

ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

ISSN 2306-6814



9 772306 681405

Науково-практичний журнал

№ 12 червень 2025

Головний редактор:

Ємельянов В.М.,
доктор наук з державного управління,
професор, заслужений діяч науки
і техніки України

Заступники головного редактора:

Антонова Л.В.,
кандидат економічних наук, доктор наук
з державного управління, професор
Нора Г.А.,
доктор економічних наук, професор

Відповідальні секретарі:

Штиршов О.М., кандидат наук з
державного управління, доцент
Тимофеев С.П., кандидат наук з
державного управління, доцент
Кучеренко Г.Б.

Члени редакційної колегії:

Abbas Mardani, Ph.D. in Philosophy Management
(USA)
Бартош Гордецки, доктор політичних наук, профе-
сор факультету журналістики й політичних наук
Університету імені Адама Міцкевича (м. Познань,
Польща)
Беглиця В. П., кандидат економічних наук, доктор
наук з державного управління, професор
Гармідер А. Д., доктор економічних наук, доцент
Гнатєва Т. М., кандидат економічних наук,
доцент
Гришова І. Ю., доктор економічних наук
Дацій О. І., доктор економічних наук
Денисенко М. П., доктор економічних наук,
професор
Козловський С. В., доктор економічних наук,
професор
Кравчук А. О., кандидат економічних наук, доцент
Кушнір С. О., кандидат економічних наук,
професор
Лазарева О. В., доктор економічних наук,
професор
Ніколюк О. В., доктор економічних наук,
професор
Плеханов Д. О., кандидат економічних
наук, доктор наук з державного
управління, професор
Резнікова Н. В., доктор економічних наук,
професор
Сазонець І. А., доктор економічних наук,
професор
Сазонець О. М., доктор економічних наук, професор
Сорока С. В., доктор наук з державного управління,
професор
Стоян О. Ю., кандидат економічних наук,
доктор наук з державного управління, доцент
Тарасова Т. О., доктор економічних наук,
професор
Чвертко Л. А., кандидат економічних наук, доцент
Яременко Л. М., к. е. н., доцент, доцент кафедри
фінансів, обліку і оподаткування
Ярошевська О. В., доктор економічних наук,
професор

ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

№ 12 червень 2025 р.

Журнал засновано у січні 2002 року.
Виходить 2 рази на місяць

Журнал включено до переліку наукових фахових
видань України з питань

ЕКОНОМІКИ ТА ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

Категорія «Б»
(Наказ Міністерства освіти і науки України від
02.07.2020 № 886)

Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 281, 292

ІНДЕКСАЦІЯ ВИДАННЯ В НАУКОМЕТРИЧНИХ БАЗАХ:

- Index Copernicus (IC);
- SIS;
- Google Scholar.

Ідентифікатор друкованого медіа в Реєстрі R30-02734
ISSN 2306-6814

Передплатний індекс: 23892

Адреса редакції:
04112, м. Київ, вул. Дорогожицька, 18, к. 29
Поштова адреса:
04112, м. Київ, вул. Дорогожицька, 18, к. 29

Телефон: (044) 223-26-28, 458-10-73
(050) 382-06-63

E-mail: economy_2008@ukr.net
www.nauka.com.ua
www.investplan.com.ua

Засновники:
Чорноморський національний університет
імені Петра Могили,
ТОВ "ДКС Центр"
Видавець:
ТОВ "ДКС Центр"

Передрукування дозволяється лише за згодою
редакції.
Відповідальність за добір і викладення фактів несуть
автори. Редакція не завжди поділяє позицію авторів
публікацій.

За зміст та достовірність реклами несе
відповідальність рекламодавець.

Рекомендовано до друку Вченою Радою 12.06.25 р.
Підписано до друку 12.06.25 р.

Формат 60x84 1/8, Ум. друк. арк. 39.1.
Наклад — 1000 прим.
Папір крейдований, друк офсетний.
Замовлення № 1206/2.
Віддруковано у ТОВ «ДКС Центр»
м. Київ, пров. Куренівський, 17
Тел. (044) 537-14-34

© ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД, 2025

РОЗМІЩЕННЯ СТАТТІ

1. Вимоги щодо змісту наукової статті.

- 1.1. Високий науковий рівень статті.
- 1.2. Приймаються раніше не опубліковані наукові статті.
- 1.3. Автор несе відповідальність за оригінальність тексту статті (за плагіат відповідає автор).
- 1.4. Стаття повинна бути написана українською, російською або англійською мовою.
- 1.5. Автори опублікованих матеріалів несуть відповідальність за точність наведених фактів, цитат, статистичних даних, власних назв, географічних назв та інших відомостей, а також за те, що в матеріалах не містяться дані, що не підлягають відкритій публікації.
- 1.6. Остаточне рішення про публікацію ухвалюється Редакційною колегією, яка також залишає за собою право на додаткове рецензування, редагування і відхилення статей.

2. Вимоги щодо оформлення наукової статті.

- 2.1. У статті з лівого боку має стояти індекс УДК (Регистр – «ВСЕ ПРОПИСНЫЕ»).
- 2.2. Ініціали та прізвище автора. Через кому після ПІБ зазначається науковий ступінь, вчене звання, посада, науковий заклад. (На мові статті, українською (якщо стаття не україномовна) та англійською мовою). ORCID ID.
- 2.3. Назва статті (Регистр – «Как в предложениях») мовою статті, українською (якщо стаття не україномовна) та англійською мовою.
- 2.4. Анотація.
 - 2.4.1. Мовою статті (обсяг не менш як 100 слів).
 - 2.4.2. Англійською мовою (обсяг не менш як 1800 знаків без пробілів).
 - 2.4.3. У статті не українською мовою обов'язкова анотація українською мовою (обсяг не менш як 1800 знаків без пробілів).
- 2.5. Ключові слова (5–8 слів) мовою статті, українською (якщо стаття не україномовна) та англійською мовою.
- 2.6. Текст статті.

У статті повинні міститись (із виділенням у тексті) такі елементи:

 - постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями;
 - аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор, виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття;
 - формулювання цілей статті (постановка завдання);
 - виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів;
 - висновки з проведеного дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі;
 - список літератури;
 - список літератури (References) в романському алфавіті.

Згідно з новими правилами, які враховують вимоги міжнародних систем цитування, автори статей повинні давати список літератури в двох варіантах: один мовою оригіналу і окремим блоком той же список літератури (References) в романському алфавіті (harvard reference system), повторюючи в ньому в тому ж порядку всі джерела літератури, незалежно від того, чи є серед них іноземні.

Для правильного оформлення, скористайтеся рекомендаціями <http://www.economy.in.ua/d/references.doc> або замовте цю послугу в редакції (див. анкету для автора).

3. Технічні вимоги до статті.

- 3.1. Обсяг рукопису — 20—35 тис. знаків, включаючи рисунки, таблиці.
- 3.2. Стаття повинна бути виконана у форматі А-4 текстового редактора Microsoft Word for Windows (шрифт – Times New Roman). Якщо стаття зроблена в редакторі Microsoft Word (версія 2007) і має розширенням .docx, обов'язково потрібно відправити додатково файли статті Perezberezeny u format .doc dla Microsoft Word (версія 97-2003) або .rtf. Назва файлу має відповідати прізвищу автора (наприклад: Іванов або Ivanov).
- 3.3. Кількість табличного матеріалу та ілюстрацій повинна бути доречною. Цифровий матеріал подається у таблиці, що має порядковий номер (наприклад, Таблиця 1.) і назву (друкується над таблицею посередині жирним шрифтом). Ілюстрації також потрібно нумерувати і вони повинні мати назви, які вказуються під кожною ілюстрацією (наприклад, Рис. 2. Переваги ефективної структуризації попиту).
- 3.4. Рисунки, виконані у MS Word, потрібно згрупувати; вони повинні бути єдиним графічним об'єктом. Для рисунків, зроблених у програмі Excel, потрібно додатково до статті відправити файл Excel (2003).
- 3.5. Формули виконуються за допомогою вбудованого редактора формул MS Equation і нумеруються з правого боку.
- 3.6. Посилання на літературу в тексті необхідно подавати в квадратних дужках, наприклад, [3, с. 35; 8, с. 56–59], в яких перша цифра вказує порядковий номер джерела в списку літератури, а друга – відповідну сторінку в цьому джерелі; одне джерело (зі сторінкою) відокремлюється від іншого крапкою з комою.
- 3.7. У статті не повинно бути переносу слів та макросів При наборі слід вимкнути автоматичний «м'який» перенос (заборонені «примусові» переноси – за допомогою дефісу). Абзаци позначати тільки клавішею «Enter», не застосовувати пробіли або табуляцію (клавіша «Tab»).

4. Матеріали, які потрібно подати до редакції.

- 4.1. Стаття, рисунки окремими файлами (якщо потрібно (див. пункт 3.4)).
- 4.2. Анкета (скачати на сайті).
- 4.3. Рецензія на статтю* (з підписом рецензента та печаткою):
 - якщо автор або один із співавторів не має наукового ступеня (статті українською, російською або англійською мовами);
 - якщо в статті один автор, який не має наукового ступеня доктора наук (статті англійською мовою).

Матеріали надсилати на електронну адресу economy_2008@ukr.net

* Рецензію та витяг редакція має право запросити у автора з науковим ступенем.

ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

№ 12 червень 2025 р.

У НОМЕРІ:

Економічна наука

Братусь Г. А., Мазур Ю. В., Козлова А. І.

Зміцнення конкурентоспроможності промислових підприємств шляхом розвитку інноваційної діяльності 7

Дацій Н. В., Шуляр Н. М.

Вплив інноваційної діяльності на зростання конкурентоспроможності промислових підприємств в умовах глобалізації 12

Красовська О. Ю., Метіль Т. К., Белялов Т. Е.

Санкції та прийняття маркетингових рішень: зміни цінової еластичності на ринках ЄС 17

Надточій І. І., Луц Д. М.

Сучасні тенденції, закономірності та умови розвитку рекламної сфери промислового підприємства 26

Удворгелі А. І., Кулініч Т. В., Маслиган О. О.

Нові концепції розвитку закладів швидкого харчування: безпека та сервіс 33

Харчук Т. В., Закорко О. П., Кургузенкова Л. А., Хіленко О. О.

Інтеграція корпоративної соціальної відповідальності у корпоративний менеджмент: стратегічні, антикризові та проєктні виміри 38

Шевченко Б. О., Непокупна Т. А., Яковенко Л. І., Попова Ю. М.

Фінанси суб'єктів господарювання як чинник забезпечення проєктів інноваційного розвитку підприємств у контексті сучасної промислової політики 45

Великий Ю. В., Прядчик В. І.

Організаційно-економічний механізм управління капіталом підприємства 53

Вербівська Л. В., Дзюба Т. В.

Цифрова трансформація підприємництва: стратегічні виклики та управлінські рішення 60

Зибарева О. В., Палагнюк С. Ю.

Цифрові інновації в бізнес-моделях підприємств галузі інформаційних технологій: вплив на конкурентоспроможність 67

Карпенко О. О., Харченко Я. А.

Стратегія управління інвестиційною діяльністю в сучасному бізнес-середовищі 74

Мединська Н. В., Коваленко О. А.

Фінансування екологічної модернізації урбанізованих територій: міжнародний досвід 81

Скопенко Н. С., Мостенська Т. Г., Ковтун О. А., Загорулько А. О., Єрьомін М. В.

Прийняття управлінських рішень в умовах воєнного стану 87

Лисюк В. М., Носова Н. І.

Аналіз конкуренції на ринку молочних продуктів у контексті визначення реальних заходів його відродження 97

Гнидюк І. В., Тимошенко Н. М., Маршук Л. М.

Місцеві облигації як інструмент залучення інвесторів до фінансування місцевих проєктів 104

Заїчко І. В.

Корпоративні стратегії антикризового управління інвестиційною привабливістю підприємства в умовах фінансової нестабільності 110

Марусей Т. В.

Інноваційні технології як інструмент розвитку ринку туристичних послуг 117

Ольвінська Ю. О., Кирилова Л. О.

Статистичний аналіз впливу макроекономічних показників на бюджетну безпеку 123

Півторак М. В., Штичко Д. О.

Аналіз сучасного стану виробничої інфраструктури зернової галузі в Україні 129

Правдюк М. В.

Партиципаторне бюджетування як інструмент реалізації демократичної участі громадян у публічному управлінні 136

Пушкар О. І., Гноєвий В. Г., Татарінов В. В., Щербина І. М., Дроздова С. П.

Маркетингове дослідження ринку авіаційних послуг та його особливості 143

ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

№ 12 червень 2025 р.

У НОМЕРІ:

Економічна наука

Кравченко О. О., Пилипенко В. О.

Процес управління системою цифрового маркетингу 149

Набока Р. М., Лященко О. А., Максименко Ю. М.

Маркетингові стратегії підвищення конкурентоспроможності туристичних підприємств в умовах міжгалузевої інтеграції 155

Рибаків Т. О., Ковтун О. В., Кузнєцова Т. В., Черняєв О. С., Кузнєцов Є. С.

Формування організаційної бізнес-стратегії та кризового реагування через управління проєктами: роль інвестицій, інновацій, логістики, англійської мови, брендингу та інформаційних систем 161

Самарічева Т. А., Юричина І. А., Юричин В. Ю.

Роль малого та середнього бізнесу в контексті розвитку територіальних громад 169

Дяченко О. В.

Управління резервами підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств 176

Голушко Д. Ю.

Теоретико-прикладні аспекти застосування інформаційних технологій у забезпеченні стійкого розвитку підприємств 181

Державне управління

Карковська В. Я., Весоловська М. К.

Когнітивно-емоційне лідерство в епоху ШІ: формування компетентностей майбутнього 188

Цимбаленко Я. Ю.

Діловий етикет як чинник іміджу публічної служби та засіб формування публічної довіри 196

Штига П. С.

Особливості завдань реінжинірингу Стратегії реформування державного управління України на 2022—2025 роки 203

Гулий К. С.

Роль спікера державної інституції в кризовій ситуації: досвід України 209

Славінський О. В.

Механізми державного регулювання тенденцій попиту на рекреацію та екологічний туризм у країнах Європи 219

Чабанець Т. М.

Напрями удосконалення механізмів державного управління інтелектуальною власністю 223

Сандул М. М.

Публічно-правове регулювання земельних відносин в умовах децентралізації в Україні: виклики та перспективи 227

Скутельник І. В.

Інституційна еволюція судової влади як чинник зміцнення публічної влади в Україні 232

INVESTYTSIYI: PRAKTYKA TA DOSVID

№ 12 / 2025

CONTENTS:

Economy

Bratus H., Mazur Y., Kozlova A.

STRENGTHENING THE COMPETITIVENESS OF INDUSTRIAL ENTERPRISES THROUGH THE DEVELOPMENT OF INNOVATIVE ACTIVITIES 7

Datsii N., Shuliia N.

IMPACT OF INNOVATIVE ACTIVITY ON THE GROWTH OF THE COMPETITIVENESS OF INDUSTRIAL ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF GLOBALIZATION 12

Krasovska O., Metil T., Bielialov T.

SANCTIONS AND MARKETING DECISION-MAKING: CHANGES IN PRICE ELASTICITY IN EU MARKETS 17

Nadtochii I., Luts D.

CONTEMPORARY TRENDS, PATTERNS, AND CONDITIONS FOR THE DEVELOPMENT OF INDUSTRIAL ENTERPRISE ADVERTISING 26

Udvorheli L., Kulinich T., Maslyhan O.

NEW DEVELOPMENT CONCEPTS FOR FAST FOOD ESTABLISHMENTS: SAFETY AND SERVICE 33

Kharchuk T., Zakorko O., Kurhuzenkova L., Khilenko O.

INTEGRATION OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY INTO CORPORATE MANAGEMENT: STRATEGIC, CRISIS, AND PROJECT DIMENSIONS 38

Shevchenko B., Nepokupna T., Yakovenko L., Popova Y.

FINANCES OF ECONOMIC ENTITIES AS A FACTOR IN ENSURING INNOVATIVE DEVELOPMENT PROJECTS OF ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF MODERN INDUSTRIAL POLICY 45

Velykyi Yu., Pryadchuk V.

ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM OF ENTERPRISE CAPITAL MANAGEMENT 53

Verbivska L., Dziuba T.

DIGITAL TRANSFORMATION OF ENTREPRENEURSHIP: STRATEGIC CHALLENGES AND MANAGEMENT DECISIONS 60

Zybarena O., Palahniuk S.

DIGITAL INNOVATIONS IN BUSINESS MODELS OF INDUSTRIAL ENTERPRISES: IMPACT ON COMPETITIVENESS 67

Karpenko O., Kharchenko Y.

STRATEGY FOR MANAGING INVESTMENT ACTIVITIES IN THE MODERN BUSINESS ENVIRONMENT 74

Medynska N., Kovalenko O.

FINANCING THE ECOLOGICAL MODERNIZATION OF URBANIZED AREAS: INTERNATIONAL EXPERIENCE 81

Skopenko N., Mostenska T., Kovtun O., Zagorulko A., Yeromin M.

MAKING MANAGEMENT DECISIONS UNDER MARTIAL LAW 87

Lysyuk V., Nosova N.

ANALYSIS OF COMPETITION IN THE DAIRY MARKET IN THE CONTEXT OF DETERMINING REAL MEASURES FOR ITS REVIVAL 97

Hnydiuk I., Timoshenko N., Marshuk L.

LOCAL BONDS AS A TOOL FOR ATTRACTING INVESTORS TO FINANCE LOCAL PROJECTS 104

Zaichko I.

CORPORATE STRATEGIES OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF INVESTMENT ATTRACTIVENESS OF AN ENTERPRISE UNDER CONDITIONS OF FINANCIAL INSTABILITY 110

Marusei T.

INNOVATIVE TECHNOLOGIES AS A TOOL FOR DEVELOPING THE TOURISM SERVICES MARKET 117

Olvinska Y., Kyrylova L.

STATISTICAL ANALYSIS OF THE IMPACT OF MACROECONOMIC INDICATORS ON BUDGETARY SECURITY 123

Pivtorak M., Shpychko D.

ANALYSIS OF THE CURRENT STATE OF THE PRODUCTION INFRASTRUCTURE OF THE GRAIN INDUSTRY IN UKRAINE 129

Pravdiuk M.

PARTICIPATORY BUDGETING AS A TOOL FOR IMPLEMENTING DEMOCRATIC PARTICIPATION OF CITIZENS IN PUBLIC ADMINISTRATION 136

Pushkar O., Hnoievyi V., Tatarinov V., Shcherbyna I., Drozdova S.

MARKETING RESEARCH OF THE AVIATION SERVICES MARKET AND ITS FEATURES 143

INVESTYTSIYI: PRAKTYKA TA DOSVID

№ 12 / 2025

CONTENTS:

Economy

Kravchenko O., Pylypenko V.

DIGITAL MARKETING SYSTEM MANAGEMENT PROCESS 149

Naboka R., Liashchenko O., Maksymenko Yu.

MARKETING STRATEGIES FOR ENHANCING THE COMPETITIVENESS OF TOURISM ENTERPRISES UNDER CONDITIONS OF CROSS-INDUSTRY INTEGRATION 155

Rybakova T., Kovtun O., Kuznietsova T., Cherniaiev O., Kuznietsov Y.

SHAPING ORGANIZATIONAL BUSINESS STRATEGY AND CRISIS RESPONSE THROUGH PROJECT MANAGEMENT: THE ROLES OF INVESTMENT, INNOVATION, LOGISTICS, ENGLISH, BRANDING, AND INFORMATION SYSTEMS 161

Samaricheva T., Yurychyna I., Yurychyn V.

THE ROLE OF SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESSES IN THE CONTEXT OF COMMUNITY DEVELOPMENT 169

Diachenko O.

RESERVE MANAGEMENT INCREASING THE COMPETITIVENESS OF INDUSTRIAL ENTERPRISES 176

Holushko D.

THEORETICAL AND APPLIED ASPECTS OF THE USE OF INFORMATION TECHNOLOGIES IN ENSURING SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF ENTERPRISES 181

Public administration

Karkovska V., Vesolovska M.

COGNITIVE-EMOTIONAL LEADERSHIP IN THE AGE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE: DEVELOPING THE COMPETENCIES OF THE FUTURE 188

Tsymbalenko Y.

BUSINESS ETIQUETTE AS A FACTOR OF THE PUBLIC SERVICE IMAGE AND A MEANS OF BUILDING PUBLIC TRUST 196

Shpyha P.

FEATURES OF REENGINEERING TASKS FROM THE STRATEGY FOR REFORMING PUBLIC ADMINISTRATION OF UKRAINE FOR 2022—2025 203

Gulyi K.

THE ROLE OF A GOVERNMENT INSTITUTION SPOKESPERSON IN A CRISIS SITUATION: THE CASE OF UKRAINE 209

Slavynskyi O.

MECHANISMS OF STATE REGULATION OF TRENDS IN DEMAND FOR RECREATION AND ECOLOGICAL TOURISM IN EUROPE 219

Chabanets T.

DIRECTIONS FOR IMPROVING MECHANISMS OF STATE MANAGEMENT OF INTELLECTUAL PROPERTY 223

Sandul M.

PUBLIC-LEGAL REGULATION OF LAND RELATIONS IN THE CONTEXT OF DECENTRALIZATION IN UKRAINE: CHALLENGES AND PROSPECT 227

Skutelnik I.

INSTITUTIONAL EVOLUTION OF THE JUDICIARY AS A FACTOR IN STRENGTHENING PUBLIC AUTHORITY IN UKRAINE 232

УДК 330.341.1:658

Г. А. Братусь,
 д. е. н., професор, завідувач кафедри управління бізнесом,
 Міжрегіональна Академія управління персоналом
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7151-3901>
 Ю. В. Мазур,
 к. е. н., доцент, доцент кафедри маркетингу,
 Міжрегіональна Академія управління персоналом
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4728-4640>
 А. І. Козлова,
 к. е. н., доцент, заступник завідувача кафедри управління бізнесом,
 Міжрегіональна Академія управління персоналом
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2336-4600>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.12.7

ЗМІЦНЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ ШЛЯХОМ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Н. Bratus,
 Doctor of Economic Sciences, Head of the Department
 of Business Management, Interregional Academy of Personnel Management
 Y. Mazur,
 PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor
 of the Department of Marketing, Interregional Academy of Personnel Management
 A. Kozlova,
 PhD in Economics, Associate Professor, Deputy Head
 of the Department of Business Management, Interregional Academy of Personnel Management

STRENGTHENING THE COMPETITIVENESS OF INDUSTRIAL ENTERPRISES THROUGH THE DEVELOPMENT OF INNOVATIVE ACTIVITIES

Обґрунтовано процесно-результативний методологічний підхід до дослідження конкурентоспроможності, що включає два етапи її проходження, процес, що має фазу виробництва та фазу обміну, і результат, що включає створення порівняльних та конкурентних переваг промислових підприємств. Розкрито сутність конкурентоспроможності як економічної категорії, що виражає сукупність конкурентних відносин, що виникають між промисловими підприємствами щодо створення умов для підвищення порівняльних та конкурентних переваг з метою отримання кращих результатів на відповідному ринку товарів та послуг.

Доповнено зміст конкурентоспроможності за рахунок включення в якості його основних елементів порівняльних переваг (ресурси, витрати виробництва, вартість, якість товарів) та конкурентних переваг (трансакційні витрати, ціна товарів та послуг, сервісне обслуговування, адаптивність фірми та ін). Виділено та розкрито основні функції конкурентоспроможності: стимулюючу, інноваційну, ефективну, диференціюючу, перетворюючу, що дає можливість визначити роль та напрямки впливу конкурентоспроможності на ефективність економіки.

Виявлено та систематизовано фактори, що впливають на конкурентоспроможність за наступними ознаками за природою походження (об'єктивні, суб'єктивні), за характером відносин (економічні, організаційні, технологічні), за належністю (зовнішні, внутрішні). Розроблено концептуальну модель конкурентоспроможності, що показує її сутнісні відносини та структурний зміст, характерні риси, функції та фактори, а також взаємозв'язки та взаємозалежності між усіма елементами, що утворюють цю систему конкурентоспроможності. Виявлено подвійний процес інноваційної діяльності як процес, результатом якого є наукові розробки та як процес впровадження наукових розробок у практику у вигляді нових продуктів, технологій, організації праці, виробництва, збуту тощо.

Визначено напрямки впливу інновацій на конкурентоспроможність економічні, організаційні, технологічні, управлінські, виробничі, технічні та соціальні інновації, а також показано їхню взаємодію з факторами конкурентоспроможності економіки промислових підприємств. Запропоновані шляхи та напрямки активізації інноваційної діяльності з метою зміцнення конкурентоспроможності промислових підприємств: державне регулювання (підвищення знань, кваліфікації кадрів, стимулювання участі у винаходах, здійснення інвестицій, надання консалтингової допомоги розробникам інновацій) та ринкове регулювання (створення конкурентного середовища, фінансування) ринок, активізація діяльності маркетингових служб).

The process-result methodological approach to the study of competitiveness is substantiated, which includes two stages of its passage, a process that has a production phase and an exchange phase, and a result that includes the creation of comparative and competitive advantages of industrial enterprises. The essence of competitiveness as an economic category is revealed, which expresses the set of competitive relations that arise between industrial enterprises in order to create conditions for increasing comparative and competitive advantages in order to obtain better results in the relevant market of goods and services.

The content of competitiveness is supplemented by including comparative advantages (resources, production costs, cost, quality of goods) and competitive advantages (transaction costs, price of goods and services, service, adaptability of the firm, etc.) as its main elements. The main functions of competitiveness are identified and revealed: stimulating, innovative, effective, differentiating, transforming, which makes it possible to determine the role and directions of the influence of competitiveness on the efficiency of the economy.

Factors influencing competitiveness have been identified and systematized according to the following characteristics: by nature of origin (objective, subjective), by nature of relations (economic, organizational, technological), by affiliation (external, internal). A conceptual model of competitiveness has been developed, showing its essential relations and structural content, characteristic features, functions and factors, as well as the relationships and interdependencies between all elements that form this competitiveness system. A dual process of innovation activity has been identified as a process resulting in scientific developments and as a process of implementing scientific developments into practice in the form of new products, technologies, labor organization, production, sales, etc.

The directions of the influence of innovations on competitiveness have been determined: economic, organizational, technological, managerial, production, technical and social innovations, and their interaction with factors of competitiveness of the economy of industrial enterprises has been shown. The proposed ways and directions for activating innovation activities in order to strengthen the competitiveness of industrial enterprises are: state regulation (improving knowledge, personnel qualifications, stimulating participation in inventions, making investments, providing consulting assistance to innovation developers) and market regulation (creating a competitive environment, financing the market, activating the activities of marketing services).

Ключові слова: зміцнення конкурентоспроможності, промислові підприємства, розвиток інноваційної діяльності.

Key words: strengthening competitiveness, industrial enterprises, development of innovative activities.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Сучасний етап розвитку світового господарства характеризується посиленням конкуренції в багатьох га-

лузах і свідчить про зростаючий вплив інноваційної діяльності на темпи економічного зростання. На світовому ринку продукти інтелектуальної праці, інноваційних технологій мають більш високу конкурентоспроможність. Вимоги ринку диктують необхідність створення умов для широкого використання нововведень кон-

курентних переваг промислові підприємства змушені шукати нові форми організації свого бізнесу.

Для того, щоб українська економіка, її промислові підприємства змогли скласти конкуренцію іноземним компаніям, необхідно мати конкурентоспроможне виробництво, що забезпечує створення високої якості продукції з низькими витратами. Одним із факторів, здатних підвищити конкурентоспроможність економіки, є активне використання у виробництві інновацій.

Актуальність статті пояснюється ще й тим, що, незважаючи на відносно велику кількість розроблених у західній економічній науці теорій та концепцій конкурентоспроможності, їх методологічний та науково-методичний характер дослідження потребує принципово нових підходів до деяких аспектів забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних промислових підприємств.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідження конкурентоспроможності починається з вивчення проблем конкуренції. Вони є об'єктом пильної уваги економістів, що представляють різні напрями економічної думки. Початок розвитку наукових уявлень про конкуренцію пов'язано з класичною роботою А. Сміта "Дослідження про природу та причини багатства народів". У розробку теорії конкуренції, порівняльних і конкурентних переваг, конкурентоспроможності Сміта, Д. Рікардо, А. Маршалла, Й. Шумпетера, М. Портера, П. Хейне, Ф. А. Хайєка, Ш. Ханта, М. Вебера. Саме вони сформулювали низку фундаментальних положень, пов'язавши конкуренцію та конкурентоспроможність з економічними відносинами.

Але, незважаючи на глибину проблем конкурентоспроможності підприємств, що вивчаються, багато теоретичних положень ще не обгрунтовані, відсутнє системне дослідження її як економічної категорії в контексті розвитку інноваційної діяльності.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Наукове обгрунтування та розробка рекомендацій щодо зміцнення конкурентоспроможності промислових підприємств шляхом розвитку інноваційної діяльності.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Узагальнення і систематизація теоретико-методологічних поглядів різних шкіл на дослідження проблем конкуренції та конкурентоспроможності дозволили виявити наявність підходів до розуміння конкурентоспроможності неокласичної (А. Маршалл, Й. Шумпетер, Ф. Хайєк, П. Хейне), школи сучасних західних економістів (М. Портер), вітчизняної школи економістів (О. І. Амоша, С. І. Юрій, В. М. Геєць та ін.) [1, 2, 3].

Виявлення існуючих точок зору за певними ознаками (ціновий, прибутковий, факторний, порівняльних і конкурентних переваг, рівневий і ефективний) дозволило обгрунтувати власний процесно-результативний підхід до дослідження проблеми. Ми проводимо аналіз конкурентоспроможності з тих же самих позицій, що і конкуренції. Це відбувається у зв'язку з розвитком рин-

кових конкурентних відносин. На даному етапі процес конкурентоспроможності завершується. Відповідно, основні характерні риси конкурентоспроможності виявляють, з одного боку, її спільність як з виробництвом, так і з обміном, а з іншого — показують особливе місце конкурентоспроможності в системі економічних відносин.

Конкурентоспроможність як процес проходить дві фази: фаза виробництва і фаза обміну. Кожна з них має свої особливості. Фаза виробництва, де закладаються основи конкурентоспроможності у вигляді порівняльних переваг, є початковою стадією, що виражає виробниче середовище промислового підприємства, якій притаманні наступні риси динамічності, циклічності, раціональності, результативності, нерівномірності, періодичності, корисності, прибутковості.

Спочатку промислове підприємство створює порівняльну перевагу, втілює її в конкурентну перевагу. Коли виникає конкуренція, промислове підприємство, маючи конкурентну перевагу, включається в боротьбу і виграє її, тому більш конкурентоспроможне. Все це характеризує конкуренцію з точки зору її впливу на поведінку промислового підприємства щось міняти, щоб бути конкурентоспроможним. Конкурентна перевага виступає основою конкурентоспроможності, яка, у свою чергу, виникає в результаті конкуренції.

У розкритті сутності конкурентоспроможності виходимо з аналізу системи економічних відносин, які її опосередковують. виявляються як виробничі конкурентні відносини, і як ринкові конкурентні відносини. Порівняльні переваги є основою конкурентоспроможності фірм у фазі виробництва, що виражає виробничі конкурентні відносини. Конкурентні переваги, що утворюють основу конкурентоспроможності фірми на ринку висловлюють ринкові конкурентні відносини формуванні та утриманні конкурентних переваг.

Але при цьому виробничі конкурентні відносини є первинними, оскільки саме вони визначаються відносинами приватної власності, тоді як ринкові конкурентні відносини пов'язані з власністю опосередковано через взаємозв'язок з виробничими конкурентними відносинами.

Таким чином, конкурентні відносини ґрунтуються на виробничих відносинах, що базуються на приватній власності.

Сутність конкурентоспроможності, як і будь-якої економічної категорії, проявляється через функції. Ми виділяємо наступні основні функції конкурентоспроможності: стимулююча, інноваційна, ефективна, що диференціює, перетворююча. Кожна з цих функцій полягає у виявленні корисності як для виробника, так і для споживача.

Стимулююча функція проявляється у двох напрямках: у зниженні витрат виробництва та у підвищенні якості виробів. Важливим є те, що ця функція орієнтована на створення порівняльних переваг у виробництві. Інноваційна функція дозволяє здійснювати успішні нововведення, змушує впроваджувати нові розробки, створювати нові продукти функція спрямована на отримання результатів господарської діяльності суб'єктів, на отримання якісного продукту. Створюючи конкурентоспроможну продукцію, промислове підприємство має

можливість отримати більший прибуток. Її прояв полягає в отриманні доходу, пов'язаного з інноваційною діяльністю.

Диференціація забезпечує покупця унікальною та більшою цінністю у вигляді нової якості товару, особливих споживчих властивостей або післяпродажного обслуговування. Перетворювальна функція характеризує розвиток самої конкуренції завдяки підвищенню конкурентоспроможності суб'єктів ринку.

Конкурентоспроможність робить конкуренцію якіснішою, а отже результати конкурентної боротьби будуть спрямовані на отримання більш високих доходів.

До основних елементів, що утворюють структуру змісту конкурентоспроможності, ми відносимо такі:

- порівняльні переваги (наявність ресурсів, витрати виробництва, вартість, якість товарів),
- конкурентні переваги (трансакційні витрати, вартість, сервісне обслуговування).

Аналіз сутності та змісту конкурентоспроможності виявив її поелементну структуру і зв'язки між елементами. Узагальнюючи результати аналізу, ми втілили їх у розроблену концептуальну модель. Модель дозволяє представити конкурентоспроможність як цілісну економічну систему, в якій всі її елементи та процеси перебувають у взаємозалежності та взаємодії, що забезпечують її рух, зміну та розвиток. Розроблена модель сприяє з'ясуванню напрямів впливу інновацій на підвищення конкурентоспроможності.

Інновація нами розкривається як кінцевий результат інноваційної діяльності, який отримав реалізацію у вигляді нового або вдосконаленого продукту на фундаментальному рівні. Він використовується як для подальшої реалізації в практичній діяльності, так і для впровадження інноваційних розробок на ринок.

Ми виділяємо подвійний процес та двоїстий результат. Інноваційна діяльність, з одного боку, характеризується творчим процесом створення нового продукту, патенту, "ноу-хау" на фундаментальному рівні від зародження ідеї до отримання готового результату, а з іншого боку — процесом впровадження цих розробок у виробництво.

Інновація також характеризується з одного боку, науковою розробкою, а з іншого — результатом впровадження готового продукту на ринок, що призводить до наявності конкурентної переваги та підвищення конкурентоспроможності. Це нові продукти, патенти, "ноу-хау".

Специфіка інновації як нового продукту та як товару, що реалізується на ринку, визначається високим ступенем невизначеності при отриманні кінцевого науково-технічного результату чи послуги, особливим характером фінансування, невизначеним характером попиту, внаслідок чого пропозиція інновацій має відігравати активну роль.

Мета інновації як результату впровадження полягає у реалізації не тільки на спеціалізованому ринку інновацій, але більшою мірою на ринку товарів, що випускаються промисловим підприємством. Відповідно, інновація, ще не надійшовши на ринок товарів та послуг, приносить прибуток її творцю в момент продажу ще на ринку інновацій.

Пропонуємо використовувати систему класифікації інновацій, що впливають на конкурентоспроможність

економіки, за такими ознаками за характером відносин, за сферою поширення, за предметно змістовною структурою.

Інновації впливають на кінцевий результат конкурентоспроможності промислових підприємств — отримання максимального прибутку. Нами були виявлені основні напрямки впливу інновацій на конкурентоспроможність відповідно до факторів її підвищення. Той самий вид інновацій може проводити різні елементи конкурентоспроможності, що підтверджує взаємозв'язок і комплексний характер напрямів впливу нововведень підвищення конкурентоспроможності.

Для нас значущість при дослідженні впливу напрямів інновацій на конкурентоспроможність мала класифікація за характером відносин та за сферою поширення.

Соціально-економічні інновації, на наш погляд, впливають через ефективність виробництва, порівняльну вартість сировини та капітал полягають в оптимізації використання фінансових ресурсів. Організаційні інновації впливають на порівняльні та конкурентні переваги через усі організаційні фактори, а також через деякі внутрішні — рівень та динаміку ціни пропозиції товару, гнучкість цінової політики.

Технологічні інновації за допомогою технологічних факторів впливають на елементи конкурентоспроможності (витрати і ціну) таким чином, що конкурентоспроможність суб'єкта та об'єкта підвищується на порядок. Управлінські інновації впливають через організаційні фактори на витрати, якість і ціну. Вони створюють сильні конкурентні переваги сучасного бізнесу і змінюють звички, способи та інструменти, якими оперують менеджери та впливають, насамперед, на управлінські процеси.

Виробничі інновації впливають на всі елементи конкурентоспроможності через економічні та внутрішні фактори. Такий вид інновацій, впливаючи через ресурсну та кадрову забезпеченість, рівень менеджменту та сервіс підвищує конкурентоспроможність підприємства витрати.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Нами виділено шляхи та напрями активізації інноваційної діяльності з метою зміцнення конкурентоспроможності промислових підприємств.

1. Державне регулювання:

а) підвищення знань, кваліфікації кадрів. Необхідно підвищувати рівень кваліфікації, знань всіх учасників підприємницької діяльності, радикально змінювати характер підготовки кваліфікованих кадрів, особливо в технічних ЗВО, наблизивши її до потреб виробництва та інноваційного процесу, перейти на систему безперервної та випереджальної освіти без відриву від виробництва. Важливим є володіння стратегічним мисленням та здатністю до навчання та адаптації знань. Підприємства мають зацікавити робітників у підвищенні кваліфікації, гарантуючи перспективи кар'єрного зростання, збільшення заробітної плати, заохочення за впровадження технологій,

б) стимулювання інноваційної діяльності. У галузі технологічних інновацій у системі заходів щодо стимулювання інноваційної діяльності основними є питання,

пов'язані із забезпеченням відтворення знань (що є відправним етапом інноваційного циклу), комерціалізацією технологій, модернізацією промисловості на основі інновацій,

в) здійснення інвестицій. Як джерело інвестицій можуть виступати асигнування бюджетів усіх рівнів, іноземні інвестиції, власні кошти організацій, а також заощадження населення. Важливо залучати бюджетні інвестиції для фінансування інноваційних наукових досліджень та розробок, сприяти їх впровадженню у виробництво. Методами є зміцнення зв'язку фірм з науковим сектором, їх участь у НДДКР, розвиток технопарків,

г) надання консалтингової допомоги розробникам інновацій. Необхідно створювати вітчизняний ринок інноваційних посередників, які займаються просуванням розробок на ринок, а також здійснювати пошук замовника для серійного виробництва своєї продукції. Виробничі інновації можуть здійснюватися при залученні таких заходів, як держзамовлення на інноваційну продукцію.

2. Ринкове регулювання:

а) створення конкурентного середовища. Один з методів, який є складником даного шляху — формування підприємницького середовища, суб'єкти якого були б реально зацікавлені в інноваціях на користь свого бізнесу. Практична робота на ринку неможлива без формування системного бачення конкурентного середовища підприємства. Конкурентне середовище зобов'язує промислові підприємства впроваджувати у виробництво інноваційні розробки,

б) фінансування інноваційних товарів. Іноземні інвестиції в інноваційну діяльність можуть здійснюватися як у формі міждержавних, міжурядових програм з науково-технічного та економічного співробітництва, так і у формі приватних інвестицій від закордонних фінансових організацій та приватних підприємств. Вкладення в розробку інноваційної продукції залишатися конкурентоспроможними у вже існуючих областях, і забезпечують подальший сталий розвиток,

в) усунення бар'єрів входу на інноваційний ринок. Необхідно здійснювати формування вітчизняних підприємницьких структур. Можна організувати елементи конкуренції на високомонополізованих ринках шляхом проведення аукціонів. При достатній кількості учасників аукціону, які бажають вийти на ринок, і відсутності змови, суперництво між ними може призвести усунення застою в економіці,

г) активізація діяльності маркетингових служб. Складається в просуванні інноваційного продукту на ринок, методами якого є — здатність зацікавити виробника у проведенні інноваційної діяльності та реклама інновації, проектування та розробка нових видів продукції через привабливу за зовнішнім виглядом та розмірами упаковку тощо.

Література:

1. Валінкевич Н. В. Управління потенціалом та розвиток підприємств на основі модернізації. Вісник Чернівецького торгово-економічного інституту, 2012. № 1. С. 128—134.

2. Косіюк О. М., Батик А. Ю. Потенціал підприємства: Формування і оцінка. Наука і економіка: наук.-те-

орет. журнал Хмельницького екон. Університету, 2007. № 216. С. 57—64.

3. Бужанська К. О. Деякі складові теоретико-методологічної бази інноваційно-технологічної модернізації. Вісник ЖДТУ. 2009. № 4. С. 202—207.

References:

1. Valinkevich, N. V., (2012), "Potential management and enterprise development based on modernization", Visnyk Chernivets'koho torhovo-ekonomichnoho instytutu, vol. 1, pp. 128—134.

4. Kosiyuk, O. M. and Batyk, A. Yu., (2007), "Enterprise Potential: Formation and Evaluation. Science and Economics", Nauka i ekonomika: nauk.-teoret. zhurnal Khmel'nyts'koho ekon. Universytetu, vol. 216, pp. 57—64.

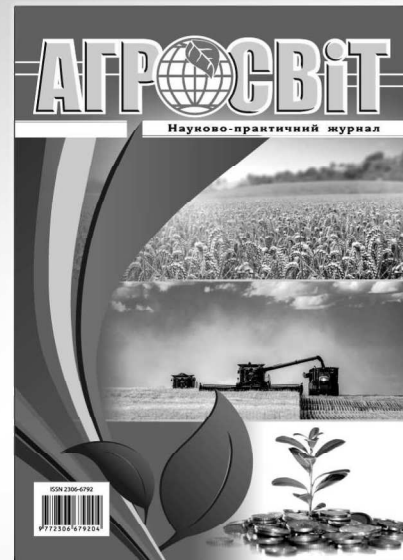
5. Buzhanska, K. O., (2009), "Some components of the theoretical and methodological basis of innovative and technological modernization", Visnyk ZHDTU, vol. 4, pp. 202—207.

Стаття надійшла до редакції 07.06.2025 р.

АГРОСВІТ

<https://nauka.com.ua>

Передплатний індекс: 23847



Виходить 24 рази на рік

**Журнал включено до переліку
наукових фахових видань України
з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)**

Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292

Н. В. Даций,

д. держ. упр., професор, професор кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління, Поліський національний університет

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0640-6426>

Н. М. Шуляр,

к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки та бізнес-технологій, Державний університет "Київський авіаційний університет"

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4109-5961>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.12.12

ВПЛИВ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ЗРОСТАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

N. Datsii,

Doctor of Sciences in Public Administration, Professor, Professor of the Department of Economic Theory, Intellectual Property and Public Administration, Polissia National University

N. Shuliar,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics and Business Technologies, State University "Kyiv Aviation University"

IMPACT OF INNOVATIVE ACTIVITY ON THE GROWTH OF THE COMPETITIVENESS OF INDUSTRIAL ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF GLOBALIZATION

Проаналізовано концептуальні підходи та конкретизовано еволюцію поглядів на генезу та розвиток інноваційних відносин. Висунуто уточнене визначення сутності інновації, доповнено класифікацію та види інновацій. Аналіз концептуальних підходів та конкретизація поглядів на генезу та розвиток інноваційних економічних відносин сприяли обґрунтуванню їх як визначальних у системі сучасних економічних відносин з позиції створення сприятливих умов для відтворення конкурентоспроможної економіки. Зазначено, що утилізації концептуальних підходів до вивчення інновацій Й. Шумпетером не передбачається зміна людського фактора, якщо врахувати, що в процесі інноваційного розвитку особливого значення набувають такі якісні характеристики працівника, як його знання, бажання та здатність до безперервного навчання та самовдосконалення, творчості та новаторства. З позиції політико-економічного аналізу розвиток інноваційних економічних відносин, які в сукупності зі своїми об'єктами, суб'єктами, їх інтересами та цілями, а також механізмом їх забезпечення утворюють умови для відтворення конкурентоспроможної економіки, потребує визнання їхнього головного місця та практичної значущості у системі сучасних економічних відносин.

З позиції політико-економічного аналізу інновація на відміну від таких понять як ідея, винахід, оновлення трактується як сукупність відносин щодо досягнення результату у вигляді нововведень (продуктових, процесних, організаційно-управлінських, інституційних та інших), що мають комерційний та соціально-економічний ефект. Інновація відображає об'єктивні за змістом соціально-економічні відносини; її "територія" охоплює всі стадії відтворення; є свідомою зміною видів господарської діяльності; передбачає залучення та використання якісно нових ресурсів; сприяє вирішенню проблеми організаційної культури; єдина форма забезпечення зростання конкурентоспроможності економіки у тривалому періоді економічного розвитку. Класифікацію інновацій доповнено за ознакою стратегічного розвитку економіки, що сприяло введенню в економічний аналіз нових видів інновацій: структурні, споживчі або клієнтоорієнтовані, маркетингові та організаційно-управлінські. Інновації впливають на динаміку економіки: з одного боку, відкривають нові можливості для її зростання, з іншого — унеможливають продовження цього зростання в традиційних напрямках. Вони порушують економічну рівновагу, вносячи обурення і невизначеність в економічну динаміку, і в той же час сприяють формуванню економіки нового типу — інноваційної економіки.

Інноваційна економіка (економіка знань, інтелектуальна, "розумна" економіка) трактується як такий тип господарської діяльності, що ґрунтується на виробництві та реалізації нововведень. Обґрунтовано етапи формування та характеристику інноваційної економіки на основі дослідження динаміки сучасного економічного розвитку. Уточнено соціально-економічне трактування поняття "конкурентоспроможність" стосовно економіки в цілому, показано співвідношення з поняттям "ефективність економіки", визначено конкурентні переваги промислових підприємств з урахуванням специфіки їх розвитку. Запропоновано концепцію зростання конкурентоспроможності промислових підприємств на основі розвитку базисних, організаційно-управлінських та інституційних інновацій. Визначено стан конкурентоспроможності промислових підприємств та розроблено основні напрямки впливу інновацій на зростання конкурентоспроможності промислових підприємств, що забезпечують ефективну взаємодію науки, бізнесу та держави в умовах глобалізації.

Conceptual approaches are analyzed and the evolution of views on the genesis and development of innovative relations is specified. A refined definition of the essence of innovation is put forward, the classification and types of innovations are supplemented. The analysis of conceptual approaches and the specification of views on the genesis and development of innovative economic relations contributed to the substantiation of them as determining in the system of modern economic relations from the position of creating favorable conditions for the reproduction of a competitive economy. It is noted that the typification of conceptual approaches to the study of innovations by J. Schumpeter does not assume a change in the human factor, given that in the process of innovative development, such qualitative characteristics of the employee as his knowledge, desire and ability for continuous learning and self-improvement, creativity and innovation acquire special importance. From the perspective of political and economic analysis, the development of innovative economic relations, which together with their objects, subjects, their interests and goals, as well as the mechanism for their provision, form the conditions for the reproduction of a competitive economy, requires recognition of their main place and practical significance in the system of modern economic relations.

From the perspective of political and economic analysis, innovation, unlike such concepts as idea, invention, renewal, is interpreted as a set of relations to achieve a result in the form of innovations (product, process, organizational and managerial, institutional and others) that have a commercial and socio-economic effect. Innovation reflects objective socio-economic relations in content; its "territory" covers all stages of reproduction; is a conscious change in types of economic activity; involves the attraction and use of qualitatively new resources; contributes to solving the problem of organizational culture; the only form of ensuring the growth of the competitiveness of the economy in a long period of economic development. The classification of innovations has been supplemented by the strategic development of the economy, which has contributed to the introduction of new types of innovations into economic analysis: structural, consumer or customer-oriented, marketing and organizational and managerial. Innovations affect the dynamics of the economy: on the one hand, they open up new opportunities for its growth, on the other — they make it impossible to continue this growth in traditional directions. They disrupt the economic equilibrium, introducing perturbations and uncertainty into economic dynamics, and at the same time contribute to the formation of a new type of economy — an innovative economy.

The innovative economy (knowledge economy, intellectual, "smart" economy) is interpreted as a type of economic activity that is based on the production and implementation of innovations. The stages of formation and characteristics of the innovative economy are substantiated on the basis of a study of the dynamics of modern economic development. The socio-economic interpretation of the concept of "competitiveness" in relation to the economy as a whole is clarified, the relationship with the concept of "economic efficiency" is shown, the competitive advantages of industrial enterprises are determined, taking into account the specifics of their development. The concept of increasing the competitiveness of industrial enterprises based on the development of basic, organizational, managerial and institutional innovations is proposed. The state of competitiveness of industrial enterprises is determined and the main directions of the influence of innovations on the growth of the competitiveness of industrial enterprises are developed, which ensure effective interaction of science, business and the state in the conditions of globalization.

Ключові слова: глобалізація, зростання конкурентоспроможності, промислові підприємства, інноваційна діяльність.

Key words: globalization, competitiveness growth, industrial enterprises, innovation activity.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Сьогодні конкурентоспроможність — одна з найвпливовіших концепцій в економіці та політиці, оск-

ільки сприяє розвитку соціально-відповідального бізнесу на благо процвітання кожної нації та всього світу. Весь світ стає ареною діяльності великих корпорацій, поглиблюється міжнародний поділ праці, багаторазово зростають обсяги, динаміка та значення зовнішньої торгівлі та міжнародних економічних

відносин. І все це відбувається на основі зростання конкурентоспроможності економіки, плоттю та кров'ю якої є інновації. Завдання соціально-економічного розвитку над дотриманні стабільності, над кількісному накопиченні тих чи інших "позитивних" показників, а здатності продукування, створення можливостей до зміни. Завдяки інноваціям суспільний прогрес стає динамічним, творчим, цікавим та потрібним за всіма параметрами для людини.

Світова практика показує, що інновації посідають чільне місце економіки розвинених країн. Вони сприяють зростанню конкурентоспроможності економіки, забезпечують оптимізацію структури економіки, економію на масштабах виробництва, диверсифікацію господарської діяльності, залучення зовнішніх фінансових ресурсів з метою придбання ринкової влади та встановлення панування у розвитку провідних секторів світової економіки.

Інноваційна складова, що забезпечує зростання конкурентоспроможності промислових підприємств, надає сильний вплив на характер функціонування національної економіки та призводить до більшої її відкритості, інтенсифікації інтеграційних процесів, уніфікації регулювання підприємництва та контролю над ринками, однаковості норм та правил здійснення угод, стандартизації вимог до переміщення капіталу, зростання прямих іноземних інвестицій. Інновації "накачують" новою енергією існуючі економіки, формують конкурентоспроможний сектор інноваційної економіки, що обумовлено широким застосуванням інноваційних технологій, посиленням конкуренції між корпораціями розвинених і економік, що розвиваються, розвитком міжфірмової кооперації, зміною характеру і способів державного регулювання економіки. В даний час спостерігається стійке зростання конкурентоспроможності економіки тих країн, де базуються провідні транснаціональні корпорації (ТНК) — лідери застосування інноваційних технологій у своїх галузях та секторах економіки, що є важливою рисою сучасного світового господарства. У цьому взаємодія розвитку інновацій і зростання конкурентоспроможності промислових підприємств набуває надзвичайно важливого, по суті, першочергового значення, і, отже, необхідна глибоко опрацьована теорія, яка б ефективно використана під час вирішення конкретних завдань зростання їх інноваційності і конкурентоспроможності. Звідси необхідно ретельно вивчити досвід розвинених країн щодо проблем впливу інновацій на зростання конкурентоспроможності промислових підприємств та запропонувати такі рекомендації, які забезпечать інноваційно-конкурентний характер розвитку економіки в умовах глобалізації.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

В якості теоретико-методологічної бази та відправних точок для осмислення та наукового аналізу взаємозв'язку інновацій та конкурентоспроможності промислових підприємств в системі сучасних ринкових відносин в умовах глобалізації використані праці вітчизняних учених: О. Амоші, В. Геєця, С. Ілляшенко, Б. Ма-

лика, І. Лукінова, Л. Фролова, А. Гальчинського, В. Пономаренко та ін. Різні теоретичні положення аналізу взаємозв'язку інновацій і конкурентоспроможності в ринковому середовищі містяться в наукових дослідженнях таких зарубіжних дослідників, як Абурдена П., Ансоффа І., Баклі П., Вестона Дж., Даннінга Дж., Дафта Р., Друкера П., Кантера Р., Кастель Р., Кастель Р. Ф., Кругмана П., Нссбіта Дж., Нортон Р., Портера М., Ругмана А., Стігліца Д., Тоффлера А., Фрідмана М., Хайєка Р., Хаймера С., Чандлера А. та ін.

Проте підходи до визначення впливу інновацій на підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств не дають чіткого, однозначного представлення цієї проблеми в макроекономічному аспекті, зокрема можливостей створення інноваційно-конкурентоспроможної економіки в умовах глобалізації.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Визначення впливу інноваційної діяльності на зростання конкурентоспроможності промислових підприємств в умовах глобалізації.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Проаналізовано концептуальні підходи [1, 2, 3] та конкретизовано погляди на генезу та розвиток інноваційних економічних відносин, які визначають у системі сучасних економічних відносин з позиції створення сприятливих умов для відтворення конкурентоспроможної економіки. У період зародження ринкових економічних систем склалася класична модель політичної економії, у структурі якої було закладено окремі елементи теорії інновацій як відокремленої системи економічних знань. Вони отримали відображення у поглядах: А. Сміта, Д. Рікардо, Ж.Б. Сєя, Дж. Ст. Мілл. Подальшому розвитку теорії інновацій послужили наукові погляди низки західних дослідників: Б. Санто, Б. Твісса, Г. Перлакі, Р. Фостера, Г.Т. Друкера, С.Кузнеца, У. Баумоля, Дж. Стігліца, П. Самуельсона та ін., які трактують інновацію як сукупність виробничих, технічних і комерційних заходів, які ведуть появи ринку нововведень. Проте всіма економістами визнано, що найбільший внесок у дослідження теорії інновацій зробив австро-американський вчений Й. Шумпетер. У роботі "Теорія економічного розвитку" він виділив 5 концептуальних підходів до вивчення інновацій.

Високо оцінюючи цю типізацію концептуальних підходів до дослідження інновацій, зазначено, що в ній не передбачається зміна людського фактора, якщо врахувати, що в процесі інноваційного розвитку особливого значення набувають такі якісні характеристики працівника, як його знання, бажання та здатність до безперервного навчання творчості та новаторству. В основі інноваційного економічного розвитку лежить радикальний відхід від "економічної людини", "раціонального максимізатора" до парадигми "саморозвиваючої", "інновативної", "комунікативної" людини. І раціональнішої альтернативи такому підходу практично немає.

Сучасний аналіз розвитку інноваційних економічних відносин правомірний у руслі визнання політич-

ної економії як найважливішого компонента економічної теорії, яка розкриває сутнісно-змістовну сторону явищ, що вивчаються на відміну від "принципів Економікс", що акцентують увагу на формі їх прояву. Політекономічна методологія передбачає виявлення об'єктивних закономірностей розвитку, зокрема й у більш конкретній предметній галузі дослідження, як інноваційні економічні відносини. Політекономічний погляд на розвиток інноваційних економічних відносин — це визнання їхнього головного місця та практичної значущості в системі економічних відносин, які в сукупності зі своїми об'єктами, суб'єктами, їх інтересами та цілями, а також механізмом їх забезпечення утворюють умови для відтворення конкурентоспроможної економіки. В економіці України таке визнання стримується загостренням протиріччя між об'єктивною потребою розвитку продуктивних сил і відставанням динаміки виробничих відносин настільки значним, що останні стають гальмом і перешкодою до подальшого розвитку продуктивних сил, які утворюють з виробничими відносинами діалектичну єдність як дві сторони одного й того ж способу виробництва. Гальмівна особливість виробничих відносин "ховається", головним чином, у їх серцевині — відносинах власності.

З позиції політико-економічного аналізу інновація на відміну від таких понять як ідея, винахід, оновлення трактується як сукупність відносин з приводу досягнення результату у вигляді нововведень (продуктових, процесних, організаційно-управлінських, інституційних та інших), що мають комерційний та соціально-економічний ефект. Інновація — це принципово новий товар/послуга, або в сучасному трактуванні — продукт, який вимагає своєї реалізації.

У сучасній економічній літературі пропонується безліч критеріїв, з яких здійснюється процес класифікації інновацій [1, 3]. В результаті узагальнення низки наявних в економічній літературі класифікацій інновацій запропоновано доповнити їх за ознакою стратегічного розвитку економіки, що сприяло введенню в економічний аналіз нових видів інновацій.

Структурні інновації (наприклад, нанотехнології) передбачають перехід до нового виду виробництва з метою завоювання нових ринків збуту, а також зниження ризиків, пов'язаних з можливим скороченням попиту на раніше освоєний вид виробництва. Споживчі або клієнтоорієнтовані інновації забезпечують підвищення якості обслуговування споживачів та повніше задоволення їх потреб, що сприяє зростанню прибутковості та конкурентоспроможності корпорацій. Вони дозволяють не лише значно збільшити обсяг продажу, а й підтримувати стратегічний розвиток корпорації у довгостроковому періоді. Маркетингові інновації забезпечують оптимальний вибір виробництва продукту, що сприяє зростанню конкурентоспроможності економіки. Організаційно-управлінські інновації спрямовані на створення абсолютно нових організаційно-правових структур та прийняття цілого комплексу короткострокових, середньострокових та довгострокових управлінських рішень з метою збільшення конкурентних переваг так званих експортних корпорацій та економіки в цілому.

Теоретико-методологічний аналіз показав, що інновації є важливим елементом сучасного економічного розвитку, фундаментальним показником НТП. Вони впливають на динаміку економіки: з одного боку, відкривають нові можливості для її зростання, з іншого — унеможливають продовження цього зростання в традиційні напрямки. Вони порушують економічну рівновагу, вносячи обурення і невизначеність в економічну динаміку, і в той же час сприяють формуванню економіки нового типу — інноваційної економіки.

Обґрунтовано етапи формування та характеристики інноваційної економіки на основі дослідження динаміки сучасного економічного розвитку. Інноваційна економіка (економіка знань, інтелектуальна, "розумна" економіка) трактується як такий тип господарської діяльності, що ґрунтується на виробництві та реалізації нововведень. У умовах додаткова вартість значною мірою створюється з допомогою інтелектуального труда. У широкому значенні слова, за рахунок науки, що стає продуктивною силою суспільства. Розширений політико-економічний підхід до аналізу інноваційної економіки дає змогу зафіксувати поняття "інноваційна економіка" як самостійну аналітичну одиницю.

Інноваційна економіка враховує позитивні тенденції розвитку економічних систем і знаходиться під постійним впливом інноваційної діяльності, як перетворюючого фактора економічного зростання. Народження інноваційної економіки обумовлено низкою об'єктивних причин: перенакопиченням капіталу у світовому господарстві, стрімкою інтелектуалізацією бізнес-процесів та викликаного цим піднесенням.

Велике значення для зростання інноваційної економіки має наявність відповідної інноваційної інфраструктури, за допомогою якої здійснюється фінансова, інформаційна, консалтингова, маркетингова та інша підтримка інноваційних процесів. Вона включає, як правило, університети та інші наукові установи, підприємства, дослідницькі центри, фінансові інститути, що дозволяє створити взаємопов'язану сукупність відносин у системі: освіта — наукові дослідження та розробки — промислове виробництво — ринок. Інноваційна складова є вирішальним чинником розвитку сучасної економіки та основою зростання конкурентоспроможності промислових підприємств.

Уточнено соціально-економічне трактування поняття "конкурентоспроможність" стосовно економіки в цілому, показано співвідношення з поняттям "ефективність економіки", визначено конкурентні переваги економік з урахуванням специфіки їх розвитку, запропоновано концепцію зростання конкурентоспроможності економіки на основі розвитку базисних, організаційно-управлінських та інноваційних.

Наголошено, що конкурентоспроможність економіки — це здатність економіки брати участь у міжнародній торгівлі, утримувати та розширювати певні сегменти на світових ринках, виробляти продукцію, що відповідає світовим зразкам. Визначається техніко-економічним рівнем виробництва, величиною витрат виробництва, якістю вироблених товарів, розвиненістю інфраструктури, наявністю абсолютних і відносних конкурентних переваг. Конкурентоспроможність — це динамічна багатофакторна відносна характеристика економі-

ки, тісно пов'язана з поточним станом та подальшим розвитком конкурентних переваг економіки, що визначають рівень продуктивності країни. Рівень продуктивності, своєю чергою, визначає доходи економіки, і навіть прибутковість інвестицій для інвесторів.

Моніторинг реалізації конкурентних переваг складає стадіях виробничого процесу логістики, до продажу товару. Тому дуже важливо обґрунтовано, жорстко та регулярно проводити політику нарощування конкурентних переваг різних об'єктів. Методами (інструментами) реалізації цієї політики є облік, аналіз, нормування та оцінка конкурентних переваг.

У своїй сукупності базові, організаційно-управлінські, інституційні інновації та на основі стійкої системи державного фінансування НДДКР та освіти, налагодженого податкового регулювання, застосування в організаціях методів моделювання та дослідження операцій, наявності в організаціях якісної системи менеджменту та маркетингу, високої кваліфікації кадрів забезпечують зростання конкурентоспроможності економіки.

Загальний стан конкурентоспроможності української економіки безпосередньо пов'язаний зі зростанням конкурентних позицій промислових підприємств і макроекономічною політикою, що проводиться державою. Досягнення ж конкурентоспроможності промисловими підприємствами в умовах глобалізації пов'язано з підвищенням інноваційності, модернізацією виробничих потужностей, зі зростанням ефективності наявних у розпорядженні активів, вибудовуванням оптимальних ланцюжків доданої вартості, успішним пошуком нових ринків збуту, впровадженням сучасних технологій, досягненням світового рівня виробник, приватно-державного партнерства, розробкою та реалізацією ефективних глобальних конкурентних стратегій.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Розроблено основні напрямки інноваційної стратегії зростання конкурентоспроможності промислових підприємств в умовах глобалізації.

Забезпечити умови залучення приватного капіталу в інноваційну діяльність. Зростання конкурентоспроможності економіки може бути лише з допомогою урядового фінансування інновацій. Кошти, виділені урядом, повинні послужити каталізатором залучення приватного капіталу, тобто численних ефективних гравців другого ешелону. Цей крок важливий для забезпечення успішних спільних проєктів, що доводять можливість взаємодії між зацікавленими гравцями на стороні бізнесу та на стороні держави. Потрібно прагнути усунути недовіру між потенційними учасниками великих інноваційних проєктів, а це означає домогтися грамотного законодавчого забезпечення інноваційної діяльності.

Необхідно розвивати не лише високотехнологічний сектор економіки, а й нові види інноваційної активності: венчурні фонди, технопарки та інші об'єкти інноваційної інфраструктури. Ці види активності дозволяють національним фірмам підвищити свою ефективність та вийти на нові ринки. Усувати надмірну регламентацію

інноваційної діяльності з боку уряду, що нерідко призводить до провалу програм, організованих разом із бізнесом. Логічним розвитком цього принципу є запровадження представників бізнесу до керівних органів нових інноваційних програм із правом вирішального голосу за збереження за державою права вето з принципових питань.

Створювати нові інститути, що сприяють стимулюванню інноваційної активності та зростання конкурентоспроможності національного бізнесу. Такий підхід створить умови для запуску конкуренції інститутів. Довіра до нових інститутів може досягатися за рахунок того, що до складу їх вищих органів управління включатимуться представники-люди, які користуються визнаною повагою у суспільстві та у діловому середовищі. Саме в цьому полягають причини систематичного "пробуксування" зростання інноваційності та конкурентоспроможності економіки України.

Встановити гнучку стратегічну взаємодію між урядом та бізнесом, що сприяє генерації ефективного впливу інновацій на зростання конкурентоспроможності промислових підприємств в результаті отримання більш адекватної інформації про процеси, які відбуваються в економіці.

Література:

1. Сахно А.А., Чіков І.А., Недоборовський В.І. Оцінка державного фінансування науково-технічної діяльності за головними розпорядниками коштів у контексті забезпечення економічної ефективності. Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2022. № 4. С. 86—100.
2. Гончарук І.В., Сахно А.А., Чіков І.А. Оцінювання заподіяних військовими діями збитків і втрат економіці України з урахуванням можливих потреб на відновлення національного господарства. Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2023. № 1. С. 109—126.
3. Маслій О.А., Максименко А.П. Ризики та загрози економічній безпеці України у цифровій сфері в умовах війни. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2023. № 3. С. 179—199.

References:

1. Sakhno, A.A., Chikov, I.A. and Nedoborovs'kyi, V.I., (2022), "Assessment of state funding of scientific and technical activities by the main administrators of funds in the context of ensuring economic efficiency", *Ekonomika, finansy, menedzhment: aktual'ni pytannya nauky i praktyky*, vol. 4, pp. 86—100.
2. Goncharuk, I.V., Sakhno, A.A. and Chikov, I.A., (2023), "Assessment of damages and losses caused by military actions to the economy of Ukraine taking into account possible needs for the restoration of the national economy", *Ekonomika, finansy, menedzhment: aktual'ni pytannya nauky i praktyky*, vol. 1, pp. 109—126.
3. Masliy, O.A. and Maksymenko, A.P., (2023), "Risks and threats to the economic security of Ukraine in the digital sphere in times of war", *Rynkova ekonomika: suchasna teoriya i praktyka upravlinnya*, vol. 3, pp. 179—199.

Стаття надійшла до редакції 07.06.2025 р.

О. Ю. Красовська,
 д. е. н., професор, професор кафедри маркетингу,
 Національний технічний університет "Дніпровська політехніка"
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8847-4232>

Т. К. Метіль,
 к. е. н., доцент, завідувач кафедри управління підприємницькою та туристичною діяльністю,
 Ізмаїльський державний гуманітарний університет
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4553-4343>

Т. Е. Белялов,
 д. е. н., професор, завідувач кафедри підприємництва та бізнесу,
 Київський національний університет технологій та дизайну
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4019-755X>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.12.17

САНКЦІЇ ТА ПРИЙНЯТТЯ МАРКЕТИНГОВИХ РІШЕНЬ: ЗМІНИ ЦІНОВОЇ ЕЛАСТИЧНОСТІ НА РИНКАХ ЄС

О. Krasovska,
 Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department
 of Marketing Department, Dnipro University of Technology
 T. Metil,
 PhD in Economics, Associate Professor, Head of the Department of Business
 and Tourism Management, Izmail State Humanities University
 T. Bielialov,
 Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Entrepreneurship
 and Business, Kyiv National University of Technologies and Design

SANCTIONS AND MARKETING DECISION-MAKING: CHANGES IN PRICE ELASTICITY IN EU MARKETS

Стаття присвячена аналізу впливу економічних санкцій на маркетингові рішення та зміни цінової еластичності на ринках Європейського Союзу, з особливим акцентом на роль державної допомоги як інструменту стабілізації ринкової кон'юнктури в умовах санкційного тиску. Мета дослідження полягає у визначенні ключових факторів, що впливають на зміну цінової еластичності попиту на ринках ЄС під впливом санкцій. Отримані наукові результати свідчать, що санкції, зокрема на імпорт енергоносіїв, призводять до зростання цінової еластичності в енергетичному та споживчому секторах через підвищення чутливості споживачів до цінових коливань. Проаналізовано, що країни з менш диверсифікованими економіками, які демонструють вищу залежність від державної підтримки для збереження конкурентоспроможності. Перспективи подальших досліджень включають поглиблений аналіз впливу санкцій на окремі сектори економіки, зокрема високотехнологічний та агропромисловий, а також розробку моделей прогнозування цінової еластичності з урахуванням довгострокових ефектів санкційного тиску.

The article is devoted to the analysis of the impact of economic sanctions on marketing decisions and changes in price elasticity in the markets of the European Union, with a special emphasis on the role of state aid as a tool for stabilizing the market situation under sanctions pressure. The purpose of the study is to identify key factors that affect the change in the price elasticity of demand in the EU

markets under the influence of sanctions, assess the role of state aid in supporting enterprises and develop recommendations for optimizing marketing strategies in conditions of economic instability. The study uses a comprehensive approach, including the analysis of statistical data from the European Commission. Comparative analysis methods are used to assess the dynamics of state support for business, econometric methods to determine the correlation between sanction restrictions and changes in price elasticity, as well as case analysis to study sectoral effects in the energy, logistics and consumer sectors. The obtained scientific results indicate that sanctions, in particular on energy imports, lead to an increase in price elasticity in the energy and consumer sectors due to increased sensitivity of consumers to price fluctuations. State aid, regulated by Article 107 of the TFEU, plays a stabilizing role, contributing to financial support for business through instruments such as the SME IPO fund and the ESCALAR mechanism, which allows adapting marketing strategies to changes in demand. It has been analyzed that countries with less diversified economies demonstrate a higher dependence on state support to maintain competitiveness. Prospects for further research include an in-depth analysis of the impact of sanctions on individual sectors of the economy, in particular high-tech and agro-industrial, as well as the development of price elasticity forecasting models taking into account the long-term effects of sanctions pressure. Special attention is planned to be paid to studying the behavioral aspects of consumers in the context of marketing strategies and assessing the effectiveness of digital innovation hubs in increasing adaptability to market changes.

Ключові слова: цінова політика, цінова еластичність, маркетингове управління, маркетингові стратегії, санкції, ринок ЄС, державна допомога.

Key words: pricing policy, price elasticity, marketing management, marketing strategies, sanctions, EU market, state aid.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ І ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

У сучасних умовах глобальної економічної нестабільності, спричиненої зокрема повномасштабною війною Росії проти України та пов'язаною з нею хвилею санкцій, які були запроваджені Європейським Союзом проти агресора, виникає об'єктивна потреба у переосмисленні механізмів функціонування ринків та адаптації маркетингових стратегій компаній до нової геоекономічної реальності. Одним із ключових параметрів, що зазнає змін під впливом санкційного тиску, є цінова еластичність попиту, як індикатор, який визначає чутливість споживачів до зміни цін і водночас слугує фундаментом для ухвалення ефективних маркетингових рішень, зокрема в частині ціноутворення, позиціонування, стимулювання збуту та адаптації до змін споживчої поведінки. У той час як у традиційній економічній моделі еластичність попиту розглядається як сталий аналітичний інструмент, у нових реаліях він потребує глибокого переосмислення з урахуванням санкційних бар'єрів, інституційного втручання (у тому числі у вигляді державної допомоги) та реакції споживачів на економічну невизначеність. Відтак, актуальність дослідження полягає у необхідності комплексного аналізу змін цінової еластичності в умовах санкційної економіки ЄС, що дає змогу маркетологам та управлінцям формувати гнучкі, адаптивні та стратегічно вивірені рішення для збереження ринкових позицій.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У працях Балацький Є., Єкімова Н., Юревич М. [5], Мірджалілі С. Х., Пахлавани М., Гейдаріан С. [12] зазначено, що санкції мають неоднозначний вплив на економіку як цільових країн, так і країн-ініціаторів, порушуючи структуру міжнародної торгівлі, порушуючи ланцюги постачання та створюючи ефекти "вторинного тиску" на суміжні ринки. Автори підкреслюють, що в умовах санкцій змінюється структура конкуренції, що має прямий вплив на цінову еластичність через зменшення кількості доступних альтернатив для споживачів. Інші дослідження, зокрема роботи Іцхокі О., Рібакова Е. [8], Тернер Д., Саппінгтон Д. [16], акцентують увагу на тому, що санкції впливають на ринкові очікування, викликаючи тимчасову нееластичність попиту, особливо в секторах енергетики та сировини.

Водночас, у працях, присвячених теорії маркетингу, вказується на необхідність перегляду класичних моделей ціноутворення в умовах санкційного тиску. Так, Командровська В., Кривицька Н., Дудар В. [2] у своєму дослідженні з маркетингового менеджменту зазначають, що зміни в макроекономічному середовищі потребують адаптації маркетингових стратегій до нових умов еластичності, яка в кризових ситуаціях стає менш прогнозованою. В умовах санкційних обмежень маркетинг набуває функцій антикризового інструменту, що дозволяє не лише втримувати позиції на ринку, а й формувати нову цінність для споживача з урахуванням змінених пріоритетів.

Особливу увагу в літературі приділяють саме еластичності попиту як динамічному параметру, що може істотно змінюватися під впливом зовнішніх шоків. Так в роботі Кочевой М., Колесник О., Власова Г. [3] доведено, що в умовах санкцій цінова еластичність перестає бути лінійною: зростає її асиметричність, що означає неоднакову реакцію споживачів на зростання та зниження цін. Окремим напрямом літературного аналізу є дослідження ролі державної допомоги у стабілізації споживчого попиту. Робота Градзевич М., Муцк Й. [10] наголошує, що масштабне застосування фінансових інтервенцій, спрямованих на підтримку купівельної спроможності, здатне зменшити еластичність попиту в короткостроковій перспективі, створюючи ілюзію стабільного попиту. Аналіз також свідчить, що на сьогодні відсутнє єдине уніфіковане бачення впливу санкцій на механізми прийняття маркетингових рішень. У низці досліджень спостерігається тенденція до ізольованого аналізу окремих секторів, зокрема енергетики, продовольства чи технологій, тоді як комплексний міжсекторний підхід, що враховує трансформацію ринкової поведінки, цінових очікувань та адаптаційних механізмів компаній, поки залишається недостатньо розвиненим.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті — провести дослідження впливу санкційної політики на параметри цінової еластичності попиту на ринках Європейського Союзу, а також визначення адаптивних підходів до прийняття маркетингових рішень в умовах зовнішньоекономічного тиску.

Завдання дослідження:

- проаналізувати сутність та економічні наслідки санкційної політики для функціонування внутрішнього ринку ЄС;
- розкрити зміст поняття цінової еластичності попиту в контексті маркетингового аналізу та її значення в умовах ринкової нестабільності;
- дослідити вплив секторальних санкцій на конкурентне середовище країн ЄС;
- оцінити роль державної допомоги як інструменту згладжування ефектів санкцій та стабілізації еластичності попиту.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У сучасному глобалізованому світі, де міждержавні зв'язки та економічна взаємозалежність досягли безпрецедентного рівня, застосування економічних санкцій перетворилось на один із ключових інструментів політичного впливу, що суттєво трансформує архітектуру міжнародних ринків, порушує логістику постачання, спричиняє цінову волатильність і створює нові виклики для суб'єктів господарювання. Санкції, як форма політичного чи економічного тиску, являють собою сукупність обмежувальних заходів, запроваджених однією або кількома державами проти інших держав, організацій чи фізичних осіб з метою вплинути на їхню поведінку або політичний курс, при цьому ці заходи можуть мати як пряму заборонну форму (ембарго, блокування активів, торгові обмеження), так і непряму, через зміну регуляторного або податкового середовища,

ускладнення фінансових транзакцій чи запровадження експортного контролю [9]. З позиції маркетингу, значення цінової еластичності виходить за межі суто економетричного показника і це індикатор споживчої поведінки, маркер чутливості ринку до зовнішніх шоків, в тому числі санкційного характеру, а також інструмент адаптації бізнес-стратегій до нових умов. У ситуаціях, коли зовнішньоекономічний тиск, викликаний санкціями, трансформує макро- та мікроекономічне середовище, ефективність маркетингових рішень значною мірою залежить від обраної теоретичної парадигми управління, що визначає характер реакції компанії на зміни, гнучкість її стратегії та здатність до адаптації. В умовах санкцій ключовими стають не лише традиційні елементи маркетинг-міксу, але й фактори політичного ризику, логістичних обмежень, змін нормативно-правового поля та очікувань споживачів, що перетворює маркетинг з інструмента ринкового регулювання на комплексну систему антикризового управління. Крім того, в умовах зовнішньоекономічного тиску дедалі частіше застосовується поведінковий підхід у маркетингу, який акцентує увагу на психології споживачів, їх реакції на зовнішні шоки, рівень довіри до брендів, соціальні настрої та медіа-контекст. Саме розуміння того, як змінюється споживча мотивація під впливом санкцій (страх, прагнення до економії, патріотичне споживання або, навпаки, відмова від національного продукту) дозволяє адаптувати маркетингову комунікацію, позиціонування та асортиментний портфель до нових очікувань ринку.

В реаліях геополітичного загострення, спричиненого, зокрема, повномасштабною агресією російської федерації проти України, інструментарій секторальних санкцій набув не лише ширшого застосування, а й глибшого стратегічного значення в зовнішньоекономічній політиці Європейського Союзу, що суттєво вплинуло на конфігурацію конкурентного середовища в межах єдиного внутрішнього ринку. Секторальні санкції, як форма цільових обмежувальних заходів, спрямовані не стільки на окремих фізичних або юридичних осіб, скільки на цілі галузі економіки країн-агресорів, передусім енергетичний, фінансовий, оборонно-промисловий та високотехнологічний сектори, і спричиняють структурні деформації не тільки у країнах-реципієнтах, а й у самих державах, які ініціюють санкційний тиск. Додатково, за відповідним поданням Єврокомісії, держави-члени можуть отримати дозвіл на надання допомоги, спрямованої на реалізацію проєктів загальноєвропейського значення або пом'якшення ефектів структурної кризи, що істотно порушує економічну стійкість державного сектору. З огляду на це, можна стверджувати, що державна допомога виступає інституціональним інструментом згладжування впливу санкцій на маркетингову стратегію підприємств, оскільки дозволяє частково компенсувати витрати, пов'язані зі змінами логістичних маршрутів, переорієнтацією постачальницьких ланцюгів, перебудовою комунікацій з новими цільовими сегментами споживачів та зростанням операційного ризику, що в комплексі впливає на зміну цінової еластичності попиту [1]. З урахуванням високої чутливості до ринкових дисбалансів, кожен запланований захід державної допомоги має бути попередньо повідомлений Європейській Комісії для отримання дозво-

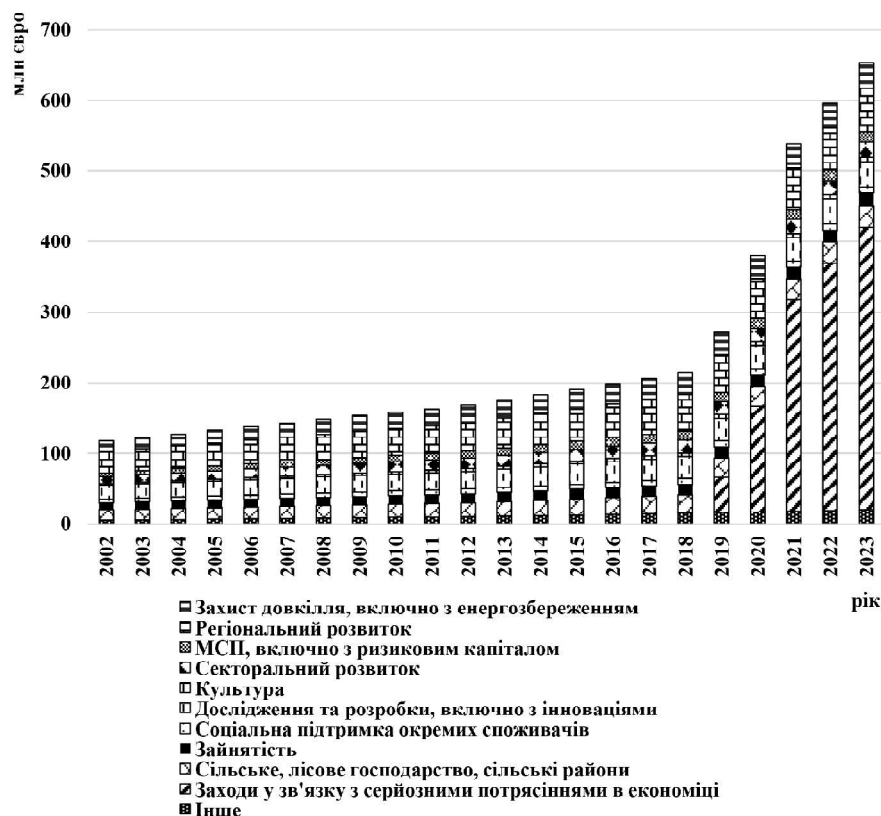


**Рис. 1. Обсяги державної допомоги серед країн ЄС
за основними напрямками в умовах санкційного тиску, поточні ціни, млн євро**

Джерело: побудовано за даними [15].

лу на його впровадження, за винятком тих випадків, коли допомога не перевищує встановленого мінімального порогу в 200 тисяч євро на компанію в межах трьох фінансових років, є частиною вже затвердженої на рівні ЄС програми, або підпадає під інші передбачені винятки. Саме така процедура забезпечує дотримання балансу між необхідністю державного втручання в умовах зовнішньоекономічного шоку та збереженням принципів добросовісної конкуренції, яка є основою європейської моделі ринку. Комісія, аналізуючи подання держав-членів, ухвалює рішення протягом 20 робочих днів, оцінюючи відповідність заходів критеріям ЄС або потребу в проведенні поглибленого розслідування у разі виникнення сумнівів щодо їх правомірності чи ефективності.

Для забезпечення прозорості, узгодженості рішень та мінімізації асиметрії інформації між ринковими гравцями, Європейською Комісією впроваджено спеціалізовану систему моніторингу — State Aid Scoreboard, яка виконує роль публічного реєстру обсягів і напрямів наданої державної допомоги, дозволяючи не лише відстежувати її структуру за типами, секторами та державами, а й аналізувати її кореляцію з макроекономічними показниками та ринковими трендами. У контексті аналізу еластичності попиту цей інструмент дозволяє виявити, які саме державні втручання мали стабілізуючий ефект, а які, навпаки, могли спотворити конкуренцію та призвести до короткотермінового зниження цінової чутливості споживачів.

Згідно зі статистичними даними за 2023 рік, найбільшу частку державної допомоги у відношенні до ВВП

продемонстрували такі країни, як Мальта (4,58%), Угорщина (3,47%), Німеччина (3,37%) та Греція (2,96%), що може свідчити про високу інтенсивність підтримки в умовах кризових економічних трансформацій. Навпаки, мінімальні показники зафіксовані в Ірландії (0,74%), Люксембурзі (0,90%) та Швеції (1,23%), що, ймовірно, відображає або меншу потребу в інтервенціях, або наявність стабільніших внутрішніх ринкових механізмів. В абсолютному вимірі домінує Німеччина, яка у 2023 році інвестувала у форму державної підтримки понад 121 млрд. євро, що демонструє не лише економічну потужність країни, але й стратегічне бачення державної участі у зміцненні позицій власного бізнесу на тлі санкційних і глобальних викликів (рис. 1) [14].

Ці показники мають безпосередній вплив на маркетингове середовище, адже чим більший обсяг доступної підтримки, тим вищою є здатність компаній адаптуватися до змін попиту, зберігати або змінювати свою цінову політику, а також впливати на рівень споживчої еластичності через субсидоване утримання цін або підтримку лояльності клієнтів у періоди ринкової невизначеності. Таким чином, у парадигмі сучасного маркетингу державна допомога дедалі частіше виступає не лише як економічна категорія, а як фактор, що безпосередньо формує параметри попиту, впливає на ефективність рекламних стратегій і знижує ризики, пов'язані з ціновою чутливістю, яка в умовах санкцій зазнає суттєвих флуктуацій.

У динаміці з 2000 по 2023 рік простежується чітка тенденція до зростання обсягів державної допомоги в

Таблиця 1. Стратегічні дії для підтримки бізнесу в контексті санкцій та змін цінової еластичності на ринках ЄС

Напрямок	Проблема	Дія у рамках Стратегії
Перехід до стійких цифрових моделей у контексті санкційних обмежень	Обмежена кількість МСП, які розробляють продукти та послуги, що відповідають принципам сталого розвитку, через брак ресурсів і адаптації до нових ринкових умов, спричинених санкціями. Відставання від великих компаній у впровадженні цифрових технологій, що знижує конкурентоспроможність на ринках ЄС із високою ціновою еластичністю	Впровадження інституту радників із сталого розвитку для підтримки МСП у створенні «зелених» продуктів. Створення 240 цифрових інноваційних хабів для сприяння цифровізації та адаптації до змін ринкової кон'юнктури. Стимулювання проривних інновацій, що відповідають цілям Зеленого пакту для Європи, для підвищення конкурентоспроможності
Забезпечення вільного ведення бізнесу в ЄС та за його межами	Орієнтація експорту МСП переважно на внутрішній ринок ЄС, що обмежує їх здатність адаптувати маркетингові стратегії до зовнішніх ринків у контексті санкцій. Наявність бар'єрів у сфері транскордонних послуг, що ускладнює масштабування бізнесу	Ініціювання партнерства регіонів для гармонізації правил і процедур транскордонного надання послуг, що сприяє зниженню адміністративних бар'єрів. Розширення міжнародної програми Erasmus for Young Entrepreneurs для підтримки молодих підприємців у розвитку маркетингових стратегій для зовнішніх ринків
Протидія затримкам платежів	Затримки платежів за товари та послуги, що посилюють фінансову нестабільність МСП, особливо в умовах економічної невизначеності, спричиненої санкціями, та впливають на їх здатність реагувати на зміни цінової еластичності	Застосування Директиви про затримку платежів, що включає посилений моніторинг і контроль за своєчасністю платежів для забезпечення фінансової стабільності бізнес середовища
Спрощення адміністративних процедур	Складні адміністративні процедури, які ускладнюють швидке прийняття маркетингових рішень і адаптацію до змін ринкових умов, спричинених санкціями	Розробка стандарту EU Start-up Nations для спрощення адміністративних процесів, що дозволяє МСП швидше реагувати на зміни цінової еластичності та ринкові виклики
Поліпшення доступу до фінансування	Обмежений доступ до зовнішнього фінансування через низьку частку ринку капіталу, що стримує розвиток маркетингових стратегій МСП. Недостатнє використання можливостей для залучення акціонерного капіталу в умовах санкційних обмежень	Створення фонду SME Initial Public Offering (IPO) для полегшення доступу МСП до ринків капіталу та фінансування маркетингових ініціатив.
Стимулювання венчурного капіталу	Низький рівень інвестування венчурного капіталу, що обмежує інноваційний потенціал МСП та їхню здатність адаптувати маркетингові стратегії до змін цінової еластичності на ринках ЄС	Впровадження механізму ESCALAR для збільшення розміру фондів венчурного капіталу, що сприяє фінансуванню інноваційних маркетингових рішень для МСП

Джерело: побудовано за даними [7, 17].

ЄС-27: якщо у 2000 році сукупний обсяг такої підтримки становив 57,0 млрд. євро, то вже у 2021 році він досяг 135,1 млрд., а у 2022—2023 роках — відповідно 320,2 та 334,5 млрд. євро, що відображає надзвичайно активне використання цього механізму в умовах спочатку пандемічної, а згодом санкційно-енергетичної кризи. У 2022 році, на тлі глибокої економічної турбулентності, що була спричинена як затяжними наслідками глобальної пандемії COVID-19, так і наростаючим санкційним тиском, обсяг державної допомоги, що надавався країнами-членами Європейського Союзу в межах об'єднання ЄС-27, продемонстрував стрімке зростання, збільшившись у 2,4 рази порівняно з показниками 2021 року, що засвідчує активізацію інструментів підтримки для стабілізації внутрішнього ринку та пом'якшення ефекту зовнішніх шоків, у тому числі через зміну цінової еластичності попиту на критично важливі товари та послуги [7].

У цьому контексті слід зазначити, що, незважаючи на загальне зростання обсягів допомоги, її розподіл за напрямками демонструє зміщення пріоритетів: так, частка допомоги, спрямованої на охорону довкілля, знизилася на 5,5%, що може свідчити про відкладення частини екологічних ініціатив на користь більш термінових антикризових заходів, тоді як витрати на наукові дослідження, дослідно-конструкторські роботи та інновації зросли на 30,1%, що можна інтерпретувати як спробу компенсувати втрати конкурентоспроможності та адаптувати бізнес-середовище до нових умов глобального розподілу ресурсів і технологічного домінування.

Варто також підкреслити, що офіційна статистика Європейської Комісії фіксує не загальний номінальний обсяг державного втручання, а лише так званий "елемент допомоги", тобто частину підтримки, яка безпосередньо містить вигоду для її одержувача та реальні вит-

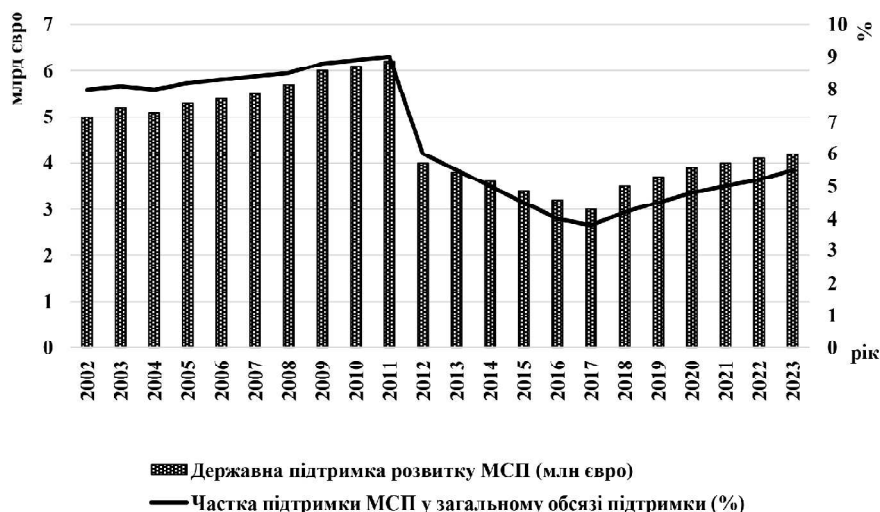


Рис. 2. Обсяги державної допомоги за напрямом "МСП, включаючи ризиковий капітал" в умовах санкційного тиску, поточні ціни

Джерело: побудовано за даними [6].

рати для бюджету, що пояснює розбіжність між фактичними сумами інтервенцій (особливо у випадку кредитних або гарантійних схем) і відображеними у звітності даними. Таким чином, хоча згідно з обрахунками загальний обсяг державної допомоги на рівні ЄС-27 і Великобританії у 2022 році склав 636,5 млрд. євро, у статистичних звітах зафіксовані менші суми, що не включають повною мірою обсяг ресурсів, залучених через інструменти з частковим поверненням коштів [15].

У стратегічному вимірі наднаціональний рівень ухвалення рішень щодо державної допомоги в межах Європейського Союзу характеризується чіткою ієрархією пріоритетів, у межах якої здійснюється фінансування загальноєвропейських програм підтримки з урахуванням специфіки санкційного навантаження, регіональних дисбалансів та секторальних викликів. Фінансування таких програм забезпечується не лише через капіталовкладення з ринку, а й за рахунок внесків країн-членів, що формує перерозподільну модель економічного втручання, у межах якої ресурси концентруються у державах, що найбільше потребують компенсації негативних ефектів, зокрема внаслідок санкцій, що впливають на зниження еластичності попиту в енергетиці, харчовій промисловості чи логістичному секторі [11].

Паралельно, на рівні окремих країн ЄС продовжує функціонувати автономна система державних програм, фінансованих із національних бюджетів, яка орієнтується на підтримку національного бізнесу, зокрема малих і середніх підприємств (МСП), адаптацію ринкової інфраструктури до змін у структурі попиту, спричинених як санкціями, так і загальними макроекономічними ризиками. Саме аналіз динаміки підтримки МСП дозволяє глибше зрозуміти, як державне втручання впливає на маркетингові рішення підприємств, особливо в частині ціноутворення, диференціації продукції та збереження споживчої лояльності в умовах зміненої еластичності (табл. 1).

Згідно зі статистичними спостереженнями, за період із 2000 по 2023 рік спостерігається зниження обсягів державної допомоги, спрямованої безпосередньо на

підтримку МСП, включаючи інструменти венчурного (ризикового) капіталу: з 5,2 млрд. євро (що становило 9,2% загального обсягу допомоги у 2000 році) до 3,7 млрд. євро у 2023 році (або лише 1,1%). Така динаміка свідчить про зміну акцентів у структурі пріоритетів, із підтримки підприємницької ініціативи до фінансування більш масштабних антикризових та інфраструктурних програм, що зумовлено необхідністю оперативного реагування на глобальні виклики, включаючи санкційний тиск, високі ціни на енергоносії та збої у глобальних ланцюгах поставок (рис. 2).

У географічному розрізі лідерами за абсолютними показниками державної допомоги, спрямованої на підтримку малого та середнього бізнесу у 2023 році, стали Італія (1,2 млрд. євро), Німеччина (1,1 млрд. євро) та Франція (390,1 млн євро), що пояснюється значною часткою МСП у структурі їхніх національних економік та потребою в адаптації до високої еластичності цін у секторах споживчих товарів. Водночас за відносними показниками у співвідношенні до ВВП лідерами стали Мальта (0,11%), Греція, Італія та Португалія (по 0,07%), а також Литва (0,06%), що свідчить про концентрацію підтримки у менш диверсифікованих економіках, які найбільше вразливі до ефектів санкцій і змін у попоті [6]. Отже, обсяг і спрямованість державної допомоги в Європейському Союзі в умовах пандемічної та санкційної кризи не лише свідчать про переорієнтацію бюджетної політики на антикризову мобілізацію ресурсів, але й вказують на глибокі трансформації у поведінці економічних агентів, що змушені приймати маркетингові рішення в умовах нестабільної еластичності попиту, зростання вартості ресурсів та динамічної зміни споживчих очікувань.

У випадку Європейського Союзу, секторальні санкції мають виразний багаторівневий ефект, оскільки вони одночасно трансформують зовнішньоторговельні зв'язки, підривають сталі виробничі ланцюги та змінюють правила конкуренції в межах внутрішнього ринку. Наприклад, санкційне обмеження імпорту російських енергоносіїв, що розпочалося з поступового

Таблиця 2. Оцінка регуляторного впливу на маркетингову поведінку компаній Європейського Союзу в умовах санкцій

Фактор	Проблема	Секторальний вплив	Стратегічна дія	Вплив на цінову еластичність
Санкційні обмеження на імпорт енергоносіїв	Зростання цін на енергоносії через обмеження імпорту російських ресурсів, що призводить до порушення ланцюгів поставок і нестабільності спотових ринків	Енергетичний сектор: підвищена волатильність цін на електроенергію та паливо, що змушує компанії переглядати цінові стратегії	Диверсифікація джерел енергопостачання, прискорена інтеграція відновлюваних джерел енергії, державна підтримка енергетичних проєктів через субсидії.	Зростання цінової еластичності в енергетичному секторі через чутливість споживачів до різких коливань цін, що вимагає гнучких маркетингових рішень
Адміністративні бар'єри для МСП	Складність адміністративних процедур ускладнює швидке реагування МСП на ринкові зміни, спричинені санкціями, обмежуючи їхню здатність адаптувати ціноутворення	Малий і середній бізнес: зниження конкурентоспроможності через обмежений доступ до ринків і ресурсів	Впровадження стандарту EU Start-up Nations для спрощення адміністративних процесів і підтримки МСП у швидкій адаптації до ринкових умов.	Підвищення цінової еластичності через полегшення доступу до ринків, що дозволяє МСП гнучко реагувати на зміни попиту.
Затримки платежів	Фінансова нестабільність МСП через затримки платежів, що посилюється економічною невизначеністю в умовах санкцій, обмежує можливості для цінових маневрів	Споживчі товари та послуги: зниження ліквідності МСП, що впливає на їхні маркетингові стратегії	Застосування Директиви про затримку платежів із посиленням моніторингом для забезпечення фінансової стабільності	Зниження цінової еластичності в короткостроковій перспективі через фінансові обмеження, але стабілізація в довгостроковій завдяки покращенню ліквідності
Обмежений доступ до фінансування	Низька частка ринку капіталу для МСП, що стримує інноваційні маркетингові стратегії та адаптацію до змін попиту в умовах санкцій	Інноваційні сектори: обмеження розвитку нових продуктів і послуг через брак венчурного капіталу	Створення фонду SME Initial Public Offering (IPO) та механізму ESCALAR для збільшення доступу до венчурного капіталу	Зростання цінової еластичності завдяки фінансуванню інновацій, що дозволяє МСП пропонувати конкурентні ціни та продукти
Зміни у структурі попиту	Санкції спричиняють зміщення споживчих уподобань до дешевших альтернатив	Споживчі ринки: зростання попиту на товари з нижчою ціною через інфляцію та економічну нестабільність.	Стимулювання «зелених» інновацій через цифрові інноваційні хаби та підтримка сталого розвитку для створення конкурентних продуктів	Підвищення цінової еластичності через зростання чутливості споживачів до цін, що вимагає адаптації маркетингових стратегій до нових уподобань

Джерело: розроблено авторами.

згорання контрактів на постачання вугілля, природного газу та нафти, зумовило докорінну перебудову всієї енергетичної інфраструктури ЄС, зокрема через диверсифікацію постачальників, прискорену інтеграцію відновлюваних джерел енергії та перегляд принципів ціноутворення на спотових ринках. У результаті цього процесу відбулося зміщення в балансі попиту й пропозиції, що викликало сплеск інфляції, нестабільність енергетичних цін та змінило поведінку компаній у сфері виробництва та споживання енерго-ресурсів [4].

У контексті санкційного тиску та загальноєвропейської політики економічної безпеки особливу роль у регулюванні ринкової рівноваги та стабілізації цінових коливань, зумовлених зростаючою нестабільністю,

відіграє державна допомога, яка, у межах правового поля Європейського Союзу, виступає не лише як інструмент антикризової підтримки, але й як засіб регуляторного впливу на маркетингову поведінку компаній, зміну структури попиту та формування нових конкурентних умов. Відповідно до положень статті 107 Договору про функціонування Європейського Союзу (ДФЕС), державна допомога вважається допустимою за умов, коли її впровадження не спотворює внутрішнє конкурентне середовище, не створює необґрунтованих переваг окремим гравцям ринку і не має дискримінаційного ефекту щодо країн-членів чи походження товарів, що є особливо критичним в умовах функціонування єдиного внутрішнього ринку в умовах торговельної фрагментації, спричиненої санкціями (табл. 2) [13].

З урахуванням цього, важливо розуміти, що державна допомога в межах ЄС дозволяється в окремих випадках, коли її метою є соціальна підтримка без ознак дискримінації, компенсація шкоди, завданої надзвичайними подіями або стихійними лихами, подолання структурних диспропорцій у прикордонних регіонах чи колишніх депресивних зонах, а також сприяння зростанню у регіонах з надмірною безробіттю чи наднизьким рівнем доходів. У цьому сенсі маркетингові рішення компаній, що працюють у таких регіонах, дедалі більше орієнтуються не лише на класичну ринкову логіку пропозиції й попиту, але й на вплив фіскальних стимулів, субсидій та компенсацій, які дозволяють адаптувати ціноутворення до умов зростаючої чутливості споживачів та волатильного конкурентного тиску.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті дослідження виявлено, що санкційна політика, яка посилилася на тлі геополітичної кризи, суттєво трансформує макро- та мікроекономічні умови функціонування ринків Європейського Союзу, зокрема через порушення логістичних ланцюгів, скорочення пропозиції на ринках енергоносіїв і технологій, підвищення цінової волатильності та зміну структури попиту. Досліджено, що в умовах санкцій відбувається перерозподіл економічної поведінки споживачів, що супроводжується підвищенням чутливості до цін у більшості споживчих сегментів, особливо на ринках з високою інфляційною динамікою або дефіцитом товарів. Оцінено роль державної допомоги як ключового регуляторного важеля, що пом'якшує негативні ефекти санкційного тиску на маркетингову політику підприємств, зокрема шляхом субсидування витрат, що виникають внаслідок змін у ціноутворенні, адаптації асортиментної політики, зміни комунікацій з цільовою аудиторією та підтримки лояльності споживачів.

Обґрунтовано, що в умовах санкцій цінова еластичність попиту втрачає стабільність і набуває асиметричного характеру, що ускладнює прогнозування обсягів продажу, вимагає впровадження інноваційних моделей оцінки поведінки споживачів та змушує компанії застосовувати нестандартні підходи до розробки маркетингових рішень. Виявлено, що споживча реакція на зміну цін значно залежить від політичного контексту, медійного фону та рівня довіри до бренду, що зумовлює необхідність ширшого використання поведінкових підходів у маркетингових дослідженнях. Розроблено концептуальну модель взаємозв'язку між санкційним тиском, державними регуляторними заходами (зокрема фінансовою підтримкою) та зміною параметрів цінової еластичності на ринках ЄС, яка враховує макроекономічні, галузеві та поведінкові фактори. Запропоновано систему стратегічних дій для підтримки малого та середнього бізнесу в умовах санкційних обмежень, яка включає інструменти цифровізації, покращення доступу до венчурного фінансування, зменшення адміністративного тиску та розвиток транскордонного підприємництва.

Література:

1. Карлюга Є.К. Проблемні аспекти реалізації економічних санкцій в Європейському Союзі. Серія ПРА-

ВО. 2024. Вип. 85, ч. 4. С. 248—255. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.85.4.36>

2. Командровська В. Є., Кривицька Н. Ю., Дудар В. С. Взаємозв'язок ціноутворення та конкурентоспроможності підприємств. Причорноморські економічні студії. 2024. № 87. С. 248—256. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.87-4>

3. Кочевой М. М., Колесник О. О., Власова Г. Ціноутворення як інструмент маркетингового планування. Економічний простір. 2024. № 190. С. 275—279. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-50>

4. Мигович Т., Заник Я. Удосконалення маркетингової політики ціноутворення у контексті проєктів розвитку підприємництва. Успіхи і досягнення у науці. 2025. № 4 (14). С. 1088—1095. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-4\(14\)-1088-1095](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-4(14)-1088-1095)

5. Balatsky E. V., Ekimova N. A., Yurevich M. A. Price regulation under sanctions: International experience. Journal of Economic Regulation. 2022. 13 (3). p. 53—64. <https://doi.org/10.17835/2078-5429.2022.13.3.053-064>

6. European Commission. Annual Report on European SMEs 2022/2023. SMEs and Environmental Sustainability. URL: <https://single-market-economy.ec.europa.eu/document/download/9e7fd906-c5b0-46c5-9b9e>

7. European Investment Bank. "Business Resilience in the Pandemic and Beyond: Adaptation, Innovation, Financing and Climate Action from Eastern Europe to Central Asia." European Investment Bank, 2023. URL: <https://www.eib.org/en/publications/business-resilience-in-the-pandemic-and-beyond>

8. Itskhoki O., Ribakova E. The economics of sanctions: From theory into practice. Brookings Papers on Economic Activity. 2024. Fall. <https://www.brookings.edu/articles/the-economics-of-sanctions-from-theory-into-practice/>

9. Ghironi F., Kim D., Ozhan G. K. International economic sanctions and third-country effects. IMF Economic Review. 2024. 72 (2). p. 1—42. <https://doi.org/10.1057/s41308-023-00232-9>

10. Gradzewicz M., Muck J. Unravelling the markups changes: The role of price elasticity of demand and concentration. Central European Journal of Economic Modelling and Econometrics. 2024. 16. p. 255—283. <https://doi.org/10.24425/cejeme.2024.153642>

11. Kupcik J. Firm's own price elasticity of demand in dominant position analysis. Journal of European Competition Law & Practice. 2022. 13 (3). p. 187—199. <https://doi.org/10.1093/jeclap/lpac015>

12. Mirjalili S. H., Pahlavani M., Heydarian S. Financial sanction, exchange rate volatility and macroeconomic variables (Case of Iran). Iranian Journal of Finance. 2025. 9 (2). p. 70—106. <https://doi.org/10.30699/ijf.2025.462663.1476>

13. Misztal P. Pricing-to-market as an example of price differentiation in European markets. Comparative Economic Research. Central and Eastern Europe. 2025. 28 (1). p. 153—171. <https://doi.org/10.18778/1508-2008.28.09>

14. Oleksy-Gebczyk A. The elasticity of demand and its role in consumer behaviour determination: A comparative analysis of Europe and the USA. Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Series "Eco-

nomics". 2024. 11 (3). p. 100—111. <https://doi.org/10.52566/msu-econ3.2024.100>

15. Sustainable Development Report 2023. From Crisis to Sustainable Development: the SDGs as Roadmap to 2030 and Beyond / J.D. Sachs, G. Lafortune, C. Kroll [et al.]. Cambridge: Cambridge University Press, 2023. 494 p.

16. Turner D. C., Sappington D. E. M. On the design of price caps as sanctions. International Journal of Industrial Organization. 2024. 92. Article 103099. <https://doi.org/10.1016/j.ijindorg.2024.103099>

17. UNCTAD. MSMEs: Key to an inclusive and sustainable recovery. Micro-, Small and Medium-sized Enterprises Day 2022. United Nations Conference on Trade and Development. URL: https://unctad.org/system/files/informationdocument/diaeed_2022_06_28_en_concept_note_0.pdf

References:

1. Karliuga, Y. K. (2024), "Problematic aspects of economic sanctions implementation in the European Union", Uzhhorod National University Herald. Series "Law", vol. 85, no. 4, pp. 248—255. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.85.4.36>.

2. Komandrovskaya, V. Ye., Kryvytska, N. Yu. and Dudar, V. S. (2024), "The relationship between pricing and enterprise competitiveness", Black Sea Economic Studies, vol. 87, pp. 248—256. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.87-4>.

3. Kochevoi, M. M., Kolesnyk, O. O. and Vlasova, H. (2024), "Pricing as a tool of marketing planning", Economic Space, vol. 190, pp. 275—279. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-50>.

4. Myhovich, T. and Zanyk, Ya. (2025), "Improving pricing marketing policy in the context of entrepreneurship development projects", Achievements and Success in Science, vol. 4 (14), pp. 1088—1095. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-4\(14\)-1088-1095](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-4(14)-1088-1095).

5. Balatsky, E. V., Ekimova, N. A., & Yurevich, M. A. (2022). Price regulation under sanctions: International experience. Journal of Economic Regulation, vol. 13 (3), pp. 53—64. <https://doi.org/10.17835/2078-5429-2022.13.3.053-064>

6. European Commission (2023), "Annual Report on European SMEs 2022/2023. SMEs and Environmental Sustainability", available at: <https://single-market-economy.ec.europa.eu/document/download/9e7fd906-c5b0-46c5-9b9e> (Accessed 20 May 2025).

7. European Investment Bank (2023), "Business Resilience in the Pandemic and Beyond: Adaptation, Innovation, Financing and Climate Action from Eastern Europe to Central Asia", European Investment Bank, available at: <https://www.eib.org/en/publications/business-resilience-in-the-pandemic-and-beyond> (Accessed 20 May 2025).

8. Itskhoki, O., & Ribakova, E. (2024), "The economics of sanctions: From theory into practice", Brookings Papers on Economic Activity, Fall 2024, available at: <https://www.brookings.edu/articles/the-economics-of-sanctions-from-theory-into-practice/> (Accessed 20 May 2025).

9. Ghironi, F., Kim, D., & Ozhan, G. K. (2024). International economic sanctions and third-country effects. IMF Economic Review, vol. 72 (2), pp. 1—42. <https://doi.org/10.1057/s41308-023-00232-9>

10. Gradzewicz, M., & Muck, J. (2024). Unravelling the markups changes: The role of price elasticity of demand and concentration. Central European Journal of Economic Modelling and Econometrics, vol. 16, pp. 255—283. <https://doi.org/10.24425/cejeme.2024.153642>

11. Kupcik, J. (2022), Firm's own price elasticity of demand in dominant position analysis. Journal of European Competition Law & Practice, vol. 13 (3), pp. 187—199. <https://doi.org/10.1093/jeclap/lpac015>

12. Mirjalili, S. H., Pahlavani, M. and Heydari, S. (2025), "Financial sanction, exchange rate volatility and macroeconomic variables (Case of Iran)", Iranian Journal of Finance, vol. 9 (2), pp. 70—106. DOI: 10.30699/ijf.2025.462663.1476.

13. Misztal, P. (2025), "Pricing-to-market as an example of price differentiation in European markets", Comparative Economic Research. Central and Eastern Europe, vol. 28 (1), pp. 153—171. DOI: 10.18778/1508-2008.28.09.

14. Oleksy-Gebczyk, A. (2024), "The elasticity of demand and its role in consumer behaviour determination: A comparative analysis of Europe and the USA", Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Series "Economics", vol. 11 (3), pp. 100—111. DOI: 10.52566/msu-econ3.2024.100.

15. Sachs, J. D., Lafortune, G. and Kroll, C. (2023), Sustainable Development Report 2023. From Crisis to Sustainable Development: the SDGs as Roadmap to 2030 and Beyond, Cambridge University Press, Cambridge, UK.

16. Turner, D. C. and Sappington, D. E. M. (2024), "On the design of price caps as sanctions", International Journal of Industrial Organization, vol. 92, Article 103099. DOI: 10.1016/j.ijindorg.2024.103099.

17. UNCTAD (2022), "MSMEs: Key to an inclusive and sustainable recovery. Micro-, Small and Medium-sized Enterprises Day 2022", United Nations Conference on Trade and Development, URL: https://unctad.org/system/files/informationdocument/diaeed_2022_06_28_en_concept_note_0.pdf.

Стаття надійшла до редакції 27.05.2025 р.

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

Ефективна
ЕКОНОМІКА

Виходить 12 разів на рік

**Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)
Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292**

e-mail: economy_2008@ukr.net

viber: +38 050 3820663

І. І. Надточій,
д. е. н., професор, професор кафедри економіки,
Херсонський навчально-науковий інститут
Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0693-8000>

Д. М. Луц,
здобувач третього (PhD) рівня вищої освіти
Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-4195-7445>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.12.26

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ, ЗАКОНОМІРНОСТІ ТА УМОВИ РОЗВИТКУ РЕКЛАМНОЇ СФЕРИ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

I. Nadtochii,
Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of Economics,
Kherson Educational and Scientific Institute, Admiral Makarov National University of Shipbuilding

D. Luts,
Postgraduate student (PhD level), Admiral Makarov National University of Shipbuilding

CONTEMPORARY TRENDS, PATTERNS, AND CONDITIONS FOR THE DEVELOPMENT OF INDUSTRIAL ENTERPRISE ADVERTISING

У статті розкрито наукові засади розвитку рекламної сфери промислових підприємств шляхом комплексного аналізу законодавчих актів, професійного регулювання та культурно-соціальних особливостей ведення рекламної діяльності в умовах сучасного інформаційного суспільства. Дослідження зосереджене на визначенні ключових чинників, що впливають на ефективність рекламної діяльності в промисловому секторі, з урахуванням викликів ринкової нестабільності та цифрової трансформації. Обґрунтовано, що рекламна діяльність у сфері промисловості значною мірою залежить від дотримання нормативно-правової бази, гармонізованої з європейськими директивами, а також від активної участі професійних об'єднань, які відіграють роль у встановленні етичних стандартів та критеріїв якості рекламного продукту. Зазначено, що ефективність рекламних стратегій промислових підприємств обумовлюється здатністю адаптуватися до змінних ринкових умов, що передбачає застосування інноваційних цифрових платформ, таких як контекстна реклама, таргетинг, аналітика великих даних та соціальні медіа. Цифрові інструменти дозволяють підприємствам оперативно реагувати на зміни в поведінці споживачів і будувати персоналізовані комунікаційні моделі. У статті також акцентовано увагу на важливості врахування культурних особливостей та ментальних моделей сприйняття інформації при створенні рекламних матеріалів, особливо в B2B-комунікаціях на міжнародному рівні. Підкреслено, що в умовах глобалізації значення набувають міжкультурна компетентність рекламних фахівців, локалізація рекламного контенту та дотримання етичних норм, прийнятих у тій чи іншій культурі. Розкрито роль професійних асоціацій як важливого інструменту формування галузевої етики, підвищення професійного рівня кадрів, стандартизації рекламної продукції та просування принципів чесної конкуренції. Доведено, що законодавче ре-

гулювання, зокрема вимоги Закону України "Про рекламу" та суміжних нормативних актів, забезпечує прозорість ринку рекламних послуг і захист прав споживачів. Результати дослідження підтверджують, що комплексний підхід до управління рекламною діяльністю, який поєднує правові, культурні та технологічні аспекти, є визначальним чинником досягнення ефективної комунікації з цільовою аудиторією. Стаття може слугувати теоретичним підґрунтям для подальших прикладних досліджень у сфері рекламного менеджменту на промислових підприємствах, а також для розробки практичних рекомендацій щодо вдосконалення рекламних стратегій із урахуванням сучасних викликів інформаційного простору.

The article reveals the scientific foundations of the development of the advertising sector of industrial enterprises through a comprehensive analysis of legislative acts, professional regulation, and the cultural and social specifics of conducting advertising activities in the context of the modern information society. The study focuses on identifying the key factors influencing the effectiveness of advertising efforts in the industrial sector, considering the challenges of market instability and digital transformation. It is substantiated that advertising activities in industry largely depend on compliance with a regulatory framework harmonized with European directives, as well as the active involvement of professional associations that play a significant role in establishing ethical standards and quality criteria for advertising products. The effectiveness of advertising strategies implemented by industrial enterprises is determined by their ability to adapt to rapidly changing market conditions, which includes the use of innovative digital platforms such as contextual advertising, targeting, big data analytics, and social media. Digital tools enable enterprises to respond promptly to changes in consumer behavior and to build personalized communication models. The article also emphasizes the importance of taking cultural specifics and mental perception models into account when designing advertising materials, especially in B2B communications at the international level. In the context of globalization, intercultural competence among advertising specialists, localization of advertising content, and adherence to ethical standards acceptable within different cultures are gaining significant importance. The role of professional associations is examined as a crucial tool for shaping industry ethics, enhancing the professional skills of personnel, standardizing advertising products, and promoting fair competition principles. It is proven that legislative regulation, particularly the requirements of the Law of Ukraine "On Advertising" and related acts, ensures transparency in the advertising services market and protects consumer rights. The study's results confirm that a comprehensive approach to managing advertising activities-integrating legal, cultural, and technological components-is a decisive factor in achieving effective communication with the target audience. The article may serve as a theoretical basis for further applied research in the field of advertising management at industrial enterprises, as well as for developing practical recommendations to improve advertising strategies in the face of contemporary information space challenges.

Ключові слова: рекламна сфера, промислове підприємство, законодавче регулювання, професійні асоціації, культурні особливості, цифрові платформи, нестабільність ринку.

Key words: advertising sector, industrial enterprise, legislative regulation, professional associations, cultural characteristics, digital platforms, market instability.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ

У сучасному глобальному економічному контексті промислові підприємства стикаються з низкою складних проблем у рекламній сфері, які потребують комплексного вирішення та стратегічного підходу для забезпечення ефективної комунікації з цільовою аудиторією. Однією з таких проблем є нестабільність ринкових умов,

яка може виникати внаслідок економічних коливань, політичних турбулентностей чи інших зовнішніх факторів. Це ставить підприємства в умови постійної необхідності адаптації своїх рекламних стратегій та каналів комунікації до змінних умов ринку. Крім того, зростання конкуренції на ринку спонукає підприємства шукати нові та інноваційні методи привертання уваги споживачів через рекламні кампанії.

Нестабільність технологічного ландшафту та стрімкий розвиток цифрових платформ створюють додаткові виклики у виборі оптимальних каналів реклами та вимагають постійного оновлення навичок та стратегій. Необхідність дотримання законодавчих норм і стандартів у сфері реклами, а також врахування ментальних та культурних особливостей різних аудиторій є ще однією проблемою, з якою зіштовхуються підприємства. Такі фактори як мова, культурні традиції, релігійні вірування та соціокультурний контекст можуть впливати на сприйняття рекламних повідомлень та вимагати індивідуального підходу у створенні рекламних кампаній.

Таким чином постановка проблеми у рекламній сфері промислових підприємств полягає в складному та динамічному характері вимог та викликів, які потребують уважного аналізу та комплексного підходу для їх ефективного вирішення

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У різноманітних наукових працях українських та зарубіжних дослідників все частіше акцентується увага на трансформації рекламної діяльності промислових підприємств під впливом технологічних, економічних та культурних чинників. Нижче наведено огляд основних напрямів та результатів досліджень найбільш цитованих авторів, чиї праці висвітлюють сучасні тенденції, закономірності та умови розвитку реклами у промисловій сфері.

Галенін Р. В., Певна К. О.. У роботах [1] автори приділяють увагу аналізу рекламної діяльності підприємства з точки зору оцінки її ефективності та впливу на збут продукції. Зокрема, розглядаються питання вибору оптимального каналу комунікації, формування бюджету реклами, а також вплив рекламних заходів на поведінку споживачів у B2B-сегменті. Науковці підкреслюють важливість правильної сегментації цільової аудиторії та використання різнопланових інструментів маркетингових комунікацій для посилення конкурентних переваг.

Герасименко Б. О.. У публікаціях [2] автор розробляє концептуальні підходи до управління ефективністю рекламної діяльності промислового підприємства. Основна увага приділяється методам оцінки результативності рекламних кампаній та їх впливу на конкурентоспроможність. Автор наголошує на важливості адаптації рекламних стратегій до динамічно змінних умов ринку, а також на ролі систематичного збору й аналізу даних (Big Data) при плануванні рекламної діяльності.

Грабар О. І.. Дослідниця у своїх роботах [3] акцентує увагу на використанні інтернет-технологій у рекламній діяльності промислових підприємств. Вона розглядає вплив цифрових каналів (SEO, SMM, email-маркетинг) на охоплення цільової аудиторії та формування позитивного бренду, а також аналізує сучасні платформи для просування складних промислових продуктів. Окремий наголос робиться на можливостях персоналізації рекламних повідомлень та формуванні інтерактивного контенту.

Дериколенко А. О.. У дисертаційному дослідженні [4] автор приділяє особливу увагу цифровому маркетингу як ключовому інструменту просування продукції

промислових підприємств. Наголошується, що застосування CRM-систем, чат-ботів, персоналізованих онлайн-кампаній дозволяє підвищити ефективність взаємодії з клієнтами, розширити ринкову присутність та скоротити цикл прийняття рішення про покупку у B2B-сегменті.

Карпенко А. В., Хацер М. В.. У роботах [5] розглядаються питання сутності та місця реклами в діяльності промислових підприємств у ринкових умовах. Автори звертають увагу на специфіку B2B-комунікацій, де головним стає підкреслення технологічних переваг, надійності та вигоди для бізнес-партнерів. Дослідники наголошують на тому, що інтегрованість реклами у загальну маркетингову стратегію позитивно впливає на рівень продажів, репутацію та довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

Котлер Ф., Келлер К. Л.. Хоча дослідження Філіпа Котлера та Кевіна Келлера [6] мають здебільшого загальнотеоретичний характер і стосуються маркетингового менеджменту, їхні ідеї широко застосовуються у сфері промислової реклами. Автори пропонують концепцію інтегрованих маркетингових комунікацій, в якій реклама виступає одним із провідних інструментів, а ключовими акцентами є побудова ціннісної пропозиції, багатоканальне охоплення аудиторії та формування довготривалої лояльності клієнтів.

Митрохіна Ю. П.. У дослідженнях [7] авторка аналізує ключові фактори успіху промислових підприємств у сфері збуту. Хоча увага приділяється більш широкому маркетинговому контексту, реклама розглядається як один із вирішальних чинників формування попиту на продукцію. Особлива увага зосереджена на ролі інноваційності, якості виробів та правильного позиціонування в комунікаційних повідомленнях.

Окландер М. А., Литовченко І. Л., Ботушан М. І.. У монографії [8] дослідники висвітлюють особливості маркетингових комунікацій промислових підприємств в умовах інформаційної економіки. Головний наголос робиться на переході від традиційних методів реклами до інтерактивних цифрових рішень. Розглядається вплив глобалізації та інформаційних технологій на формування інтернет-комунікацій, розвиток електронної комерції та використання Big Data в рекламі.

Шквиря Н. О.. У публікаціях [9] авторка зосереджується на теоретичних основах стратегічного маркетингу промислового підприємства, в яких реклама розглядається як важливий елемент комплексу маркетингових комунікацій. Порушуються питання взаємодії реклами з брендингом, формування іміджу підприємства та довгострокового розвитку ринкових позицій.

Загалом наведені дослідження підтверджують, що сучасні тенденції розвитку рекламної сфери промислових підприємств характеризуються:

- швидкою цифровою трансформацією та активним використанням інтернет-технологій;
- застосуванням інтегрованих маркетингових комунікацій, що охоплюють як онлайн, так і офлайн канали;
- зростанням персоналізації рекламних повідомлень на основі аналізу Big Data та поведінкових даних;
- особливою увагою до B2B-специфіки, де рекламу доповнюють технологічні та репутаційні аргументи;

— необхідністю професійного та державного регулювання для забезпечення чесних умов конкуренції й захисту прав споживачів;

— урахуванням культурних та ментальних особливостей для формування ефективних комунікаційних стратегій.

Таким чином, комплексний аналіз публікацій дає підстави стверджувати, що промислові підприємства мають орієнтуватися на синергетичне поєднання традиційних та інноваційних методів реклами, гнучко реагуючи на динаміку ринкових умов, зміни в поведінці цільової аудиторії та сучасні вимоги регулюючих органів

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є дослідження сучасних тенденцій та умов розвитку рекламної сфери промислових підприємств, включаючи аналіз різних рекламних каналів та їхню ефективність для просування продукції та послуг, щоб визначити оптимальні стратегії реклами та подальші перспективи досліджень.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

З часу здобуття незалежності, регулювання рекламної діяльності в Україні для промислових підприємств стало особливо актуальним. Державні органи влади забезпечують контроль за дотриманням законів, які визначають рамки рекламної діяльності в промисловості. Основні законодавчі акти, такі як Закон України "Про рекламу" та Закон України "Про медіа", встановлюють стандарти для рекламних повідомлень, що є важливим для забезпечення чесної конкуренції та захисту прав споживачів. Інші законодавчі ініціативи, включаючи положення про захист прав споживачів, використання державної мови, боротьбу з недобросовісною конкуренцією, також безпосередньо впливають на діяльність промислових підприємств у сфері реклами, формуючи потребу у високому рівні відповідальності та прозорості.

Окрім загальнодержавного регулювання, рекламна діяльність регламентується рядом підзаконних актів, зокрема постановами Кабінету Міністрів України, які визначають процедури розміщення зовнішньої реклами, що особливо важливо для промислових підприємств, які використовують цей канал для комунікації з потенційними партнерами і споживачами. Окремої уваги заслуговує механізм накладення штрафних санкцій за порушення норм рекламного законодавства, який забезпечує правовий контроль та сприяє формуванню рівноправних умов функціонування ринку [2].

У контексті етичності рекламної діяльності важливим є дотримання національних стандартів, таких як СОУ 21708654-002-2011 щодо недискримінаційної реклами. Це сприяє формуванню соціально відповідальної рекламної практики. Крім того, діяльність професійних об'єднань, таких як Асоціація операторів зовнішньої реклами України та Спілка рекламистів України, спрямована на підтримку професійних стандартів, розвиток компетенцій фахівців та підвищення загального рівня якості рекламних послуг. Такі організації відіграють значну роль у формуванні відповідального підходу до реклами в промисловому секторі [6].

Варто також відзначити роль громадських організацій, таких як Національна спілка журналістів України та товариство "Просвіта" ім. Т. Шевченка, у формуванні ціннісних орієнтирів рекламного дискурсу, що може бути використано промисловими підприємствами для посилення ідентичності та підкреслення національного характеру своєї продукції. Професійне регулювання дозволяє промисловим компаніям формувати унікальні корпоративні стандарти рекламної комунікації, які поєднують законодавчі вимоги з особистими цінностями підприємства, сприяючи довірі та лояльності клієнтів.

Суттєвим є і регулювання з боку споживачів. Такі організації, як Українська спілка споживачів, забезпечують ефективний зворотний зв'язок, який дозволяє підприємствам адаптувати свої рекламні повідомлення до актуальних очікувань ринку. Така участь громадськості сприяє формуванню відповідальної реклами, яка відповідає потребам конкретних соціальних груп. Крім того, ментальне регулювання, що враховує національні традиції, культурні особливості та суспільні цінності, відіграє дедалі важливішу роль у формуванні ефективної рекламної політики підприємств. Документи на кшталт "Правил професійної етики в рекламі" створюють нормативну основу для етичного підходу до комунікацій у суспільстві [1].

Авторське регулювання також займає важливе місце в контексті рекламної діяльності промислових підприємств. Індивідуальний творчий підхід до створення макетів, брошур, листівок, відеоконтенту сприяє диференціації продукції, формуванню інноваційного образу компанії та забезпеченню її гнучкості в умовах динамічного ринку. Міжнародний кодекс рекламної практики Міжнародної торгової палати формує загальносвітові стандарти для реклами, особливо для складних сегментів аудиторії, таких як екологічно свідомі споживачі або B2B-клієнти з високими вимогами до інформативності [6].

У сучасному інформаційному суспільстві реклама стала не просто інструментом просування продукції, а невіддільною частиною стратегічного управління промисловими підприємствами. Її трансформація зумовлена глобалізацією ринків, цифровізацією економіки, змінами у споживчій поведінці, зростанням значущості бренду та репутаційного капіталу. Аналіз сучасних тенденцій дозволяє виявити ключові напрями розвитку рекламної діяльності в промисловому секторі. Схема представлена (Рис. 1). Візуалізує рекламну діяльність як стратегічний елемент управління, що інтегрує сучасні тренди в єдину систему. Кожен із виявлених напрямів є взаємопов'язаним і взаємодоповнюючим. Разом вони формують комплексну рекламну стратегію, здатну адаптуватися до викликів сучасного інформаційного суспільства та підвищити ефективність B2B-комунікацій у промисловому секторі.

1. Цифровізація рекламної діяльності. Однією з найважливіших тенденцій є стрімке зростання ролі цифрових технологій у рекламній сфері. Використання онлайн-інструментів, таких як контекстна реклама, таргетинг, SEO-оптимізація, соціальні медіа (SMM), email-маркетинг та маркетинг впливу (influencer marketing), дозволяє підприємствам ефективно взаємодіяти з цільовими аудиторіями. Особливо актуально це для промислових

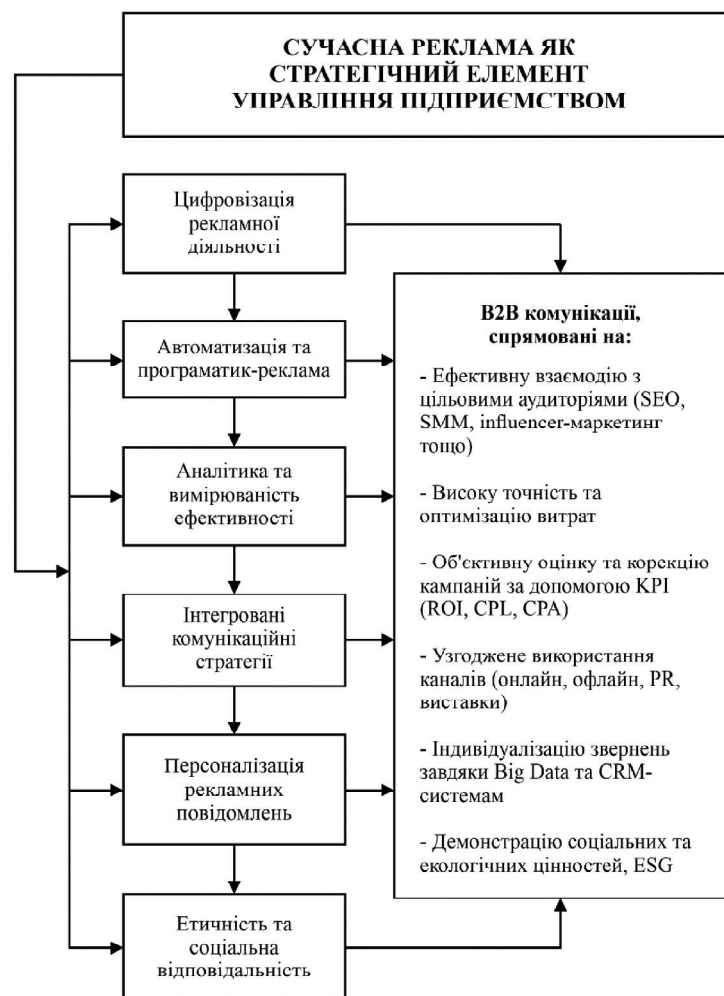


Рис. 1. Схематичне зображення ключових тенденцій рекламної діяльності промислових підприємств у сучасному інформаційному суспільстві

Джерело: складено автором.

підприємств, які здійснюють B2B-комунікацію — цифрові канали дозволяють демонструвати складні технічні рішення у зручному, доступному та візуально привабливому форматі [3; 4].

2. Автоматизація та програматик-реклама. Застосування систем автоматичного управління рекламними кампаніями (programmatic advertising) дозволяє досягати високої точності в охопленні цільової аудиторії та оптимізувати витрати. Для промислових підприємств це означає можливість скорочення циклу прийняття рішень, персоналізації комунікацій з партнерами та зростання конверсії у каналах просування.

3. Орієнтація на аналітику та вимірюваність ефективності. Сучасна рекламна діяльність стає все більш аналітичною. Підприємства використовують ключові показники ефективності (KPI), такі як ROI (return on investment), CPL (cost per lead), CPA (cost per acquisition) тощо, що дозволяє не лише оцінити результативність конкретних кампаній, але й коригувати маркетингову стратегію на основі реальних даних. Для промислового сектора це надзвичайно важливо з огляду на складний характер продукції та довгий цикл продажів [2].

4. Інтегровані комунікаційні стратегії. Ще однією актуальною тенденцією є побудова омніканальних стра-

тегій комунікації, які передбачають узгоджене використання всіх доступних каналів — онлайн, офлайн, прямих контактів, виставкової активності, PR, контент-маркетингу. Це забезпечує цілісне сприйняття бренду підприємства, посилює його ринкові позиції та сприяє формуванню довготривалих зв'язків із клієнтами.

5. Персоналізація рекламних повідомлень. Із розвитком технологій Big Data, CRM-систем та алгоритмів машинного навчання з'явилася можливість формувати індивідуалізовані рекламні звернення. У промисловому секторі це дозволяє будувати адресну комунікацію з ключовими партнерами, враховуючи їх потреби, специфіку діяльності та поточні запити.

6. Етичність та соціальна відповідальність у рекламі. Підвищення суспільної уваги до питань етичності, екологічної безпеки та соціальної відповідальності спонукає промислові компанії враховувати ці фактори у своїй рекламній політиці. Стає важливим не лише просувати товар, але й демонструвати цінності підприємства, його внесок у розвиток суспільства, дотримання стандартів ESG (екологія, соціальна відповідальність, управління).

Рекламна діяльність промислових підприємств у сучасних умовах розвивається відповідно до певних об'єктивних закономірностей, що відображають загальні трансформації у маркетинговому середовищі. Однією

з ключових закономірностей є зростання технологічної обумовленості рекламних процесів. Розвиток інформаційних технологій, широке впровадження цифрових платформ та інструментів аналітики змінюють не лише технічний бік створення реклами, а й принципи комунікації між підприємством і споживачем.

Іншою важливою закономірністю є підвищення значущості інтерактивності та візуалізації рекламного контенту. У промисловому секторі, де реклама часто спрямована на складну технічну продукцію, дедалі більшого значення набуває використання візуальних технологій — відеопрезентацій, анімацій, 3D-моделей, а також доповненої реальності (AR) для демонстрації функціоналу обладнання або інноваційних рішень. Такий формат дозволяє ефективніше комунікувати зі спеціалізованими аудиторіями, зокрема партнерами, інвесторами та дистриб'юторами.

Водночас спостерігається тенденція до переорієнтації рекламної діяльності з продуктового підходу на споживацький, що передбачає врахування не лише характеристик продукції, а й реальних потреб, очікувань і поведінкових моделей цільової аудиторії. Таким чином, реклама втрачає односторонній характер і трансформується у діалогову, персоналізовану форму взаємодії.

Значну роль у розвитку рекламної сфери відіграє також формування та підтримка репутаційного капіталу підприємства. Бренд, корпоративна культура, соціальна відповідальність і дотримання етичних норм стають важливими чинниками ефективності реклами у промисловому середовищі. У результаті відбувається перехід від прямої рекламної комунікації до контентно-орієнтованої, освітньої або аналітичної, яка несе цінність для цільової аудиторії та підвищує довіру до підприємства.

Ефективне функціонування рекламної діяльності на промисловому підприємстві можливе лише за наявності сприятливих організаційно-економічних, кадрових та технологічних умов, які забезпечують цілісність та послідовність комунікаційної політики. Насамперед важливою передумовою є інтеграція реклами у загальну стратегію маркетингового управління, що дозволяє забезпечити її узгодженість із виробничими та комерційними цілями підприємства. Реклама перестає існувати як ізольований інструмент — вона перетворюється на частину стратегічного бачення розвитку бізнесу.

Важливою умовою є наявність професійно підготовленого персоналу, який володіє сучасними знаннями у сфері маркетингових комунікацій, цифрових технологій та медіапланування. Ефективна рекламна діяльність потребує міждисциплінарного підходу, який поєднує знання в економіці, психології, дизайні, інформаційних технологіях і менеджменті.

Водночас технічна база підприємства має забезпечувати використання сучасних інформаційних систем — CRM, аналітичних платформ, автоматизованих систем керування кампаніями. Це дозволяє здійснювати цільове позиціонування рекламних повідомлень, забезпечувати персоналізацію звернень, оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури та здійснювати точний аналіз результатів.

Важливою організаційною умовою є формалізація внутрішніх правил рекламної діяльності, зокрема роз-

робка рекламної політики підприємства, етичного кодексу, корпоративних стандартів бренду. Така нормативна база слугує запорукою послідовності, відповідальності та узгодженості рекламних повідомлень незалежно від зміни виконавців чи зовнішніх обставин.

Окрему роль відіграє здатність підприємства до адаптації рекламної стратегії відповідно до змін у соціальному та культурному середовищі. Моніторинг споживчих настроїв, конкурентного середовища, законодавчих змін і технологічних новацій дає змогу зберігати актуальність реклами й підтримувати її ефективність. Нарешті, успішність рекламної діяльності визначається рівнем взаємодії підприємства з зовнішнім середовищем — засобами масової інформації, професійними асоціаціями, виставковими майданчиками, громадськими організаціями. Така взаємодія створює додаткові можливості для зміцнення іміджу, підвищення впізнаваності бренду та залучення нових партнерів.

Таким чином, розвиток рекламної сфери промислових підприємств в Україні відбувається на перетині правових, етичних, професійних та технологічних векторів. Комплексне регулювання з урахуванням сучасних тенденцій дозволяє створювати ефективні та відповідальні рекламні кампанії, що підвищують конкурентоспроможність вітчизняного промислового сектора на національному та міжнародному ринках.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження встановлено, що рекламна діяльність промислових підприємств є важливим елементом сучасної системи маркетингових комунікацій, що значною мірою визначає конкурентоспроможність, ринкову стійкість та імідж підприємства в умовах цифрової трансформації економіки. Аналіз чинників, що впливають на розвиток рекламної сфери, показав, що сучасна реклама в промисловому секторі дедалі більше виходить за межі традиційного інформаційного інструменту, трансформуючись у стратегічний механізм управління взаємодією зі споживачами, партнерами та громадськістю.

До основних тенденцій розвитку рекламної сфери промислових підприємств можна віднести цифровізацію, інтеграцію офлайн- та онлайн-комунікацій, персоналізацію рекламного контенту, підвищення ролі аналітики та соціальної відповідальності. Водночас простежується низка закономірностей, які свідчать про залежність ефективності реклами від рівня технологічного розвитку підприємства, його спроможності до адаптації, а також готовності інтегрувати комунікації в загальну бізнес-стратегію.

Ефективна рекламна діяльність вимагає наявності відповідних організаційних, кадрових, технічних та нормативних умов, що дозволяють забезпечити комплексний підхід до формування комунікаційної політики промислового підприємства. Особливого значення набуває дотримання законодавчих та етичних норм, розвиток професійної компетентності персоналу, а також використання сучасних інформаційно-аналітичних інструментів.

Перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Розробка інтегрованої моделі регулювання рекламної діяльності промислових підприємств із ураху-

ванням чинників зовнішнього середовища, цифрових викликів та особливостей галузевого позиціонування. Також доцільним є поглиблення досліджень у сфері формування репутаційного капіталу через рекламні інструменти, оцінювання ефективності рекламних кампаній на основі KPI та моделювання комунікаційних стратегій із застосуванням штучного інтелекту та великих даних. Важливою є також подальша систематизація законодавчо-нормативної бази рекламної сфери, зокрема в контексті її гармонізації з європейськими стандартами.

Таким чином, розвиток рекламної сфери промислових підприємств є багатовимірним процесом, що потребує постійного теоретичного осмислення, емпіричного аналізу та практичної адаптації до змінних умов економіки та інформаційного простору.

Література:

1. Галенін Р. В., Певна К. О. Аналіз рекламної діяльності підприємства // Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка і менеджмент. 2012. Вип. 8. С. 125—130.
2. Герасименко Б. О. Концептуальні підходи до управління ефективністю рекламної діяльності підприємства // Молодий вчений. 2014. № 4 (07) (1). С. 48—52.
3. Грабар О. І., Кушніренко О. М. Сучасні напрями вдосконалення рекламної діяльності підприємства на основі використання Інтернет технологій // Вісник ЖДТУ. 2012. № 1 (59). С. 91—94.
4. Дериколенко А. О. Просування продукції промислових підприємств за допомогою інструментарію цифрового маркетингу: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". Харків, 2021. 245 с.
5. Карпенко А. В., Хацер М. В. Сутність та місце реклами в діяльності підприємства в ринкових умовах // Держава та регіони. 2012. № 1. С. 70—74.
6. Котлер Ф., Келлер К. Л., Павленко А. Ф. та ін. Маркетинговий менеджмент: підручник. Київ: Хімджест, 2008. 720 с.
7. Митрохіна Ю. П. Ключові фактори успіху підприємства у сфері збуту // Наука і економіка. 2009. № 4. С. 217—221.
8. Окландер М. А., Литовченко І. Л., Ботушан М. І. Маркетингові комунікації промислових підприємств в умовах інформаційної економіки: монографія. Одеса: Астропринт, 2011. 232 с.
9. Шквиря Н. О. Теоретичні основи стратегічного маркетингу підприємства // Інфраструктура ринку. 2020. № 40. С. 328—333.

References:

1. Galenin, R.V. and Pevna, K.O. (2012), "Analysis of the advertising activity of an enterprise", Visnyk Sumskoho Natsionalnoho Ahrarnoho Universytetu. Serii: Ekonomika i Menedzhment, vol. 8, pp. 125—130.
2. Herasymenko, B.O. (2014), "Conceptual approaches to managing the effectiveness of enterprise advertising activity", Molodyi Vchenyi, vol. 4 (07) (1), pp. 48—52.
3. Hrabar, O.I. and Kushnirenko, O.M. (2012), "Modern directions for improving enterprise advertising based on Internet technologies", Visnyk ZhDTU, vol. 1 (59), pp. 91—94.

4. Derykolenko, A.O. (2021), "Promotion of industrial enterprise products using digital marketing tools", Abstract of Ph.D. dissertation, Economics, National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", Kharkiv, Ukraine.

5. Karpenko, A.V. and Khacer, M.V. (2012), "The essence and role of advertising in enterprise activity under market conditions", Derzhava ta Rehiony, vol. 1, pp. 70—74.

6. Kotler, F., Keller, K.L., Pavlenko, A.F. et al. (2008), Marketynhovyi menedzhment [Marketing Management], Khimdzhest, Kyiv, Ukraine.

7. Mytrokhina, Y.P. (2009), "Key success factors of an enterprise in the sales sector", Nauka i Ekonomika, vol. 4, pp. 217—221.

8. Oklander, M.A., Lytovchenko, I.L. and Botushan, M.I. (2011), Marketynhovi komunikatsii promyslovykh pidpriemstv v umovakh informatsiinoi ekonomiky [Marketing Communications of Industrial Enterprises in the Information Economy], Astroprint, Odesa, Ukraine.

9. Shkvrya, N.O. (2020), "Theoretical foundations of strategic enterprise marketing", Market Infrastructure, vol. 40, pp. 328—333.

Стаття надійшла до редакції 10.06.2025 р.



Виходить 24 рази на рік

Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)

Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292

L. Udvorheli,

PhD in Technical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Hotel, Restaurant and Museum Affairs, Mukachevo State University

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6596-8272>

T. Kulinich,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management of Organizations, Lviv Polytechnic National University

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0110-7080>

O. Maslyhan,

Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of Management, Management of Economic Processes and Tourism, Mukachevo State University

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8465-548X>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.12.33

NEW DEVELOPMENT CONCEPTS FOR FAST FOOD ESTABLISHMENTS: SAFETY AND SERVICE

Л. І. Удворгелі,

к. т. н., доцент, доцент кафедри готельно-ресторанної та музейної справи, Мукачівський державний університет

Т. В. Кулініч,

к. е. н., доцент кафедри менеджменту організацій, Національний університет "Львівська політехніка"

О. О. Маслиган,

д. е. н., професор кафедри менеджменту, управління економічними процесами та туризму,

Мукачівський державний університет

НОВІ КОНЦЕПЦІЇ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДІВ ШВИДКОГО ХАРЧУВАННЯ: БЕЗПЕКА ТА СЕРВІС

In the current conditions of the fast food industry, characterized by rising demands for product quality, safety, and customer experience, hybrid development concepts are increasingly being implemented, integrating production efficiency with high standards of service and food safety. The purpose of this article is a comprehensive analysis and synthesis of the latest concepts in the development of fast food establishments, which result from the combination of modern management models with innovative approaches to improving service and ensuring food safety. Within the scope of the study, key concepts are examined, such as the integration of Lean and Six Sigma methodologies, the implementation of digital solutions combined with the Agile flexible methodology, as well as the application of international standards and food safety management systems — HACCP, ISO 22000, and IFS Food. Special attention is given to the fact that each of these concepts has its unique characteristics, tools, and approaches specifically adapted to the fast food market's particularities. It has been demonstrated that integrating Lean and Six Sigma aims to optimize processes through waste elimination, quality control, and production stability, which requires systematic data collection and a culture of continuous improvement. The combination of digital solutions with Agile ensures flexibility, rapid adaptation to changes, and an improved customer experience through iterative change implementation cycles and active team collaboration. The application of HACCP, ISO 22000, and IFS Food ensures comprehensive safety control throughout all stages of production, thereby enhancing consumer trust through compliance with international standards. Thus, each of the examined concepts addresses specific market challenges and employs its methods and standards to achieve an optimal balance between production efficiency, product quality, safety, and customer satisfaction/ Future research prospects should focus on

the development of a comprehensive systemic approach based on adapted principles and tools that will contribute to the successful management and development of fast food establishments in contemporary conditions.

У сучасних умовах розвитку індустрії швидкого харчування, яку характеризують зростаючі вимоги до якості продукції, безпеки та клієнтського досвіду, дедалі частіше впроваджуються гібридні концепції, що поєднують виробничу ефективність із високими стандартами обслуговування та харчової безпеки. Метою цієї статті є всебічний аналіз і узагальнення новітніх концепцій розвитку закладів швидкого харчування, які є результатом поєднання сучасних управлінських моделей із інноваційними підходами до удосконалення сервісу та забезпечення харчової безпеки. У межах дослідження розглядаються гібридні концепції, які сформувалися внаслідок інтеграції методологій Lean та Six Sigma, впровадження цифрових рішень у поєднанні з гнучкою методологією Agile, а також застосування міжнародних стандартів і систем управління безпекою харчових продуктів – HACCP, ISO 22000 та IFS Food. Особливу увагу приділено тому, що кожна з цих концепцій має свої унікальні характеристики, інструменти та підходи, які спеціально адаптовані до специфіки ринку швидкого харчування. Доведено, що інтеграція Lean та Six Sigma спрямована на оптимізацію процесів через усунення непродуктивних втрат, контроль якості та сталість виробництва, що вимагає системного збору даних і культури постійного вдосконалення. Поєднання цифрових рішень із Agile забезпечує гнучкість, швидку адаптацію до змін та покращення клієнтського досвіду завдяки ітеративним циклам впровадження змін і активній взаємодії команд. Застосування HACCP, ISO 22000, IFS Food гарантує комплексний контроль безпеки на всіх етапах виробництва, підвищуючи довіру споживачів через відповідність міжнародним стандартам. Таким чином, кожна з розглянутих концепцій відповідає на специфічні виклики ринку і використовує власні методи та стандарти для досягнення оптимального балансу між виробничою ефективністю, якістю продукції, безпекою та задоволеністю клієнтів. Перспективи подальших досліджень мають бути спрямовані на розробку комплексного системного підходу, заснованого на адаптованих принципах і інструментах, які сприятимуть успішному управлінню та розвитку закладів швидкого харчування в сучасних умовах.

Key words: Lean and Six Sigma methodologies; digital solutions; Agile methodology; international standards; food safety management systems; service industry.

Ключові слова: методології Lean та Six Sigma; цифрові рішення; методологія Agile; міжнародні стандарти; систем управління безпекою харчових продуктів; сфера обслуговування.

PROBLEM STATEMENT

The fast food industry is undergoing constant transformations driven by changes in consumer demands, technological advancements, and increased requirements for service quality and product safety. Modern consumers expect not only speed and accessibility but also consistently high levels of service, transparency in food preparation processes, and guarantees regarding product safety. In response to these challenges, businesses are compelled to implement innovative concepts that enable efficient operation of establishments and meet the demands of the times.

Among such concepts, particular attention is given to the Lean, Six Sigma, and Agile approaches, which have proven their effectiveness in manufacturing systems and are increasingly being adapted to the service sector, especially in the restaurant business. In addition, models for service improvement and food safety assurance, based on the principles of HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points), ISO 22000, and IFS Food, are actively developing. The very formation of concepts by combining these approaches makes it possible to achieve high levels of efficiency, reliability, and compliance with safety standards.

ANALYSIS OF RESEARCH AND PUBLICATIONS

Many researchers have made a significant contribution to the study of the modern characteristics of fast food industry development, as well as to ensuring the safety and service quality of the establishments operating within it.

In particular, L. I. Hirnyak, V. A. Hlahola, R. Cherkes, N. Kosar, and H. Bey investigated the key factors determining the development of fast food establishments. V. A. Hrosul and T. P. Ivanova studied the development trends of restaurant enterprises. They emphasized the importance of hybrid approaches to facilitate growth, particularly in light of the ongoing quest for effective methods to enhance the safety of establishments, improve service quality, optimize production processes, and ensure food safety.

Therefore, the further development of the fast food sector requires a comprehensive approach that combines innovative perspectives on growth with modern methods of safety and service management.

FORMULATION OF THE ARTICLE'S OBJECTIVES

The purpose of this article is to analyze and summarize new concepts for the development of fast-food establish-

Table 1. Features of forming integrated development concepts for fast-food establishments

Poncept of development	Features of the formation of development concepts	
	Specific	General
Integration of Lean and Six Sigma	- Combining methods of waste elimination and reduction of variability and defects to balance speed, quality, and production stability.	The combination of efficiency improvement methods with statistical quality control requires the involvement of skilled personnel, systematic data collection and analysis, and a culture of continuous improvement
	- Focusing on creating maximum value for the customer with minimal time and resource expenditure.	
	- Using statistical methods and analytics to monitor key quality indicators.	
	- Implementing standardized processes to ensure operational stability and predictability.	
Integration of digital solutions and Agile	- Developing flexibility and adaptability under the influence of rapid changes in technologies and consumer preferences.	The implementation of flexible project management approaches and the use of modern digital technologies require organizational adaptability, rapid response to changes, and strong communication between teams.
	- Iterative implementation of changes with short cycles of testing and service improvement, enhancing the customer experience.	
	- Digital transformation.	
	- Ensuring effective teamwork and interaction with fast customer feedback.	
HACCP, ISO 22000, IFS Food Integration	- A comprehensive approach to safety control at all stages of food production and supply in accordance with international standards.	A systematic approach to food safety management, including the implementation of standards, documentation of processes, conducting audits, and staff training, which ensures compliance with legal requirements and international regulations.
	- Implementation of systematic and documented procedures for control, monitoring, and auditing that ensure transparency and traceability of operations.	
	- Focus on identifying and controlling critical risk points to minimize health hazards for consumers..	
	- Increasing customer trust through certification and verification of product quality and safety in accordance with international standards.	

Source: compiled based on [1; 5—6].

ments that result from the integration of modern management concepts and models for improving service and ensuring food safety.

THE PAPER MAIN BODY

The growth of fast food establishments is driven by the demand for quick service along with several other factors. Among these factors are:

1. Rising expectations regarding the quality of food products. Consumers increasingly expect not only tasty but also high-quality, fresh, and natural food. According to survey results from the USA, Europe, and Asia, over 60% of fast food restaurant customers prefer dishes without artificial additives, preservatives, and flavor enhancers. This trend is also characteristic of Ukraine. For example, the well-known fast food chain Chipotle Mexican Grill positions itself as a brand that uses only ingredients from local farms, free of GMOs, artificial colorings, and flavorings. McDonald's also actively responds to consumer expectations regarding food quality, and in recent years, the company has implemented a

number of initiatives aimed at improving the composition of its dishes and increasing transparency in its processes [6]. Specifically, the American corporation has announced its refusal to use growth-promoting antibiotics in raising the chicken used for its dishes and is gradually transitioning to eggs sourced only from farms that do not use cage confinement. In several countries, McDonald's already offers beef burgers without added preservatives, artificial flavorings, and colorings. In the USA, for example, McDonald's officially announced in 2018 that the classic "Quarter Pounder" burger would be made from fresh, never frozen beef to meet customers' demands for naturalness and quality [4].

2. Rising expectations regarding safety. Following the COVID-19 pandemic, there has been a significant increase in consumer awareness of hygiene, sanitation, and food safety. People are paying closer attention to compliance with sanitary standards, surface disinfection, and cleanliness of food establishments. As a result, most fast-food establishments are updating their safety protocols. In particular, Starbucks and McDonald's have updated their safety protocols after the pandemic, including implementing contactless service, daily staff health checks, and automated systems for preparing drinks and meals [4].

Table 2. Concept for the development of fast food establishments based on the integration of Lean and Six Sigma

Components of the concept	Features of Concept Implementation
Elimination of losses	Identification and elimination of inefficient operations (delays, excessive inventory, unnecessary movements). Reduction of preparation and serving times.
Thread optimization	Streamlining work processes in the kitchen and front office, implementation of standardized procedures. Ensuring continuous flow of ingredients and finished products.
Quality control	Use of statistical tools to monitor critical quality indicators (temperature, dish composition, sanitary standards).
Reduction of defects	Identification and elimination of causes of defects, errors in preparation and service, reduction of complaints.
Combining process acceleration with maintaining high standards of quality and safety	It ensures an increase in the overall productivity of the establishment through the reduction of operation times and optimization of resources, which simultaneously contributes to the steady improvement of product quality and service. This leads to increased customer satisfaction, strengthening of their loyalty, and the formation of competitive advantages in the fast food market.

Source: compiled based on [2—3; 5].

Table 3. Action concept for the development of fast-food establishments based on the integration of digital solutions and Agile

Components of the concept	Features of Concept Implementation
Minimum viable product	Testing new products or service formats in a limited area or audience, followed by improvement based on feedback.
Iterative service improvement	Implementing small, regular changes in service processes instead of large-scale reforms.
Cross-functional teams	Coordinated collaboration of marketers, technologists, IT specialists, restaurant staff, and logisticians to implement changes.
Customer focus	Regular collection and analysis of feedback is encouraged to quickly adapt the product or service to consumer expectations.

Source: compiled based on [5–7].

3. Rising expectations regarding the customer experience. In particular, the modern consumer seeks convenient, fast, and personalized service, which requires the implementation of digital solutions (such as mobile apps, online ordering, contactless payment, and loyalty programs) as essential elements of service. In particular, McDonald's is actively developing the MyMcDonald's Rewards program, integrated into the mobile app, which allows customers to receive personalized offers, save time

Table 4. Action concept for the development of fast-food establishments based on the integration of HACCP, ISO 22000, and IFS Food

Components of the concept	Features of Concept Implementation
Identification of hazard factors	Systematic analysis of potential biological, chemical, and physical hazards at all stages of production and processing of products.
Determination of critical control points	Definition of process stages where control is necessary to prevent or eliminate hazards.
Моніторинг та контроль	Continuous monitoring of parameters (temperature, time, sanitary conditions) at critical points with documentation of results.
Food safety management system	Implementation of an integrated management system that combines HACCP principles with quality requirements, communication, and risk management.
Communication in the supply chain	Ensure transparency and coordination between suppliers, manufacturers, and consumers to ensure product safety.
Documentation and audit	Keep track of system documentation and conduct audits both internally and externally to ensure compliance with standards.
Certification and compliance	Compliance with international quality and safety requirements in all links of the supply chain, including production, packaging and storage.
Quality and sanitation management	Maintaining high standards of hygiene, storage conditions, transportation, and maintenance of food products.
Staff training	Conducting regular trainings for employees on compliance with safety procedures and quality standards.

Source: compiled based on [3; 6–7].

through pre-ordering, and create a customized brand interaction experience [4].

In response to the challenges outlined, hybrid concepts are emerging in fast-food establishments that combine production efficiency with high standards of service and food safety. Among them are:

- the development concept based on the integration of Lean and Six Sigma;
- the development concept based on the integration of digital solutions and Agile;
- the development concept based on the integration of HACCP, ISO 22000, and IFS Food.

It should be noted that each of the development concepts we have outlined has certain distinctive features, conditions, and processes that determine how development is formed or implemented in a particular establishment.

In the context of fast-food establishments, these may include specific tools, principles, methods, and factors that influence the effectiveness of applying each of the integrated management concepts (see Table 1).

Thus, the outlined features are quite specific, as each concept responds to particular challenges of the fast food industry, which determine the targeted management methods, technologies, and standards to achieve a balance between efficiency, quality, safety, and customer satisfaction. At the same time, balancing efficiency, quality, safety, and customer satisfaction is a complex task that requires specific tools.

Therefore, the specifics of the application can be clearly outlined, as they are based on clear, concrete principles and tools adapted to the real needs of the industry, allowing for a systematic approach to management, control, and process improvement in the fast food sector.

The development concept based on the integration of Lean and Six Sigma (or Lean + Six Sigma) provides a comprehensive approach to improving operational activities.

Lean focuses on eliminating waste and optimizing value streams, which helps reduce service time and improve production process logistics.

Six Sigma, in turn, ensures stability control and defect reduction through the use of statistical methods and systematic analysis.

The components of this concept in fast food establishments are presented by us in Table 2.

The application of the concept creates conditions for sustainable development, where increased productivity does not compromise quality or safety [5].

Development concept based on the integration of digital solutions and Agile (or Digital Solutions + Agile). This involves the use of mobile applications, self-service systems, big data analytics, and automation, which form the foundation for demand responsiveness combined with the key principles of Agile (including flexibility, short development and implemen-

tation cycles, team collaboration, rapid feedback, and continuous improvement). The components of this concept in fast-food establishments are presented by us in Table 3.

The application of the concept contributes to enhancing the customer experience, reducing response time to issues, and improving service quality.

The development concept is based on the integration of HACCP, ISO 22000, and IFS Food (a standard focused on certifying the quality and safety of food products in supply chains [6]) with elements of quality management systems, which are implemented as fundamental components of the management model. These systems serve as the fundamental elements of the management model, providing a comprehensive approach to food safety control at all stages — from raw material supply to finished products. The components of this concept in fast-food establishments are presented by us in Table 4.

This enables the achievement of a synergy effect — improving quality while simultaneously reducing costs and increasing staff accountability.

CONCLUSIONS

In the current fast-food industry landscape, characterized by increasing demands for product quality, safety, and customer experience, hybrid development concepts are being increasingly adopted. These concepts integrate production efficiency with high standards of service and food safety. The approaches considered — the integration of Lean and Six Sigma, digital solutions with Agile, as well as HACCP systems, ISO 22000, and IFS Food — each have their unique features, tools, and methodologies adapted to the specific needs of the fast-food market.

The authors have demonstrated that the integration of Lean and Six Sigma is aimed at optimization through the elimination of waste, quality control, and production stability, which requires systematic data collection and a culture of continuous improvement. The combination of digital solutions with Agile ensures flexibility, rapid adaptation to changes, and enhanced customer experience through iterative implementation cycles and active team collaboration. The application of HACCP, ISO 22000, and IFS Food ensures comprehensive safety control at all stages of production, increasing consumer trust through compliance with international standards.

Thus, each of the concepts addresses specific market challenges and employs its methods and standards to achieve a balance between efficiency, quality, safety, and customer satisfaction.

In this context, future research should focus on developing a comprehensive systemic approach based on adapted principles and tools that will support effective management and the successful development of fast-food establishments under modern conditions.

Література:

1. Гірняк Л.І., Глагола В.А. Сучасний стан, перспективи та тенденції розвитку ресторанного господарства

в Україні. Інфраструктура ринку. 2018. № 16. С. 71—78. URL: http://market-infr.od.ua/journals/2018/16_2018_ukr/13.pdf (дата звернення: 22.02.2024).

2. Гросул В. А., Іванова Т. П. Тенденції сучасного розвитку підприємств ресторанного господарства в Україні та Харківській області. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія "Економіка". 2017. № 1 (49). Т. 1. С. 143—149.

3. Зайченко К.С., Шацков В.В. Аналіз основних тенденцій розвитку ресторанного бізнесу України. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2018. № 3 (5). С. 20-27

4. Історія величної мережі МакДональдз. FRANCHISE CAPITAL, 2023. URL: <https://franchise-capital.com/blog/> (дата звернення: 23.11.2023)

5. Рябенка М. Перспективи розвитку нових форматів закладів ресторанного господарства. Економіка та суспільство, 2021. № 24. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-51>

6. Services sphere cluster management: virtualization and methodological aspects: monograph / Mashika Hanna, Zelic Victoria, Kiziun Alla, Maslyhan Roman et al. Odesa: Kuprienko S. V., 2023. 131 p.

7. Черкес Р., Косар Н., Бей Х. Дослідження ринку послуг швидкого громадського харчування України. Економіка та суспільство, 2024. № 60. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-47>

References:

1. Girnyak, L.I. and Glagola, V.A. (2018), "Current state, prospects and trends in the development of the restaurant industry in Ukraine", *Infrastruktura rynku*, vol. 16, pp. 71—78. Available at: http://market-infr.od.ua/journals/2018/16_2018_ukr/13.pdf (accessed: 22.02.2024).

2. Grosul, V.A. and Ivanova, T.P. (2017), "Trends in the modern development of restaurant enterprises in Ukraine and Kharkiv region", *Naukovy visnyk Uzhhorod'skoho universytetu. Seriya "Ekonomika"*, vol. 1 (49), no. 1, pp. 143—149.

3. Zaichenko, K.S. and Shatskov, V.V. (2018), "Analysis of the main trends in the development of the restaurant business in Ukraine", *Ekonomichnyy zhurnal Odes'koho politekhnichnoho universytetu*, vol. 3 (5), pp. 20—27.

4. FRANCHISE CAPITAL (2023), "The history of the great McDonald's chain", Available at: <https://franchise-capital.com/blog/> (accessed: 23.11.2023)

5. Ryabenka, M. (2021), "Prospects for the development of new formats of restaurant establishments", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 24. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-51>

6. Mashika, H., Zelic, V., Kiziun, A., Maslyhan, R. Et. al. (2023), *Services sphere cluster management: virtualization and methodological aspects*. Kuprienko S. V., Odesa, Ukraine.

7. Cherkes, R., Kosar, N. and Bey, H. (2024), "Research on the fast food market in Ukraine", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 60. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-47>

Стаття надійшла до редакції 10.06.2025 р.

*Т. В. Харчук,
д. е. н., професор, завідувач кафедри менеджменту і економіки спорту,
Національний університет фізичного виховання і спорту
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6842-3478>
О. П. Закорко,
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту і економіки спорту,
Національний університет фізичного виховання і спорту
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8865-8402>
Л. А. Кургузенкова,
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту і економіки спорту,
Національний університет фізичного виховання і спорту України
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4839-7142>
О. О. Хіленко,
к. е. н., старший викладач кафедри менеджменту і економіки спорту,
Національний університет фізичного виховання і спорту України
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-5238-4734>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.12.38

ІНТЕГРАЦІЯ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ У КОРПОРАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: СТРАТЕГІЧНІ, АНТИКРИЗОВІ ТА ПРОЄКТНІ ВИМІРИ

*T. Kharchuk,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Sports Management and Economy,
National University of Ukraine on Physical Education and Sport
O. Zakorko,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Sports Management and Economy,
National University of Ukraine on Physical Education and Sport
L. Kurhuzenkova,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Sports Management and Economics,
National University of Ukraine on Physical Education and Sport
O. Khilenko,
PhD in Economics,
Senior Lecturer of the Department of Sports Management and Economics,
National University of Ukraine on Physical Education and Sport*

**INTEGRATION OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY INTO CORPORATE MANAGEMENT:
STRATEGIC, CRISIS, AND PROJECT DIMENSIONS**

У статті розкрито сучасні підходи до інтеграції корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) у систему корпоративного менеджменту.

Дослідження окреслює три виміри КСВ — стратегічний, антикризовий та проєктний — і демонструє, як кожен з них сприяє зміцненню стійкості бізнесу, залученню зацікавлених сторін та організаційній прозорості. Зі стратегічної точки зору, КСВ вважається важливим компонен-

том у формуванні корпоративного бачення, цінностей та операційної відповідності глобальним цілям сталого розвитку. Аспект антикризового менеджменту показує, як соціально відповідальні практики можуть зменшити репутаційні та операційні ризики в періоди невизначеності. Проектний вимір КСВ підкреслює важливість використання стандартів та методологій, які сприяють ефективному плануванню, виконанню та оцінці ініціатив КСВ. У дослідженні наголошується на міждисциплінарному характері інтеграції КСВ.

This article offers an in-depth examination of the integration of corporate social responsibility (CSR) into modern corporate management systems, emphasizing its role as a key driver of long-term competitiveness and sustainable development. The research outlines three critical dimensions of CSR — strategic, crisis-related, and project-based — and demonstrates how each contributes to reinforcing business resilience, stakeholder engagement, and organizational transparency. From a strategic standpoint, CSR is considered an essential component in shaping corporate vision, values, and operational alignment with global sustainability goals. The crisis-management dimension reveals how socially responsible practices can mitigate reputational and operational risks during periods of uncertainty, while simultaneously building trust and reinforcing stakeholder loyalty. The project-based dimension of CSR highlights the importance of structured frameworks such as the PMBOK Guide, Theory of Change, and the Global Reporting Initiative (GRI), which facilitate effective planning, execution, and evaluation of CSR initiatives. The study emphasizes the inherently interdisciplinary nature of CSR integration, drawing on theories and tools from management science, organizational behavior, public policy, and sustainability studies. The implementation of CSR initiatives is shown to benefit from agile and adaptive project management methods, enabling enterprises to respond dynamically to emerging economic, social, and environmental challenges. Importantly, the article challenges traditional siloed approaches and presents CSR as a cross-functional element embedded within corporate governance systems. This cross-cutting integration supports a systemic view of value creation, linking social and environmental performance to business success. The research further identifies the need for institutional capacity building and digital innovation in CSR governance practices, especially in the context of ESG reporting and impact measurement. The article concludes with a call for expanded interdisciplinary research, particularly focused on small and medium-sized enterprises, and for the development of context-sensitive methodologies that consider regional, cultural, and sectoral differences in CSR implementation. Future inquiries should also explore the role of CSR in the transformation of corporate culture and its potential to foster inclusive, ethical, and innovation-oriented organizational environments.

Ключові слова: корпоративна соціальна відповідальність, стратегічний менеджмент, антикризове управління, проектний менеджмент, сталий розвиток.

Key words: corporate social responsibility, strategic management, crisis management, project management, sustainable development.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

У сучасних умовах зростаючої глобальної нестабільності, екологічних викликів та посиленої уваги до соціальної відповідальності бізнесу, питання інтеграції корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) у систему корпоративного менеджменту набуває особливої актуальності. Світові тренди демонструють, що компанії, які успішно впроваджують принципи КСВ, не лише зменшують репутаційні та операційні ризики, але й формують довгострокову конкурентну перевагу. Попри широку нормативну та методологічну базу, проблема полягає в недостатньому рівні практичної інтеграції КСВ у стратегічне, антикризове та проектне управління. Частіше КСВ реалізується фрагментарно, без системного

включення у процеси прийняття рішень, управління ризиками або реалізації інноваційних проєктів. Це призводить до того, що потенціал КСВ залишається нереалізованим як інструмент підвищення стійкості та адаптивності організацій до зовнішніх викликів.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю наукового узагальнення та структуризації підходів до міждисциплінарної інтеграції КСВ у корпоративний менеджмент. Це потребує вивчення не лише стратегічного потенціалу КСВ, але й його ролі у підвищенні антикризової готовності підприємств та ефективному управлінні проєктами відповідно до сучасних стандартів управління.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є аналіз підходів до інтеграції КСВ у корпоративний менеджмент та виявлення її ролі у

Таблиця 1. Зміст чотирирівневої моделі Керролла

Рівень КСВ	Зміст	Приклади
Економічна відповідальність - базовий рівень.	Забезпечення прибутковості, інноваційності та ефективного використання ресурсів.	Вихід на ринок з інноваційним продуктом.
Правова відповідальність.	Дотримання законів і регуляцій, що включає податкову дисципліну, охорону праці, споживчі права, екологічне законодавство тощо.	Екологічна сертифікація виробництва.
Етична відповідальність.	Моральні норми, справедливості та доброчесності.	Недискримінаційна кадрова політика.
Філантропічна відповідальність - найвищий рівень.	Добровільна участь у розвитку громади та благодійних ініціативах: підтримка освіти, спорту, культури, охорони здоров'я, соціально вразливих груп. Це не обов'язок, а прояв цінностей компанії.	Гранти на навчання, спонсорство заходів.

Джерело: сформовано на основі [6].

стратегічному, антикризовому та проєктному управлінні.

Завдання дослідження полягають в узагальненні теоретичних основ КСВ як управлінської категорії; дослідженні практичних механізмів її реалізації в умовах кризи; визначенні інструментів проєктного управління КСВ; виявленні основних бар'єрів на шляху ефективної інтеграції КСВ у систему корпоративного управління.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) активно досліджується в контексті сталого розвитку, стратегічного менеджменту та етичного управління. Однією з ключових концептуальних моделей залишається піраміда Керролла (Carroll A.B., 1991), яка розглядає КСВ як поєднання економічних, правових, етичних і філантропічних зобов'язань підприємства [6].

У зарубіжній літературі важливе місце займає підхід М. Портера і М. Крамера, які у статті "Creating Shared Value" (Harvard Business Review, 2011) запропонували нову парадигму КСВ, орієнтовану на синергію між бізнес-цілями та суспільними вигодами [10].

Антикризовий потенціал КСВ аналізується через призму теорії зацікавлених сторін (stakeholder theory), яку розробили R. Freeman, J. McVea, наголошуючи на ролі соціального капіталу, довіри та комунікацій у підтримці стійкості бізнесу [7].

Сучасні дослідження також акцентують увагу на проєктному вимірі КСВ. Наприклад, у публікаціях J. Elkington та звітах GRI (Global Reporting Initiative) визначено критерії та індикатори ефективності соціальних програм, що впроваджуються за принципами сталого проєктного менеджменту [8].

Методологічні підходи до управління проєктами КСВ висвітлюються у міжнародних стандартах PMI (PMBOK Guide, 7th ed., 2021), а також у логіці Theory of Change, яка дозволяє проектувати довгостроковий соціальний вплив [9, 5].

В українських наукових колах важливий внесок у

дослідження КСВ зробили: Геєць В. — у контексті соціально-економічної трансформації [1], Парфентьєва О. — у дослідженні ESG-підходів в управлінні підприємствами [3], Іванієнко В. — у галузі регіонального виміру соціальної відповідальності [2].

Проте системного вивчення саме інтеграції КСВ у стратегічне, антикризове та проєктне управління залишається недостатньо. Це створює наукову нішу для подальших досліджень, орієнтованих на міждисциплінарний синтез.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є аналіз підходів до інтеграції КСВ у корпоративний менеджмент та виявлення її ролі у стратегічному, антикризовому та проєктному управлінні.

Завдання дослідження полягають в узагальненні теоретичних основ КСВ як управлінської категорії; дослідженні практичних механізмів її реалізації в умовах кризи; визначенні інструментів проєктного управління КСВ; виявленні основних бар'єрів на шляху ефективної інтеграції КСВ у систему корпоративного управління.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У XXI столітті концепція сталого розвитку стала новою рамкою для діяльності підприємств, що передбачає збалансування трьох компонентів: економічного зростання, соціальної відповідальності та екологічної безпеки. У цій парадигмі корпоративна соціальна відповідальність розглядається не як допоміжний інструмент, а як фундаментальна управлінська функція, що забезпечує довгострокову життєздатність бізнесу.

КСВ дозволяє компаніям впроваджувати етичні принципи у всі рівні управління; зменшувати негативний вплив на навколишнє середовище через "зелені" технології; сприяти інклюзії, рівності, добробуту працівників та громад; відповідати очікуванням споживачів та інвесторів, які дедалі частіше обирають соціально відповідальні бренди.

Згідно з підходами стейкхолдер-менеджменту (R. Freeman), підприємства мають зважати не лише на прибуток для акціонерів, а й на потреби ширшого кола зацікавлених сторін: споживачів, працівників, громад, держави. У цьому контексті КСВ стає механізмом гармонізації інтересів. Окрім того, стандарти ESG (Environmental, Social, Governance) змінили підхід до оцінки компаній на міжнародному ринку. Соціально відповідальні компанії мають більший доступ до капіталу, знижують ризики інвесторів та отримують вищі рейтинги прозорості.

Таким чином, роль КСВ у новій парадигмі сталого розвитку полягає в тому, щоб поєднати ефективність бізнесу з етичними, соціальними та екологічними зобов'язаннями, формуючи нову якість корпоративного управління у відповідь на глобальні виклики.

Корпоративна соціальна відповідальність охоплює широкий спектр проявів взаємодії бізнесу з суспільством. Для її системного аналізу в науковій і практичній літературі застосовують класифікаційні підходи, які

дозволяють структурувати відповідальність за різними напрямками. Найбільш поширеною є чотирирівнева модель А. Б. Керролла (Carroll, 1991), яка охоплює наступні складові: економічну відповідальність, правову відповідальність, етичну та філантропічну відповідальність. Зміст складових даної моделі наведено у таблиці 1.

Ця класифікація дозволяє підприємствам структурувати свою діяльність у сфері КСВ та формувати інтегровану соціально-економічну політику, яка відповідає як ринковим викликам, так і очікуванням суспільства.

У новітній парадигмі сталого розвитку корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) тісно переплітається з концепцією ESG (Environmental, Social, Governance), яка стала основою для оцінки компаній з погляду їх довгострокової життєздатності та відповідального підходу до ведення бізнесу. КСВ — це широка управлінська філософія, яка формує цінності й практики відповідального бізнесу. Вона базується на добровільності, моральних принципах та активній взаємодії із зацікавленими сторонами (стейкхолдерами).

У практиці провідних компаній КСВ виконує функцію ідейної основи — визначає місію, етичні принципи, цінності та пріоритети, тоді як ESG — інструмент для оцінки, звітності та управління впливом бізнесу.

Разом ці два підходи формують систему відповідального корпоративного управління нового покоління.

Як бачимо, корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) еволюціонувала від благодійних ініціатив до невід'ємного елементу корпоративної стратегії. Сучасний бізнес діє у середовищі зростаючих очікувань стейкхолдерів — споживачів, інвесторів, працівників, держави — щодо етичної та екологічної поведінки компаній. Інтеграція КСВ у стратегічні та операційні плани стала не лише вимогою регуляторів і суспільства, а й внутрішньою потребою компаній, що прагнуть довгострокової стійкості. Вищий менеджмент дедалі частіше розробляє стратегії, у яких соціальні та екологічні цілі інтегровані поряд з фінансовими. Стратегічна КСВ виходить за межі традиційних філантропічних підходів та реактивного реагування на суспільні очікування. Вона передбачає цілеспрямовану інтеграцію соціальних та екологічних міркувань у ключові бізнес-стратегії, цілі та операційні процеси компанії. Основна мета стратегічної КСВ — створення так званої "спільної вартості" (shared value), тобто одночасне генерування економічної цінності для компанії та соціальної цінності для суспільства. На відміну від суто етичних чи реактивних підходів, стратегічна КСВ є проактивною та спрямована на досягнення довгострокових конкурентних переваг. Вона розглядає соціальні та екологічні виклики не лише як ризики, які потрібно мінімізувати, але й як можливості для інновацій, диференціації та зміцнення ринкових позицій. Інтеграція КСВ у стратегію може генерувати вартість через кілька взаємопов'язаних механізмів, таких як:

1. Побудова нематеріальних активів. Послідовна та автентична діяльність у сфері КСВ сприяє формуванню позитивної репутації бренду, підвищенню лояльності споживачів та зміцненню привабливості компанії як роботодавця. Ці нематеріальні активи (репутація, бренд,

людський капітал) є унікальними, їх важко імітувати конкурентам, і вони можуть стати основою для стійкої конкурентної переваги, що узгоджується з ресурсно-орієнтованим підходом (Resource-Based View) до стратегічного управління.

2. Стимулювання інновацій. Необхідність вирішення складних соціальних та екологічних проблем може стати потужним драйвером для інновацій у продуктах, послугах, виробничих процесах та бізнес-моделях. Наприклад, розробка екологічно чистих продуктів, впровадження ресурсозберігаючих технологій або створення інклюзивних бізнес-моделей може не лише відповідати суспільним очікуванням, але й відкривати нові ринкові ніші та підвищувати ефективність.

3. Покращення доступу до ринків та відносин зі стейкхолдерами. Демонстрація високих стандартів КСВ може полегшити вихід на нові ринки, особливо ті, де регуляторні вимоги або споживчі преференції є високими. Вона також сприяє зміцненню відносин з інвесторами, які все частіше враховують ESG-фактори (Environmental, Social, Governance), регуляторними органами та місцевими громадами, що потенційно знижує операційні ризики та транзакційні витрати.

4. Управління ризиками (стратегічний фокус): У контексті стратегічного управління, ризик-менеджмент через КСВ виходить за рамки простого уникнення криз. Він передбачає проактивну ідентифікацію, оцінку та пом'якшення довгострокових стратегічних ризиків, пов'язаних із соціальними та екологічними факторами, таких як зміни клімату, вичерпання ресурсів, зміни в законодавстві чи суспільних очікуваннях.

Незважаючи на потенційні переваги, стратегічна інтеграція КСВ пов'язана з певними викликами. До них належать складність вимірювання віддачі від інвестицій у КСВ, можливі короткострокові витрати, які можуть суперечити негайним фінансовим цілям, та необхідність забезпечення автентичності ініціатив. Поверхневий підхід або "грінвошинг" (greenwashing) — створення оманливого враження про екологічність чи соціальну відповідальність — може призвести до звинувачень у нещирості та завдати значної шкоди репутації.

Ефективність стратегічної КСВ значною мірою залежить від її автентичності та глибини інтеграції в корпоративну культуру та процеси. Поверхневий або відірваний від реальної діяльності ініціативи становлять серйозний стратегічний ризик. Оскільки стратегічна КСВ спрямована на побудову таких активів, як репутація, вкриття невідповідності між заявленими принципами та реальними діями може призвести до цинізму, втрати довіри стейкхолдерів та руйнування тих самих нематеріальних активів, які компанія намагалася створити. Таким чином, стратегічна цінність КСВ прямо залежить від її сприйнятої автентичності; відсутність такої автентичності не лише нівелює потенційні вигоди, але й може активно шкодити стратегічним позиціям фірми.

КСВ є також основою антикризового менеджменту. Антикризовий аспект КСВ зосереджений на запобіганні та реагуванні на кризові ситуації (економічні спади, надзвичайні ситуації, пандемії тощо) з метою захисту стейкхолдерів і забезпечення стійкості бізнесу. Така антикризова стратегія ґрунтується на тому, що наперед проведена соціально відповідальна діяльність створює

Таблиця 2. Порівняння стратегічної та антикризової КСВ у корпоративному менеджменті

Вимір	Стратегічний фокус КСВ	Антикризовий фокус КСВ
Першочергова мета	Створення вартості, конкурентна перевага	Захист репутації, стабільність, пом'якшення ризиків
Ключові механізми	Інновації, нематеріальні активи, доступ до ринків	Репутаційний капітал («добра воля»), довіра, стійкість
Часовий горизонт	Довгостроковий	Коротко-/Середньостроковий (до, під час, після кризи)
Основний фокус стейкхолдерів	Клієнти, інвестори, таланти (як джерело переваги)	Усі стейкхолдери (як потенційне джерело ризику/підтримки)
Приклади метрик	Ринкова частка, ROI, інновації, вартість бренду	Швидкість відновлення, індекси довіри/репутації
Теоретичні зв'язки	Ресурсна теорія, теорія конкурентних переваг	Теорія стейкхолдерів, теорія кризового менеджменту, репутаційний менеджмент

Джерело: сформовано на основі [7, 10].

запас довіри або "моральний капітал", який слугує своєрідною "подушкою безпеки" для компанії під час кризи. КСВ сприяє зміцненню антикризового потенціалу компанії через такі механізми:

1. Накопичення репутаційного капіталу, так званого "резервуару доброї волі". Послідовна та відповідальна діяльність у сфері КСВ формує у стейкхолдерів позитивне сприйняття компанії та довіру до неї. Цей накопичений репутаційний капітал діє як своєрідна "репутаційна страховка". У разі виникнення кризи стейкхолдери можуть бути більш схильні дати компанії "кредит довіри", виявити більше терпіння та менш гостро реагувати на негативну інформацію.

2. Зміцнення відносин зі стейкхолдерами. Налагоджені канали комунікації та взаємна довіра, побудовані завдяки КСВ-діяльності, полегшують діалог та співпрацю під час кризових ситуацій. Це може допомогти пом'якшити негативні реакції, швидше поширити достовірну інформацію та залучити підтримку ключових груп. Залучені та лояльні працівники також можуть виявитися більш стійкими та підтримувати компанію у важкі часи.

3. Зниження операційних вразливостей. Деякі КСВ-ініціативи безпосередньо спрямовані на зниження ймовірності виникнення певних типів криз або зменшення їх потенційної шкоди. Наприклад, інвестиції в промислову безпеку та охорону праці, впровадження суворих екологічних стандартів, забезпечення етичності та прозорості ланцюгів постачання можуть запобігти аваріям, екологічним інцидентам чи скандалам, пов'язаним з постачальниками.

КСВ робить більш фундаментальний внесок у організаційну стійкість (resilience), ніж просто пом'якшення наслідків окремих криз. Вона будує адаптивну спроможність організації. Це відбувається шляхом формування міцних мереж взаємодії зі стейкхолдерами та розвитку позитивної внутрішньої культури. Ці фактори дозволяють організації краще абсорбувати зовнішні шоки, реорганізовуватися та підтримувати функціонування під час та після криз. Це виходить за рамки простого захисту репутації. По суті, КСВ сприяє побудові системи, здатної витримувати потрясіння та адаптуватися. Процес розгортається так: КСВ зміцнює зовнішню довіру та внутрішню згуртованість. Це призводить

до формування сильних зовнішніх мереж та адаптивної внутрішньої культури. Разом ці елементи складають організаційну стійкість, що означає здатність системи витримувати зовнішні впливи та адаптуватися.

Існує позитивний зворотний зв'язок: проактивна КСВ знижує певні операційні ризики та одночасно будує репутаційний капітал. Цей капітал пом'якшує удар у разі кризи. Успішне подолання кризи, частково завдяки цьому "буферу", демонструє цінність інвестицій у КСВ. Це, в свою чергу, може стимулювати подальші інвестиції у відповідальні практики, створюючи цикл, де КСВ зміцнює стійкість, а стійкість підтверджує цінність КСВ. Послідовність така: інвестиції в КСВ > зниження операційних ризиків > накопичення репутації > пом'якшення наслідків кризи > успішне подолання кризи > демонстрація цінності КСВ > обґрунтування подальших інвестицій > посилення циклу стійкості.

Аналіз ролі КСВ у стратегічному та антикризовому менеджменті виявляє як спільні риси, так і суттєві відмінності у фокусі, цілях та механізмах дії. Наступна таблиця узагальнює ці відмінності.

На основі розглянутих фактів можна зробити висновки, що корпоративна соціальна відповідальність є невід'ємним елементом ефективного антикризового менеджменту. Цінність КСВ у кризовому контексті полягає не лише в етичному вимірі, але й у прагматичному: вона допомагає бізнесу "перестрахуватися" від кризових явищ, зберегти довіру стейкхолдерів і швидше оговтатися від потрясінь.

В академічній літературі наголошується, що інтеграція КСВ у корпоративний менеджмент може бути здійснена шляхом проєктного менеджменту: стратегічні ініціативи у сфері відповідальності доцільно реалізовувати у форматі окремих проєктів із чітко визначеними цілями, строками та показниками результативності [11]. Застосування при цьому методологій управління проєктами сприяє кращій організації, узгодженню та моніторингу заходів КСВ, підвищуючи потенціал компанії у цій сфері та стійкість отриманих результатів [4]. Проєктний підхід до реалізації корпоративної соціальної відповідальності виступає ефективним інструментом, що поєднує стратегічні наміри компанії з чіткими механізмами виконання, і має свою специфіку.

По-перше, КСВ-ініціативи носять проєктний характер. КСВ-проєкти, як правило, мають чітко окреслену мету (наприклад, зменшення впливу на довкілля, розвиток громади чи підвищення добробуту працівників) та обмежені ресурси й часові рамки, що відповідає визначенню проєкту в класичному розумінні менеджменту [11]. На відміну від стихійних або постійних заходів, проєктний підхід передбачає поетапне планування (ініціацію, планування, виконання, моніторинг, завершення) і використання формальних інструментів управління. Такий підхід забезпечує структурованість впровадження КСВ: формується тимчасова команда, визначається бюджет, графік та очікувані результати, як і в будь-якому бізнес-проєкті.

По-друге, проєктний підхід дає змогу краще узгодити КСВ-ініціативи зі стратегією компанії. Кожен проєкт у сфері КСВ може розглядатися як крок до досягнення стратегічних цілей сталого розвитку підприємства. Дослідження показують, що компанії, які розвинули спроможність управління КСВ через проєкти, здатні підвищити рівень стратегічного залучення до КСВ і ефективніше нарощувати відповідні компетенції [4]. Іншими словами, впровадження КСВ у формі проєктів сприяє переходу від розрізнених благодійних акцій до стратегічної КСВ, що інтегрована у бізнес-модель. Проєктний менеджмент допомагає організувати, узгодити та контролювати діяльність з КСВ таким чином, щоб забезпечити максимальний соціальний і екологічний вплив при ефективному використанні ресурсів.

По-третє, КСВ-проєкти залучають різноманітних стейкхолдерів: внутрішніх (співробітників, менеджмент) і зовнішніх (громади, НУО, клієнтів, інвесторів). Проєктний підхід акцентує увагу на управлінні зацікавленими сторонами та комунікації з ними. Відомо, що успішне впровадження КСВ вимагає від менеджерів бути лідерами змін, які ставлять суспільні цілі в центр проєктів, надихають команду власним прикладом і залучають працівників до досягнення цих цілей [11]. Таким чином, управління стейкхолдерами стає критичним: необхідно визначити потреби й очікування кожної групи, забезпечити їх врахування під час планування та реалізації проєкту, а також підтримувати прозорі взаємодії. Проєктний підхід забезпечує відповідні процеси (планування комунікацій, аналіз стейкхолдерів тощо), що знижує ризики непорозуміння і сприяє соціальній легітимності проєкту.

По-четверте, застосування проєктного менеджменту до КСВ дозволяє впроваджувати механізми контролю за виконанням плану та досягненням цілей. Моніторинг проміжних результатів у проєкті КСВ дає змогу керівникам вчасно виявляти відхилення і адаптивно керувати змінами. Це важливо, адже соціальні та екологічні проєкти можуть стикатися з невизначеністю і потребують гнучкого реагування на зовнішні зміни (наприклад, зміну потреб громади або регуляторних вимог). Проєктний підхід, завдяки регулярному відстеженню прогресу і управлінню ризиками, підвищує вірогідність того, що КСВ-ініціатива досягне запланованих результатів у встановлений термін і бюджет. Як зазна-

Таблиця 3. Інструменти для ефективного управління проєктами у сфері корпоративної соціальної відповідальності

Інструмент	Призначення	Приклад використання
PMBOK (Project Management Body of Knowledge)	Стандарти управління проєктами	Упорядкування процесів реалізації КСВ-проєктів на великому підприємстві
Theory of Change	Логіка соціальних змін	Планування довготривалих результатів КСВ-ініціатив у громаді
GRI Standards	Звітність про сталий розвиток	Створення прозорої системи звітності про КСВ
SMART-мета	Формулювання чітких цілей	Постановка вимірюваних завдань у рамках волонтерського проєкту
SWOT-аналіз	Оцінка внутрішніх і зовнішніх факторів	Стратегічне планування КСВ-програми
KPI (ключові показники ефективності)	Оцінка результативності проєкту	Моніторинг прогресу зниження викидів вуглецю
MS Project / Asana / Trello	Цифрові інструменти керування	Координація командної роботи у КСВ-проєкті
BSC (Balanced Scorecard)	Баланс фінансових і нефінансових показників	Узгодження КСВ-цілей з бізнес-стратегією

Джерело: сформовано на основі [9].

чають дослідники, використання інструментів проєктного менеджменту для впровадження та відстеження КСВ-активностей безпосередньо підтримує розвиток спроможностей компанії у сфері КСВ і робить результати більш сталими [4].

Для ефективного управління проєктами у сфері корпоративної соціальної відповідальності доцільно використовувати усталені стандарти і методологічні підходи, такі як стандарти PMI (керівництво PMBOK), логіка Theory of Change (теорії змін), логіко-структурна матриця (Logframe) та стандарти GRI. Характеристика цих інструментів надана у таблиці 3.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Інтеграція корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) у корпоративний менеджмент є важливою складовою сталого розвитку сучасних підприємств. Аналіз стратегічного, антикризового та проєктного вимірів КСВ дозволяє стверджувати, що її реалізація стає не лише етичним обов'язком, а й потужним інструментом конкурентної переваги та соціальної стабільності. Стратегічна інтеграція КСВ дозволяє гармонізувати корпоративні цілі з очікуваннями зацікавлених сторін, антикризовий вимір демонструє роль соціально відповідальної поведінки у зміцненні довіри під час нестабільності, а проєктний підхід забезпечує гнучке управління ініціативами через чітке планування, вимірювання результатів і використання сучасних інструментів (PMBOK, Theory of Change, GRI тощо).

Інтеграція корпоративної соціальної відповідальності у стратегічний, антикризовий та проєктний виміри корпоративного менеджменту демонструє високий ступінь міждисциплінарності. Значна роль міждисциплінарного підходу свідчить про необхідність поєднання знань із менеджменту, соціології, економіки та цифрових технологій для реалізації комплексних КСВ-проєктів. Реалізація КСВ потребує взаємодії знань і прак-

тик із менеджменту, економіки, соціології, права, екології, комунікацій та етики. Стратегічний вимір поєднує економічну доцільність і соціальне прогнозування, антикризовий — ризик-менеджмент і поведінкові науки, а проєктний — інструменти управління змінами, контролю ефективності й міжнародні стандарти сталого розвитку. Такий комплексний підхід забезпечує цілісність рішень і підвищує здатність компаній діяти відповідально, адаптивно й інноваційно в умовах постійних змін.

Подальші дослідження можуть проводитись у наступних напрямках: розробка цифрових індикаторів моніторингу КСВ-ініціатив у реальному часі; аналіз КСВ у контексті ESG-звітності та інтегрованої оцінки ризиків; вивчення впливу КСВ на репутацію бренду та поведінку споживачів; формування моделей управління КСВ у кризових ситуаціях (економічних, соціальних, екологічних); дослідження ролі КСВ у трансформації корпоративної культури та розвитку людського капіталу.

Література:

1. Геєць В. М. Економічна соціалізація на шляху до солідарного конструювання реальності. Соціологія: теорія, методи, маркетинг. № 4. С. 27—50. DOI: <https://doi.org/10.15407/sociology2024.04.27>.
2. Іванієнко В. В., Шипова Д. А. Корпоративна соціальна відповідальність міжнародного підприємництва. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2022. Випуск 1 (34). С. 3—10. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.34-1>.
3. Парфентьева О. Г. Институалізація екологічних, соціальних та управлінських практик. Економіка та суспільство. 2023. № 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-112>.
4. Al-Reyaysa M., Pinnington A. H., Karatas-Ozkan M., Nicolopoulou K. The Management of Corporate Social Responsibility Through projects: A More Economically Developed Country Perspective. Business Strategy and Development. 2019. Vol. 2, No. 4. P. 358—371. DOI: [10.1002/bsd2.68](https://doi.org/10.1002/bsd2.68).
5. Anderson A. A. The Community Builder's Approach to Theory of Change: A Practical Guide to Theory Development. New York, 2005. 35 p. URL: https://www.theoryofchange.org/pdf/TOC_fac_guide.pdf
6. Carroll A. B. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. Business Horizons. 1991. Vol. 34, No. 4. P. 39—48. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/000768139190005G>
7. Freeman R. E., McVea J. A Stakeholder Approach to Strategic Management. Darden Business School Working Paper No. 01-02. 2001. 15 p. URL: <https://ssrn.com/abstract=263511>
8. Global Reporting Initiative. GRI Standards. 2021. URL: <https://www.globalreporting.org> (дата звернення: 8 черв. 2025).
9. PMI. A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide). 7th ed. Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2021. 370 p. URL: [https://ibimone.com/PMBOK%207th%20Edition%20\(iBIMOne.com\).pdf](https://ibimone.com/PMBOK%207th%20Edition%20(iBIMOne.com).pdf)
10. Porter M. E., Kramer M. R. Creating shared value. Harvard Business Review. 2011. Vol. 89, No. 1/2. P. 62—77. URL: <https://www.communitylivingbc.ca/wp-content/uploads/2018/05/Creating-Shared-Value.pdf>
11. Sliz P., Popowska M., Jarzynski J. Corporate social responsibility and project management: towards a better understanding of their relationship. e-mentor. 2022. No. 4 (96). P. 25—37. DOI: [10.15219/em96.1583](https://doi.org/10.15219/em96.1583).

References:

1. Heiets', V.M. (2024), "Economic socialization towards the solidary construction of reality", Sotsiologhiia: teoriia, metody, marketynh, vol. 4, pp. 27—50. DOI: <https://doi.org/10.15407/sociology2024.04.27>.
2. Ivaniienko, V.V. and Shypova, D.A. (2022), "Corporate social responsibility of international entrepreneurship", Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia, vol. 1 (34), pp. 3—10. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.34-1>.
3. Parfent'ieva, O.H. (2023), "Institutionalization of environmental, social and management practices", Ekonomika ta suspil'stvo, vol. 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-112>.
4. Al-Reyaysa, M. Pinnington, A.H. Karatas-Ozkan, M. and Nicolopoulou, K. (2019), "The Management of Corporate Social Responsibility Through projects: A More Economically Developed Country Perspective", Business Strategy and Development, vol. 2, no. 4, pp. 358—371. DOI: [10.1002/bsd2.68](https://doi.org/10.1002/bsd2.68).
5. Anderson, A.A. (2005), The Community Builder's Approach to Theory of Change: A Practical Guide to Theory Development, New York, USA, available at: https://www.theoryofchange.org/pdf/TOC_fac_guide.pdf (Accessed 25 May 2025).
6. Carroll, A.B. (1991), "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders", Business Horizons, Vol. 34, No. 4, pp. 39—48, available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/000768139190005G> (Accessed 25 May 2025).
7. Freeman, R.E. and McVea, J. (2001), "A Stakeholder Approach to Strategic Management", Darden Business School Working Paper No. 01-02, available at: <https://ssrn.com/abstract=263511> (Accessed 25 May 2025).
8. Global Reporting Initiative (2021), "GRI Standards", available at: <https://www.globalreporting.org> (Accessed 25 May 2025).
9. PMI (2021), A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide), 7th ed., Project Management Institute, Newtown Square, USA, available at: [https://ibimone.com/PMBOK%207th%20Edition%20\(iBIMOne.com\).pdf](https://ibimone.com/PMBOK%207th%20Edition%20(iBIMOne.com).pdf) (Accessed 25 May 2025).
10. Porter, M.E. and Kramer, M.R. (2011), "Creating shared value", Harvard Business Review, vol. 89, no. 1/2, pp. 62—77, available at: <https://www.communitylivingbc.ca/wp-content/uploads/2018/05/Creating-Shared-Value.pdf> (Accessed 25 May 2025).
11. Sliz, P. Popowska, M. and Jarzynski, J. (2022), "Corporate social responsibility and project management: towards a better understanding of their relationship", E-mentor, vol. 4 (96), pp. 25—37. DOI: [10.15219/em96.1583](https://doi.org/10.15219/em96.1583).

Стаття надійшла до редакції 09.06.2025 р.

УДК 336:[005.342:334.72-025.12]:351.824.1

Б. О. Шевченко,

к. е. н., доцент, доцент кафедри політекономії,

Полтавський національний педагогічний Університет імені В. Г. Короленка

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3952-5205>

Т. А. Непокупна,

к. е. н., доцент, доцент кафедри політекономії,

Полтавський національний педагогічний Університет імені В. Г. Короленка

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4688-5954>

Л. І. Яковенко,

д. е. н., професор, професор кафедри політекономії,

Полтавський національний педагогічний Університет імені В. Г. Короленка

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4512-7411>

Ю. М. Попова,

к. е. н., директор,

Комунальна установа "Агенція місцевого розвитку територіальних громад Полтавського району"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1255-3350>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.12.45

ФІНАНСИ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ ЯК ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЄКТІВ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ СУЧАСНОЇ ПРОМИСЛОВОЇ ПОЛІТИКИ

B. Shevchenko,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Political Economy,

Poltava V.G. Korolenko National Pedagogical University

T. Nepokupna,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Political Economy,

Poltava V.G. Korolenko National Pedagogical University

L.Yakovenko,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Political Economy,

Poltava V.G. Korolenko National Pedagogical University

Y. Popova,

PhD in Economics, Director,

Communal Institution "Agency for Local Development of Territorial Communities of Poltava District"

FINANCES OF ECONOMIC ENTITIES AS A FACTOR IN ENSURING INNOVATIVE DEVELOPMENT PROJECTS OF ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF MODERN INDUSTRIAL POLICY

Стаття присвячена аналізу фінансового забезпечення інноваційного розвитку підприємств у світлі реалізації державної промислової політики. Автори розглядають внутрішні та зовнішні джерела фінансування інновацій, зокрема прибуток, амортизаційні відрахування, банківське кредитування, лізинг, форфейтинг, франчайзинг та інші механізми. Наголошено на критично-му значенні фінансової спроможності підприємств для впровадження технологічних змін, цифрової трансформації та підвищення конкурентоспроможності. Виявлено обмеження, пов'язані з макроекономічною нестабільністю, високими кредитними ставками, консервативною банкі-

вською політикою та воєнними ризиками. Особливу увагу приділено ролі власного капіталу як базового ресурсу самофінансування інноваційної діяльності. Запропоновано напрямки удосконалення промислової політики з акцентом на підтримку фінансової автономії підприємств, податкове стимулювання, державно-приватне партнерство, розвиток альтернативних фінансових інструментів. Обґрунтовано, що ефективне фінансування інновацій потребує системного підходу, гнучких механізмів залучення капіталу та сприятливого інституційного середовища, що забезпечить сталий розвиток національної економіки в умовах глобальних викликів.

The article explores the role of enterprise finance in supporting innovative development within the framework of modern industrial policy. Emphasis is placed on the increasing significance of financial resources as a strategic factor for enhancing business competitiveness, accelerating technological modernization, and promoting structural economic transformation. The research identifies internal and external sources of innovation financing, including retained earnings, depreciation funds, founders' contributions, leasing, forfeiting, franchising, and investment loans. The authors analyze the limitations of bank crediting in Ukraine under macroeconomic instability, war-related risks, and conservative lending practices. Special attention is paid to the importance of financial self-sufficiency and capital reinvestment as key conditions for sustainable innovation activity. The paper highlights the necessity of state support instruments — such as tax incentives, concessional financing programs, public-private partnerships, and institutional guarantees — to mobilize internal financial capacity and direct it toward high-tech sectors. It is argued that the interaction between business and government in the context of industrial policy should be aimed at fostering long-term financial resilience and innovation-driven growth. Additionally, the paper investigates the criteria of innovation investment attractiveness, including profitability, payback periods, financial stability, and social relevance. The authors underscore that financial factors must be viewed alongside non-financial drivers, such as corporate reputation, sectoral specifics, and social responsibility — especially under conditions of war and geopolitical challenges. The conclusion emphasizes that innovation financing strategies require flexible, diversified, and risk-sensitive approaches that correspond to the dynamic needs of the economy and contribute to national competitiveness in the global landscape. A systemic and adaptive financing framework is essential to ensure the continuity and effectiveness of innovation processes across all stages of the enterprise lifecycle.

Ключові слова: фінанси підприємств, інноваційний розвиток, промислова політика, внутрішні і зовнішні джерела фінансування, інвестиційна привабливість, фінансова спроможність, альтернативні фінансові інструменти, проекти.

Key words: enterprise finances, innovative development, industrial policy, internal and external sources of funding, investment attractiveness, financial capacity, alternative financial instruments, projects.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

В умовах економічної нестабільності, стратегічної невизначеності та посилення глобальної конкуренції інноваційна діяльність набуває особливого значення як один із визначальних факторів сталого розвитку суб'єктів господарювання та зміцнення їхньої конкурентоспроможності. Сучасна промислова політика дедалі більше фокусується на підтримці інновацій як ефективному засобі структурної модернізації виробництва та раціонального використання ресурсного потенціалу.

Разом із тим реалізація інноваційного потенціалу підприємств безпосередньо залежить від їхньої фінансової спроможності. Саме фінансові ресурси визначають можливості суб'єктів господарювання щодо розробки, впровадження та масштабування інноваційних проєктів. У цьому контексті особливої актуальності на-

буває дослідження ролі власного капіталу підприємств, а також доступності зовнішніх джерел фінансування в системі ресурсного забезпечення інноваційного розвитку суб'єктів господарської діяльності та реалізації промислової політики.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Останні вітчизняні та зарубіжні наукові дослідження все активніше акцентують увагу на ролі фінансів підприємств як першорядного чинника їх інноваційного розвитку. Українські науковці розглядають власні фінансові ресурси як основу для формування внутрішньої інноваційної стратегії підприємств, особливо в умовах обмеженого доступу до зовнішніх джерел капіталу. Зарубіжні автори переважно підкреслюють важливість фінансової стійкості, здатності до реінвестування прибутку та ефективного управління фінансовими потоками для забезпечення сталого інноваційного зростання.

Загалом, сучасні дослідження — як українські, так і зарубіжні — сходяться на тому, що фінанси підприємств перестають бути лише інструментом забезпечення витрат і перетворюються на активний стратегічний ресурс, що визначає глибину та напрям інноваційного розвитку. Водночас, зазначимо, що у працях більшості авторів питання ресурсного забезпечення інноваційного розвитку підприємств розглядається переважно на мікрорівні, поза цілями і проблемами національної економіки.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАНЬ)

Метою статті є визначення ролі фінансів підприємств у їх інноваційному розвитку в контексті реалізації цілей державної промислової політики. У роботі розглянуто як внутрішні, так і зовнішні фінансові механізми підтримки інновацій з урахуванням поточних викликів і обмежень національного економічного середовища.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

В умовах сучасної економіки впровадження інновацій у господарську діяльність суб'єктів господарювання є об'єктивною необхідністю, що закономірно зумовлює потребу у фінансовому забезпеченні процесів їх розробки та освоєння. Очевидною є емпірична залежність: чим вищим є очікуваний економічний ефект від впровадження інновації в перспективі, тим значнішими мають бути поточні інвестиційні витрати на етапі її розробки та реалізації.

Аналіз практики інвестування в інноваційні проекти свідчить про те, що ефективність інвестиційної діяльності визначається не лише обсягом вкладених коштів, а насамперед стратегічною значущістю обраного напрямку фінансування. Досвід успішних господарюючих суб'єктів показує, що найбільшу віддачу забезпечують ті інноваційні проекти, які спрямовані на посилення конкурентоспроможності підприємства шляхом формування унікальних компетентностей, недоступних для швидкого копіювання з боку конкурентів. Саме такі інновації створюють умови для отримання монопольного доходу протягом певного періоду та слугують джерелом сталого економічного зростання. Відповідно, у процесі прийняття інвестиційних рішень доцільно акцентувати увагу не лише на фінансових параметрах, а й на потенціалі інновації щодо формування довгострокових пріоритетам сучасної економічної політики, зокрема інноваційно орієнтованій парадигмі промислового розвитку, що формується у провідних країнах світу. Промислова політика розвинених країн у контексті переходу до нового технологічного укладу спрямована на створення сприятливих умов для розвитку інноваційної діяльності, зокрема шляхом удосконалення та підтримки фінансових інструментів державного стимулювання. Такі інструменти відіграють ключову роль у забезпеченні стабільного інвестиційного потоку до високотехнологічних секторів економіки [2, с. 289—300].

У теоретичному вимірі інвестиційне забезпечення інновацій охоплює широкий спектр джерел: державні бюджетні асигнування всіх рівнів, іноземні інвестиції, власні фінансові ресурси підприємств, а також тимча-

сово вільні кошти, акумульовані як у корпоративному секторі, так і в домогосподарствах. У практичній площині можливості бюджетного фінансування інноваційної діяльності значною мірою обмежуються фіскальними можливостями держави. Крім того, параметри державного інвестування — зокрема його обсяги, пріоритетні напрями та форми реалізації — варіюються залежно від соціально-економічної ситуації, політичної стабільності та стратегічних цілей країни.

У країнах із розвинутою економікою державна підтримка науково-технічного прогресу є комплексною, довгостроковою та системно організованою. Як правило, фінансування інноваційних проектів відбувається на конкурсних засадах з урахуванням національних пріоритетів, включаючи потреби безпекового та оборонного сектору. Показовим у цьому контексті є приклад Японії, де на конституційному рівні закріплено норму про обов'язкове спрямування не менше 3% вартості валового внутрішнього продукту на фінансування фундаментальних наукових досліджень [3].

Іноземний капітал, спрямований на інноваційну діяльність, надходить через різноманітні канали: від масштабних міжурядових і міждержавних програм, що стимулюють науково-технічний та економічний прогрес, до приватних вкладень міжнародних фінансових організацій і окремих підприємств. Вагому роль на глобальному фінансовому ринку відіграють такі структури, як Міжнародний банк реконструкції та розвитку (МБРР) і Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР), які активно підтримують інноваційні проекти. Так, МБРР фінансував інноваційні ініціативи у сфері "зеленої" енергетики, цифровізації державного управління та сталого міського розвитку в країнах, що розвиваються. Зокрема, в Україні за підтримки МБРР реалізується проект "eHealth" — електронної системи охорони здоров'я, спрямований на підвищення прозорості й ефективності роботи галузі. ЄБРР виступає важливим партнером у трансформації енергетичного сектору, розвитку малого і середнього бізнесу, який впроваджує інноваційні технології.

Привабливими для іноземних інвесторів залишаються сировинні та переробні галузі промисловості. Ці сектори не потребують значних стартових капіталовкладень, а конкурентоспроможність їхньої продукції (сировини, заготовок, напівфабрикатів) часто досягається без впровадження передових технологій. Це дозволяє інвесторам отримувати швидкі результати, оминаючи складні й витратні інноваційні процеси. Наприклад, аграрний сектор України стабільно приваблює іноземних інвесторів завдяки високій родючості ґрунтів і відносно низькій собівартості виробництва зернових. Наприклад, компанії із Саудівської Аравії, Об'єднаних Арабських Еміратів або уже активно інвестують, або планують інвестувати у вирощування й експорт пшениці, кукурудзи, ячменю та олійних культур [4—6].

Власні фінансові ресурси залишаються домінуючим джерелом забезпечення інноваційної діяльності підприємств. Основним внутрішнім джерелом фінансування інноваційних проектів виступає прибуток, сформований у результаті здійснення всіх видів господарської діяльності. Чистий прибуток, що залишається в розпорядженні підприємства після виконання податкових зобов'язань, може бути повністю спрямований на інве-

ствання у власний розвиток. Для високорентабельних підприємств такий підхід є ефективним механізмом самофінансування, що забезпечує фінансову незалежність та знижує ризики, пов'язані із залученням зовнішніх джерел капіталу. Водночас доцільно враховувати, що із чистого прибутку також формуються важливі внутрішні фонди підприємства — резервний, стимулюючий, соціальний та ін. Таким чином, повне або переважне використання чистого прибутку на цілі інноваційного інвестування може зумовлювати певні обмеження у фінансуванні інших статей витрат, зокрема виплат дивідендів акціонерам або преміювання персоналу, що вимагає ретельного стратегічного планування.

Наявність прибутку є критично важливою, але не вичерпною умовою для того, щоб підприємство могло самостійно фінансувати свої інвестиційні проекти. Для цього потрібен достатній обсяг чистого прибутку, який би дозволив спрямовувати частину доходів на інноваційний розвиток без залучення зовнішніх ресурсів. Лише за умов високої рентабельності компанія може ефективно інвестувати у власні ініціативи, забезпечуючи конкурентоспроможність і зростання. Водночас це вимагає стратегічного балансу для збереження фінансової стабільності і покриття поточних потреб підприємства. Так, за концепцією Є. Бріггема та М. Ерхардта для того, щоб організація могла перетворювати в інвестиції, сформовані з прибутку, принаймні 10% свого валового продукту, її чистий прибуток має становити не менше 20% від обсягу цього продукту. Такий рівень рентабельності слід вважати мінімально необхідним для забезпечення інвестиційного самофінансування [7].

Одним із найбільш стабільних і цільових джерел внутрішнього фінансування інноваційної діяльності підприємств виступають амортизаційні відрахування. Вони обов'язково нараховуються відповідно до встановлених норм на всі види основних засобів, що використовуються у виробництві, та включаються до собівартості готової продукції. Ці кошти за своєю сутністю мають інвестиційний характер, адже призначені для відшкодування зносу основного капіталу. Втім, варто враховувати, що амортизаційні відрахування водночас збільшують витрати підприємства, що неминуче впливає на підвищення ціни продукції. Це, у свою чергу, може негативно позначатися на попиті та обсягах реалізації. Окрім того, їхню інвестиційну природу слід розглядати з певною часткою умовності, оскільки амортизаційні ресурси зазвичай не здатні забезпечити розширене відтворення виробничих потужностей.

У числі внутрішніх джерел інвестиційного забезпечення підприємств також доцільно виокремити пайові, засновницькі та інші види внесків, які можуть мати як грошову, так і майнову форму. Йдеться, зокрема, про інвестиції з боку засновників, працівників або інших учасників господарської діяльності у вигляді придбання акцій, передачі матеріальних цінностей, устаткування, інтелектуальних продуктів тощо, що набувають статусу інвестиційних ресурсів. Такі вкладення можуть здійснюватися як на безоплатній основі, наприклад, у формі добровільних внесків, так і на відплатних засадах із подальшою виплатою дивідендів або відсотків. Незалежно від форми, ці ресурси зберігають інвестиційну спрямованість, оскільки сприяють розвитку вироб-

ничої інфраструктури, посиленню інноваційного потенціалу та підвищенню загальної конкурентоспроможності підприємства.

Залучення таких внутрішніх інвестиційних ресурсів має стратегічне значення, оскільки дозволяє підприємству уникнути залежності від зовнішнього фінансування, зберігаючи автономність у прийнятті управлінських рішень. Наприклад, пайові внески членів виробничих кооперативів або акціонерні інвестиції співробітників можуть бути ефективно використані для оновлення технологічного обладнання, впровадження цифрових рішень або розширення ринкових горизонтів. Більше того, участь працівників у формуванні капіталу підприємства сприяє їхній залученості до корпоративного управління, зміцненню організаційної ідентичності та формуванню стійкої моделі розвитку, орієнтованої на довгострокову ефективність і відповідальне ведення бізнесу.

До зовнішніх джерел формування інвестиційного капіталу в грошовій формі належить і середньо- та довгострокове банківське кредитування. Інвестиційні кредити, що надаються фінансово-кредитними установами, передбачають укладання договору із чітко визначеним строком повернення, відсотковою ставкою та відповідним забезпеченням, що слугує гарантією виконання зобов'язань позичальника.

У світовій фінансовій практиці банківські інвестиційні кредити є традиційним та ефективним механізмом залучення коштів для реалізації масштабних інфраструктурних, виробничих чи інноваційних проектів. Особливо зручною формою такого фінансування є кредитна лінія — форма відновлюваного кредиту, за якої позичальник має змогу багаторазово користуватися позиковими коштами в межах встановленого ліміту, що надає гнучкість і стабільність у фінансуванні інвестиційного процесу. Так, Європейський інвестиційний банк (ЄІБ) неодноразово відкривав кредитні лінії для розвитку транспортної та енергетичної інфраструктури країн-членів ЄС. Наприклад, у Польщі за рахунок такої кредитної лінії планується профінансувати модернізацію залізниці [8]. В Україні аналогічні механізми застосовувалися для реалізації інфраструктурних проектів у партнерстві з міжнародними фінансовими інституціями. Це стосується відновлення у результаті російської збройної агресії пошкодженого майна "Укрзалізниці", "Укрпошти" [9-11].

Однак в умовах макроекономічної нестабільності, характерної для України, а також високих ризиків неплатоспроможності суб'єктів господарювання, більшість комерційних банків виявляють обережність у наданні довгострокових позик. Така кредитна обережність зумовлена високим рівнем фінансових ризиків, включаючи загальний "туман війни", та, відповідно, перманентні інфляційні коливання, нестабільність валютного ринку та обмежену гарантійну спроможність підприємств. Крім того, висока вартість кредитних ресурсів, яка відображається у значних процентних ставках, суттєво підвищує загальну вартість інвестиційного проекту та може зменшити його економічну доцільність у довгостроковій перспективі.

Слід зазначити, що інвестиційне кредитування підприємств з боку комерційних банків в Україні досі

не набуло широкого розповсюдження. Це зумовлено низкою фундаментальних чинників, які істотно обмежують доступ суб'єктів господарювання до довгострокових фінансових ресурсів. Перш за все, ключовою умовою ефективності інвестиційного кредиту є перевищення очікуваного прибутку від реалізації інвестиційного проєкту над сумарними витратами на обслуговування кредиту, включно з банківськими процентами. Проте за умов надзвичайно високих процентних ставок як за гривневими, так і за валютними позиками, досягнення необхідного рівня прибутковості є малоімовірним для переважної більшості українських підприємств, особливо в реальному секторі економіки.

Другим вагомим стримувальним фактором виступає консервативна кредитна політика самих банків. Комерційні фінансові установи, оперуючи обмеженим капіталом, вважають за краще спрямовувати кошти не на фінансування виробничої діяльності чи інноваційних ініціатив, а на інструменти зі швидким обігом — зокрема, спекулятивні операції із цінними паперами, іноземною валютою або фінансовими деривативами, які забезпечують вищу ліквідність та менший ризик у короткостроковій перспективі [12].

Окрему проблему становить стратегічна нестабільність, зумовлена триваючими воєнними діями на території України. Військові ризики істотно впливають на інвестиційний клімат, формуючи високу ступінь невизначеності щодо збереження активів, безперервності виробничих процесів і платоспроможності позичальників. Банки, діючи в умовах підвищеної геополітичної турбулентності, виявляють ще більшу обережність щодо довгострокових вкладень, уникаючи проєктів із підвищеним ризиком втрат через можливу ескалацію бойових дій, руйнування інфраструктури чи введення надзвичайних обмежень з боку держави. У фокусі банків залишаються переважно короткострокові кредитні продукти з низьким ризиком, а не стратегічне фінансування економічного зростання. Відсутність механізмів державного гарантування інвестицій, зокрема в умовах війни, ще більше знижує мотивацію банків до участі в інвестиційних процесах.

Таким чином, без формування сприятливого інституційного середовища, зниження воєнних і макроекономічних ризиків, а також розвитку інструментів державної підтримки, розширення інвестиційного кредитування залишатиметься складним і обмеженим завданням для української банківської системи. У цьому контексті вагома роль належить ефективній промисловій політиці, яка повинна бути спрямована не лише на структурну трансформацію національної економіки, а й на створення умов для фінансової підтримки пріоритетних секторів, зокрема через механізми державних гарантій, компенсацій процентних ставок, залучення міжнародного фінансування. Розвиток таких інструментів є важливою передумовою формування сучасного промислового ландшафту, здатного генерувати інвестиційний попит та забезпечувати економічне зростання.

Сучасні умови розвитку економіки потребують гнучких підходів до фінансування інновацій, у зв'язку із чим дедалі більшого значення набувають альтернативні механізми залучення капіталу. Одним із таких є механізм лізингу — можливість користування високовартісним

обладнанням без необхідності його одноразової купівлі. У цьому випадку спеціалізовані компанії самостійно здійснюють придбання техніки й передають її підприємству в користування на тривалий період, зберігаючи за собою право власності. Після завершення терміну договору лізингоодержувач має можливість викупити обладнання за залишковою вартістю або повернути його лізингодавцю. Протягом усього строку використання обладнання орендар сплачує регулярні платежі, які включають амортизаційні витрати та прибуток лізингодавця. Використання цього механізму дозволяє підприємствам оновлювати технічну базу без значних початкових капіталовкладень.

Коли ж бракує коштів для реалізації інноваційного проєкту, компанії можуть звертатися до банківських структур із проханням про фінансову підтримку в нестандартному форматі. У цьому разі може використовуватись механізм форфейтингу, який дозволяє отримати відтермінування платежів за зобов'язаннями. Підприємство оформлює боргові документи, які згодом викупує банк, надаючи тим самим гарантії виконання фінансових зобов'язань що мінімізує ризики та забезпечує більшу передбачуваність інвестиційного процесу. У міжнародній практиці форфейтинг для фінансування експортних операцій використовувала Japan Glass Company [13]. Компанія продавала свої експортні вимоги форфейтору, що дозволяло отримувати негайні кошти та зменшувати ризики, пов'язані з платоспроможністю покупців. Це сприяло підвищенню конкурентоспроможності компанії на міжнародному ринку.

Окреме місце в системі інноваційного фінансування посідає модель франчайзингу, що базується на передачі успішної бізнес-концепції з метою її масштабування через залучення партнерського капіталу. Це дозволяє не лише поширювати новітні розробки, а й одночасно створювати умови для залучення нових учасників до інноваційного середовища. В основі такого підходу знаходиться симбіоз фінансової вигоди та розширення ринкової присутності, що сприяє швидкому відтворенню інновацій у різних регіонах та галузях [14].

Отже, сучасне інноваційне фінансування дедалі частіше відходить від класичних банківських позик, натомість спираючись на більш гнучкі, ефективні та партнерські форми співпраці, які враховують обмеженість ресурсів, ризики та необхідність швидкої адаптації до мінливих ринкових умов. Таким чином, фінансування інноваційної діяльності може здійснюватися як за рахунок власних коштів суб'єкта господарювання, так і шляхом залучення позикових ресурсів. У процесі розробки та реалізації інновацій головну роль відіграє ринок капіталу, який виступає не лише джерелом фінансових ресурсів, а й своєрідним індикатором суспільного визнання інновації. За відсутності належного фінансового забезпечення життєвий цикл інновації, як правило, не виходить за межі початкової ідеї.

Ефективне впровадження інновацій вимагає не лише наукової або технологічної новизни, а й переконливої економічної обґрунтованості. Здатність проєкту привернути інвесторів значною мірою залежить від очікуваного рівня доходності, строків повернення вкладених коштів, фінансової стійкості та масштабу необхідного капіталу. Саме фінансово-економічні характеристики

проєкту, нарівні з його інноваційністю, визначають його перспективи в умовах сучасної ринкової економіки. Таким чином, конкурентоспроможність інновації сьогодні оцінюється не лише за її змістовним наповненням, а й за здатністю створювати економічну цінність у визначені часові горизонти.

У процесі залучення стратегічного інвестора — зокрема фінансово-кредитної установи, здатної забезпечити фінансування як на етапі розробки, так і впровадження інновацій — першочергового значення набувають саме економічні показники проєкту. Інформація, яка циркулює на ринку інновацій, зазвичай містить не лише загальні відомості щодо цілей нововведення, але й детальну фінансову інформацію: обсяг необхідних інвестицій, прогнозований рівень доходності, а також очікуваний строк повернення вкладених коштів. Такий інформаційний мінімум дає змогу потенційним інвесторам оперативніше оцінити доцільність участі в інноваційному проєкті.

На інвестиційну привабливість інновацій впливає низка факторів, які умовно поділяються на дві основні групи: економічні та позаекономічні. У більшості випадків вирішальне значення мають фінансові параметри — насамперед висока прибутковість, фінансова стійкість проєкту та прийнятні строки окупності. Водночас існують ситуації, коли інноватор змушений реалізовувати проєкт, попри його очевидну економічну невигідність. Прикладом можуть слугувати екологічні ініціативи, що здебільшого не передбачають прямого фінансового зиску. Проте великі компанії, які прагнуть підтримувати позитивний публічний імідж, активно інвестують у подібні проєкти, розглядаючи їх як інструмент формування репутаційного капіталу.

Схожа логіка спостерігається і в сучасних умовах війни в Україні, коли низка технологічних компаній ініціює або підтримує інноваційні розробки у сфері оборонної промисловості, зокрема у виробництві безпілотних літальних апаратів (БПЛА). Незважаючи на обмежений прибуток або навіть відсутність безпосередньої комерційної вигоди, підприємства свідомо інвестують у створення новітніх зразків дронів для потреб Збройних сил України. У подібних випадках рушієм інновацій виступають не лише економічні міркування, а й соціальна відповідальність, патріотична мотивація та бажання підвищити репутаційний капітал компанії як активного учасника національного спротиву [15]. Інвестиції в оборонні інновації демонструють, що позаекономічні чинники можуть мати вирішальне значення в ухваленні інвестиційних рішень, особливо в умовах суспільно важливих викликів.

Серед позаекономічних чинників, які також суттєво впливають на інвестиційну привабливість інновацій, варто виділити галузеву специфіку як самого проєкту, так і організації-ініціатора. Навіть технологічно досконалий та економічно обґрунтований інноваційний продукт може не отримати підтримки, якщо компанія-розробник не має достатнього досвіду в тій галузі, де передбачається впровадження. Окрім того, не менш важливим критерієм для потенційних інвесторів виступає імідж і ділова репутація інноватора, що може як підвищити довіру до проєкту, так і зумовити його відхилення незалежно від внутрішніх переваг.

Інвестиційна привабливість інноваційного проєкту з економічної точки зору формується під впливом як внутрішніх характеристик інновації, так і зовнішніх фінансових умов. До внутрішніх чинників, що безпосередньо впливають на ухвалення інвестиційних рішень, належать очікувана рентабельність інвестицій, термін реалізації проєкту, рівень ризику, обсяг необхідних ресурсів, а також прогнозована динаміка грошових потоків. Ці параметри дозволяють інвесторові оцінити ефективність вкладення капіталу та ймовірність отримання прибутку в межах заданого горизонту планування. Разом з тим, не менш важливим аспектом є умови залучення фінансових ресурсів: їхня доступність, структура капіталу (співвідношення власних і позикових коштів), вартість фінансування, гнучкість фінансових інструментів і наявність інституційної підтримки. Роль джерел фінансування — чи йдеться про внутрішні нагромадження підприємства, кошти венчурних фондів, державну підтримку чи банківське кредитування — визначальна не лише для старту, а й для сталого розвитку інновації на всіх етапах її життєвого циклу.

Очевидно, що мотивація інноваційної активності значною мірою залежить від типу фінансування. Реалізація інновації за рахунок власних коштів, як правило, передбачає більшу автономію у прийнятті управлінських рішень, однак супроводжується обмеженими фінансовими можливостями та вищим рівнем ризику для ініціатора. У випадку використання залучених ресурсів виникає потреба у дотриманні вимог інвесторів або кредиторів, що, з одного боку, обмежує гнучкість інноватора, а з іншого — забезпечує більшу фінансову спроможність, пришвидшує реалізацію задуму та підвищує масштабність інноваційного впровадження.

Таким чином, інвестиційна привабливість інновації є результатом складної взаємодії її внутрішнього потенціалу та зовнішнього фінансового середовища, що в сукупності формує обґрунтовану інвестиційну стратегію й визначає перспективи комерціалізації інноваційної ідеї. Комплексна оцінка цих факторів дає змогу забезпечити обґрунтоване стратегічне планування, підвищити шанси на успішну реалізацію інноваційного проєкту та забезпечити сталу інноваційну динаміку в сучасних умовах ринкової економіки.

Наголосимо, що фінансові ресурси суб'єктів господарювання відіграють суттєву роль у реалізації інноваційного розвитку як практичного втілення стратегічних орієнтирів державної промислової політики. Забезпечення фінансової автономії підприємств дозволяє їм не лише адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, а й формувати власну інноваційну стратегію, зорієнтовану на технологічне оновлення, підвищення продуктивності та вихід на нові ринки. Фінансово спроможні компанії мають змогу активно інвестувати в дослідження, дослідно-конструкторські розробки, впровадження сучасного обладнання та цифрові рішення, що безпосередньо відповідає цілям національного промислового оновлення.

У цьому контексті особливого значення набуває синергія між фінансовими можливостями підприємств і державними інструментами підтримки. Надання податкових пільг, доступ до пільгового кредитування, цільових фондів інноваційного розвитку та механізмів дер-

жавно-приватного партнерства створює умови для мобілізації внутрішніх ресурсів бізнесу у пріоритетні напрями промислової політики. Це дозволяє перетворити фінанси суб'єктів господарювання на інструмент державного стратегічного впливу — коли інноваційна активність бізнесу підсилює реалізацію загальноекономічних завдань, зокрема модернізацію виробництва, зниження енергозалежності та розширення експорту.

Таким чином, фінансовий потенціал суб'єктів господарювання є не лише умовою індивідуального економічного зростання, але й потужним важелем реалізації промислової політики держави. Його ефективне використання дозволяє конвертувати підприємницьку ініціативу в системні інноваційні зміни, що охоплюють як виробничу, так і інституційну площину. За умови координації зусиль бізнесу та держави фінансові ресурси підприємств можуть стати основою нової індустріалізації — такої, що спирається на інтелектуальний капітал, екологічну ефективність та глобальну конкурентоспроможність.

ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ЦЬОМУ НАПРЯМІ

У результаті проведеного аналізу можна зробити висновок, що фінансові ресурси суб'єктів господарювання відіграють головну роль у забезпеченні інноваційного розвитку підприємств, особливо в умовах обмеженого доступу до зовнішніх джерел фінансування. Саме наявність власного фінансового потенціалу дозволяє підприємствам оперативно реагувати на потреби ринку, інвестувати в оновлення технологій та впроваджувати нові продукти.

У контексті реалізації промислової політики держави фінанси підприємств слугують важливою передумовою досягнення її цілей — зокрема, модернізації виробничих потужностей, розвитку високотехнологічних секторів та підвищення загальної конкурентоспроможності національної економіки. Використання власних фінансових ресурсів на інноваційні цілі сприяє зменшенню залежності від зовнішнього капіталу та забезпечує більшу стійкість підприємств до економічних коливань.

Отже, підтримка фінансової спроможності суб'єктів господарювання, у тому числі через податкові стимули, державні програми співфінансування та розвиток інструментів реінвестування прибутку, має стати одним із пріоритетних напрямів державної промислової політики. Це дозволить активізувати внутрішні джерела інноваційного розвитку та посилити роль бізнесу у структурній трансформації національної економіки.

Таким чином, власні фінансові ресурси залишаються домінуючим джерелом забезпечення інноваційної діяльності підприємств. Основним внутрішнім джерелом фінансування інновацій є нерозподілений прибуток, який за умови ефективного управління може бути спрямований на модернізацію виробничих потужностей, розробку нових продуктів, впровадження цифрових технологій тощо. Водночас обмеженість обсягів прибутку, особливо в умовах економічної нестабільності, обмежує можливості підприємств щодо реалізації капіталомістких інноваційних проєктів. До того ж, частина підприємств змушена використовувати прибуток пере-

важно для забезпечення поточної діяльності, а не для стратегічних інвестицій. Саме тому важливим є створення сприятливих умов для накопичення власного капіталу, включаючи податкові стимули, пільгові умови для інноваційних підприємств і сприяння реінвестуванню прибутку у високотехнологічні напрями. Інституційна підтримка з боку держави може відігравати вирішальну роль у мобілізації внутрішніх ресурсів підприємств і спрямуванні їх на інноваційний розвиток відповідно до цілей промислової політики.

У сучасних умовах розвитку економіки ефективне фінансування інновацій вимагає відходу від традиційних банківських підходів та активного впровадження гнучких альтернативних механізмів залучення капіталу. Лізинг, форфейтинг, франчайзинг та інші партнерські форми співпраці дають змогу підприємствам реалізовувати інноваційні проєкти навіть за браку власних ресурсів, забезпечуючи технологічне оновлення та зниження фінансових ризиків. Усе це сприяє посиленню конкурентоспроможності як окремих компаній, так і національної економіки загалом.

Водночас інвестиційна привабливість інноваційного проєкту визначається не лише його технологічною новизною, а насамперед економічними характеристиками — рівнем рентабельності, строками окупності, фінансовою стійкістю, обсягом потрібного капіталу. На прийняття інвестиційних рішень також впливають позаекономічні чинники — соціальна значущість інновації, репутація розробника, галузева специфіка та мотиваційні аспекти, зокрема в умовах воєнного стану. Значну роль відіграє джерело фінансування: власні кошти забезпечують незалежність, тоді як залучені ресурси — масштабність і швидкість реалізації.

Таким чином, інноваційна активність і її фінансова підтримка є складною багатофакторною системою, в якій економічні вигоди, соціальна відповідальність і стратегічні цілі взаємодіють, формуючи нову парадигму інвестиційного мислення. Успішність інновації в сучасній економіці визначається здатністю створювати довгострокову цінність, бути фінансово життєздатною та суспільно значущою.

Література:

1. Кручиненко В. А. Стимулююче фінансування інноваційної діяльності. Вісник національного університету цивільного захисту України. Серія "Державне управління". № 1 (14) 2021. URL: <http://repositcsc-nuczu.edu.ua/handle/123456789/13716>
2. Яковенко Л. І. Промислова політика в трансформаційній економіці. Полтава: "Скайтек", 2000. 314 с.
3. Japan — Research And Development Expenditure (% Of GDP). Trading economics. URL: <https://tradingeconomics.com/japan/research-and-development-expenditure-percent-of-gdp-wb-data.html>
4. Мусса Ю. Яку роль відіграє аграрний сектор в партнерстві з Саудівською Аравією. URL: <https://agroportal.ua/blogs/kakuyu-rol-igraet-selskoe-khozyaistvo-v-partnerstve-s-saudovskoi-araviei>
5. Саудівська Аравія придбає ще одну аграрну компанію в Україні. URL: <https://www.agronom.com.ua/saudivska-araviya-prydbaye-shhe-odnu-agrarnu-kompaniyu-v-ukrayini/>

6. Україна та ОАЕ уклали Угоду про всеосяжне економічне партнерство. URL: <https://www.bdo.ua/uk-ua/news-2/2025/ukraine-and-the-uae-sign-a-comprehensive-economic-partnership-agreement>

7. Brigham, E.F. and Ehrhardt, M.C. (2013) Financial Management: Theory & Practice. URL: <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2055998>

8. ЕІВ надасть € 450 мільйонів на модернізацію залізниць в Польщі. URL: <https://www.railway.supply/uk/eib-nadast-e450-miljoniv-na-modernizacziyu-zalizniczi-v-polshhi/>

9. Кузьменко Ю. ЄБРР профінансує електровози "Укрзалізниця" й відновлення "Укрпошти". URL: <https://susplne.media/774459-getmancev-ebrr-profinansue-elektrovozi-ukrzaliznici-j-vidnovlenna-ukrposti/>

10. Укрпошта забезпечила безперебійність роботи своїх відділень завдяки допомозі ЄБРР. URL: <https://www.ukrposhta.ua/ua/news/58054-ukrposhta-zabezpechila-bezperebijnist-roboti-svoih-viddilen-zavdjaki-dopomози-brr>

11. ЄБРР відкрив "Укрзалізниця" кредитну лінію у 300 млн євро на купівлю електровозів. URL: https://cfts.org.ua/news/2024/12/19/ebrr_vidkriv_ukrzaliznitsi_kreditnu_liniyu_u_300 mln_evro_na_kupivlyu_elektrovoziv_81471

12. Комерціалізація інновацій в умовах Індустрії 4.0: монографія / за заг. ред. канд. екон. наук, доц. Л. Ю. Сагер. Суми: Сумський державний університет, 2023. 385 с. URL: <http://dSPACE.puet.edu.ua/bitstream/123456789/13303/1/Монографія%20-%20Комерціалізація%20інновацій%20в%20умовах%20індустрії%204.0.pdf>

13. Japan Glass Company Forfaiting Export Receivables Case Study solution. URL: https://www.247caseanalysis.com/case/Japan-Glass-Company-Forfaiting-Export-Receivables-44853-Case-Study-Solution?utm_source=chatgpt.com

14. Панченко В. А. Фінансово-ресурсне забезпечення реалізації програм розвитку підприємств авіаційної галузі. Бізнес Інформ. 2024. № 10. С. 302—308. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-10-302-308>

15. Український стартап Buntar Aerospace представив новітній розвіддрон для війська. (2024) #ШоТам. URL: https://shotam.info/ukrainskyy-startap-buntar-aerospace-predstaviv-novitniy-rozviddron-dlia-viyska/?utm_source=chatgpt.com

References:

1. Kruchynenko, V.A. (2021), "Stimulating financing of innovation activity", Seriya "Derzhavne upravlinnia" m vol. 1 (14), available at: <http://repositsc.nuczu.edu.ua/handle/123456789/13716> (Accessed 25 May 2025).

2. Yakovenko, L.I. (2000), Promyslova polityka v transformatsijnij ekonomitsi [Industrial policy in a transformational economy], Skajtek, Poltava, Ukraine.

3. Trading economics (2025), "Japan — Research And Development Expenditure (% Of GDP)", available at: <https://tradingeconomics.com/japan/research-and-development-expenditure-percent-of-gdp-wb-data.html> (Accessed 25 May 2025).

4. Mussa, Yu. (2021), "What role does the agricultural sector play in partnership with Saudi Arabia", available at:

<https://agroportal.ua/blogs/kakuyu-rol-igraet-selskoe-khozyaistvo-v-partnerstve-s-saudovskoi-araviei> (Accessed 25 May 2025).

5. agronom.com.ua (2024), "Saudi Arabia will acquire another agricultural company in Ukraine", available at: <https://www.agronom.com.ua/saudivska-araviya-prydbaye-shhe-odnu-agrarnu-kompaniyu-v-ukrayini/> (Accessed 25 May 2025).

6. BDO (2025), "Ukraine and the UAE have signed an Agreement on a comprehensive economic partnership", available at: <https://www.bdo.ua/uk-ua/news-2/2025/ukraine-and-the-uae-sign-a-comprehensive-economic-partnership-agreement> (Accessed 25 May 2025).

7. Brigham, E.F. and Ehrhardt, M.C. (2013), "Financial Management: Theory & Practice", available at: <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2055998> (Accessed 25 May 2025).

8. Railway Supply (2025), "EIB will provide € 450 million for railway modernization in Poland", available at: <https://www.railway.supply/uk/eib-nadast-e450-miljoniv-na-modernizacziyu-zalizniczi-v-polshhi/> (Accessed 25 May 2025).

9. Kuz'menko, Yu. (2024), "EBRD will finance electric locomotives of Ukrzaliznytsia and the restoration of Ukrposhta", available at: <https://susplne.media/774459-getmancev-ebrr-profinansue-elektrovozi-ukrzaliznici-j-vidnovlenna-ukrposti/> (Accessed 25 May 2025).

10. Ukrposhta (2024), "Ukrposhta ensures uninterrupted operation of its offices with the help of the EBRD", available at: <https://www.ukrposhta.ua/ua/news/58054-ukrposhta-zabezpechila-bezperebijnist-roboti-svoih-viddilen-zavdjaki-dopomози-brr> (Accessed 25 May 2025).

11. Center for Transport Strategies (2024), "EBRD opened a credit line of 300 million euros to Ukrzaliznytsia for the purchase of electric locomotives", available at: https://cfts.org.ua/news/2024/12/19/ebrr_vidkriv_ukrzaliznitsi_kreditnu_liniyu_u_300 mln_evro_na_kupivlyu_elektrovoziv_81471 (Accessed 25 May 2025).

12. Saher, L.Yu. (2023), Komertsializatsiia innovatsij v umovakh Industrii 4.0 [Commercialization of innovations in the conditions of Industry 4.0], Sums'kyj derzhavnyj universytet, Sumy, Ukraine, available at: <http://dSPACE.puet.edu.ua/bitstream/123456789/13303/1/Monohrafiia%20-%20Komertsializatsiia%20innovatsij%20v%20umovakh%20industrii%204.0.pdf> (Accessed 25 May 2025).

13. 247 CaseAnalysis (2021), "Japan Glass Company Forfaiting Export Receivables Case Study solution", available at: https://www.247caseanalysis.com/case/Japan-Glass-Company-Forfaiting-Export-Receivables-44853-Case-Study-Solution?utm_source=chatgpt.com (Accessed 25 May 2025).

14. Panchenko, V.A. (2024), "Financial and resource support for the implementation of development programs for aviation enterprises", Biznes Inform, vol. 10, pp. 302—308. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-10-302-308>

15. #ShoTam (2024), "Ukrainian startup Buntar Aerospace presented the latest reconnaissance drone for the army", available at: https://shotam.info/ukrainskyy-startap-buntar-aerospace-predstaviv-novitniy-rozviddron-dlia-viyska/?utm_source=chatgpt.com (Accessed 25 May 2025).
Стаття надійшла до редакції 09.06.2025 р.

УДК 658.15

Ю. В. Великий,
д. е. н., професор, професор кафедри обліку і аудиту,
Чорноморський національний університет імені Петра Могили
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7714-0840>
В. І. Прядчик,
аспірант кафедри обліку і аудиту,
Чорноморський національний університет імені Петра Могили
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-3039-8878>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.12.53

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ КАПІТАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Yu. Velykyi,
Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of Accounting and Auditing, Petro Mohyla Black Sea National University
V. Pryadchuk,
Postgraduate student of the Department of Accounting and Auditing, Petro Mohyla Black Sea National University

ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM OF ENTERPRISE CAPITAL MANAGEMENT

У статті виокремлено головні характеристики власного капіталу, розглянуто його складові елементи та джерела утворення. Зазначено, що ефективна діяльність будь якого суб'єкта господарювання напряду залежить від якісного організаційно-економічного управління капіталом підприємства. Запропоноване власне визначення управління капіталом підприємства та обгрунтована основна його мета та завдання.

У статті розглянуто сутність капіталу підприємства, визначено, що управління капіталом підприємства, як і весь процес управління являє систему принципів і методів розробки і реалізації управлінських рішень. Визначено сутність поняття інформаційного забезпечення процесу управління капіталом підприємства та виділено три основні групи його поділу.

Встановлено необхідність вдосконалення формування організаційно-економічного механізму управління капіталом, який повинен включати організаційний (заходи з організації, управління, зміни в організаційній структурі) та економічний блоки (аналіз, контроль та оцінка діяльності), а також цілі, функції, методи, структури, суб'єкти та об'єкти управління.

Визначено, що будь-яке промислове підприємство у своєму складі має дві функціональні підсистеми, такі як управління формуванням капіталу та управління використанням капіталу.

Удосконалено підходи до формування організаційно-економічного механізму управління капіталом підприємства. Застосування функціонального та системного підходів в дослідженні управлінського процесу дозволило розробити структуру механізму управління капіталом підприємства. Дослідивши основні елементи механізму управління формуванням та використанням капіталу підприємства розроблено його модель. Удосконалено механізм управління капіталом підприємства шляхом створення формуючого та функціонального блоків, що дає можливість комплексно здійснювати управління капіталом підприємства та ґрунтується на здійсненні поетапного вибору й використанні методів, важелів, заходів управління і формуванні адекватної їм структури системи управління. Реалізація запропонованого підходу спрямована на забезпечення підвищення ефективності управління капіталом суб'єкта господарювання, що дозволить максимізувати прибуток та мінімізувати комерційний ризик.

Проаналізовано переваги та недоліки власного капіталу як джерела фінансування діяльності підприємства. Запропоновано пріоритетні напрями підвищення ефективності управління капіталом підприємств.

The article highlights the main characteristics of equity capital, examines its components and sources of formation. It is noted that the effective operation of any business entity directly depends on the quality of organizational and economic management of the company's capital. The article proposes a definition of capital management and substantiates its main goal and objectives.

The essence of enterprise capital is examined, and it is determined that capital management, like the entire management process, represents a system of principles and methods for developing and implementing managerial decisions. The concept of information support for the capital management process is defined, and three main groups of its classification are identified.

The necessity of improving the formation of the organizational and economic mechanism for capital management is established. This mechanism should include organizational (measures related to organization, management, and changes in organizational structure) and economic components (analysis, control, and performance evaluation), as well as goals, functions, methods, structures, subjects, and objects of management.

It is determined that any industrial enterprise consists of two functional subsystems: capital formation management and capital utilization management.

Approaches to the formation of the organizational and economic mechanism for capital management have been improved. The application of functional and systematic approaches in the study of the management process has allowed for the development of a structure for the enterprise capital management mechanism. By analyzing the key elements of the mechanism for managing capital formation and utilization, a model has been developed. The capital management mechanism has been enhanced by introducing formative and functional blocks, which enable a comprehensive approach to capital management. This approach is based on a step-by-step selection and application of management methods, tools, and measures, as well as the formation of an appropriate management system structure.

The implementation of the proposed approach aims to improve the efficiency of capital management in business entities, allowing for profit maximization and commercial risk minimization.

The advantages and disadvantages of equity capital as a source of business financing are analyzed. Priority areas for improving the efficiency of enterprise capital management are proposed.

Ключові слова: капітал підприємства, управління капіталом підприємства, організаційно-економічний механізм управління капіталом підприємства, структура механізму управління капіталом підприємства.

Key words: enterprise capital, enterprise capital management, organizational and economic mechanism of enterprise capital management, structure of the enterprise capital management mechanism.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

На сучасному етапі розвитку економіки, в умовах війни, економічної нестабільності, підвищеного ризику, стійкий розвиток та ефективна господарська діяльність підприємств. В даних умовах постає проблема пошуку нових механізмів фінансового забезпечення підприємств або вдосконалення вже існуючих, оптимізації структури джерел фінансування з метою їх ефективного використання, а також підвищення ефективності діяльності підприємства в цілому. Ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від забезпеченості його достатнім обсягом капіталу.

Рациональна структура капіталу є базовим чинником і джерелом ефективності не тільки фінансової, але й операційної та інвестиційної діяльності, а також безпосередньо впливає на процес функціонування підприєм-

ства в цілому і повинна відповідати довгостроковим стратегічним цілям діяльності підприємства. В зв'язку з цим для забезпечення подальшого розвитку діяльності підприємства необхідно здійснювати ефективне управління капіталом, оскільки його розмір і динаміка є важливими факторами щодо визначення їх оптимальності.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Даній проблематиці присвячено значну кількість наукових праць. Зокрема, питання організаційно-економічного механізму управління займалися такі вчені, як І. Белая, Т. Донченко, Л. Довгань, Г. Козаченко, В. Кушнірук, Ю. Лисенко, Ю. Лузан, В. Федорович, І. Фесенко, Х. Черевко, С. Щеглюк, та ін. Проблеми визначення організаційно-економічного механізму управ-

Таблиця 1. Основні характеристики поняття капітал підприємства

Особливість	Характеристика
Джерело формування добробуту його власників	Капітал, що накопичується, повинен задовольнити потреби його власників, як у поточному, так і у перспективному періоді, тобто сформувати рівень майбутнього їх добробуту.
Об'єкт власності та розпорядження	Капітал відображає, як індивідуальні та колективні, так і загальнодержавні форми власності. При цьому визначаються пропорції його використання, що виражається у співвідношенні його власного і позиченого капіталу.
Джерело доходу	Здатність приносити дохід є однією з головних характеристик капіталу. Джерелом доходу капіталу є відсотковий дохід, що отримують власники від його використання, як інвестиційного ресурсу, фактора виробництва або позикового капіталу.
Показник рівня ефективності господарської діяльності	Зростання власного капіталу високими темпами обумовлено ефективним розподілом прибутку компанії та її спроможністю регулювати фінансову стійкість, використовуючи внутрішні джерела. А зменшення власного капіталу може бути наслідком неефективної та збиткової діяльності підприємства або хибних управлінських рішень менеджерів.
Вимір ринкової вартості підприємства	Цій якості виступає власний капітал компанії, який визначає обсяг його чистих активів. Розмір власного капіталу характеризує також потенціал залучення ним позикових коштів, як забезпечують отримання додаткового прибутку. У сукупності з іншими факторами формується основа оцінки ринкової вартості підприємства
Накопичена цінність	Капітал як накопичена цінність розглядається у формі запасів основних засобів, цінних паперів, нематеріальних активів або товарно-матеріальних цінностей
Основний фактор виробництва	Як фактор виробництва капітал характеризується продуктивністю, яка визначається результатом виробничої діяльності до суми виробничого капіталу. В економічній теорії існує три основних фактори виробництва, які забезпечують господарську діяльність підприємств: капітал; земля та інші природні ресурси; трудові ресурси. Капіталу відводиться пріоритетна роль серед цих факторів, оскільки він слугує для них об'єднуючою ланкою;

ління капіталом були висвітлені у працях С. Голова, О. Кендюхова, О. Мірошніченко, О.В. Савченко, В.П. Соловйова, О. Пилипенко, С. Щеглюк та інших. Проте з аналізу інформаційних джерел можна зробити висновок, що недостатньо вивчені підходи до формування організаційно-економічного механізму управління капіталом підприємства та алгоритму його реалізації. Тому виникає завдання для подальшого дослідження цього аспекту.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є обґрунтування теоретичних засад та розробка рекомендацій щодо удосконалення організаційно-економічного механізму управління капіталом підприємства.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

У ринкових умовах розвитку економіки капітал відіграє значну роль у розвитку підприємства, забезпеченні інтересів його власників та є важливим елементом в управлінні фінансовим станом суб'єкта господарювання. Капітал підприємства характеризує загальну вартість засобів у будь-яких формах, які інвестуються у створення його активів та являє собою один з найважливіших елементів, який є загальною сумою фінансових ресурсів підприємства. Розмір капіталу та його

структурна модель мають безпосередній вплив на фінансовий стан суб'єкта господарювання, зокрема на прибутковість, рентабельність, платоспроможність, кредитоспроможність та ліквідність. Розглядаючи економічну сутність капіталу підприємства, необхідно, в першу чергу, виділити такі його особливості (таблиця 1).

Система управління капіталом підприємства включає три підсистеми:

1. Управління формуванням капіталу включає формування достатнього обсягу капіталу, оптимізація структури капіталу, підтримка фінансової рівноваги та реінвестування капіталу.

2. Управління використанням капіталу включає фінансування необоротних та оборотних активів підприємства, мінімізацію фінансового ризику та фінансовий контроль.

3. Функціональна підсистема включає мету, завдання, принципи, функції та методи управління капіталом підприємства.

Основною метою управління капіталом підприємства є максимізація ринкової вартості підприємства. Управління капіталом підприємства спрямоване на вирішення таких основних завдань:

- формування достатнього обсягу капіталу на підприємстві;

- оптимальний розподіл капіталу на підприємстві в розрізі напрямів його використання;

- досягнення максимальної дохідності капіталу на підприємстві;
- мінімізація фінансових ризиків, пов'язаних з використанням капіталу на підприємстві;
- оптимізація структури капіталу на підприємстві;
- підтримка фінансової рівноваги підприємства;
- забезпечення своєчасного реінвестування капіталу на підприємстві.

Управління капіталом підприємства здійснюється на основі таких принципів:

- врахування перспектив розвитку підприємства;
- забезпечення збалансованості обсягу залученого капіталу на підприємстві та обсягів сформованих активів підприємства;
- оцінювання вартості й доцільності залучення капіталу на підприємстві;
- мінімізація витрат на формування необхідного обсягу капіталу на підприємстві;
- забезпечення ефективності використання капіталу під час фінансово-господарської діяльності підприємства.

В ході господарської діяльності підприємства форма капіталу може змінюватися. Такі зміни обумовлені збільшенням або зменшенням абсолютного розміру капіталу або окремих його складових. Відбувається постійне перетворення ресурсів на капітал, на товари або інші види цінностей. Власний капітал є базою для визначення фінансової незалежності підприємства, його фінансової стійкості та стабільності. Тому, ефективна діяльність будь якого суб'єкта господарювання на прямому залежить від якісного управління капіталом підприємства.

Управління капіталом підприємства, є системою взаємопов'язаних елементів, націлених на формування оптимальної структури капіталу, яка б забезпечувала ефективне фінансування діяльності підприємства. Система управління капіталом підприємства складається з підсистеми управління формуванням капіталу (формування достатнього обсягу капіталу, оптимізація структури капіталу, підтримка фінансової рівноваги, реінвестування капіталу); підсистеми управління використанням капіталу (фінансування необоротних та оборотних активів підприємства, мінімізація фінансового ризику, фінансовий контроль).

Основна мета управління капіталом підприємства полягає у забезпеченні достатнього обсягу капіталу та у формуванні його оптимальної структури, яка б давала можливість ефективного фінансування діяльності підприємства та досягнення головної мети його створення. Управління капіталом підприємства зорієнтовано на вирішення таких основних завдань, як: оптимізація розподілу сформованого капіталу за видами діяльності та напрямками використання; забезпечення ефективності використання капіталу під час фінансово-господарської діяльності підприємства; мінімізація фінансових ризиків, пов'язаних з використанням капіталу, за визначеного рівня його прибутковості; забезпечення умов досягнення максимальної дохідності капіталу за визначеного рівня фінансового ризику; забезпечення збалансованості обсягу залученого капіталу та обсягів сформованих активів підприємства; забезпечення своєчасного реінвестування капіталу та фінансового контролю з

боку його засновників щодо використання капіталу підприємства

Механізм управління формуванням капіталу суб'єкта господарювання опосередковує виконання управлінських функцій щодо формування необхідного обсягу власних, залучених і позичених коштів для здійснення ефективної діяльності підприємства. З метою дотримання принципу системності по відношенню до управлінських дій на рівні господарювання підприємства необхідно впроваджувати саме організаційно-економічний механізм управління капіталом.

На нашу думку, організаційно-економічний механізм управління капіталом підприємства — це система, у складі якої є організаційний (заходи з організації, управління, зміни в організаційній структурі) та економічний блоки (аналіз, контроль та оцінка діяльності), а також цілі, функції, методи, структури, суб'єкти та об'єкти управління. У загальному вигляді цей механізм може бути поданий як сукупність окремих блоків, що утворюють систему функціональних зв'язків між об'єктами, суб'єктами, засобами, методами та іншими складовими діяльності і можуть використовуватися для досягнення покращення стану капіталу підприємства, як його стратегічної цілі.

Оптимальна структура капіталу передбачає таке співвідношення власного капіталу й позикового, яке має забезпечувати досягнення головної мети фінансово-господарської діяльності підприємства.

Управління використанням капіталу підприємства передбачає раціональний перерозподіл фінансових ресурсів підприємства для забезпечення їх ефективного використання, що позитивно вплине на отримання максимального можливого ефекту.

Механізм управління капіталом підприємства, як будь-який інший механізм, має бути сформований з урахуванням сучасних підходів та принципів. Серед значної кількості існуючих наукових підходів особливої уваги заслуговують системний, ситуаційний та інноваційний підходи.

Системний підхід в управлінні капіталом підприємства передбачає дослідження у тісному взаємозв'язку всіх елементів системи, визначення критеріїв функціонування кожного з них окремо і механізму в цілому, підпорядкування окремих елементів досягненню єдиної загальної мети системи. Варто зазначити, що вивчаючи будь-яке явище як систему обов'язково необхідно враховувати ефект синергії, який полягає в тому, що створюються умови, при яких ефект від суми є більшим, ніж сума ефектів складових частин.

Ситуаційний підхід в управлінні капіталом підприємства базується на забезпеченні максимальної адаптації до умов конкретної ситуації у процесі розвитку та оздоровлення підприємства.

Інноваційний підхід в управлінні капіталом підприємства може застосовуватись при наступальній стратегії управління та має бути орієнтований на активізацію інноваційної діяльності суб'єкта господарювання, тобто творчого пошуку певних новітніх рішень, виготовлення нових видів продукції або послуг.

Згідно системного підходу, управління підприємством являє собою систему дій суб'єкта управління щодо об'єкту управління. В свою чергу, об'єктом управ-

ління капіталом підприємства виступають фінансові відносини, які виникають у суб'єкта господарювання та пов'язані з формуванням фінансових ресурсів для забезпечення достатності власного капіталу підприємства (за необхідності залученого або позикового капіталу).

В даному механізмі управління капіталом підприємства можуть бути зовнішні суб'єкти — акціонери, банки, податкові органи, постачальники сировини та матеріалів та внутрішні суб'єкти — власники підприємства, фінансовий менеджер, фінансовий відділ.

Основною метою функціонування даного механізму виступає формування достатнього капіталу, який забезпечить ефективну діяльність підприємства.

Як і будь-яка система, механізм управління капіталом підприємства формується за умови дотримання чітко визначених та науково обґрунтованих принципів. Його сутність проявляється у виконанні зазначених раніше функцій. Головними принципами реалізації організаційно-економічного механізму управління капіталом підприємства виступають:

- принцип функціональності, який передбачає, що всі складові даного механізму мають чітко визначені завдання та спрямовані на досягнення єдиної мети — формування достатнього обсягу капіталу підприємства та його ефективного використання;

- принцип комплексності, який полягає у тому, що всі заходи, пов'язані з процесом управління капіталом підприємства, потрібно здійснювати у взаємозв'язку з іншими напрямками його діяльності;

- принцип адаптованості, тобто здатність механізму управління капіталом вдосконалюватися та змінюватися під впливом різноманітних факторів;

- принцип об'єктивності, який передбачає врахування всіх сторін діяльності підприємства, об'єктивне врахування екзогенних та ендогенних факторів, що впливають на результати формування достатнього капіталу підприємства та його використання;

- принцип ефективності, який передбачає, що даний механізм забезпечить максимальну реалізацію потенційних можливостей конкретного підприємства щодо забезпечення його достатнім обсягом капіталу та його використання;

- принцип професіоналізму, що передбачає наявність спеціальної підготовки суб'єктів формування достатнього обсягу капіталу підприємства з врахуванням особливостей його діяльності та структури його управлінського апарату;

- принцип прозорості або відкритості, що забезпечує надання акціонерам, клієнтам, інвесторам повної та достовірної інформації щодо обсягу та структури капіталу.

В механізмі управління капіталом підприємства, на нашу думку, доцільно виділити такі чотири складові забезпечення: нормативно-правове, інформаційне, фінансове, організаційне.

В основі фінансового законодавства в Україні закладена Конституція. Процес формування та використання капіталу підприємства регламентується в Україні численними нормативно-правовими документами. Основним із яких є — Закони України "Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю" від

06.02.2018 р. No 2275-VIII, "Про акціонерні товариства" від 17.09.2008 р. No 514-VI, Господарський Кодекс України від 16.01.2003 р. No 436-IV та Цивільний Кодекс України від 16.01.2003 р. No 435-IV, НП(С)БО No 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності".

Інформаційне забезпечення є основою для розробки механізму управління капіталом підприємства, який містить різну економічну, фінансову та комерційну інформацію. Таким чином, інформаційне забезпечення являє собою процес неперервного та цілеспрямованого підбору інформації, яка необхідна для проведення планування, аналізу, ухвалення оперативних управлінських рішень щодо формування та використання капіталу підприємства. Інформаційне забезпечення повинно об'єктивно відображати стан забезпеченості капіталу підприємства у будь-який момент часу та з будь-яким рівнем деталізації. Інформація повинна відповідати принципам системності, нормативності, повноти, порівнянності, достовірності і відкритості. Але необхідно підкреслити, що ухвалення важливих управлінських рішень потребує якісної інформації, а оскільки вона має властивість швидко змінюватися і "застарівати", то її необхідно використовувати досить оперативно і враховувати зовнішні фактори під впливом яких вона може змінюватися.

Інформаційне забезпечення процесу управління капіталом підприємства знаходить відображення в системі показників, які можна умовно поділити на три основні групи:

- показники, що характеризують вартість капіталу загалом та окремих складових його зокрема;

- показники, які характеризують обсяг, структуру, динаміку капіталу підприємства;

- показники, які характеризують ефективне використання капіталу підприємства.

Організаційне забезпечення механізму виступає сполучною ланкою, яка об'єднує всі елементи механізму управління капіталом підприємства. Організаційне забезпечення насамперед розуміють як об'єднання людей, що спільно реалізують фінансову програму на основі визначених правил і процедур. До головних організаційних процедур належать створення органів управління фінансовою діяльністю підприємства (фінансових департаментів, фінансових відділів) і побудова структури її апарату управління. Система організаційного забезпечення механізму управління капіталом підприємства являє собою взаємопов'язану систему підрозділів та служб підприємства, які здійснюють розробку та ухвалення управлінських рішень щодо формування та розвитку капіталу та несуть відповідальність за результати ухвалених рішень.

Фінансове забезпечення механізму управління капіталом підприємства складається із: забезпечення необхідного обсягу залучення фінансових ресурсів із зовнішніх джерел (залучення нових акціонерів через додатковий випуск акцій; реорганізації підприємства (злиття чи приєднання); створення об'єднань (корпорація, холдингова група);

- забезпечення максимального обсягу залучення фінансових ресурсів за рахунок внутрішніх джерел (капіталізація прибутку).

Важливе місце в механізмі управління капіталом підприємства займають фінансові методи, як способи або засоби впливу на об'єкт механізму, що мають враховувати особливості діяльності конкретно взятого суб'єкта господарювання. Фінансові методи управління капіталом підприємства охоплюють фінансове прогнозування, планування, фінансовий аналіз, фінансовий контроль.

Планування обсягу капіталу підприємства являє собою діяльність з розробки планів та розрахунку планових показників, які відображають прогнозний рівень забезпеченості підприємства власними та запозиченими ресурсами для безперервної та ефективної його діяльності в плановому періоді. Також, процес планування власного капіталу виступає невід'ємною частиною планування, оскільки власний капітал виступає захисним бар'єром від неочікуваних ризиків в процесі діяльності. Планування капіталу підприємства передбачає прогнозування обсягу та структури його в цілому, а також динаміку його складових частин (як власного капіталу так і позиченого), планування прибутковості капіталу і збільшення вартості акцій суб'єкта господарювання.

Розробка стратегії формування та розвитку капіталу підприємства передбачає врахування тенденцій розвитку економіки, а також вимог, що постають і може реалізуватись через емісійну чи дивідендну політику. При поточному фінансовому плануванні розробляються планові показники, які відображають окремі аспекти формування та використання капіталу підприємства на один рік.

Капітал є головним елементом та базою для ведення господарської діяльності підприємства, тому його ретельний та професіональний фінансовий аналіз дозволяє отримати обґрунтовану та важливу інформацію щодо фінансового стану суб'єкта господарювання та розробити відповідні управлінські рішення, з метою виявлення резервів мінімізації вартості капіталу та оптимізації структури цього капіталу. Проведення аналізу структури фінансових ресурсів та власного капіталу підприємства виступає передумовою для визначення ефективності їхнього використання на практиці. Через це дослідження їхнього складу і динаміки, кількісне і якісне оцінювання структури капіталу виступає основою при ухваленні рішень про його оптимізацію.

Таким чином, всебічне та професійне використання методів фінансового аналізу капіталу підприємства дає змогу керівництву заздалегідь прогнозувати негативні тенденції розвитку компанії та вчасно приймати відповідні управлінські рішення задля зменшення можливих втрат або їх уникнення. Це постає окремим важливим завданням в умовах кризових ситуацій в сучасній економіці, які мають негативний вплив на фінансовий стан підприємства та його господарську діяльність.

Також, важливим методом управління капіталом підприємства є фінансовий контроль, який забезпечує контрольні заходи на пріоритетних напрямках фінансової діяльності підприємства, своєчасне фіксування відхилень фактичних результатів від передбачених планами та ухвалення оперативних управлінських рішень, які забезпечують її нормалізацію. В такому випадку

фінансовий контроль зводиться до перевірки виконання планів, які стосуються капіталу підприємства та ефективного його використання.

Механізм управління капіталом підприємства містить також і функціональну складову, що об'єднує основні інструменти та процеси формування його капіталу. Таким чином, одним з важливих інструментів загальної концепції управління підприємством, виступає стратегія управління його капіталом. Стратегія управління капіталом підприємства являє собою комплекс управлінських підходів, рішень, заходів, які спрямовані на формування та використання капіталу у обсягах, які забезпечують розвиток підприємства. Потреба у розробці та реалізації такої стратегії пояснюється тим, що від достатності власного та залученого капіталу підприємства в цілому залежить, чи зможе воно ефективно продовжувати на ринку власну діяльність, що підкреслює стратегічний аспект основної мети формування капіталу суб'єкта господарювання.

Розробка функціональної складової механізму управління капіталом підприємства проводиться в декілька етапів.

Перший етап — визначення необхідного обсягу власного капіталу підприємства. Основна проблема при визначенні доцільного для підприємства розміру капіталу — це вибір прийнятного співвідношення капіталу та зобов'язань: чим більша питома вага власного капіталу, тим більшою є фінансова незалежність підприємства.

Складність управління власним капіталом полягає також у тому, що в процесі поточної діяльності відбуваються безперервні зміни, пов'язані зі збільшенням або зменшенням як його загальної величини, так і окремих складників. Основними критеріями оптимізації структури капіталу є прийнятний рівень доходності і ризику в діяльності підприємства; мінімізація середньозваженої вартості капіталу підприємства; максимізація ринкової вартості підприємства.

Управління власним капіталом пов'язане не тільки із забезпеченням ефективного використання вже накопиченої його частини, але і з формуванням власних фінансових ресурсів, що забезпечують майбутній розвиток підприємства. Рівень ефективності господарської діяльності підприємства визначається цілеспрямованим формуванням його капіталу. Основною метою формування капіталу підприємства є задоволення потреб у придбанні необхідних активів та оптимізація його структури з позицій забезпечення умов ефективного його використання.

У складі внутрішніх джерел формування власних фінансових ресурсів основне місце належить прибутку, що залишається в розпорядженні підприємства. Він формує переважну частину його власних фінансових ресурсів, забезпечує приріст власного капіталу, а відповідно — і ріст ринкової вартості підприємства.

У складі зовнішніх джерел формування власних фінансових ресурсів основне місце належить залученню підприємством додаткового пайового (шляхом додаткових внесків у зареєстрований (пайовий) капітал) або акціонерного (шляхом додаткової емісії та реалізації акцій) капіталу.

В процесі вибору способу зростання капіталу рекомендується виходити з принципу підвищення цінності

підприємства. Цінність підприємства буде зростати в разі збільшення прибутків та підвищення курсу його акцій.

Оцінка вартості залучення капіталу до підприємства з різних джерел здійснюється за основними елементами власного капіталу, що формується за рахунок внутрішніх та зовнішніх джерел. Результати проведеної оцінки виступають основою розробки управлінських рішень щодо вибору альтернативних джерел формування капіталу підприємства, що забезпечують його збільшення.

Необхідно прагнути до максимізації обсягів залучення власних фінансових ресурсів завдяки внутрішнім джерелам. Перед зверненням до зовнішніх джерел формування капіталу підприємства повинні бути реалізовані всі можливості його формування завдяки внутрішнім джерелам.

Для стейкхолдерів власний капітал є показником відповідальності і стабільності підприємства. Чим більший власний капітал і менша кредиторська заборгованість, тим кращі стосунки у підприємства з різними юридичними і фізичними особами.

Важливе місце займає також оптимізація структури власного капіталу підприємства. Такий процес оптимізації базується на критеріях: забезпечення збереження управління підприємством засновниками, забезпечення мінімальної сукупної вартості залученого капіталу підприємства.

Поліпшення використання капіталу підприємства та оптимізації джерел його формування відбувається за такими напрямками: забезпечення максимального обсягу залучення фінансових ресурсів за рахунок внутрішніх джерел, що можливо шляхом збільшення оборотності та підвищення рентабельності власного капіталу та застосування прискореної амортизації основних засобів; залучення капіталу за рахунок зовнішніх джерел обов'язково має враховувати вартість залученого капіталу; підприємство повинне контролювати середньозважену вартість залученого капіталу і не допускати його підвищення над рентабельністю власного капіталу та рентабельністю інвестицій.

Не звертаючи уваги на те, що складові елементи механізму управління формуванням капіталу підприємства подані в загальному вигляді, сам механізм для кожного підприємства є індивідуальним та потребує врахування багатьох чинників та нюансів, починаючи з визначення цілей та закінчуючи реалізацією програми в залежності від наявних ресурсів підприємства.

ВИСНОВКИ

Сучасна система управління капіталом підприємства повинна обумовлювати поточну фінансову ефективність його використання, поточну фінансову стійкість підприємства, можливості мінімізації ризиків діяльності та специфіку руху грошових потоків підприємства. Ефективність діяльності будь якого суб'єкта господарювання залежить від правильно вибраної стратегії управління капіталом підприємства. У зв'язку з цим в статті удосконалено механізм формування та використання капіталу підприємства шляхом створення формуючого та функціонального блоків. На відміну від існуючих

підходів, розподіл механізму на два блоки дає можливість комплексно здійснювати управління капіталом підприємства, що ґрунтується на здійсненні поетапного вибору та використанні методів, важелів, заходів управління й формуванні адекватної їм структури системи управління. Реалізація запропонованого підходу спрямована на забезпечення підвищення ефективності управління капіталом суб'єкта господарювання, що дозволить максимізувати прибуток і мінімізувати комерційний ризик.

Література:

1. Бобяк А. П. Власний капітал підприємства, як економічна категорія, та його облік // Міжнародний збірник наукових праць. 2011. С. 55—58.
2. Лубкей Н. П. Теоретичні засади управління капіталом підприємства // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2019. С. 38—45.
3. Смирна О. В., Ізмайлова Н. В. Сучасний стан та проблеми формування капіталу українських підприємств в умовах кризових явищ // Ефективна економіка. 2022. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9904>.
4. Бланк О. І., Ситник Г. В., Андрієць В. С. Управління фінансами підприємств: підручник (2-ге вид.). Київ, 2017. 792 с.
5. Ларіонова К., Капінос Г. Механізм управління капіталом підприємства // Modeling the development of the economic systems. 2023. № 3. С. 147—154.
6. Пігуль Н. Г., Дехтяр Н. А., Пігуль Є. І. Теоретичні засади управління капіталом підприємства // Інфраструктура ринку. 2020. С. 251—256.
7. Поддєрьогін А. М., Бабяк Н. Д., Білик М. Д. Фінансовий менеджмент: підручник. Київ, 2017. 534 с.

References:

1. Bobiak, A. P. (2011), "The company's equity capital as an economic category and its accounting", *Mizhnarodnyj zbirnyk naukovykh prats'*, pp. 55—58.
2. Lubkej, N. P. (2019), "Theoretical principles of enterprise capital management", *Menedzhment ta pidpryemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku*, pp. 38—45.
3. Smyrna, O. and Izmaylova, N. (2022), "Current state and problems of capital formation of ukrainian enterprises in crisis conditions", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 1, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9904> (Accessed 25 May 2025).
4. Blank, O. I., Sytnyk, H. V. and Andriiets', V. S. (2017), *Upravlinnia finansamy pidpryemstv* [Financial management of enterprises], Kyiv, Ukraine.
5. Larionova, K. and Kapinos, H. (2023), "Mechanism of enterprise capital management", *Modeling the development of the economic systems*, vol. 3, pp. 147—154.
6. Pihul', N. H., Dekhtiar, N. A. and Pihul', Ye. I. (2020), "Theoretical principles of enterprise capital management", *Infrastruktura rynku*, pp. 251—256.
7. Poddier'ohin, A. M., Babiak, N. D. and Bilyk, M. D. (2017), *Finansovyj menedzhment* [Financial management], Kyiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 27.05.2025 р.

Л. В. Вербівська,
д. е. н., професор, професор кафедри бізнесу та управління персоналом,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2768-9157>
Т. В. Дзюба,
аспірант, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-8060-376X>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.12.60

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПІДПРИЄМНИЦТВА: СТРАТЕГІЧНІ ВИКЛИКИ ТА УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ

L. Verbivska,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Business
and HR Management, Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University
T. Dziuba,
Postgraduate student, Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University

DIGITAL TRANSFORMATION OF ENTREPRENEURSHIP: STRATEGIC CHALLENGES AND MANAGEMENT DECISIONS

У статті розглянуто ключові напрями трансформаційних процесів у підприємницькій діяльності, що реалізуються під впливом цифрових технологій. Визначено роль цифрових платформ та автоматизованих аналітичних систем у процесі формування сучасних бізнес-моделей. Проаналізовано особливості інтеграції цифрових інструментів у бізнес-процеси в контексті персоналізації клієнтських послуг та загального зміцнення фінансової стійкості суб'єктів господарювання. Досліджено специфіку управління цифровими ризиками, що набувають критичного значення у нових умовах функціонування бізнесу. Визначено механізми мінімізації впливу цифрових загроз, які реалізуються шляхом впровадження захищених інформаційних систем та управління даними. З'ясовано фактори, які впливають на швидкість та ефективність цифрової трансформації підприємств, включаючи рівень фінансових інвестицій та інноваційну готовність організацій. Обґрунтовано, що успішна трансформація підприємницької діяльності можлива за умови стратегічного підходу до цифровізації, який враховує як технічні, так і організаційні аспекти змін.

This article provides an exploration of the driving forces behind digital transformation and their direct impact on enterprise competitiveness, outlining strategic approaches for effective adaptation in a rapidly evolving technological landscape. The study delves into critical transformation areas, emphasizing how digital platforms, automated analytical systems, and AI-driven solutions are reshaping modern business models and redefining operational efficiency. A comprehensive analysis is conducted on the integration of digital tools into core business operations, highlighting client service personalization, automation of key processes, and financial stability enhancement as pivotal factors in long-term sustainability. Special attention is given to digital risk management, identifying new challenges emerging in business ecosystems, while exploring robust mechanisms for mitigating cyber threats through secure information systems, data governance practices, and proactive risk

assessment frameworks. The paper examines key determinants of digital transformation success, including financial investment levels, organizational readiness for innovation, and strategic alignment of technological solutions with business objectives. It substantiates that successful enterprise digitalization requires a holistic approach, incorporating both technical optimization and managerial restructuring to ensure agility and resilience in an increasingly competitive market. Furthermore, the study argues that the digital economy presents both expansive opportunities and significant challenges, necessitating a fundamental shift in business management paradigms. The article underscores the importance of developing adaptive digitalization models, particularly for small and medium-sized enterprises, to facilitate cost optimization, scalability, and enhanced market responsiveness. The findings affirm that digital technologies drive operational efficiency, boost productivity, and create pathways for market expansion, reinforcing the strategic necessity of digital transformation for long-term business viability. Additionally, the paper examines the interplay between emerging technologies and evolving business structures, demonstrating how enterprises can leverage AI, big data analytics, and machine learning to strengthen their competitive edge. Ultimately, the study highlights that digital transformation is not merely an upgrade in tools and systems, but a comprehensive reconfiguration of business processes, strategies, and corporate culture aimed at fostering innovation-driven growth and sustainable market leadership.

Ключові слова: цифрова трансформація, цифрові технології, автоматизація, сталий розвиток, цифрові інструменти.

Key words: digital transformation, digital technologies, automation, sustainable development, digital tools.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Сучасна цифрова економіка кардинально змінює підприємницьку діяльність, трансформуючи бізнес-моделі, управлінські процеси та конкурентне середовище підприємств. Впровадження цифрових технологій призводить до суттєвої модернізації операційних механізмів, створюючи нові можливості для підвищення ефективності, гнучкості та інноваційності бізнесу. Водночас глобальна цифровізація формує не лише перспективи зростання, а й серйозні виклики, пов'язані з необхідністю адаптації підприємств до стрімких технологічних змін. Організації, що прагнуть залишатися конкурентоспроможними, повинні не лише інтегрувати цифрові рішення, а й переглядати стратегії розвитку, корпоративну культуру та управлінські підходи. Однією з ключових проблем при цьому є розрив між швидкістю розвитку цифрових технологій та здатністю підприємств їх впроваджувати. Незважаючи на доступність інноваційних рішень, рівень цифрової зрілості бізнесу в Україні наразі залишається нерівномірним, особливо серед малих і середніх підприємств, що функціонально обмежує їхню конкурентоспроможність.

Також одним із ключових аспектів проблеми є трансформація бізнес-моделей, яка вимагає не лише впровадження новітніх технологій, але й змін у стратегічному управлінні, корпоративній культурі та внутрішніх процесах підприємств. При цьому традиційні методи ведення бізнесу у багатьох випадках стають неефектив-

ними, що змушує підприємства шукати нові підходи до організації виробництва, логістики, маркетингу тощо. Водночас залишається відкритим питання ефективності цифрових інструментів, оскільки не всі підприємства мають достатній рівень технологічної та кадрової готовності для їх інтеграції.

Важливою практичною складністю виступає питання фінансування цифрових змін. Адже висока вартість впровадження сучасних технологій, необхідність регулярного оновлення IT-інфраструктури та залучення кваліфікованих фахівців є значним бар'єром для багатьох підприємств. В той же час, державні програми підтримки цифрової трансформації часто є недостатньо ефективними або доступними, що ускладнює прискорене впровадження інновацій. Крім того, наразі постає проблема зміни підходів до управління людськими ресурсами в умовах цифрової економіки. Зокрема, перехід на автоматизовані системи, використання штучного інтелекту та аналітики даних змінює вимоги до компетенцій персоналу, що у свою чергу вимагає нових освітніх підходів і систем підготовки кадрів. Водночас низька цифрова грамотність працівників та брак спеціалістів у сфері цифрової трансформації ускладнюють дані процеси.

Таким чином, актуальність трансформаційних процесів у підприємницькій діяльності обумовлює необхідність глибокого аналізу та оновлення управлінських підходів до цифрової трансформації. Це є ключовим фактором для підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання в умовах швидкоплинних технологічних змін та зростаючих викликів цифрової економіки.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання трансформаційних процесів підприємницької діяльності в умовах цифрової економіки є актуальним напрямом сучасних наукових досліджень, оскільки цифрові технології радикально змінюють традиційні бізнес-моделі та конкурентні стратегії підприємств. Одним із ключових аспектів при цьому є вивчення цифрових трансформацій та їхній вплив на підприємницькі стратегії [16, с. 78]. Згідно з дослідженням М. І. Дзямича, цифровізація змушує підприємства адаптувати свої бізнес-моделі до нових умов, що передбачає автоматизацію виробничих і управлінських процесів та використання великих даних [3]. В той же час Д. Елойні зазначає, що підприємства, які активно впроваджують цифрові технології, мають вищу конкурентоспроможність та адаптивність до змін у глобальній економіці [17].

Відповідно до дослідження Д. С. Тищенка, на основі аналізу взаємозв'язку між темпами цифровізації економіки України та рівнем використання інформаційно-комунікаційних технологій обґрунтовано необхідність масштабного розвитку програм цифровізації у всіх секторах економіки та сферах життєдіяльності. Автор наголошує, що цифрова трансформація приносить суттєві переваги не лише для бізнесу, а й для держави та суспільства загалом. Також особливу увагу науковцем приділено реалізації цифрових рішень у фінансовому секторі та впровадженню технологій Індустрії 4.0 в діяльність промислових підприємств, що сприяє підвищенню ефективності виробництва та адаптації до сучасних умов ринку [12].

Разом з тим, дослідження Т. О. Шматковської демонструє, що цифрові платформи є не лише інструментами оптимізації бізнес-процесів, але й виступають основою нових ринкових взаємодій. Зокрема, вони дозволяють підприємствам масштабувати свою діяльність та підвищувати рівень персоналізації клієнтських послуг. Однак, із розвитком цифрових платформ зростають виклики, пов'язані з регулюванням цифрової економіки та захистом персональних даних [20].

Водночас Г. М. Дергачова зазначає, що цифровізація вимагає значних інвестицій у модернізацію технологічної інфраструктури, впровадження нових програмних рішень та підготовку персоналу. При цьому витрати на цифрову трансформацію можуть окупитися як за рахунок підвищення продуктивності праці чи оптимізації витрат, так і за рахунок зростання доходів від цифрових каналів збуту [4].

Окрему увагу в наукових дослідженнях приділено змінам у сфері трудових ресурсів та управління персоналом в умовах війни. Так, Ю. О. Чалюк наголошує, що цифровізація спричиняє потребу у фахівцях із новими компетенціями, зокрема у сфері аналітики даних та розробки спеціалізованих програмних рішень. При цьому процес адаптації працівників до цифрових змін супроводжується низкою перешкод, пов'язаних із недостатнім рівнем цифрової грамотності персоналу та необхідністю перебудови організаційної культури на підприємствах [14].

Загалом, аналіз літературних джерел свідчить про те, що цифрова трансформація підприємницької діяль-

ності є багатовимірним процесом, що охоплює широкий спектр аспектів — від стратегічного управління та організаційної адаптації до технологічних інновацій та автоматизації бізнес-процесів. Вона є не просто інструментом модернізації, а ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності підприємств в умовах динамічних змін цифрової економіки. Разом з тим, виникає необхідність подальших досліджень, спрямованих на оптимізацію ефективності використання цифрових технологій, виявлення стратегій, що дозволяють підприємствам максимізувати продуктивність та рентабельність цифрових рішень та розробку адаптивних механізмів цифрової трансформації підприємницької діяльності.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження ключових чинників цифрової трансформації та визначення її впливу на конкурентоспроможність підприємств для забезпечення ефективності трансформації підприємницької діяльності в умовах швидкої зміни технологічного середовища.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Трансформаційні процеси у підприємницькій діяльності, спричинені цифровими технологіями, є результатом фундаментальних змін у структурі, механізмах управління та стратегічних підходах до ведення бізнесу. В даний час вони охоплюють адаптацію бізнес-моделей до цифрового середовища, перехід від традиційних до інтегрованих технологічних рішень та використання автоматизованих аналітичних інструментів для підвищення ефективності управлінських рішень. Одним із ключових аспектів таких трансформацій є зміна підходів до створення та розподілу вартості. Оскільки технологічний прогрес сприяє формуванню нових джерел доходу та прискоренню циклу прийняття рішень, то на даному контексті важливою стає можливість збору та аналізу великих масивів даних, що дозволяє підприємствам прогнозувати ринкові тренди та адаптувати свою діяльність відповідно до змін споживчих уподобань.

Крім того, цифровізація змінює механізми взаємодії підприємств із контрагентами, що призводить до формування нових типів ділових партнерств та екосистем. Інформаційна прозорість та швидкість обміну даними змінюють динаміку конкурентної боротьби, створюючи умови для більшої інтеграції між учасниками ринку та забезпечуючи доступ до глобальних ринків без необхідності фізичної присутності. При цьому фінансовий аспект цифрової трансформації полягає у зміні методів оцінки ризиків та вартості активів, оскільки використання цифрових інструментів дозволяє більш точно моделювати фінансові потоки та враховувати фактори, які раніше були складними для прогнозування [4, с. 286]. Це, у свою чергу, впливає на механізми залучення капіталу та підходи до інвестиційної діяльності.

Цифрова трансформація охоплює комплексний спектр змін, що зачіпають усі аспекти бізнес-діяльності. Вона вимагає перегляду традиційних бізнес-моделей та впровадження інноваційних підходів, які відповідають

вимогам цифрової епохи. Водночас стратегічний розвиток підприємств набуває динамічного характеру, орієнтуючись на впровадження технологій для оптимізації бізнес-процесів, підвищення операційної ефективності та створення нових продуктів і послуг [15, с. 356]. Важливим аспектом цього процесу є дотримання принципів сталого розвитку, що забезпечує довгострокову конкурентну перевагу та адаптацію підприємств до змінних умов цифрової економіки.

Суттєвих змін зазнає також і організаційна структура підприємств, оскільки традиційні ієрархічні моделі управління поступово замінюються більш гнучкими, що дозволяє оперативніше реагувати на ринкові виклики. Тому автоматизація виробничих операцій сприяє зростанню ролі креативного та аналітичного мислення в управлінні бізнесом. Відповідно, цифрові технології не лише змінюють окремі бізнес-процеси, але й спричиняють системні трансформації підприємницької діяльності, що вимагає перегляду стратегій розвитку та використання нових методів оцінки ефективності діяльності підприємств [11, с. 34; 8, с. 173].

У сучасних бізнес-моделях цифрові платформи та автоматизовані аналітичні системи відіграють ключову роль у трансформації підходів до створення вартості, підвищення операційної ефективності та управління взаємодією із зовнішнім середовищем. Вони формують нову структуру економічних відносин, забезпечуючи гнучкість, масштабованість та інноваційність бізнес-процесів [3, с. 28]. Цифрова трансформація сприяє переходу підприємств від традиційних лінійних структур до багаторівневих екосистем, у яких цифрові платформи виступають інтеграторами між різними учасниками ринку — бізнесом, споживачами, постачальниками, регуляторами та технологічними провайдером. Цей формат організації бізнесу сприяє стійкому розвитку, оскільки дозволяє адаптуватися до швидких змін, оптимізувати витрати, персоналізувати клієнтські послуги та ефективно використовувати цифрові дані для прийняття рішень.

Тому використання цифрових платформ змінює спосіб організації бізнес-процесів, оскільки вони дозволяють підприємствам масштабувати операції та мінімізувати транзакційні витрати. А централізація даних та автоматизоване управління бізнес-процесами сприяють зростанню ефективності операційної діяльності, зменшуючи залежність від традиційних інфраструктурних обмежень (рис. 1).

Автоматизовані аналітичні системи, у свою чергу, трансформують процес прийняття рішень, оскільки забезпечують можливість швидкої обробки великих масивів даних та їх конвертації у прогностичні моделі. Це дозволяє підприємствам не лише реагувати на поточні ринкові зміни, але й прогнозувати їх, формуючи довгострокові стратегії розвитку з урахуванням тенденцій, які ще не стали очевидними для традиційних методів аналізу.

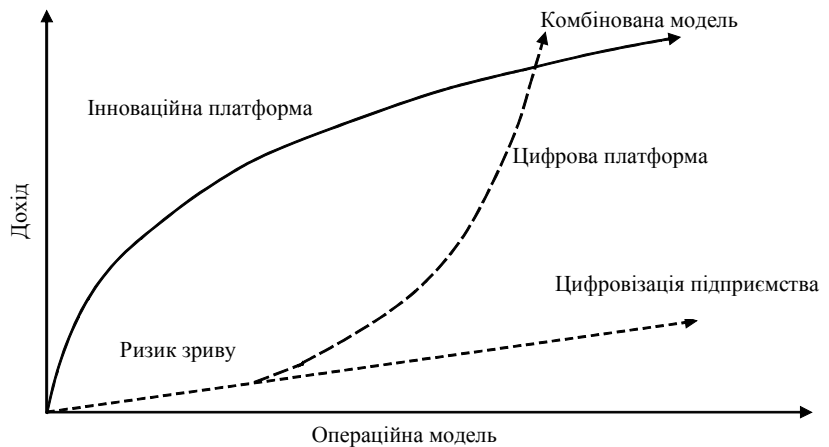


Рис. 1. Модель зростання доходу підприємств внаслідок впровадження цифрових платформ у бізнес-процеси

Джерело: [19].

Також, автоматизовані аналітичні системи забезпечують глибоку обробку даних, що дозволяє підприємствам прогнозувати ринкові тренди, управлінські ризики та поведінку споживачів. Крім того, цифрові платформи створюють мережеві ефекти, що сприяють зростанню вартості бізнесу, зміцненню конкурентних позицій та розвитку нових каналів монетизації, а децентралізація бізнес-процесів в цифрових екосистемах сприяє швидкому реагуванню на зміни, формуванню партнерських альянсів та створенню відкритих інноваційних моделей [10, с. 72]. Водночас ефективна цифрова трансформація вимагає розширення управлінських компетенцій, інвестицій у цифрову інфраструктуру, розвитку аналітичних методик та адаптації до нових технологічних викликів, таких як штучний інтелект, блокчейн та хмарні обчислення.

Можна стверджувати, що інтеграція цифрових платформ та аналітичних систем у бізнес-моделі сприяє підвищенню рівня персоналізації продуктів та послуг, що, у свою чергу, посилює конкурентні позиції підприємств. Це змінює економічну логіку створення вартості, оскільки підприємства отримують можливість адаптувати свої пропозиції до індивідуальних потреб споживачів у режимі реального часу, мінімізуючи ризики неефективного використання ресурсів.

Отож, цифрові платформи та автоматизовані аналітичні системи є не просто інструментами оптимізації, а рушійми якісних змін у структурі сучасних бізнес-моделей. Вони формують основу для нових економічних відносин, знижують рівень невизначеності у прийнятті стратегічних рішень та забезпечують підприємствам стійкі конкурентні переваги в умовах цифрової економіки [9, с. 199].

Інтеграція цифрових інструментів у бізнес-процеси змінює механізми створення та розподілу вартості, формуючи нові підходи до персоналізації клієнтських послуг і зміцнення фінансової стійкості суб'єктів господарювання. Використання аналітичних платформ та автоматизованих систем управління дозволяє підприємствам адаптувати свої пропозиції відповідно до індивідуальних потреб споживачів, що є критичним фактором утримання конкурентних позицій у цифровій економіці [7, с. 17]. Персоналізація клієнтських послуг на основі цифрових технологій передбачає створення гнучких моде-

Таблиця 1. Фактори, що впливають на швидкість та ефективність цифрової трансформації підприємств

Чинник	Сфера впливу	Наслідки впливу на ефективність
Рівень фінансових інвестицій	Технологічна модернізація, впровадження IT-рішень	Високий рівень інвестицій прискорює впровадження цифрових рішень, знижує технологічні бар'єри.
Інноваційна готовність організації	Гнучкість до змін, адаптація до технологій	Висока готовність сприяє швидкому впровадженню інновацій, підвищує конкурентоспроможність.
Доступність цифрової інфраструктури	Хмарні технології, цифрові платформи, інтернет-з'єднання	Обмежений доступ до інфраструктури уповільнює трансформацію та обмежує масштабованість.
Кваліфікація персоналу	Рівень цифрової грамотності, знання технологій	Недостатня кваліфікація персоналу гальмує процес трансформації, збільшує витрати на навчання.
Регуляторне середовище	Законодавчі норми, стандарти кібербезпеки	Жорстке регулювання може уповільнювати впровадження інновацій, тоді як сприятливі умови стимулюють розвиток.
Культура цифрових змін	Організаційні підходи, готовність до змін	Сприйняття цифровізації як стратегічного пріоритету прискорює процеси трансформації.
Здатність до аналізу даних	Автоматизація рішень, використання великих даних	Розвинені аналітичні можливості дозволяють оптимізувати бізнес-процеси та мінімізувати ризики.

Джерело: сформовано автором на основі [1; 13; 18].

лей взаємодії з споживачами, заснованих на детальному аналізі їхньої поведінки та фінансових даних. При цьому висока швидкість обробки інформації та автоматизовані комунікаційні процеси сприяють зниженню операційних витрат, що дає змогу підприємствам раціональніше розподіляти фінансові ресурси та підвищувати ефективність бізнес-процесів.

Зміцнення фінансової стійкості суб'єктів господарювання в умовах цифрової трансформації відбувається за рахунок мінімізації ризиків, пов'язаних із нестабільністю ринку та непередбачуваними змінами у бізнес-середовищі. А автоматизовані системи управління фінансовими потоками дозволяють підприємствам покращувати ліквідність та прогнозувати майбутні фінансові результати на основі алгоритмічного аналізу. Тому впровадження цифрових інструментів сприяє підвищенню прозорості фінансових операцій, що є ключовим фактором для залучення інвестицій і взаємодії з регуляторними органами.

Цифрова трансформація підприємств є багатофакторним процесом, який залежить від внутрішніх можливостей організації та зовнішніх умов ринкового середовища. Тому впровадження цифрових технологій потребує значних фінансових ресурсів та розвитку інноваційної культури для забезпечення дієвої їх імплементації у бізнес-процеси [17, с. 68]. Водночас, ефективність цифрової трансформації значною мірою визначається доступністю технологічної інфраструктури, рівнем аналітичної зрілості підприємства та іншими важливими чинниками. Відповідно, існує потреба виділення основних факторів, які впливають на швидкість і результативність цифрової трансформації, а також підвищують ефективність операційної діяльності суб'єктів господарювання (табл. 1).

Врахування даних чинників дозволяє сформулювати стратегічний підхід до цифровізації підприємства шля-

хом поєднання окремих факторів, які визначають швидкість і ефективність змін. Такий підхід базується на системному аналізі внутрішніх можливостей та зовнішніх умов, що визначають напрямки і темпи змін. Він передбачає поєднання довгострокового планування, адаптивності та ефективного управління ресурсами для досягнення стійкого розвитку [2, с. 110]. Тому оптимальна цифрова стратегія враховує ризики та орієнтується на підвищення продуктивності у динамічному ринковому середовищі. Головним завданням при цьому є інтеграція технологічних рішень у бізнес-модель підприємства таким чином, щоб вони сприяли його конкурентоспроможності та фінансовій стабільності.

Необхідно зазначити, що критичним завданням для підприємств, що інтегрують цифрові технології у свої бізнес-процеси, є мінімізація впливу цифрових загроз [6]. Одним із ключових механізмів захисту при цьому є впровадження багаторівневих інформаційних систем, які забезпечують контроль доступу, шифрування даних та виявлення аномалій у кіберпросторі. Такі системи функціонують на основі адаптивних алгоритмів, що дозволяють

своєчасно ідентифікувати потенційні загрози та мінімізувати їхній вплив на операційну діяльність. захищені інформаційні системи також передбачають впровадження автоматизованих механізмів автентифікації та багатофакторного підтвердження особи. Це дозволяє обмежити несанкціонований доступ до корпоративних мереж, мінімізуючи ризики, пов'язані з використанням скомпрометованих облікових записів або несанкціонованими маніпуляціями з внутрішніми ресурсами [5].

Відповідно, регулярний аудит та оновлення протоколів безпеки є важливими елементами загальної стратегії мінімізації цифрових загроз. Мається на увазі, що постійний аналіз потенційних вразливостей та їх усунення в режимі реального часу забезпечують стабільність інформаційної інфраструктури та підвищують рівень кіберстійкості організації. Таким чином, ефективне управління цифровими загрозами базується на інтеграції захищених інформаційних систем, жорсткому контролі доступу та динамічному управлінні ризиками, що дозволяє підприємствам зберігати безпеку даних та мінімізувати негативні наслідки зовнішніх впливів у цифровій економіці.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, приходимо до висновку, що цифрова трансформація підприємницької діяльності формує нові принципи організації бізнесу, змінюючи традиційні методи управління, операційні моделі та конкурентні стратегії. При цьому широке застосування автоматизованих аналітичних систем і цифрових платформ сприяє підвищенню продуктивності та оптимізації витрат підприємства. Водночас цифровізація посилює вимоги до гнучкості управлінських рішень і стратегічного планування.

В практичному аспекті цифрова трансформація сприяє не лише покращенню ефективності бізнес-процесів, але й створенню нових можливостей для економічного зростання. Проте успішність таких змін, суттєво залежить від рівня інноваційної готовності, фінансових ресурсів та адаптивності підприємств до технологічних викликів. Тому лише розробка ефективних стратегій цифрової адаптації на оцінці впливу цифрових технологій здатна забезпечити довгострокову конкурентоспроможність суб'єктів господарювання.

Література:

1. Вербівська Л.В., Буринська О.І. Використання цифрових технологій у підприємницькій діяльності. Економіка і суспільство. 2024. №61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3814> (дата звернення 27.05.2025).
2. Дворник О. Стратегії, виклики та успішні практики в епоху цифрової трансформації бізнесу. Development Service Industry Management. 2023. № 4. С. 107—111. URL: <https://dsim.khmn.edu.ua/index.php/dsim/article/view/68> (дата звернення 27.05.2025)
3. Дзямулич М. І., Стащук О. В., Шматковська Т. О., Гаряга Л. О. Трансформація бізнесу в умовах інформаційно-мережевої економіки. Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки. 2023. № 36 (4). С. 26—33. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echscnu_2023_4_5 (дата звернення 27.05.2025).
4. Дергачова Г. М., Колешня Я. О. Цифрова трансформація бізнесу: сутність, ознаки, вимоги та технології. Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут". 2020. № 17. С. 280—290. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/47557> (дата звернення 27.05.2025).
5. Дончак Л., Погіршук О., Сисоєва І. Стратегічний менеджмент у цифрову епоху: виклики та можливості. Економіка та суспільство. 2024. №70. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5237> (дата звернення 27.05.2025).
6. Дуляба Н. І. Виклики цифрової трансформації бізнес-структур в умовах розвитку 4D-індустрії. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2025. № 17. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2025-17-03-04> (дата звернення 27.05.2025).
7. Мандич О., Бабко Н., Лищенко М., Харчевнікова Л. Цифрова трансформація та новітні комунікації як платформа для стійкого розвитку бізнесу. Modeling the development of the economic systems. 2022. № 4. С. 15—19. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-6-2> (дата звернення 27.05.2025)ю
8. Мельник А. О. Впровадження цифрових рішень для оптимізації управлінських процесів організації. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. №4. С. 171—176. URL: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-25> (дата звернення 27.05.2025).
9. Мельник О.Г, Руда М.В. Стратегічні аспекти цифрової трансформації бізнесу. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2024. № 2 (12). С. 196—209. URL: <https://science.lpnu.ua/smeu/all-volumes-and-issues/volume-6-number-2-2024/strategic-aspects-digital-business-transformation> (дата звернення 27.05.2025).
10. Райчева, Л. І. Цифрова трансформація бізнес-процесів як основна складова формування стратегії розвитку підприємств. Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут". 2024. № 30. С. 71—76. <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/70589> (дата звернення 27.05.2025).
11. Рудаченко О., Коненко В., Тараруєв Ю. Аналіз впливу цифрових технологій на розвиток суб'єктів підприємництва. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. 2024. № 334 (5), С. 33—39. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-5> (дата звернення 27.05.2025).
12. Тищенко Д. С. Цифрова трансформація як драйвер розвитку економіки. Цифрова економіка та економічна безпека. 2023. № 4 (04), 38—45. URL: <https://doi.org/10.32782/dees.4-7> (дата звернення 27.05.2025).
13. Фролова Л.В., Бойко І.М. Трансформація підприємництва в умовах цифрової економіки. Economics: time realities. 2021. № 2 (54). С. 47—56. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2021/No2/47.pdf> (дата звернення 27.05.2025).
14. Чалюк Ю. О. "Warstate" і "Welfare state": конфлікт чи синергія воєнної стратегії та соціальної безпеки України. Сталій розвиток економіки. 2024. № 1 (48). С. 309—320. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/920> (дата звернення 27.05.2025).
15. Яковенко Я., Білик М., Олійник Є. Цифрова трансформація бізнес-структур: стратегічні орієнтири в епоху інновацій та технологічних змін. Економічний простір. 2024. № 190. С. 355—360. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1512> (дата звернення 27.05.2025).
16. Якушко І. Сутність та особливості цифрової трансформації. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2022. №4 (28). С. 75—82. URL: <http://rpeu.stu.cn.ua/article/view/262608> (дата звернення 27.05.2025).
17. Aloini D., Latronico L., Pellegrini L. The impact of digital technologies on business models. Insights from the space industry. Measuring business excellence. 2022. Vol. 26 (1). Pp. 64—80. URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/mbe-12-20200161/full/html> (дата звернення 27.05.2025).
18. Bezrukova N., Huk L., Chmil H., Verbivska L., Komchatnykh O., Kozlovskiy Y. Digitalization as a Trend of Modern Development of the World Economy. WSEAS Transactions on Environment and Development. 2022. Vol. 18. Pp. 120—129. <https://wseas.com/journals/ead/2022/a265115-695.pdf> (дата звернення 27.05.2025).
19. How to adopt a digital platform business model. Beyond Now. URL: <https://www.beyondnow.com/en/insights/market-insights/how-to-adopt-a-digital-platform-business-model> (дата звернення 27.05.2025).
20. Shmatkovska, T., Britchenko, I., Voitovych, S., Losonczi, P., Lorvi, I., Kulyk, I., Begun, S. Modern Information and Communication Technologies in the Digital Economy in the System of Economic Security of the Enterprises. AD ALTA: Journal of interdisciplinary research. 2022. Vol. 12 (1). Special Issue XXVII. Pp. 153—156. URL: <https://philarchive.org/rec/SHMMIA> (дата звернення 27.05.2025).

References:

1. Verbiska, L. V. and Burynska, O. I. (2024), "The Use of Digital Technologies in Entrepreneurial Activity", *Ekonomika i Suspil'stvo*, vol. 61, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3814> (Accessed 27 May 2025).
2. Dvornyk, O. (2023), "Strategies, Challenges, and Best Practices in the Era of Digital Business Transformation", *Development Service Industry Management*, vol. 4, pp. 107—111, available at: <https://dsim.khmnu.edu.ua/index.php/dsim/article/view/68> (Accessed 27 May 2025).
3. Dziamulych, M. I., Stashchuk, O. V., Shmatkovska, T. O. and Gariaga, L. O. (2023), "Transformation of business in the conditions of the information and network economy", *Ekonomichniy chasopys Volynskogo Natsionalnogo Universytetu imeni Lesi Ukrainky*, vol. 35 (4), pp. 26—33, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echcenu_2023_4_5 (Accessed 27 May 2025).
4. Dergachova, H. M. and Koleshnia, Ya. O. (2020), "Digital Business Transformation: Essence, Characteristics, Requirements, and Technologies", *Economic Bulletin of the National Technical University of Ukraine "Kyiv Polytechnic Institute"*, vol. 17, pp. 280—290, available at: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/47557> (Accessed 27 May 2025).
5. Donchak, L., Pohriiucuk, O. and Sysoieva, I. (2024), "Strategic Management in the Digital Era: Challenges and Opportunities", *Ekonomika ta Suspil'stvo*, vol. 70, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5237> (Accessed 27 May 2025).
6. Duliaba, N. I. (2025), "Challenges of Digital Business Transformation in the Context of 4D Industry Development", *Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management*, vol. 17, available at: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2025-17-03-04> (Accessed 27 May 2025).
7. Mandych, O., Babko, N., Lishchenko, M. and Kharchevnikova, L. (2022), "Digital Transformation and Modern Communications as a Platform for Sustainable Business Development", *Modeling the Development of Economic Systems*, vol. 4, pp. 15—19, available at: <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-6-2> (Accessed 27 May 2025).
8. Melnyk, A. O. (2024), "Implementation of Digital Solutions for Optimizing Organizational Management Processes", *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, vol. 4, pp. 171—176, available at: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-25> (Accessed 27 May 2025).
9. Melnyk, O. H. and Ruda, M. V. (2024), "Strategic Aspects of Digital Business Transformation", *Management and Entrepreneurship in Ukraine: Stages of Formation and Development Issues*, vol. 2 (12), pp. 196—209, available at: <https://science.lpnu.ua/smeu/all-volumes-and-issues/volume-6-number-2-2024/strategic-aspects-digital-business-transformation> (Accessed 27 May 2025).
10. Raicheva, L. I. (2024), "Digital Transformation of Business Processes as a Key Component of Enterprise Development Strategy", *Economic Bulletin of the National Technical University of Ukraine "Kyiv Polytechnic Institute"*, vol. 30, pp. 71—76, available at: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/70589> (Accessed 27 May 2025).
11. Rudachenko, O., Konenko, V. and Tararuev, Yu. (2024), "Analysis of the Impact of Digital Technologies on the Development of Business Entities", *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, vol. 334 (5), pp. 33—39, available at: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-5> (Accessed 27 May 2025).
12. Tishchenko, D. S. (2023), "Digital Transformation as a Driver of Economic Development", *Digital Economy and Economic Security*, vol. 4 (04), pp. 38—45, available at: <https://doi.org/10.32782/dees.4-7> (Accessed 27 May 2025).
13. Frolova, L. V. and Boiko, I. M. (2021), "Entrepreneurship Transformation in the Digital Economy", *Economics: Time Realities*, vol. 2 (54), pp. 47—56, available at: <https://economics.net.ua/files/archive/2021/No2/47.pdf> (Accessed 27 May 2025).
14. Chaliuk, Yu. O. (2024), "Warstate" and "Welfare state", *Stalyi rozvytok ekonomiky*, vol. 1 (48), pp. 309—320, available at: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/920> (Accessed 27 May 2025).
15. Yakovenko, Ya., Bilyk, M. and Oliinyk, Ye. (2024), "Digital Transformation of Business Structures: Strategic Orientations in the Era of Innovation and Technological Change", *Ekonomichniy Prostir*, vol. 190, pp. 355—360, available at: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1512> (Accessed 27 May 2025).
16. Yakushko, I. (2022), "Essence and Peculiarities of Digital Transformation", *Problems and Prospects of Economics and Management*, vol. 4 (28), pp. 75—82, available at: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/262608> (Accessed 27 May 2025).
17. Aloini, D., Latronico, L. and Pellegrini, L. (2022), "The Impact of Digital Technologies on Business Models: Insights from the Space Industry", *Measuring Business Excellence*, vol. 26 (1), pp. 64—80, available at: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/mbe-12-20200161/full/html> (Accessed 27 May 2025).
18. Bezrukova, N., Huk, L., Chmil, H., Verbivska, L., Komchatnykh, O. and Kozlovskiy, Y. (2022), "Digitalization as a Trend of Modern Development of the World Economy", *WSEAS Transactions on Environment and Development*, vol. 18, pp. 120—129, available at: <https://wseas.com/journals/ead/2022/a265115-695.pdf> (Accessed 27 May 2025).
19. Beyond Now (2025), "How to adopt a digital platform business model", available at: <https://www.beyondnow.com/en/insights/market-insights/how-to-adopt-a-digital-platform-business-model> (Accessed 27 May 2025).
20. Shmatkovska, T., Britchenko, I., Voitovych, S., Losonczy, P., Lorvi, I., Kulyk, I. and Begun, S. (2022), "Modern Information and Communication Technologies in the Digital Economy in the System of Economic Security of the Enterprises", *AD ALTA: Journal of interdisciplinary research*, vol. 12 (1), Special Issue XXVII, pp. 153—156, available at: <https://philarchive.org/rec/SHMMIA> (Accessed 27 May 2025).

Стаття надійшла до редакції 29.05.2025 р.

О. В. Зибарева,
д. е. н., професор, професор кафедри бізнесу та управління персоналом,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3069-6462>
С. Ю. Палагнюк,
аспірант, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-9785-2344>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.12.67

ЦИФРОВІ ІННОВАЦІЇ В БІЗНЕС-МОДЕЛЯХ ПІДПРИЄМСТВ ГАЛУЗІ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ: ВПЛИВ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ

O. Zybarena,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department
of Business and HR Management, Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University
S. Palahniuk,
Postgraduate student, Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University

DIGITAL INNOVATIONS IN BUSINESS MODELS OF INDUSTRIAL ENTERPRISES: IMPACT ON COMPETITIVENESS

У статті досліджено теоретичні та практичні аспекти впровадження цифрових інновацій у бізнес-моделі ІТ підприємств та їх вплив на конкурентоспроможність. Проаналізовано ключові напрями цифрової трансформації, які охоплюють інтелектуалізацію виробництва, формування екосистем цифрових продуктів, цифровізацію ланцюгів постачання, персоналізацію взаємодії зі споживачами та розвиток цифрових компетенцій персоналу. Здійснено порівняльний аналіз традиційних та цифрових бізнес-моделей ІТ підприємств за такими характеристиками як фокус управління, підхід до створення продукту, структура витрат, взаємодія зі споживачами, джерела доходу, швидкість виведення нових продуктів на ринок, підхід до управління інноваціями, організаційна структура, управління знаннями та механізми контролю якості. Визначено особливості оцінювання економічної ефективності цифрових інновацій з урахуванням прямого та непрямого впливу на конкурентоспроможність підприємства. Обґрунтовано необхідність формування комплексного підходу до управління процесами цифрової трансформації, який охоплює технологічні, організаційні, кадрові та фінансові аспекти змін. Розглянуто перспективні напрями трансформації бізнес-моделей ІТ підприємств в умовах розвитку технологій Індустрії 4.0, зокрема впровадження штучного інтелекту, промислового інтернету речей, аналітики великих даних, цифрових платформ та екосистем. Визначено стратегічні пріоритети цифрової трансформації бізнес-моделей ІТ підприємств України з урахуванням світового досвіду та національних особливостей. Запропоновано рекомендації щодо формування ефективних стратегій цифрової трансформації, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності вітчизняних ІТ підприємств.

The article explores theoretical and practical aspects of implementing digital innovations in business models of IT enterprises and their impact on competitiveness. The main factor determining the success of an enterprise activity is the capability to adopt and implement digital innovations that not only transform technological processes but also fundamentally change the overall paradigm of business organization. The key areas of digital transformation are analyzed, including production intellectualization, formation of digital product ecosystems, supply chain digitalization, personalization of consumer interactions, and development of digital competencies of personnel. A comparative analysis of traditional and digital business models of IT enterprises is conducted according to such characteristics as management focus, product creation approach, cost structure, consumer interaction, revenue sources, speed of bringing new products to market, innovation management approach, organizational structure, knowledge management, and quality control mechanisms. The peculiarities of evaluating the economic efficiency of digital innovations are determined, taking into account the direct and indirect impact on the enterprise's competitiveness. The necessity of forming a comprehensive approach to managing digital transformation processes is substantiated, covering technological, organizational, personnel, and financial aspects of changes. Prospective directions of transformation of business models of IT enterprises in the conditions of Industry 4.0 technologies development are considered, in particular the implementation of artificial intelligence, industrial Internet of things, big data analytics, digital platforms, and ecosystems. Strategic priorities of digital transformation of business models of Ukrainian IT enterprises are determined, taking into account world experience and national peculiarities. Recommendations for the formation of effective digital transformation strategies aimed at increasing the competitiveness of domestic IT enterprises are proposed.

Ключові слова: цифрові інновації, бізнес-модель, ІТ підприємства, цифрова трансформація, конкурентоспроможність, Індустрія 4.0, цифрові платформи, штучний інтелект, промисловий інтернет речей.

Key words: digital innovations, business model, IT enterprises, digital transformation, competitiveness, Industry 4.0, digital platforms, artificial intelligence, industrial Internet of things.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Трансформаційні процеси світової економіки зумовлюють необхідність адаптації виробничих структур до новітніх технологічних змін. Підприємства галузі інформаційних технологій України перебувають у складному становищі, коли традиційні бізнес-моделі втрачають ефективність під тиском глобальних викликів та необхідності швидко реагувати на мінливі потреби ринку. Ключовим фактором, який визначає успішність господарювання виробничих структур, виступає спроможність впроваджувати цифрові інновації, що трансформують не лише технологічні процеси, але й змінюють парадигму організації бізнесу загалом.

Впровадження цифрових технологій на ІТ підприємствах стикається з численними перешкодами, серед яких брак фінансових ресурсів, недостатня кваліфікація персоналу, відсутність стратегічного бачення щодо інтеграції новітніх рішень у виробничі процеси. Конкурентоспроможність вітчизняних ІТ підприємств

значною мірою залежить від швидкості адаптації до вимог цифрової економіки та здатності використовувати потенціал таких технологій як штучний інтелект, промисловий інтернет речей, хмарні обчислення та аналітика великих даних для оптимізації бізнес-процесів.

Особливості трансформації ІТ сектору полягають у необхідності перебудови всього ланцюга створення вартості з урахуванням можливостей, які надають цифрові технології. Фрагментарне впровадження окремих елементів цифровізації не забезпечує системного ефекту та не дозволяє повною мірою використати потенціал інноваційних рішень для підвищення конкурентоспроможності. Економічна доцільність впровадження цифрових інновацій має розглядатися крізь призму комплексної трансформації бізнес-моделей ІТ підприємств, яка передбачає зміну підходів до організації виробництва, управління ресурсами, взаємодії з партнерами та клієнтами.

Масштабування цифрових рішень у ІТ секторі стримується також недостатньо розвинутою інфраструктурою та відсутністю відповідного нормативно-правового забезпечення. Аналіз досвіду розвинених

Таблиця 1. Напрями трансформації бізнес-моделей технологічних підприємств під впливом цифрових інновацій

Напрямок трансформації	Технологічне рішення	Вплив на конкурентоспроможність
Інтелектуалізація розробки програмного забезпечення	Технологічний інтернет речей, цифрові двійники, штучний інтелект	Оптимізація виробничих процесів, скорочення часу простою працівників, підвищення якості програмного забезпечення, зниження часових та фінансових витрат
Формування екосистеми цифрових продуктів	Технології доповненої реальності, хмарні сервіси, мобільні додатки	Розширення пропозиції цінності для споживачів, формування додаткових джерел доходу, посилення клієнтської лояльності
Цифровізація процесу управління проектами	Блокчейн, системи прогнозу аналітики, цифрові платформи	Підвищення прозорості постановки та управління задачами, скорочення термінів виконання проектів
Персоналізація взаємодії зі клієнтами	Аналітика великих даних, системи управління взаємовідносинами з клієнтами, технології машинного навчання	Формування кастомізованих пропозицій, підвищення рівня сервісу, збільшення показників повторних продажів
Розвиток цифрових компетенцій персоналу	Системи дистанційного навчання, віртуальні тренажери, платформи для обміну знаннями	Підвищення продуктивності праці, скорочення термінів адаптації до нових технологій, зростання інноваційної активності працівників

Джерело: складено автором.

країн свідчить про необхідність формування екосистеми цифрової трансформації економіки, яка включатиме механізми державної підтримки, розвиток дослідницької інфраструктури, стимулювання інвестицій у розробку та впровадження інноваційних рішень.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідження проблематики цифрової трансформації бізнес-моделей ІТ підприємств та її впливу на конкурентоспроможність висвітлено у працях багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців. Г. М. Дергачова та Я. О. Колешня розглядають сутність цифрової трансформації бізнесу, визначаючи її як "процес докорінної зміни бізнес-моделі на основі цифрових технологій, які змінюють продукт або послугу, процеси, маркетинг та бізнес-модель загалом" [4]. В. П. Вишневський та О. М. Гаркушенко досліджують трансформаційний потенціал цифровізації економіки України, акцентуючи увагу на необхідності стратегічного підходу до впровадження цифрових технологій у економіці країни [8].

Значний внесок у розуміння впливу цифровізації на конкурентоспроможність підприємств зробили Н. А. Добрянська та Н. М. Фоміна, які проаналізували новітні теорії управління конкурентоспроможністю персоналу в умовах діджиталізації [5]. Питання регулювання інноваційного розвитку на регіональному рівні досліджували В. В. Лагодієнко та Л. А. Торішня [6]. Л. Б. Боденчук та І. В. Ліганенко розглянули можливості та загрози, які несуть цифрові платформи для малого і

середнього бізнесу [1]. О. Бречко проаналізував детермінанти цифрової трансформації національної економіки, підкреслюючи важливість системного підходу до впровадження цифрових технологій [2].

Серед зарубіжних дослідників варто відзначити роботи З. Чена та К. Цзяна, які емпірично довели позитивний вплив цифровізації на ефективність корпоративних інвестицій [13]. П. Хуо та Л. Ванг досліджували взаємозв'язок між розвитком цифрової економіки та ефективністю бізнес-інвестицій [15]. С. Ванг та В. Вень проаналізували вплив цифрової трансформації на ефективність використання трудових ресурсів підприємств [17]. Х. Чжоу розробив теоретичні основи та модель оцінки впливу корпоративної цифровізації на інвестиційну ефективність [18].

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою дослідження є визначення впливу цифрових інновацій у бізнес-моделях ІТ підприємств на їхню конкурентоспроможність та розробка практичних рекомендацій щодо ефективної цифрової трансформації.

Завдання дослідження: систематизувати теоретичні підходи до розуміння сутності цифрових інновацій у контексті трансформації бізнес-моделей ІТ підприємств; ідентифікувати ключові фактори впливу цифрових інновацій на конкурентоспроможність ІТ підприємств; розробити практичні рекомендації щодо формування ефективних стратегій цифрової трансформації бізнес-моделей ІТ підприємств для підвищення їхньої конкурентоспроможності.

**ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ
ДОСЛІДЖЕННЯ**

Сучасний етап розвитку технологічного сектору економіки характеризується кардинальними змінами у підходах до організації виробничих процесів, маркетингу продукції та взаємодії з партнерами й споживачами. Впровадження цифрових інновацій переформатовує установлені бізнес-моделі, створюючи нові можливості для нарощування конкурентних переваг підприємств [3]. Ключова особливість цифрової трансформації полягає у системному характері змін, які охоплюють усі структурні елементи організації виробництва та управлінської діяльності.

Бізнес-модель ІТ підприємства у контексті цифровізації набуває принципово нових характеристик, пов'язаних із переорієнтацією на клієнтоцентричний підхід та формування інтегрованих ланцюгів створення вартості. Трансформація відбувається за рахунок впровадження технологій, які забезпечують автоматизацію та інтелектуалізацію виробничих і управлінських процесів, створюють можливості для збору та обробки великих масивів даних, реалізації предикативної аналітики та формування кастомізованих пропозицій для споживачів [11].

Аналіз практики впровадження цифрових інновацій у бізнес-моделях ІТ підприємств дозволяє ідентифікувати ключові напрями трансформації, які мають найбільший вплив на конкурентоспроможність. До них належать: перехід з моделі аутсорсу (аутстафу) на продуктову бізнес модель, впровадження технологій інтернету речей для моніторингу та оптимізації процесів розробки програмного забезпечення, використання штучного інтелекту для прогнозування попиту та управління процесом розробки програмного забезпечення, формування цифрових платформ для взаємодії з партнерами та клієнтами [8]. Кожен із зазначених напрямів сприяє оптимізації структури витрат, підвищенню якості програмного забезпечення, скороченню термінів виведення нових продуктів на ринок та більш ефективному задоволенню потреб споживачів.

Трансформація бізнес-моделей ІТ підприємств під впливом цифрових інновацій відбувається за кількома ключовими напрямками, які представлені у таблиці 1.

Конкурентоспроможність ІТ підприємств у цифровому середовищі визначається спроможністю інтегрувати інноваційні технології у бізнес-процеси та отримувати на цій основі економічні, організаційні та маркетингові переваги [16]. Дослідження свідчать, що підприємства, які активно впроваджують цифрові інновації, демонструють вищі показники продуктивності праці, рентабельності та ринкової частки порівняно з конкурентами, які зберігають традиційні підходи до організації бізнесу.

Впровадження цифрових інновацій у бізнес-моделі ІТ підприємств супроводжується суттєвими змінами у структурі виробничих витрат, формуванні доданої вартості та каналах взаємодії з ринком [4]. Традиційні підходи до організації виробництва програмного забезпечення, поступаються місцем гнучким виробничим системам, здатним оперативно адаптуватися до змін у потребах клієнтів та забезпечувати високий рівень кастомізації продукції при збереженні економічної ефективності.

Економічний ефект від цифрової трансформації бізнес-моделей ІТ підприємств проявляється у зниженні собівартості розробки програмного забезпечення, скороченні термінів виведення нових продуктів на ринок та більш точному попаданню в поле очікування клієнтів [14]. Дослідження, проведені у ІТ секторі різних країн, свідчать, що впровадження технологій технологічного інтернету речей дозволяє знизити витрати на технічне обслуговування обладнання, скоротити споживання серверних потужностей, зменшити кількість програмних помилок [15]. Використання штучного інтелекту для прогнозування попиту та оптимізації процесу постановки завдань, також дозволяє знизити терміни розробки та кількість помилок допущених під час розробки програмного забезпечення.

Технологічна основа цифрової трансформації бізнес-моделей ІТ підприємств формується на базі концепції Індустрії 4.0, яка передбачає інтеграцію проектних виробничих систем з цифровими технологіями та створення кіберфізичних систем, здатних до самоорганізації та автономного функціонування [2]. Ключовими технологічними компонентами, які забезпечують реалізацію концепції Індустрії 4.0, є технологічний інтернет речей, хмарні обчислення, аналітика великих даних, технології штучного інтелекту та машинного навчання, системи кібербезпеки, адитивні технології виробництва, робототехніка та автоматизація.

Вплив цифрових інновацій на конкурентоспроможність ІТ підприємств має багатоаспектний характер і проявляється у формуванні нових конкурентних переваг, пов'язаних із підвищенням оперативності реагування на зміни ринкового середовища, зростанням якості продукції та послуг, оптимізацією структури витрат, розширенням можливостей для створення інноваційних продуктів та послуг [17].

Трансформація бізнес-моделей ІТ підприємств під впливом цифрових інновацій супроводжується змінами у підходах до організації виробництва програмного забезпечення, управління людьми і ресурсами та взаємодії з ринком [9]. Відбувається перехід від лінійних моделей створення вартості до платформених рішень, які забезпечують інтеграцію різних учасників ринку та формування екосистем, орієнтованих на спільне створення цінності для споживачів.

ІТ сектор України має значний потенціал для цифрової трансформації, проте процес впровадження цифрових інновацій стримується низкою факторів, серед яких обмеженість фінансових ресурсів, недостатній рівень цифрової зрілості підприємств, брак кваліфікованих кадрів, відсутність системного підходу до управління цифровими трансформаціями [1]. Подолання зазначених обмежень вимагає формування комплексної політики підтримки цифрових трансформацій у ІТ секторі, яка включатиме механізми фінансового стимулювання, розвиток цифрової інфраструктури, створення умов для підготовки кваліфікованих кадрів, розвиток науково-дослідної бази для розробки та впровадження цифрових технологій.

Стратегічні пріоритети цифрової трансформації бізнес-моделей ІТ підприємств України мають бути

орієнтовані на комплексне впровадження технологій Індустрії 4.0, розвиток цифрових екосистем, формування нових форматів взаємодії з партнерами та споживачами [7]. Досвід розвинених країн свідчить, що ефективна цифрова трансформація ІТ компаній вимагає консолідації зусиль держави, бізнесу та наукової спільноти для створення сприятливих умов розвитку цифрових інновацій та їх впровадження у практику господарювання.

Реалізація потенціалу цифрових інновацій для підвищення конкурентоспроможності ІТ підприємств вимагає формування системного підходу до управління процесами цифрової трансформації, який охоплюватиме технологічні, організаційні, кадрові та фінансові аспекти змін [10]. Важливим елементом такого підходу є розробка дорожньої карти цифрової трансформації, яка визначатиме послідовність впровадження цифрових рішень з урахуванням їх впливу на ключові показники конкурентоспроможності підприємства.

Оцінювання економічної ефективності цифрових інновацій у бізнес-моделях ІТ підприємств вимагає розробки комплексної системи показників, яка враховуватиме як прямий економічний ефект від впровадження технологій (зниження часу розробки, зростання продуктивності праці, скорочення кількості допущених помилок), так і непрямий вплив на конкурентоспроможність (підвищення якості продуктів, зростання рівня сервісу, розширення можливостей для кастомізації продуктів під потреби клієнтів) [12]. Важливим аспектом оцінювання є також аналіз стратегічних переваг, які формуються у довгостроковій перспективі та пов'язані з підвищенням адаптивності підприємства до змін ринкового середовища, розширенням можливостей для створення інноваційних продуктів та послуг, формуванням нових моделей взаємодії з партнерами та споживачами.

Методологічний підхід до оцінювання ефективності цифрових інновацій має враховувати специфіку конкретного підприємства, ринок та загальний рівень цифрової зрілості бізнес-середовища. Універсальність інструментарію оцінювання досягається шляхом формування багаторівневої системи показників, яка включає індикатори операційної ефективності, фінансової результативності, маркетингової успішності та організаційного розвитку [6]. На операційному рівні ключовими індикаторами є скорочення тривалості виробничого циклу, зменшення рівня допущених помилок (багів), оптимізація використання людських ресурсів, зниження серверних витрат та технологічної інфраструктури. Фінансові показники охоплюють зростання продуктивності праці, підвищення середнього чеку та терміну життя клієнта, оптимізацію структури оборотних коштів, зниження трансакційних витрат.

Специфіка оцінювання ефективності цифрових інновацій у бізнес-моделях ІТ підприємств визначається необхідністю врахування непрямих ефектів, які проявляються у довгостроковій перспективі та часто мають якісний характер. До таких ефектів належать: підвищення гнучкості виробничої системи та її адаптивності до змін ринкової кон'юнктури, зростання інноваційного потенціалу підприємства, формування цифрових ком-

петенцій персоналу, посилення бренду та репутації компанії. Кількісна оцінка зазначених ефектів вимагає розробки специфічних методик, які поєднують формалізовані підходи з експертними оцінками та бенчмаркінговим аналізом [13].

Міжнародна практика цифрової трансформації ІТ підприємств демонструє різноманітність підходів до формування бізнес-моделей, орієнтованих на використання потенціалу цифрових технологій. Досвід лідерів цифрових інновацій свідчить про необхідність комплексного підходу, який передбачає одночасну трансформацію виробничих процесів, організаційної структури, системи управління та взаємодії з клієнтами й партнерами. Аналіз успішних кейсів дозволяє виокремити кілька типових сценаріїв цифрової трансформації бізнес-моделей, які відрізняються фокусом змін та очікуваними результатами [3].

Перший сценарій орієнтований на оптимізацію апаратної ефективності ІТ інфраструктури, шляхом впровадження технологій інтернету речей, предиктивної аналітики та роботи з великими масивами даних. Ключовими результатами є зниження об'єму серверних потужностей, які потрібні компанії, скорочення термінів виконання проектів, підвищення якості продуктів, оптимізація використання людських ресурсів. Другий сценарій зосереджений на трансформації продуктової пропозиції через інтеграцію цифрових сервісів, формування екосистеми продуктів та послуг, створення нових джерел доходу на основі монетизації даних та сервісної моделі. Третій сценарій передбачає розвиток клієнтоорієнтованої бізнес-моделі з використанням технологій аналізу великих даних для персоналізації пропозицій, формування омніканальної взаємодії зі споживачами, створення цифрових платформ для залучення клієнтів у процеси розробки та вдосконалення продуктів [17].

Ефективність цифрової трансформації бізнес-моделей значною мірою визначається якістю управління інноваційними проектами. Традиційні підходи до управління проектами, орієнтовані на детальне планування та чітке дотримання графіку виконання робіт, не завжди є ефективними в умовах високої невизначеності та динамічності змін, характерних для цифрових трансформацій. Альтернативою є використання гнучких методологій управління, які забезпечують адаптивність проектів до змін умов та вимог, швидке тестування гіпотез та ітеративний розвиток рішень. Поєднання гнучких методологій з елементами класичного проектного управління дозволяє забезпечити оптимальний баланс між гнучкістю та контрольованістю процесів цифрової трансформації [15].

Управління процесами цифрової трансформації бізнес-моделей ІТ підприємств вимагає розробки специфічних підходів та інструментів, які враховуватимуть особливості цифрових проектів, пов'язані з високим рівнем невизначеності, складністю оцінювання ефективності на ранніх етапах впровадження, необхідністю забезпечення організаційної підтримки змін [18]. Практика свідчить, що успішна цифрова трансформація вимагає формування крос-функціональних команд, які об'єднують фахівців різних напрямів (технологічних, марке-

тингових, фінансових, комерційних) та забезпечують комплексний підхід до вирішення завдань цифровізації [5].

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження цифрових інновацій у бізнес-моделях ІТ підприємств та їх впливу на конкурентоспроможність дозволяє зробити ряд важливих висновків. Цифрова трансформація бізнес-моделей є комплексним процесом, який охоплює технологічні, організаційні, маркетингові та кадрові аспекти діяльності підприємств галузі інформаційних технологій. Ключовими напрямками цифрової трансформації виступають інтелектуалізація виробництва на основі технологій промислового інтернету речей та штучного інтелекту, формування цифрових екосистем продуктів та послуг, розвиток платформених рішень для взаємодії з партнерами, клієнтами та командою, персоналізація клієнтського досвіду на основі аналітики великих даних.

Впровадження цифрових інновацій у бізнес-моделі ІТ підприємств сприяє підвищенню їх конкурентоспроможності за рахунок оптимізації структури витрат, зростання продуктивності праці, підвищення якості продуктів, скорочення термінів виведення нових продуктів на ринок, розширення можливостей для кастомізації проектів під потреби клієнтів.

Стратегія цифрової трансформації бізнес-моделей ІТ підприємств має бути узгоджена із загальною стратегією розвитку та передбачати формування організаційного механізму управління змінами, розвиток цифрових компетенцій персоналу, забезпечення кібербезпеки, впровадження ефективних методів управління інноваційними проектами. Досвід лідерів цифрових інновацій свідчить про необхідність системного підходу до трансформації, який забезпечує синхронізацію змін у різних сферах діяльності підприємства та формування нових конкурентних переваг. Подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку галузевих моделей цифрової трансформації, які враховуватимуть специфіку конкретних секторів економіки та забезпечуватимуть максимальний ефект від впровадження цифрових інновацій для підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на глобальному ринку.

Література:

1. Боденчук Л. Б., Ліганенко І. В. Малий і середній бізнес та цифрові платформи: можливості та загрози. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2021. № 1 (7). С. 4—13.
2. Бречко О. Детермінанти цифрової трансформації національної економіки. *Вісник економіки*. 2020. № 4. С. 7—24.
3. Гаркавенко В. О., Гринько І. М. Вплив цифровізації на трансформацію глобального фінансового ринку. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 33. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-74>.
4. Дергачова Г. М., Колешня Я. О. Цифрова трансформація бізнесу: сутність, ознаки, вимоги та технології. *Економічний вісник Національного технічного універси-*

тету України "Київський політехнічний інститут". 2020. № 17. С. 280—290. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.17.2020.216367>.

5. Добрянська Н. А., Фоміна Н. М. Новітні теорії управління конкурентоспроможністю персоналу в умовах діджиталізації та COVID-19. *Економіка: реалії часу*. 2022. № 1 (59). С. 5—13. DOI: 10.15276/ETR.01.2022.1

6. Добрянська Н. А., Лагодієнко В. В., Торішня Л. А. Регулювання регіонального інноваційного розвитку. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Т. 5, № 1. С. 263—270.

7. Касяненко І. А., Гринько І. М. Аналіз впливу цифровізації економіки на залучення прямих іноземних інвестицій в Україну. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Економічні науки*. 2021. Вип. 2. С. 81—86. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2021-2-14>.

8. Цифровізація економіки України: трансформаційний потенціал: монографія / В. П. Вишневський, О. М. Гаркушенко, С. І. Князєв та ін. Київ: Академперіодика, 2020. 188 с.

9. Чміль Г. Цифровізація діяльності суб'єктів споживчого ринку: можливості та загрози. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм*. 2021. Вип. 13. С. 124—134. DOI: <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2021-13-13>.

10. Шут С. О. Трансформації інноваційно-інвестиційного розвитку підприємництва в умовах цифрової економіки. *Агросвіт*. 2024. № 19. С. 127—132. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/4721/4761> (дата звернення: 31.05.2025).

11. Якушко І. Сутність та особливості цифрової трансформації. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2021. № 4 (28). С. 75—82. DOI: 10.25140/2411-5215-2021-4(28)-75-82.

12. Bondarenko S., Verbivska L., Dobrianska N., Iefimova G., Pavlova V., Mamrotska O. Management of Enterprise Innovation Costs to Ensure Economic Security. *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)*. 2019. Vol. 8, Issue 3. P. 5609—5613. DOI: 10.35940/ijrte.C6203.098319.

13. Chen Z., Jiang K. Digitalization and corporate investment efficiency: Evidence from China. *Journal of International Financial Markets, Institutions & Money*. 2024. Vol. 91. Art. 101915.

14. Chukurna O., Niekrasova L., Dobrianska N., Izmaylov Ya., Shkrabak I., Ingram K. Formation of methodical foundations for assessing the innovative development potential of an industrial enterprise. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2020. № 4. P. 146—152. DOI: 10.33271/nvngu/2020-4/146.

15. Huo P., Wang L. Digital economy and business investment efficiency: Inhibiting or facilitating? *Research in International Business and Finance*. 2022. Vol. 63. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0275531922001830>. DOI: 10.1016/j.ribaf.2022.101797.

16. Nikoliuk O. V., Dobrianska N. A., Levchuk Yu. S. Organizational and economic determinants of ecologization of industrial enterprises. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2022. № 3 (21). С. 37—43. DOI: 10.15276/EJ.03.2022.4.

17. Wang S., Wen W., Niu Y., Li X. Digital transformation and corporate labor investment efficiency. *Emerging Markets Review*. 2024. Vol. 59. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ememar.101109>

18. Zhou H. The Effect of Corporate Digitalization on Investment Efficiency: Analysis of Theory and Model Design. *Highlights in Business, Economics and Management*. 2023. Vol. 19. P. 145—149.

References:

1. Bodenchuk, L. B., & Lihanenko, I. V. (2021), "Small and medium business and digital platforms: opportunities and threats", *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation*, vol. 1 (7), pp. 4—13.

2. Brechko, O. (2020), "Determinants of digital transformation of national economy", *Visnyk Ekonomiky*, vol. 4, pp. 7—24.

3. Harkavenko, V. O., & Hrinko, I. M. (2021), "Impact of digitalization on transformation of global financial market", *Ekonomika ta Suspilstvo*, vol. 33. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-74>

4. Derhachova, H. M., & Koleshnia, Ya. O. (2020), "Digital transformation of business: essence, features, requirements and technologies", *Ekonomichnyi Visnyk Natsionalnoho Tekhnichnoho Universytetu Ukrainy "Kyivskiy Politekhichnyi Instytut"*, vol. 17, pp. 280—290. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.17.-2020.216367>

5. Dobrianska, N. A., & Fomina, N. M. (2022), "Modern theories of personnel competitiveness management in the conditions of digitalization and COVID-19", *Ekonomika: Realii Chasu*, vol. 1 (59), pp. 5—13. <https://doi.org/10.15276/ETR.01.2022.1>

6. Dobrianska, N. A., Lahodiienko, V. V., & Torishnia, L. A. (2020), "Regulation of regional innovative development", *Ukrainskyi Zhurnal Prykladnoi Ekonomiky*, vol. 5 (1), pp. 263—270.

7. Kasianenko, I. A., & Hrynko, I. M. (2021), "Analysis of the impact of economy digitalization on attracting foreign direct investment to Ukraine", *Naukovyi Visnyk Poltavskoho Universytetu Ekonomiky i Torhivli. Ekonomichni Nauky*, vol. 2, pp. 81—86. <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2021-2-14>

8. Vyshnevskiy, V. P., Harkushenko, O. M. and Kniaziev, S. I. (2020). *Tsyfrovizatsiia ekonomiky Ukrainy: transformatsiyni potentsial [Digitalization of Ukraine's economy: transformational potential]*, Akademperiodyka, Kyiv, Ukraine.

9. Chmil, H. (2021), "Digitalization of consumer market subjects' activities: opportunities and threats", *Visnyk Kharkivskoho Natsionalnoho Universytetu imeni V. N. Karazina. Mizhnarodni Vidnosyny. Ekonomika. Krainoznavstvo. Turyzm*, vol. 13, pp. 124—134. <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2021-13-13>

10. Shut, S. O. (2024), "Transformations of innovation and investment development of entrepreneurship in the digital economy", *Ahrosvit*, vol. 19, pp. 127—132, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/4721/4761> (Accessed 25 May 2025).

11. Yakushko, I. (2021), "Essence and features of digital transformation", *Problemy i Perspektyvy Ekonomiky*

ta Upravlinnia, vol. 4 (28), pp. 75—82. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2021-4\(28\)-75-82](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2021-4(28)-75-82)

12. Bondarenko, S., Verbivska, L., Dobrianska, N., Iefimova, G., Pavlova, V., & Mamrotska, O. (2019), "Management of enterprise innovation costs to ensure economic security", *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)*, vol. 8 (3), pp. 5609—5613. <https://doi.org/10.35940/ijrte.C6203.098319>

13. Chen, Z., & Jiang, K. (2024), "Digitalization and corporate investment efficiency: Evidence from China", *Journal of International Financial Markets, Institutions & Money*, vol. 91, Article 101915.

14. Chukurna, O., Niekrasova, L., Dobrianska, N., Izmaylov, Ya., Shkrabak, I., & Ingram, K. (2020), "Formation of methodical foundations for assessing the innovative development potential of an industrial enterprise", *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, vol. 4, pp. 146—152. <https://doi.org/10.33271/nvngu/2020-4/146>

15. Huo, P., & Wang, L. (2022), "Digital economy and business investment efficiency: Inhibiting or facilitating?", *Research in International Business and Finance*, vol. 63, Article 101797.

16. Nikoliuk, O. V., Dobrianska, N. A., & Levchyk, Yu. S. (2022), "Organizational and economic determinants of ecologization of industrial enterprises", *Ekonomichnyi Zhurnal Odeskoho Politekhichnoho Universytetu*, vol. 3 (21), pp. 37—43. <https://doi.org/10.15276/EJ.-03.2022.4>

17. Wang, S., Wen, W., Niu, Y., & Li, X. (2024), "Digital transformation and corporate labor investment efficiency", *Emerging Markets Review*, vol. 59, Article 101109. <https://doi.org/10.1016/j.ememar.101109>

18. Zhou, H. (2023), "The effect of corporate digitalization on investment efficiency: Analysis of theory and model design", *Highlights in Business, Economics and Management*, vol. 19, pp. 145—149.

Стаття надійшла до редакції 06.06.2025 р.

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

Ефективна
ЕКОНОМІКА

Виходить 12 разів на рік

**Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)
Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292**

e-mail: economy_2008@ukr.net

 viber: +38 050 3820663

О. О. Карпенко,
д. е. н., професор, професор кафедри менеджменту, маркетингу та публічного адміністрування, Заклад вищої освіти "Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2943-1982>
Я. А. Харченко,
аспірант, Національний транспортний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-0529-2930>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.12.74

СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В СУЧАСНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ

О. Karpenko,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Management, Marketing and Public Administration,
Higher Educational Institution "Academician Yuriy Bugay International Scientific and Technical University"
Y. Kharchenko,
Postgraduate student, National Transport University

STRATEGY FOR MANAGING INVESTMENT ACTIVITIES IN THE MODERN BUSINESS ENVIRONMENT

В сучасному глобалізованому середовищі, що характеризується високою турбулентністю та нестабільністю, стратегічне управління інвестиційною діяльністю набуває особливої важливості. В умовах сучасної України, де бізнес працює в умовах безпрецедентного рівня невизначеності та ризиків, формування ефективної інвестиційної стратегії є не просто бажаним, а життєво необхідним для виживання, відновлення та розвитку суб'єктів підприємницької діяльності.

У статті здійснено аналіз та узагальнення окремих аспектів значення стратегії управління інвестиційною діяльністю для забезпечення стійкості та результативного розвитку суб'єктів підприємництва з урахуванням викликів нестабільного зовнішнього середовища. Метою дослідження є систематизація теоретичних підходів до управління інвестиційною діяльністю українських підприємств з акцентом на формування ефективної інвестиційної стратегії, яка відповідає потребам післявоєнного економічного відновлення та підвищення їх конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішніх ринках. Зокрема розкрито сутність стратегії управління інвестиційною діяльністю, вміщено стислий огляд тенденцій інвестиційної активності українських підприємств у 2010—2023 роках, позначено об'єктивні і суб'єктивні причини, що стримують інвестиційні процеси в передвоєнній та сучасній Україні. Обґрунтовано доцільність посилення уваги українських бізнес-суб'єктів до питань розробки стратегії управління власною інвестиційною діяльністю, окреслено перспективні для застосування в умовах, що склалися на сьогодні у нашій державі інвестиційні стратегії. Розкрито значення цифрової трансформації в становленні ефективного управління інвестиціями, вказано роль управління ризиками у цьому процесі з зазначенням ключових інвестиційних ризиків в українському бізнесовому середовищі.

Практичне значення статті полягає у висвітленні потенційних можливостей формування дієвої стратегії управління інвестиціями як важливого інструменту активізації інвестиційної діяльності та підвищення ефективності функціонування українських підприємств в умовах сучасного економічного середовища.

In today's globalized environment, characterized by high turbulence and instability, strategic management of investment activities is of particular importance. In today's Ukraine, where businesses operate under unprecedented levels of uncertainty and risk, developing an effective investment strategy is not only desirable, but vital for the survival, recovery and development of business entities.

The article analyzes and summarizes certain aspects of the importance of the investment management strategy for ensuring the sustainability and effective development of business entities, taking into account the challenges of an unstable external environment. The aim of the study is to systematize theoretical approaches to managing investment activities of Ukrainian enterprises with a focus on forming an effective investment strategy that meets the needs of post-war economic recovery and enhances their competitiveness in the domestic and foreign markets. The goals set out in the article are realized through the use of a set of general scientific and special methods that allow for a comprehensive analysis of the role of investment strategy in improving the financial management of business entities in Ukraine. In particular, the article reveals the essence of the investment activity management strategy, provides a brief overview of the trends in investment activity of domestic enterprises in 2010–2023, and identifies the objective and subjective reasons that hinder investment processes in pre-war and modern Ukraine. The author substantiates the expediency of increasing the attention of domestic business entities to the development of a strategy for managing their own investment activities, and outlines investment strategies that are promising for use in the current conditions in our country. The author reveals the importance of digital transformation in the development of effective investment management, and the role of risk management in this process is indicated, with the key investment risks in the Ukrainian business environment being identified.

The practical significance of the article lies in highlighting the potential opportunities for forming an effective investment management strategy as an important tool for intensifying investment activity and improving the efficiency of Ukrainian enterprises in the current economic environment.

Ключові слова: стратегія, цифрова трансформація, підприємство, управління, ризики, інвестиції, проєкт, інвестиційна діяльність.

Key words: strategy, digital transformation, enterprise, management, risks, investment, project, investment activity.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Глобальні і локальні кризи, війни, інфляція, нестабільні валютні курси, що з певного часу стали звичними характеристиками середовища діяльності сучасного бізнесу, вимагають від суб'єктів підприємницької діяльності, які прагнуть бути успішними і конкурентоспроможними, виважених і обґрунтованих інвестиційних рішень, що базуються на довгостроковому стратегічному баченні. Комплекс зазначених та інших об'єктивних викликів і потреб, сформованих як внутрішнім, так і зовнішнім середовищем, вимагає від підприємств і фірм значної уваги до стратегії управління інвестиційною діяльністю. Грамотно сформована інвестиційна стратегія дозволяє не лише забезпечити стабільність бізнесу, а й створити умови для його довгострокового зростання на основі комплексу об'єктивних конкурентних переваг.

Таким чином, у сучасному динамічному бізнес-середовищі інвестиційна стратегія є не просто фінансовим інструментом, а ключовим елементом стратегічного управління, що забезпечує стійкість, конкурентність і інноваційний розвиток підприємства.

В умовах сучасної України актуальність формування ефективної інвестиційної стратегії українських підприємств посилюється потребою лівової частки з них в оновленні необоротних активів, цифровізації, екологічних технологіях, що без інвестицій реалізувати неможливо. Конкурентоспроможність українського бізнесу на європейському та світовому ринках напряду буде залежати від його здатності інвестувати в нові продукти, технології та бізнес-моделі.

Отже, дослідження різних аспектів формування ефективної стратегії управління інвестиційною діяльністю господарюючих суб'єктів є надзвичайно актуальним у сучасному бізнес-середовищі, і його актуальність лише зростає. Здобутки теорії та практики фінансового менеджменту в сферах формування інвестиційної стратегії

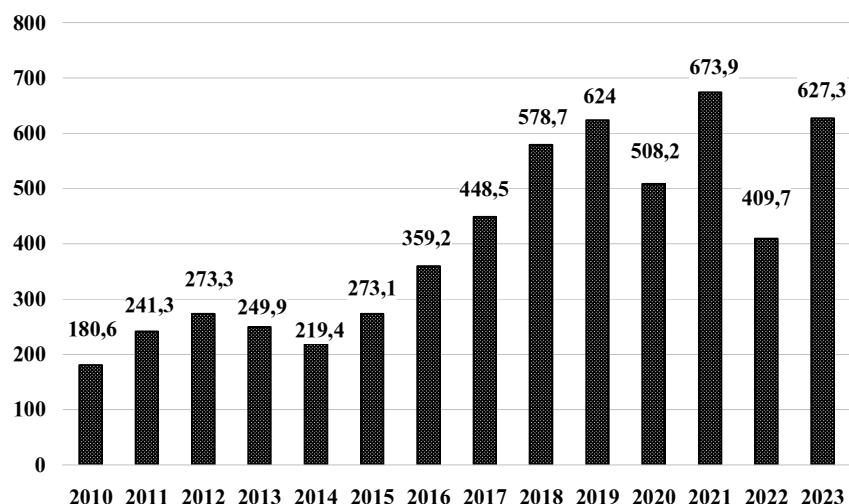


Рис. 1. Динаміка валових капітальних інвестицій в економіку України у 2010—2023 роках, млрд. грн

Джерело: побудовано на основі даних [5].

в умовах воєнного та посткризового періоду, оцінки ефективності стратегічного інвестування, управління інвестиційними ризиками, зв'язку інвестиційної та інноваційної політики дозволить бізнес-суб'єктам України отримати належну інформаційну базу для прийняття важених та ефективних управлінських рішень.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика формування ефективних стратегій управління інвестиційною діяльністю протягом тривалого часу перебуває в центрі уваги дослідників. Цей напрям викликає послідовний інтерес як з боку науковців-теоретиків, так і з боку практиків, які займаються управлінням інвестиційними процесами в реальному секторі економіки. Серед учених та економістів України цими питаннями займалися Л. Галько [1], Л. Селіверстова [2], К. Крамаренко [3], Д. Різник [4], І. Седікова, Г. Палвашова, Н. Асауленко [6], Л. Ляхович [7], О. Лошенюк В., Т. Мурована [8] та багато інших.

Втім, незважаючи на розвинені теорію і практику управління інвестиційною діяльністю, на порядку денному постійно перебуває потреба їх адаптації до сучасних викликів і можливостей, які в наш час є надзвичайно динамічними. Тому подальших досліджень потребують проблеми формування ефективної інвестиційної стратегії для підприємств України в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення, державної підтримки інвестиційної активності в реальному секторі економіки та залучення необхідних обсягів іноземних інвестицій, оцінки ефективності інвестицій та ризиків капіталовкладень в умовах турбулентного середовища, сучасних цифрових інструментів інвестиційного планування.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Стаття спрямована на аналіз та систематизацію теоретичних засад управління інвестиційною діяльністю українських суб'єктів господарювання з акцентом на питання розробки ефективної стратегії інвестиційного управління, що відповідає завданням післявоєнної еконо-

мічної відбудови та забезпеченню конкурентоспроможності підприємств у складних і нестабільних умовах зовнішнього середовища.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Ефективна інвестиційна діяльність, без чого неможливий не тільки сталий, а й розвиток підприємства взагалі, вимагає належної якості управління процесами інвестування. Щоб забезпечити стабільне зростання та конкурентоспроможність суб'єкта підприємницької діяльності в сучасному динамічному бізнес-середовищі, інвестиційний менеджмент має бути системним та стратегічно орієнтованим [1]. Без наявності інвестиційної стратегії ефективна інвестиційна діяльність підприємства можлива лише у виняткових випадках і в короткостроковому періоді (в умовах стабільного ринку та низької конкуренції чи у малому бізнесі з мінімальним обсягом інвестицій).

Стратегія управління інвестиційною діяльністю являє собою довгостроковий, цілеспрямований план дій підприємства щодо формування, розподілу та ефективного використання інвестиційних ресурсів з метою досягнення стратегічних цілей розвитку, підвищення прибутковості, конкурентоспроможності та стійкості бізнесу в умовах змінного середовища [1, 2, 3]. Окрім вже згадуваних сталого розвитку та гнучкості, стратегічне управління інвестиційною діяльністю є життєво необхідним і для забезпечення інноваційної активності бізнесового суб'єкта. Зрозуміло, що інвестиційна стратегія повинна бути гармонізована із загальною стратегією розвитку підприємства, її місією, баченням та цілями. Це дозволяє забезпечити цілісність і послідовність управлінських рішень, зменшити ризики деструктивного розпорошення ресурсів і підвищити результативність інвестиційної діяльності.

На даний час інвестиційна активність підприємств України характеризуються нерівномірністю, високою чутливістю до зовнішніх викликів і, одночасно, — зростаючою потребою у стратегічному оновленні [4]. Після повномасштабного вторгнення рф інвестиційний клімат

в Україні зазнав суттєвих змін. Незважаючи на збереження стійкого інтересу інвесторів до окремих секторів української економіки, підприємствам доводиться адаптуватися до нових умов функціонування, зміщуючи акценти на внутрішні джерела фінансування, іноземну технічну допомогу та цільові інвестиційні програми.

Хоча у 2023—2024 роках наявний ряд окремих позитивних тенденцій щодо інвестиційної активності в економіці України (пожвавлення капітальних інвестицій у критичну інфраструктуру, аграрний сектор, енергетику та ІТ; активізація реінвестиції власного прибутку підприємств; збільшення кількості партнерських проєктів з міжнародними донорами та програмами підтримки), загальна ситуація у цьому відношенні є далекою від оптимізму. Навіть без урахування періоду 2022—2023 років, коли високі воєнні ризики, погіршення логістичних ланцюгів та руйнування промислових об'єктів не могли не позначитись на інтенсивності інвестиційної діяльності, темпи зростання капітальних інвестицій в економіку України впродовж останніх 15 років, як правило, мали незначне значення (рис. 1, рис. 2).

Так, загальний приріст капітальних інвестицій у 2021 році порівняно з 2010 роком (у номінальних показниках) склав досить скромні для розміру української економіки 493,3 млрд. грн, а сама тенденція до їх зростання з ряду об'єктивних і суб'єктивних причин не була стійкою. Причому, відтоком інвестиційних вкладень відзначилися не тільки позначені початком масштабних геополітичних конфліктів 2022 і 2014 та "ковідний" 2020 роки, а й 2013, а в 2012 та 2019 роках приросту валових капітальних інвестицій в українську економіку за великим рахунком не спостерігалось.

Крім військових та геополітичних причин капітальні інвестиції в економіку України, зокрема, довгострокові іноземні інвестиції стримує низька довіра потенційних інвесторів до української судової системи та механізмів

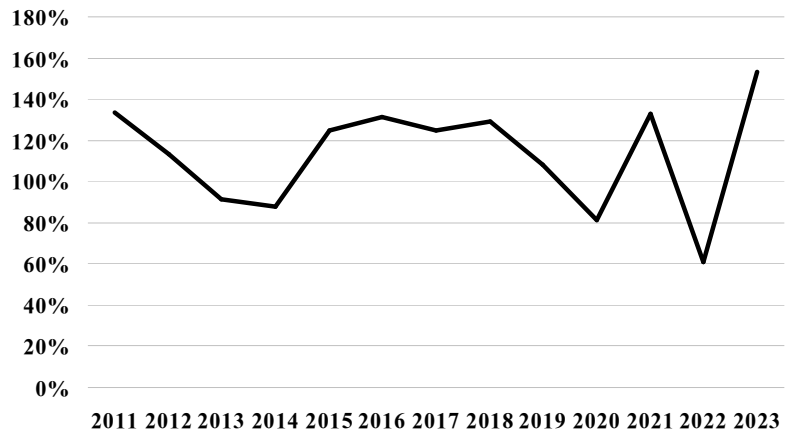


Рис. 2. Зміна приросту валових капітальних інвестицій в економіку України у 2011 – 2023 роках, до попереднього року, %

Джерело: побудовано на основі даних [5].

захисту інвестицій, позитивних змін у чому вже досить тривалий період не спостерігається. Також на загальному стані інвестиційної активності в країні вже досить тривалий час позначається скорочення обсягів кредитування бізнесу (рис. 3), що (у поєднанні з вартістю кредитних ресурсів) звужує фінансову базу для здійснення інвестицій, змушуючи українських суб'єктів підприємницької діяльності орієнтуватися майже виключно на власні джерела капітальних вкладень.

Вкрай неоднорідною у розрізі галузей економіки і форм організації діяльності є і ефективність інвестицій. Якщо капіталовкладення в ІТ-сферу, аграрний сектор, переробку сільськогосподарської продукції, "зелену" енергетику, логістику в останній час були відносно продуктивними [5], то достатніх підстав стверджувати подібне для всієї української економіки на даний час (навіть безвідносно до повномасштабної війни), на жаль, не спостерігається. Відзначимо, що компанії та підприємства, що мають чітку інвестиційну політику та певну інвестиційну стратегію за інших рівних умов як правило демонструють кращі показники рентабельності та окуп-

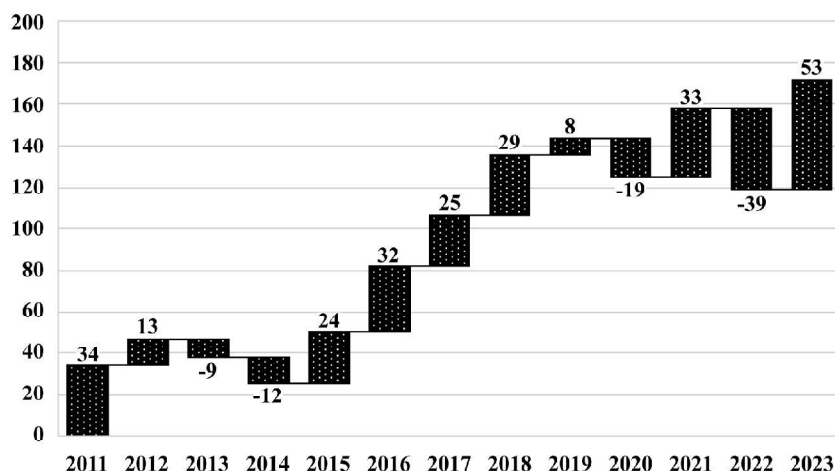


Рис. 3. Динаміка зміни обсягів валових капітальних інвестицій в економіку України у 2015—2024 роках за рахунок кредитів банків та інших позик, без врахування малих підприємств, млрд. грн

Джерело: побудовано за даними [5].

Таблиця 1. Перспективні для застосування підприємствами України в сучасних умовах стратегії управління інвестиційною діяльністю

№	Стратегія	Сутність	Характер застосування
1	Стратегія відновлювального (реструктуризаційного) інвестування	Спрямована на відновлення зруйнованих або зношених виробничих потужностей, модернізацію необоротних активів	Доцільна для застосування у регіонах, що постраждали від війни, або бізнес-суб'єктами зі значним фізичним зносом необоротних активів. Інструментами можуть виступати донорські кошти, пільгові кредити, спеціальні гранти на відбудову
2	Стратегія адаптивного інвестування	Передбачає високий ступінь гнучкості у виборі об'єктів інвестування залежно від змін зовнішнього середовища діяльності підприємства	Забезпечує оперативну реакцію на появу нових ризиків чи можливостей (наприклад, зростання попиту на нову продукцію). Формою реалізації виступає поетапне або модульне інвестування
3	Стратегія екологічного та соціального інвестування (ESG)	Враховує в числі пріоритетних критерії сталого розвитку, екологічності, соціальної відповідальності та прозорого корпоративного управління	Доцільна для залучення західних інвесторів і грантового фінансування. Може бути успішною у сферах «зеленої» енергетики, енергоефективності, соціальних підприємств
4	Інноваційно-орієнтована стратегія інвестування	Передбачає акценти на інвестиціях в цифрові рішення, автоматизацію, IT-інфраструктуру, НДДКР	Має за мету підвищення конкурентоспроможності підприємства через технологічну перевагу. Перспективна для застосування в секторах аграрного бізнесу, логістики, легкої промисловості, IT
5	Кластерно-коопераційна стратегія	Передбачає інвестування в об'єднання з іншими (партнерськими) компаніями (виробничі кластери, галузеві асоціації тощо) для спільного розвитку на засадах взаємної вигоди	Перевагами такого підходу є зменшення витрат, спільне користування ресурсами, вихід на нові ринки збуту. Формами реалізації можуть виступати державно-приватні партнерства, індустріальні парки
6	Стратегія імпортозаміщення через інвестиції	Спрямована на розбудову національного чи локального виробництва товарів, що раніше імпортувалися	Має серед позитивних сторін зменшення залежності від зовнішніх постачальників, стимулювання внутрішнього попиту. Перспективними для застосування секторами вбачаються харчова промисловість, виробництво будматеріалів, легка промисловість
7	Диверсифікаційна стратегія інвестування	Передбачає розподіл інвестиційного капіталу між кількома напрямками діяльності для зниження потенційних ризиків	Може бути доцільною для підприємств, що працюють у нестабільних регіонах або на ринках, що перебувають у процесі кардинальної трансформації. Формою реалізації є відкриття нових напрямів діяльності, регіональних філій, дочірніх компаній тощо

Джерело: складено автором з використанням [1, 2, 7].

ності інвестицій [6]. Крім наявності стратегічного підходу на ефективність інвестиційної діяльності українських бізнес-суб'єктів позитивно впливають цифровізація та партнерські зв'язки з міжнародними структурами.

Зазначене ще раз підтверджує висловлену раніше думку щодо доцільності посилення уваги українських суб'єктів підприємницької діяльності до питань розробки стратегії управління власною інвестиційною діяльністю. Ще одним важливим чинником тут виступає наявна на сьогодні обмеженість фінансових ресурсів, що змушує підприємства особливо ретельно підходити до вибору напрямків інвестування. За таких умов інвестиційна стратегія дозволяє розставити пріоритети, прове-

сти оцінку дохідності та ризиків, сформувати збалансований інвестиційний портфель.

Крім того, стратегія інвестиційної діяльності є ключовим чинником залучення зовнішніх фінансових ресурсів. Прозора та логічно обгрунтована інвестиційна політика підвищує довіру потенційних інвесторів, банків, донорських та міжнародних інституцій. Це особливо актуально для українських підприємств, що функціонують у середовищі кризової, а у близькій перспективі, сподіваємося, посткризової економіки і прагнуть інтегруватися в європейський та глобальний ринки капіталу.

Тип стратегії інвестиційного управління обирається залежно від місії бізнес-суб'єкта та його стратегічних пріоритетів, наявного ресурсного потенціалу та стадії життєвого циклу бізнесу, галузевих умов та рівня ризику, загальної економічної ситуації в країні. У сучасних умовах з огляду на виклики війни, економічну нестабільність, потребу у відновленні та модернізації для підприємств України найбільш перспективними є адаптивні, гнучкі та інноваційно-орієнтовані стратегії інвестиційного управління (табл. 1).

Звичайно, з огляду на специфічність чинників зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування конкретного українського бізнес-суб'єкта про універсальну оптимальну інвестиційну стратегію для українських підприємств говорити немає сенсу. Перспективна стратегія управління інвестиційною діяльністю для українського бізнесу — це адаптований набір дій, який поєднує гнучкість у прийнятті рішень, стійкість до ризиків, відкритість до інновацій та орієнтацію на міжнародну підтримку.

Важливу, якщо не ключову, роль у формуванні та реалізації ефективної інвестиційної стратегії українських суб'єктів підприємницької діяльності відіграє (або повинна відіграти) цифрова трансформація управління інвестиціями. Вона не лише змінює підходи до управління інвестиційною діяльністю, а й забезпечує нову якість стратегічного планування, аналітики, комунікацій та контролю, особливо в ситуації обмежених інвестиційних ресурсів і високих ризиків. Використання цифрових платформ для моделювання сценаріїв розвитку (через інструменти business intelligence, або ERP-системи) дозволяє прогнозувати рентабельність інвестицій та період їх окупності, визначати критичні точки інвести-



Рис. 4. Основні види інвестиційних ризиків в сучасній Україні

Джерело: побудовано з використанням [8].

ційних проєктів, оцінювати ризики та можливості в режимі реального часу. Застосовуючи сучасні технології аналізу великих обсягів даних (Big Data) підприємства можуть формувати інвестиційні рішення на основі оперативних даних щодо тенденцій ринку, змін у споживчому попиті, динаміки витрат, а також конкурентного аналізу. Цифровізація фінансового управління (автоматизація фінансових потоків, формування інвестиційного бюджету, контроль використання коштів у реальному часі) зменшує ймовірність помилок та втрати від неефективного розподілу наявних для реалізації пропонувань інвестиційних проєктів ресурсів. Крім цього, цифрові звітні системи забезпечують оперативний доступ до фінансової інформації, що підвищує рівень довіри до бізнес-суб'єкта з боку зовнішніх інвесторів, спрощує процедури аудиту та оцінки ефективності капіталовкладень. На завершення, цифрова трансформація забезпечує інноваційність самої інвестиційної стратегії і гнучке управління інвестиційним портфелем (використання цифрових дашбордів і аналітики дозволяє швидко змінювати інвестиційні пріоритети й адаптувати стратегію до змін поточної ситуації — воєнні дії, логістичні ризики, курсові коливання). Цифрова трансформація управління інвестиційною діяльністю стане реальною стратегічною конкурентною перевагою конкретного підприємства в умовах післявоєнного відновлення, коли важливим стане швидко й ефективно розпоряджатися наявними інвестиційними ресурсами.

Окремої уваги заслуговує питання управління інвестиційними ризиками, які в період воєнної нестабільності, економічної турбулентності та високої ресурсної вразливості, що переживає сьогодні Україна, стають

дедалі складнішими для прогнозування. Наявність стратегії управління інвестиційною діяльністю дасть змогу суб'єктам українського бізнесу ідентифікувати потенційні загрози на ранніх етапах, розробити найбільш ймовірні сценарії розвитку подій і запровадити на цій основі ефективні механізми хеджування.

Інвестиційна діяльність в сучасному українському бізнесовому середовищі пов'язана з рядом як традиційних, так і нових ризиків (рис. 4), тому управління ними повинно бути невід'ємною частиною інвестиційної стратегії будь-кого серйозного інвестора. В сучасних українських реаліях відносно ефективними методами управління інвестиційними ризиками можуть виступати диверсифікація активів (інвестування в різні проєкти, регіони, сектори економіки), використання різних джерел фінансування, страхування інвестицій, у тому числі з використанням міжнародних програм (наприклад MIGA при Світовому банку), формування резервного фонду (антикризового бюджету) на випадок реалізації ризиків, участь у проєктах з донорськими структурами або в межах державно-приватного партнерства. Візуалізувати рівень ризиків допоможе побудова матриці ризиків (Heat Map), використання моніторингових дашбордів дозволить забезпечити цифровий контроль за ризиковими показниками, а стрес-тестування — аналіз стійкості інвестпроєктів в екстремальних умовах.

У цілому управління інвестиційними ризиками на підприємствах України відповідно до вимог сучасності має бути проактивним (спрямованим на попередження, а не на реагування), аналітично обґрунтованим, комплексним, гнучким (з урахуванням частих змін ситуації) і стратегічно інтегрованим у загальну систему корпора-

тивного управління. Це дозволить українським суб'єктам підприємницької діяльності не лише знизити потенційні втрати, але й використати ризики як джерело нових можливостей для поступу і розвитку.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Отже, у сучасних українських реаліях на тлі тривалої повномасштабної війни, економічної нестабільності, обмежених ресурсів і необхідності післявоєнного відновлення соціально-економічного комплексу країни наявність чітко сформованої стратегії управління інвестиційною діяльністю є для українських підприємств як мінімум бажаною, а в деяких випадках і критично необхідною. Зазначена стратегія виступить одним із ключових інструментів виживання, стабілізації та розвитку бізнесу в складному середовищі. Без довгострокової інвестиційної стратегії бізнесовим суб'єктам складно орієнтуватися в умовах швидкої трансформації параметрів бізнесового поля, пов'язаної з війною, валютними коливаннями, інфляцією, змінами чинного законодавства. Чітка стратегія управління інвестиційною діяльністю дозволить оптимально розподілити обмежені фінансові, матеріальні та людські ресурси між найперспективнішими напрямками інвестування та інвестиційними проєктами. На додачу, міжнародні донори, інвестори та банки часто вимагають наявності у підприємства обґрунтованої інвестиційної стратегії як ознаки його надійності та зрілості.

Наявність інвестиційної стратегії забезпечить українським суб'єктам підприємницької діяльності такі конкурентні переваги як стратегічна цілісність (узгодженість інвестицій з загальним вектором розвитку бізнесу), зменшення непродуктивних витрат, концентрація на пріоритетних (найбільш ефективних) напрямках діяльності, можливість раннього виявлення загроз з розробкою захисних сценаріїв щодо зниження ризиків. Тобто стратегія управління інвестиційною діяльністю може стати для певного українського бізнес-суб'єкта важливим практичним інструментом зростання, забезпечення конкурентної стійкості, здатності до відновлення та інноваційного прориву.

Література:

1. Галько Л. Р. Інвестиційна діяльність підприємства: стратегія і тактика управління. Економіка та суспільство. 2021. Випуск 31. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/727/699>.
2. Селіверстова Л. С. Стратегічне управління інвестиційною політикою підприємств. Актуальні проблеми економіки. 2014. № 11. С. 166—172. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2014_11_21.
3. Крамаренко К. М. Управління інвестиційною діяльністю підприємств в умовах сталого розвитку економіки. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2019. Випуск 4 (21). С. 246—250. URL: https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/21_2019/40.pdf.
4. Різник Д. В. Інвестиційна діяльність в Україні після повномасштабного вторгнення в Україну. Економіка та суспільство. 2023. Випуск 48. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2244/2167>.

5. Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/ioz_19.htm.

6. Седікова І. О., Палвашова Г. І., Асауленко Н. В. Інвестиційна стратегія — інструмент формування стійких конкурентних переваг підприємств. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Том 9. № 2. С. 90—95. URL: http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/05/ujae_2024_r02_a15.pdf.

7. Ляхович Л. А. Стратегічна поведінка компаній в умовах війни та повоєнного відновлення. Економічний простір. 2022. № 180. С. 139—143. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1126/1085>.

8. Лошенко О. В., Мурована Т. О. Ризики ведення бізнесу в умовах воєнного стану та шляхи їх подолання. Ефективна економіка. 2023. № 2. URL: <https://nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/1166/1175>.

References:

1. Galko, L.R. (2021), "Investment activity of the enterprise: strategy and tactics of management", *Ekonomika ta suspil'stvo*, [Online], vol. 31, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/727/699> (Accessed 31 May 2025).
2. Seliverstova, L. S. (2014), "Strategic management of the investment policy of enterprises", *Aktual'ni problemy ekonomiky*, vol. 31, pp. 166—172, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2014_11_21 (Accessed 31 May 2025).
3. Kramarenko, K. M. (2019), "Management of investment activity of enterprises in the conditions of sustainable development of the economy", *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnya*, vol. 4, no. 21, pp. 246—50, available at: https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/21_2019/40.pdf (Accessed 31 May 2025).
4. Riznyk, D. V. (2023), "Investment activity in Ukraine after the full-scale invasion of Ukraine", *Ekonomika ta suspil'stvo*, [Online], vol. 48, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2244/2167> (Accessed 31 May 2025).
5. State Statistics Service of Ukraine (2025), available at: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/ioz_19.htm (Accessed 31 May 2025).
6. Sedikova, I. O., Palvashova, G. I., Asaulenko, N. V. (2024), "Investment strategy — a tool for the formation of sustainable competitive advantages of enterprises", *Ukrayins'kyi zhurnal prykladnoyi ekonomiky ta tekhniky*, vol. 9, no. 2, pp. 90—95, available at: http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/05/ujae_2024_r02_a15.pdf (Accessed 31 May 2025).
7. Liakhovich, L. A. (2022), "Strategic behavior of companies in the conditions of war and post-war recovery", *Ekonomichnyy prostir*, vol. 180, pp. 139—143, available at: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1126/1085> (Accessed 31 May 2025).
8. Losheniuk, O. V., Murovana, T. O. (2023), "Risks of doing business under martial law and ways to overcome them", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 2, available at: <https://nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/1166/1175> (Accessed 31 May 2025).

Стаття надійшла до редакції 06.06.2025 р.

*Н. В. Мединська,
д. е. н., професор, завідувач кафедри земельного кадастру,
Національний університет біоресурсів і природокористування
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2573-0205>
О. А. Коваленко,
аспірант, Національний університет біоресурсів і природокористування
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-5197-9682>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.12.81

ФІНАНСУВАННЯ ЕКОЛОГІЧНОЇ МОДЕРНІЗАЦІЇ УРБАНІЗОВАНИХ ТЕРИТОРІЙ: МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД

N. Medynska,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Land Cadastre,
National University of Life Resources and Environmental Management of Ukraine
O. Kovalenko,
Postgraduate Student, National University of Life Resources and Environmental Management of Ukraine

FINANCING THE ECOLOGICAL MODERNIZATION OF URBANIZED AREAS: INTERNATIONAL EXPERIENCE

У сучасну епоху глобальних трансформацій людство стикається з низкою комплексних викликів, пов'язаних із посиленими урбанізаційними процесами, інтенсивною індустріалізацією населених пунктів, а також безперервним зростанням чисельності населення планети. Ці фактори не лише змінюють просторову структуру міст і регіонів, а й спричиняють серйозні екологічні наслідки, зокрема деградацію природних екосистем, виснаження ресурсної бази, забруднення атмосферного повітря, водних об'єктів і ґрунтів, а також активізацію кліматичних змін.

Поглиблення антропогенного тиску на довкілля вимагає переосмислення традиційних моделей розвитку та формування нового концептуального підходу до взаємодії людини й природи. У цьому контексті особливої актуальності набуває ідея сталого розвитку, яка передбачає збереження природно-ресурсного потенціалу територій, забезпечення соціальної справедливості та економічного добробуту за умови раціонального природокористування.

Одним із ключових напрямів реалізації цієї парадигми є створення ефективної інфраструктури сталого розвитку регіонів. Це передбачає не лише модернізацію транспортних, енергетичних, інформаційних та соціальних систем, але й інтеграцію екологічних вимог у процеси територіального планування та управління. Стратегічне завдання полягає у формуванні простору, де пріоритетами виступають екологічна збалансованість, технологічна інноваційність, участь громадськості у прийнятті рішень і адаптація до кліматичних змін.

Таким чином, необхідність побудови збалансованої моделі розвитку, в якій природне середовище і суспільство не конфліктують, а функціонують у взаємодії, є основною передумовою для досягнення екологічної, економічної та соціальної стабільності як на локальному, так і на глобальному рівнях.

In the modern era of global transformations, humanity faces a number of complex and interrelated challenges associated with intensified urbanization processes, the accelerated industrialization of settlements, and the continuous, and often uncontrolled, growth in the world's population. These powerful drivers not only alter the spatial and functional structure of cities and regions, but also lead to significant environmental consequences. Among the most pressing issues are the degradation and fragmentation of natural ecosystems, the rapid depletion of both renewable and non-renewable resources, and the large-scale pollution of atmospheric air, water bodies, and soils. Additionally, these processes contribute to the intensification of global climate change, the consequences of which are becoming increasingly evident across all continents.

The growing anthropogenic pressure on the biosphere requires a fundamental rethinking of traditional models of socio-economic development and calls for the formation of a new, holistic conceptual approach to the relationship between human society and the natural environment. Within this framework, the concept of sustainable development becomes especially important and timely. This concept emphasizes the necessity of preserving the natural resource potential of territories, maintaining ecological integrity, ensuring social justice, and promoting economic well-being — all while adhering to the principles of rational and responsible use of nature.

A central direction in the implementation of the sustainable development paradigm is the creation and continuous improvement of a comprehensive infrastructure that supports sustainable regional development. This includes not only the modernization and ecological optimization of transport, energy, information, and social systems, but also the systematic integration of environmental considerations into spatial planning, governance mechanisms, and public policy frameworks. It involves a proactive, multi-level approach that combines technological innovation with institutional capacity building and broad public participation in decision-making processes.

Moreover, in the face of increasing risks and uncertainties posed by climate change, demographic shifts, and environmental degradation, the strategic task lies in designing and managing human settlements and regions in ways that promote resilience, adaptability, and long-term sustainability. The formation of a territorially balanced and environmentally sound development model, in which natural ecosystems and human communities coexist and support each other, is not only desirable but also imperative. Such a model should aim to harmonize economic activities with ecological boundaries and cultural values, thereby ensuring environmental, economic, and social stability at both local and global levels. Ultimately, achieving sustainable development requires the integration of scientific knowledge, innovative policy instruments, and ethical responsibility to future generations.

Ключові слова: екологічна модернізація, урбанізовані території, міжнародне фінансування, зелена економіка, сталий розвиток.

Key words: Ecological modernization, urbanized areas, international financing, green economy, sustainable development.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Збільшення кількості міського населення призводить до зростання попиту на інфраструктуру, ресурси та послуги, створюючи значне навантаження на екологічну стійкість урбанізованих територій. Це викликає потребу в інноваційних підходах до планування, модернізації та фінансового забезпечення міської екологічної інфраструктури, щоб забезпечити сталий розвиток місту відповідь на виклики, пов'язані із зміною клімату, дефіцитом ресурсів та погіршенням якості життя громадян.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

З огляду на те що населення світу все більше перемищується в міста, міські агломерації стикаються з подвійною проблемою: пристосуватися до зростання та боротися з наслідками зміни клімату. Одним із інноваційних рішень, на думку Сантамуріс А. (Santamouris A.), є екологічна інфраструктура.

Процеси урбанізації та зростання міст, на думку міжнародної наукової спільноти, зокрема, К. Пуковець-Курда (K. Pukowiec-Kurda), Р. Барранка (R. Barranco), К. Лавалля (C. Lavalle), М. В. Ерліха (M. V. Ehrlich), К. А. Л. Гільбер (C. A. L. Hilber), О. Шені (O. Schoni) — є глобальною тенденцією, що охоплює

більшість країн світу, як розвинених, так і тих, що розвиваються.

Цілі статті. Метою статті є проаналізувати міжнародний досвід фінансування екологічної модернізації урбанізованих територій з метою визначення ефективних фінансових механізмів та можливостей їх адаптації в умовах України для забезпечення сталого розвитку міст.

Виклад основного матеріалу дослідження. Вперше термін "екологічна інфраструктура" був запропонований у 1984 році, під час технічної наради міжурядової наукової програми "Людина і біосфера" (з англ. Man and Biosphere Programme — MAB) започаткованою ЮНЕСКО, присвяченій міському плануванню, де прийняло участь 59 вчених з 24 країн. Екологічна інфраструктура була визначена одним із п'яти основних елементів при плануванні екологічного міста, де "екологічно стійке зростання йде пліч-о-пліч з гуманізацією міста" [1, 2, 4].

У 2012 році, вченими було запропоновано під "екологічною інфраструктурою" розуміти "структурну ландшафтну мережу, яка складається з критичних ландшафтних елементів і просторових моделей, які мають стратегічне значення для збереження цілісності та ідентифікації природних і культурних ландшафтів і забезпечення стійких екосистемних послуг, захисту культурних спадщини та рекреаційного досвіду" [2, 3].

Проблема екологічної безпеки та сталого розвитку урбанізованих територій викликає все більшої уваги у сучасному світі. Зростання кількості міст (рис. 1), промислове виробництво та зміна клімату призводять до деградації довкілля, забруднення повітря та води, вичерпання природних ресурсів. Модернізація екологічної інфраструктури є ключовим елементом у вирішенні цих проблем, проте вона вимагає значних фінансових ресурсів та ефективних механізмів фінансування [5].

У сучасному світі більшість міського населення проживає у містах, чисельність яких становить менше 1 млн мешканців. У 2018 році понад 2 млрд людей проживали в населених пунктах із населенням до 500 тис., а ще 400 млн осіб — у містах із населенням від 500 тис. до 1 млн, що становить 58 % загального міського населення. Очікується, що до 2030 року чисельність жителів у цих категоріях зросте до 2,8 млрд осіб. Міста та селища з населенням менше 1 млн жителів залишаються найпоширенішим типом міських поселень у більшості регіонів світу.

Процес урбанізації у всіх регіонах світу демонструє зростання з середини XX століття, і цей процес триватиме до 2050 року. Зокрема, в Азії рівень урбанізації був одним із найнижчих у 1950 році — лише 18 % населення проживало в міських населених пунктах. Цей регіон зазнав значного зростання завдяки середньорічним темпам урбанізації, які становили 1,5 % у період 1950—1990 років та 1,6 % у 1990—2018 роках [8] (табл. 1).

У 2018 року частка міського населення в Азії більш ніж подвоїлася, досягнувши 50 %. Незважаючи на це зростання, регіон залишається серед найменш урбані-

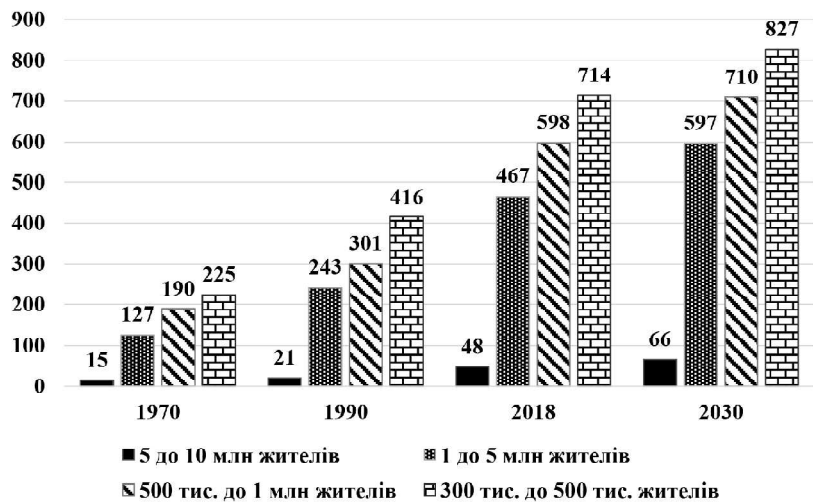


Рис. 1. Динаміка кількості міських агломерацій в світі з прогнозом до 2030 року

Джерело: створено автором за даними [8].

Таблиця 1. Динаміка збільшенні міського населення в світі

Континент	Відсоток урбанізованого населення, %					
	1950	1970	1990	2018	2030	2050
Світ	29,60	36,60	43,00	55,30	60,40	68,40
Африка	14,30	22,60	31,50	42,50	48,40	58,90
Азія	17,50	23,70	32,30	49,90	56,70	66,20
Європа	51,70	63,10	69,90	74,50	77,50	83,70
Південна Америка	41,30	57,30	70,70	80,70	83,60	87,80
Північна Америка	63,90	73,80	75,40	82,20	84,70	89,00
Океанія	62,50	70,20	70,30	68,20	68,90	72,10

Джерело: створено автором за даними [8].

зованих у світі. Прогнозується, що у 2018—2030 роках рівень урбанізації тут зростатиме найшвидшими темпами (1,1 % на рік) серед інших регіонів, за винятком Африки [8].

До 2050 року урбанізаційні процеси в Азії очікується на рівні 66 %. Проте, навіть за таких темпів, регіон залишатиметься другим найменш урбанізованим у світі, що відображає складність і масштабність процесу урбанізації в густонаселених регіонах [8].

Урбанізація на Африканському континенті розвивається за схожою траєкторією з Азією. У 1950 році цей регіон мав найнижчий рівень міського населення у світі — лише 14 %. Однак, у період 1950—1970 років Африка демонструвала найшвидші темпи урбанізації (2,3 % щороку), а у 1990—2018 роках — другий показник після Азії (1,1 %). До 2018 року частка міського населення досягла 43 %, і очікується, що до 2050 року вона зросте до 59 %, перевищивши 50 % вже у 2033 році [8].

На відміну від Африки та Азії, Латинська Америка та Карибський басейн мали високий рівень урбанізації ще у 1950 році (41 %). Протягом наступних десятиліть цей регіон демонстрував помітні темпи зростання, досягнувши до 2018 року 81 % міського населення, що перевищує аналогічні показники Європи та Океанії. До 2050 року урбанізація у цьому регіоні сягне 88 %, хоча річні темпи її зростання уповільняться [8].

Таблиця 2. Джерела фінансування ключових систем екологічної інфраструктури міського господарства в зарубіжних країнах

Джерело фінансування	Транспорт	Будівництво	Водопостачання/Водовідведення	Енергетика
Податки	—	Податок на нерухомість	—	—
Збори та платежі	Плата за проїзд, паркування, користування платними дорогами	Плата за видачу дозволів на будівництво	Тарифи та комунальні платежі за водопостачання, водовідведення	Тарифи та комунальні платежі за користування електроенергією
Гранти	Державні гранти, гранти міжнародних організацій	Гранти на енергоефективне будівництво	Гранти на очищення води	Гранти на розвиток відновлюваних джерел енергії
Публічно-приватне партнерство	Концесії, договори про будівництво-експлуатацію-передачу	Енергосервісні контракти	Концесії на водопостачання та водовідведення	Концесії на виробництво електроенергії
Доходи від землі	—	Плата за збільшення за зміну цільового призначення землі та вартості землі внаслідок інвестицій	—	—
Кредити та облігації	Муніципальні облігації, державні кредити	Зелені облігації	—	Зелені облігації
«Вуглецеві» квоти	Проекти зі скорочення викидів	—	—	Проекти зі скорочення викидів

Джерело: створено автором на даними [7].

Регіони з найбільшим рівнем урбанізації у 1950 році — Північна Америка та Океанія — демонструють найповільніші темпи урбанізації. У 2018 році Північна Америка залишалася найбільш урбанізованою частиною світу (82 %), а Океанія займала четверте місце (68 %). До 2050 року очікується, що ці показники зростуть до 89 % і 72 % відповідно [8].

Таким чином, вивчення зарубіжного досвіду фінансово-економічного забезпечення модернізації екологічної інфраструктури урбанізованих територій набуває особливої актуальності у світлі сучасних екологічних та урбаністичних викликів.

За останніми оцінками вчених, до 2030 року на глобальну інфраструктуру буде витрачено від 25 до 30 трильйонів доларів США, з яких щорічно близько 100 мільярдів — у Китаї. З огляду на тривалість і незворотність інфраструктурних інвестицій, надзвичайно важливо, щоб поточна політика урбанізації враховувала їх довгостроковий вплив. Існують потенційні спільні вигоди між політикою сталого розвитку міст і заходами для збереження довкілля, оскільки щільно забудовані міські громади зазвичай мають нижче споживання енергії на душу населення та менші викиди парникових газів, ніж нещільна забудова в передмістях. Компактна забудова може також сприяти збереженню земель для біорізноманіття та екосистемних послуг. Проте реалізація таких підходів вимагає більш комплексної політики, яка інтегрує традиційні міські сектори — транспорт, енергетику, санітарію, будівництво — із землекористуванням та охороною природи [6].

Міжнародний досвід, свідчить про те що міста відіграють ключову роль у плануванні та фінансуванні міської екологічної інфраструктури, оскільки органи

місцевого самоврядування в багатьох випадках мають право визначати проекти, що реалізуються на муніципальному рівні. Це дозволяє приймати рішення щодо модернізації та розширення екологічної інфраструктури й сприяти розвитку більш екологічно стійких міських просторів. Відповідальність місцевої влади охоплює вибір інвестиційних механізмів для фінансування ініціатив у сферах транспорту, будівництва, утилізації відходів, водопостачання та частково енергетики. Структура фінансових ресурсів міст, яка пов'язана з багатьма аспектами цих секторів, може сприяти або, навпаки, обмежувати екологізацію міського простору. Впровадження екологічно орієнтованих фінансових інструментів, таких як плата за затори, змінна паркувальна плата, платні смуги руху та податки на нерухомість, є важливим початковим кроком до створення більш стійкої екологічної інфраструктури [7].

У практиці зарубіжних країн існує декілька фінансових інструментів, які міста використовують для залучення приватного фінансування в проекти модернізації екологічної інфраструктури міст [7]:

- державно-приватне партнерство;
- фінансування через збільшення податків;
- плата за розвиток та фіксація вартості;
- позики, облігації та "вуглецеве" фінансування.

Проте державне фінансування часто є недостатнім для значних змін, тому іншою важливою фінансово-економічною формою для модернізації екологічної інфраструктури є залучення приватних інвестицій.

Для забезпечення привабливості інвестицій, важливо сформувати наступні умови [7]:

— наявність ринку екологічних міських проектів — приватні інвестори зацікавлені у стабільних і прогнозованих можливостях для вкладання коштів. Сформований ринок, який відображає широкий спектр таких "зелених" проектів, дозволяє обирати різні пропозиції. Наявність такого ринку свідчить про активний попит на екологічні ініціативи та демонструє прагнення міста до стійкого розвитку, що створює можливості для довготривалих інвестицій;

— достатній прибуток від приватних інвестицій — приватні інвестори зазвичай орієнтуються на отримання стабільного прибутку. Низька рентабельність проектів щодо модернізації екологічної інфраструктури може спонукати інвесторів обрати інші сектори, які є більш прибутковими. Водночас, забезпечення достатнього рівня прибутковості, можливо через державні субсидії, гарантії чи пільги, що дозволяє знизити економічні ризики і залучати приватні кошти;

— мінімізація інвестиційних ризиків — ризики інвестицій в модернізації екологічної інфраструктури є вищим через інноваційний характер технологій, необхідність довгострокових вкладень та можливі зміни в державній політиці. Мінімізацію цих ризиків можна досягти завдяки сприятливому регуляторному середовищу, гарантіям інвестицій, податковим пільгам і прозорості процедур, що знижує можливість непередбачуваних економічних втрат.

Варто зазначити, що окреслені умови можуть бути досяжними для міст у розвинених країнах і країнах із середнім доходом, тоді як країни з низьким доходом частіше потребують грантів, позик та інших інструментів для модернізації екологічної інфраструктури урбанізованих територій.

Ці інструменти демонструють комплексний підхід, який використовуються у містах зарубіжних країнах для стимулювання приватних інвестицій у зелену інфраструктуру. Вони дозволяють залучати кошти за різними механізмами, адаптованими до потреб і особливостей модернізації екологічної інфраструктури. У контексті нашої країни, де фінансування таких ініціатив потребує стабільних і передбачуваних джерел, зарубіжний досвід пропонує ефективні рішення для створення економічно стійкої міської екосистеми.

Державне фінансування зарубіжних країн стимулює приватні вкладення через позики, облігації та ринки квот "вуглецю", залучаючи приватний сектор до партнерства для модернізації екологічної інфраструктури та використання їхнього досвіду у відповідних проектах [7] (табл. 2).

Водночас, важливим елементом для забезпечення сталого розвитку екологічної інфраструктури в містах, важливо враховувати вплив національної політики на місцеві екологічні ініціативи. Національні стратегії можуть або сприяти, або обмежувати екологічну модернізацію, тому важливо уникати політик, які пригнічують прагнення місцевої влади. Усунення таких бар'єрів збільшить обсяг інвестицій у екологічну інфраструктуру, забезпечуючи національні та місцеві інтереси [7].

З метою досягнення взаємодії, доцільно використовувати цільові гранти, які підтримують місцеві проекти і мають соціальний вплив. Зокрема, у Португалії та Бразилії місцеві органи влади отримують додаткове фінансування за природоохоронну діяльність [7].

З метою залучення приватних інвестицій, у зарубіжних країнах запроваджують фінансування за рахунок податкових надбавок (з англ. Tax Increment Financing — TIF), що є ефективним механізмом стимулювання приватних інвестицій у модернізацію екологічної інфраструктури міста. Цей інструмент економічного розвитку використовується для залучення капіталу в проекти ревіталізації міських територій, що потребують реконструкції чи рекультивції. Визначаючи певну територію як TIF — зону, у містах, за рахунок законодавчих ініціатив передбачають майбутнє зростання податків на нерухомість для оплати інвестицій в інфраструктуру та інші ініціативи економічного розвитку. Завдяки цьому, генерується приріст податкових надходжень на нерухомість, отриманий завдяки зростанню вартості землі чи об'єктів нерухомості, який спрямовують на фінансування екологічних інфраструктурних ініціатив, таких як озеленен-

ня, модернізація систем водопостачання та очищення стічних вод. Важливою перевагою, такого підходу є можливість отримання додаткових грантів або податкових пільг від держави та міських органів влади, що забезпечує комплексну підтримку економічного відродження територій [7].

Досвід Сполучених Штатів Америки свідчить про високий потенціал TIF у створенні умов для партнерства між державними та приватними структурами. Наприклад, у Чикаго такий підхід дозволив спрямувати 10 % податкових надходжень на нерухомість на розвиток TIF-зон, які охопили понад 25 % території міста до 2005 року. Подібні практики поступово інтегруються і в інших країнах, таких як Канада, де в провінціях Альберта та Онтаріо вже реалізуються пілотні проекти. Впровадження TIF дає змогу міським громадам не лише залучати приватні інвестиції, а й реалізовувати інноваційні проекти, що покращують екологічну стійкість міської інфраструктури, створюючи сприятливі умови для розвитку місцевої економіки [7].

Для стимулювання приватних інвестицій у модернізацію міської екологічної інфраструктури, у зарубіжних країнах членів організації ОЕСР (Польщі, Бразилії, Канаді, Сполучених Штатах Америки) також здійснюється за допомогою механізму "плати за розвиток" (development charges) та "отримання вартості" (value capture) [7]:

1) "плати за розвиток" (development charges) — передбачає сплати внесків від забудовників за модернізацію інфраструктури, які передбачені проектами реконструкції, зокрема, будівництво доріг, систем водопостачання або екологічної інфраструктури. Такий механізм не тільки компенсує витрати громади, а й забезпечує справедливий розподіл інфраструктурних витрат [7];

2) "отримання вартості" (value capture) — впроваджується шляхом залучення додаткових доходів завдяки зростанню вартості нерухомості, спричиненої реалізацією нових інфраструктурних проектів. Такі фінансові інструменти, як податки на приріст вартості землі, дозволяють міській владі залучати приватні інвестиції від забудовників чи власників нерухомості, які отримують вигоду від поліпшень інфраструктури. Такий підхід сприяє фінансовій стійкості модернізації та стимулює приватний сектор до інвестування в екологічні проекти [7].

ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК

Окреслені механізми "плати за розвиток" та "отримання вартості" на наш погляд можуть продемонструвати високу ефективність у стимулюванні приватних інвестицій для модернізації екологічної інфраструктури. Вони дозволяють справедливо розподілити витрати між забудовниками, громадою та міською владою, забезпечуючи фінансову стійкість таких проектів.

Завдяки залученню додаткових доходів від приросту вартості нерухомості, ці механізми сприяють створенню інвестиційно привабливого середовища, підтримують реконструкцію територій і стимулюють розвиток екологічної інфраструктури урбанізованих територій.

Дослідження зарубіжного досвіду фінансово-економічного забезпечення модернізації екологічної інфраструктури урбанізованих територій, демонструє що в межах опрацьованих у дослідженні країн, широко розповсюджені такі інструменти, як: державно-приватне партнерство, фінансування через збільшення податків, плата за розвиток та фіксація вартості, позики, облігації та "вуглецеві" квоти, залучення приватних інвестицій. Інтеграція таких практик в нашої державі дозволить забезпечити стійке фінансування та реалізацію екологічних проектів, що відповідають вимогам сталого розвитку.

Література:

1. UNESCO. Final Report, Programme on Man and the Biosphere (MAP) International Experts Meeting on Ecological Approaches to Urban Planning. 1984, MAB Report Series 57, pp. 1 — 63.
2. Silva J. C., Wheeler E. Ecosystems as infrastructure, Perspectives in Ecology and Conservation. Volume 15, Issue 1, 2017, pp. 32—35.
3. Yu K. Ecological infrastructure leads the way: the negative approach and landscape urbanism for smart preservation and smart growth. M. Richter, U. Weiland (Eds.), Applied Urban Ecology: A Global Framework, Blackwell Publishing Ltd, Oxford. 2012, pp. 152—169.
4. Sun S., Jiang, Y., Zheng S. Research on Ecological Infrastructure from 1990 to 2018. A Bibliometric Analysis. Sustainability. 2020, 12, 2304. URL: <https://doi.org/10.3390/su12062304>
5. Li F., Liu X., Zhang X. Urban ecological infrastructure: an integrated network for ecosystem services and sustainable urban systems. Journal of Cleaner Production, 2017, vol. 163, p. 12—18. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0959652616002560>
6. Seto K. C., Guneralp B., Hutyra L. R. Global forecasts of urban expansion to 2030 and direct impacts on biodiversity and carbon pools. Proceedings of the National Academy of Sciences U.S.A. 2012, vol. 109, pp. 16083—16088. DOI: 10.1073/pnas.1211658109
7. Merk O., Saussier S., Staropoli C., Slack E., Kim J.-H. Financing Green Urban Infrastructure, OECD Regional Development Working Papers. OECD Publishing. 2012. URL: <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/5k92p0c6j6r0-en.pdf?expires=1731146182&id=id&accname=guest&checksum=8AD6C092FFB13EC9-DEBE9856CE81BD38>
8. United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division. World Urbanization Prospects: The 2018 Revision (ST/ESA/SER.A/420). New York: United Nations. 2019. URL: <https://population.un.org/wup/Publications/Files/WUP2018-Report.pdf>
9. Новаковська І.О., Іщенко Н.Ф., Славін І.В., Скрипник Л.Р. Сучасний менеджмент і маркетинг нерухомості: навч. пос. — К.: НАУ, 2021. 232 с.
10. Мединська Н., Замлинський О., Коваленко О. Особливості розвитку ринків нерухомості у контексті регіональних та національних відмінностей // Наука і техніка сьогодні. — 2024. — Вип. 8 (36). — С. 327—341. — Видавнича група "Наукові перспективи".
11. Мединська Н.В. Інституціоналізація економічного механізму ресурсозбереження та енергоефективного природокористування: інвестиційний та секторальний вимір. Інвестиції: практика та досвід. 2022. № 11—12. С. 32—38.

References:

1. UNESCO. (1984), "Final report, Programme on Man and the Biosphere (MAB) International Experts Meeting on Ecological Approaches to Urban Planning", MAB Report Series, No. 57, pp. 1—63.
 2. Silva, J. C., & Wheeler, E. (2017), "Ecosystems as infrastructure", Perspectives in Ecology and Conservation, vol. 15 (1), pp. 32—35.
 3. Yu, K. (2012), "Ecological infrastructure leads the way: The negative approach and landscape urbanism for smart preservation and smart growth", Applied urban ecology: A global framework, Blackwell Publishing Ltd, Hoboken, USA, pp. 152—169.
 4. Sun, S., Jiang, Y., & Zheng, S. (2020), "Research on ecological infrastructure from 1990 to 2018: A bibliometric analysis", Sustainability, vol. 12, 2304. <https://doi.org/10.3390/su12062304>
 5. Li, F., Liu, X., & Zhang, X. (2017), "Urban ecological infrastructure: An integrated network for ecosystem services and sustainable urban systems", Journal of Cleaner Production, vol. 163, pp. 12—18, available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0959652616002560> (Accessed 20 May 2025).
 6. Seto, K. C., Guneralp, B., & Hutyra, L. R. (2012), "Global forecasts of urban expansion to 2030 and direct impacts on biodiversity and carbon pools", Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America, vol. 109, pp. 16083—16088. <https://doi.org/10.1073/pnas.1211658109>
 7. Merk, O., Saussier, S., Staropoli, C., Slack, E., & Kim, J.-H. (2012), "Financing green urban infrastructure (OECD Regional Development Working Papers)", OECD Publishing, available at: <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/5k92p0c6j6r0-en.pdf> (Accessed 20 May 2025).
 8. United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division. (2019), "World urbanization prospects: The 2018 revision (ST/ESA/SER.A/420)", available at: <https://population.un.org/wup/Publications/Files/WUP2018-Report.pdf> (Accessed 20 May 2025).
 9. Novakovska, I. O., Ishchenko, N. F., Slavin, I. V., & Skrypnyk, L. R. (2021), Suchasnyj menedzhment i marketynh nerukhomosti [Modern real estate management and marketing], National Aviation University, Kyiv, Ukraine.
 10. Medynska, N., Zamlynskyi, O., & Kovalenko, O. (2024), "Features of real estate market development in the context of regional and national differences", Science and Technology Today, vol. 8 (36), pp. 327—341.
 11. Medynska, N. V. (2022), "Institutionalization of the economic mechanism of resource conservation and energy-efficient environmental management: Investment and sectoral dimension. Investments", Practice and Experience, vol. 11—12, pp. 32—38.
- Стаття надійшла до редакції 29.05.2025 р.*

УДК 005.3"364"

*Н. С. Скопенко,**д. е. н., професор, професор кафедри економіки праці та менеджменту,**Національний університет харчових технологій*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4540-3455>*Т. Г. Мостенська,**к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності**підприємств, Державний університет "Київський Авіаційний Інститут"*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6962-2463>*О. А. Ковтун,**к. е. н., доцент, завідувач кафедри адміністративного менеджменту та зовнішньоекономічної діяльності, Національний університет біоресурсів і природокористування України*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2142-928X>*А. О. Загорулько,**аспірант кафедри адміністративного менеджменту та зовнішньоекономічної діяльності,**Національний університет біоресурсів і природокористування України*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6961-6178>*М. В. Єрѡмін,**аспірант кафедри економіки праці та менеджменту,**Національний університет харчових технологій*ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-0821-6743>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.12.87

ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

N. Skopenko,

Doctor of Economic Sciences, Professor, National University of Food Technologies

T. Mostenska,

PhD in Economics, Associate Professor, State University "Kyiv Aviation Institute"

O. Kovtun,

PhD in Economics, Associate Professor, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

A. Zagorulko,

Postgraduate student, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

M. Yeromin,

Postgraduate student, National University of Food Technologies

MAKING MANAGEMENT DECISIONS UNDER MARTIAL LAW

У сучасних умовах високої невизначеності, що загострюється в умовах воєнного стану, процес прийняття управлінських рішень набуває особливого значення та складності. Дослідження акцентує увагу на адаптивних підходах до прийняття рішень, які базуються на сценарному плануванні, мультисценарному моделюванні та підвищенні ролі особи, яка приймає рішення в управлінському процесі. Запропоновано алгоритм прийняття управлінських рішень, який враховує обмеженість часу, ресурсів і необхідність швидкого реагування в кризових умовах. Алгоритм складається із дев'яти ключових етапів. Спочатку проводиться діагностика ситуації, що включає швидкий аудит зовнішніх загроз і внутрішніх проблем підприємства, а також ідентифікацію факторів невизначеності. Далі визначаються критичні цілі — необхідні функції для за-

безпечення мінімального рівня життєздатності підприємства. На третьому етапі розробляються альтернативні сценарії розвитку подій (оптимістичний, песимістичний, базовий) з оцінкою їхніх наслідків. Четвертий етап полягає у формуванні оперативних рішень та команд швидкого реагування з акцентом на безперервність процесів, безпеку персоналу та ліквідність. На наступному етапі відбувається обрання оптимального рішення за визначеними критеріями та вибором "безпрограшних" рішень. Шостий етап передбачає впровадження рішень із гнучким коригуванням через встановлення контрольних точок і регулярний моніторинг. На сьомому етапі формується база досвіду та організовується навчання персоналу для підвищення готовності до майбутніх кризових ситуацій. Восьми етап — контроль виконання рішень і коригування, котрий орієнтований на моніторинг ситуації та гнучке реагування на необхідність коригування планів. Дев'ятий етап спрямований на визначення ефективності управлінського рішення та оцінювання результатів. Особлива увага приділена необхідності дотримання принципів прийняття управлінських рішень: гнучкості, превентивності, життєстійкості підприємства, а також психологічним аспектам прийняття рішень в умовах стресу. Запропоновані інструменти прийняття управлінських рішень дозволять уникати помилок та забезпечити стійкість та адаптивність підприємств у складних умовах.

Modern conditions of high uncertainty have become more acute under martial law. The process of making management decisions acquires special significance and complexity under these conditions. The study focuses on adaptive approaches to decision-making based on scenario planning, multi-scenario modeling and increasing the role of the decision maker in the management process. An algorithm for making management decisions is proposed that takes into account the limited time, resources and the need for rapid response in crisis conditions. The algorithm consists of the following nine key stages. The first stage involves diagnostics of the situation. It includes a rapid audit of external threats and internal problems of the enterprise. At this stage, uncertainty factors are identified. The second stage involves defining critical goals — these are the functions necessary to ensure the minimum level of viability of the enterprise. At the third stage, alternative scenarios for the development of events (optimistic, pessimistic, basic) are developed. Their consequences are assessed. The fourth stage is aimed at forming operational decisions and rapid response teams with an emphasis on process continuity, personnel safety and liquidity. The selection of the optimal solution according to certain criteria and the selection of "win-win" solutions occurs at the next stage. The implementation of solutions with flexible adjustments through the installation of checkpoints and regular monitoring is carried out at the sixth stage. At the seventh stage, an experience base is formed and personnel training is organized to improve readiness for upcoming crisis situations. The eighth stage is control over the implementation of decisions and adjustments occur at the eighth stage. Adjustment of decisions is focused on monitoring the situation and flexible response. Based on the monitoring results, it is possible to adjust plans, if necessary. The ninth stage is aimed at determining the effectiveness of the management decision and evaluating the results. The article pays special attention to the need to comply with the principles of making management decisions, namely: flexibility, preventiveness, enterprise viability, as well as psychological aspects of decision-making under stress. The proposed tools for making management decisions will help to avoid mistakes and ensure the sustainability and adaptability of enterprises in difficult conditions.

Ключові слова: управлінські рішення, криза, воєнний стан, сценарний аналіз, гнучкість, превентивність, адаптивність.

Key words: management decisions, crisis, martial law, scenario analysis, flexibility, prevention, adaptability.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Українські підприємства у сучасних умовах господарювання стикаються з викликами, зумовленими швид-

кими непередбачуваними змінами зовнішнього середовища, економічною нестабільністю, трансформацією ринкового середовища, руйнуванням традиційних каналів постачання і збуту, що поглиблюються кризою, викликаною воєнним станом. Така ситуація суттєво ускладнює процес прийняття управлінських рішень,

оскільки традиційні підходи втрачають ефективність в умовах поглиблення кризи, дефіциту часу та інформації.

Особливої актуальності проблема набуває в Україні, де воєнні дії, порушення логістичних ланцюгів, загроза фізичній безпеці працівників та інфраструктури змушують управлінців оперативно ухвалювати рішення, які одночасно мають забезпечити ринкову та фінансову стійкість, адаптацію та подальший розвиток підприємства. За таких умов підвищується роль стратегічного мислення, гнучких управлінських моделей, використання цифрових технологій та інструментів сценарного аналізу.

Таким чином, дослідження теоретичних та прикладних аспектів прийняття управлінських рішень у складних умовах, що динамічно змінюються, є надзвичайно актуальним як з наукової, так і з практичної точки зору. Воно сприятиме формуванню сучасних підходів до управління, здатних забезпечити ефективну адаптацію підприємств до кризових і посткризових ситуацій.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Особливості прийняття управлінських рішень в умовах динамічного середовища, криз та невизначеності розглядаються в працях вітчизняних та зарубіжних науковців

Так, Кравченко М. та Голук В. [5] наголошують на необхідності адаптації процесу ухвалення рішень до нових викликів, пов'язаних із цифровізацією, нестабільністю ринків та війною, що вимагає від керівників поєднання інтуїтивних і формалізованих підходів.

Особливості прийняття рішень у малому та середньому бізнесі в умовах обмежених ресурсів і швидких змін розкриті у роботі Філіппова В. Ю. та Антощука В. М. [11]. Автори відзначають ефективність використання експертних методів і швидких оцінок, зокрема SWOT-аналізу та методів сценарного прогнозування.

Нечаєва І. [9] акцентує увагу на важливості ретельної оцінки зовнішніх факторів під час кризових ситуацій, коли рішення мають прийматися швидко, але з урахуванням довгострокових наслідків. Авторка пропонує новий підхід до прийняття управлінських рішень, який враховує передумови та наслідки кризових подій, а не лише дії під час самої кризи.

У міжнародній практиці, Резаї Р. та Сезар В. (Rezaei R. та Sezar V.) [28] досліджують процес прийняття рішень як стратегічну перевагу в конкурентному середовищі управління бізнесом, застосування даних та аналітики як підґрунтя для прийняття ефективних управлінських рішень. Автори розглядають моделі прийняття рішень (раціонального прийняття рішень, обмеженої раціональності, інтуїтивного прийняття рішень, прийняття політичних рішень, смітничого баку), фактори впливу на прийняття рішень, реальні кейси та стратегії ефективності.

Ці дослідження свідчать про те, що в умовах економічної та соціальної нестабільності ключову роль відіграють гнучкі моделі прийняття рішень, котрі базуються на поєднанні аналітики, сценарного аналізу, стратегічного мислення та стрімкого реагування в реальному часі.

Проте в умовах воєнного стану процес прийняття управлінських рішень суттєво трансформується. Ефек-

тивне управління в умовах війни суттєво відрізняється від традиційного антикризового менеджменту та вимагає особливого набору навичок — здатності швидко приймати рішення, адаптуватися до змін і підтримувати ефективні комунікації. Для забезпечення безперервності роботи потрібні плани дій у надзвичайних ситуаціях, реорганізація ієрархій у більш гнучкій структури (наприклад, матричні), а також використання математичних моделей для підвищення точності й швидкості прийняття управлінських рішень. Ключову роль відіграють стратегічне бачення, передбачення ризиків і здатність до гнучкого реагування на виклики [3].

Проблеми необхідності адаптації прийняття управлінських рішень до умов функціонування підприємств в умовах повномасштабного вторгнення РФ в Україну розглядаються в публікаціях українських науковців.

Так, в роботі [2] авторами обґрунтовується, що воєнні виклики в Україні потребують стратегічного планування, гнучкості, аналізу ризиків та чіткого визначення цілей.

У праці [10] доведено, що здатність підприємства зберігати життєздатність у довгостроковій перспективі значною мірою залежить від його гнучкості, адаптивності, мобільності та швидкості реагування на зміни зовнішнього середовища. Автори наголошують, що в умовах війни пріоритетними завданнями для підприємства є забезпечення його ринкової стійкості, збереження кадрового потенціалу як ключового ресурсу та формування резервів для подальшої адаптації. Водночас особливого значення набуває розробка стратегічних орієнтирів і варіативних шляхів розвитку бізнесу з урахуванням можливих сценаріїв завершення воєнного конфлікту.

Саме тому дослідження особливостей прийняття управлінських рішень у сучасних умовах є вкрай актуальними через постійну динаміку та непередбачуваність сучасного економічного та соціального середовища.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є узагальнення теоретичних підходів і практичних аспектів прийняття управлінських рішень в умовах високої невизначеності та воєнного стану, а також запровадження алгоритму розроблення та реалізації управлінських рішень, адаптованого до сучасних умов.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Процес прийняття управлінських рішень у сучасній науковій літературі розглядається як певна послідовність етапів — від ідентифікації проблеми до оцінки результатів впровадженого рішення.

Зокрема, Лемперт Р. Дж. (Lempert R. J.) [22] акцентує увагу на концепції прийняття рішень в умовах глибокої невизначеності (Decision Making under Deep Uncertainty — DMDU), що базується на використанні множинних сценаріїв, адаптивному управлінні та стійкості до шоків. Автор наголошує на необхідності розробки рішень у співпраці з експертами та зацікавленими сторонами.

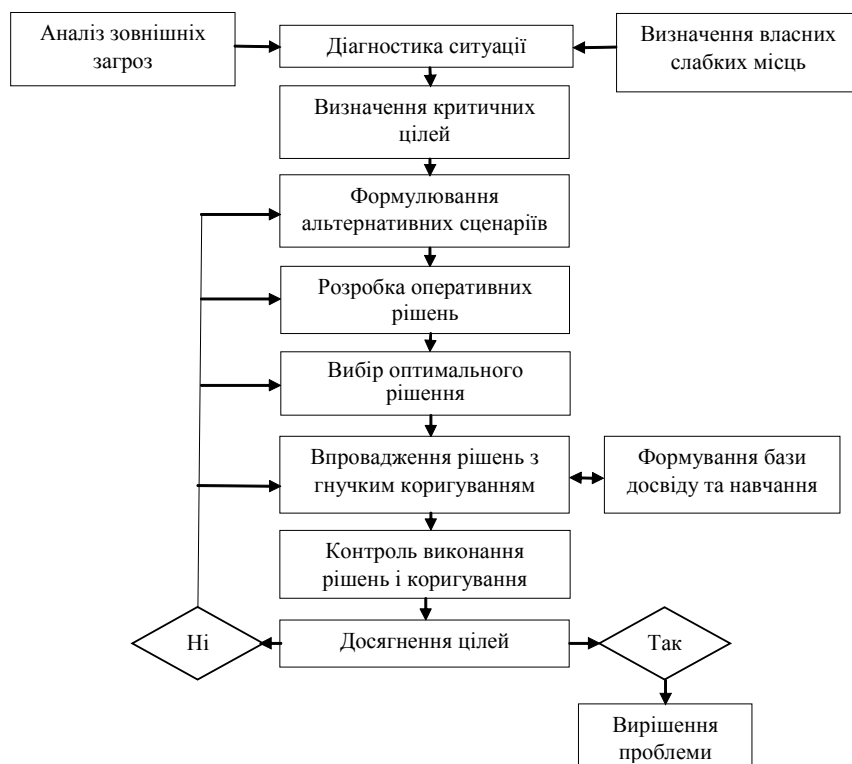


Рис. 1. Алгоритм прийняття управлінських рішень

Джерело: розроблено авторами.

Сценарне планування, як зазначає Равал А. (Raval) [27], є важливою складовою стратегічного управління в умовах високої волатильності, однак традиційні методи вже не відповідають сучасним викликам, таким як війна, пандемія чи енергетична криза. У зв'язку із цим автором пропонується більш гнучкий підхід до сценарного моделювання з акцентом на стрес-тестування.

Умови воєнного стану суттєво підвищують рівень зовнішньої турбулентності, що вимагає врахування ризиків руйнування інфраструктури, обмеженого доступу до ресурсів, дестабілізації ланцюгів постачання, мобілізаційних та трудових обмежень тощо.

Воєнний стан накладає значні обмеження на всі сфери управління: логістику, персонал, фінанси, безпеку тощо. За результатами дослідження Чорнодід І. С., Василець Н. М. та Петренка В.М. [12], ключовими викликами управлінців у воєнний час є: збереження працездатності персоналу; адаптація бізнес-моделі до умов нестабільності; побудова нових ланцюгів постачання. У відповідь на ці виклики набувають значення антикризове управління, антикризове планування та делегування розширених повноважень, що дозволяє підтримувати життєздатність підприємств та прискорювати процес прийняття управлінських рішень.

Вважаємо, що у сучасних умовах нестабільного зовнішнього середовища та воєнного стану підприємства повинні приймати управлінські рішення на основі сценарного підходу та принципів гнучкої адаптації. Це передбачає розробку коротко- та середньострокових антикризових стратегій, здатних швидко реагувати на зміни, а також використання багатоваріантного моделювання типу "що, якщо" для оцінки можливих ризиків і вибору найбільш доцільного управлінського рішення за різних сценаріїв розвитку подій.

Аналітика виступає критично важливим інструментом у прийнятті рішень, особливо в умовах обмеженого доступу до актуальних даних. Як показали дослідження Сеґуї Ф., Вайдлера І. та Стольхаммара Хольм О. (Segui F., Weidler I., Stalhammar Holm O.) [29], описова, прогностична та прескриптивна аналітика ефективно підтримують прийняття рішень в стабільних умовах. Проте, під час криз залежність від історичних даних обмежує ефективність аналітичних інструментів. Саме тому необхідно поєднання гнучких аналітичних інструментів та інтеграції людського судження для прийняття обґрунтованих управлінських рішень в умовах нестабільності та підвищення стійкості підприємств в мінливому середовищі.

У воєнних умовах, коли дані є нестабільними або частково недоступними, процес ухвалення управлінських рішень потребує посиленого врахування людського чинника, зокрема професійного досвіду, аналітичного мислення управлінців та колективної експертизи.

Крім того, у кризових ситуаціях, зокрема під час війни, процес прийняття управлінських рішень суттєво ускладнюється впливом психологічних факторів. Домінуючими є високий рівень стресу, емоційне напруження, тривожність, обмеженість часу прийняття рішення та ресурсів, що призводить до когнітивних спотворень і підвищеного ризику помилок. Часто спостерігаються такі ефекти, як тунельне бачення (звуження уваги), уникнення ризику, або, навпаки, надмірна схильність до ризику.

Управлінці в умовах невизначеності можуть більше покладатися на інтуїцію, попередній досвід або групу динаміку. Водночас, колективне прийняття рішень здатне знизити індивідуальні упередження, але також може призводити до ефекту "групового мислення", коли критичне оцінювання варіантів знижується.

Ключову роль при прийнятті управлінських рішень відіграє емоційна стійкість лідерів, здатність до саморефлексії та управління стресом. Підтримка ментального здоров'я команди, налагодження комунікація та створення атмосфери довіри сприяють більш зваженому прийняттю рішень навіть у найскладніших обставинах [7].

Отже, управління в умовах війни вимагає особливих підходів, орієнтованих на адаптивність, швидке прийняття рішень, гнучкість та стратегічне планування для забезпечення стійкості підприємства.

З огляду на вищезазначене, авторами запропоновано алгоритм прийняття управлінських рішень, адаптований до специфіки функціонування українських підприємств в умовах воєнного стану. У процесі розробки алгоритму враховано фактори високої невизначеності, зростаючих ризиків, дефіциту часу та необхідності оперативного реагування. Візуалізацію запропонованої логіки управлінських дій подано на схемі нижче (рис. 1).

1. Діагностика ситуації (швидкий аудит середовища) виступає як основа прийняття рішень в умовах війни та передбачає експрес-аудит зовнішнього та внутрішнього середовища. У кризових умовах, зокрема під час воєнного стану, надзвичайно важливим етапом антикризового управління є оперативна діагностика ситуації, що передбачає швидкий аудит середовища з метою визначення ключових загроз, вразливостей та факторів невизначеності.

Зовнішній аналіз фокусується на виявленні актуальних загроз, таких як безпосередні військові дії, обмеження логістичних ланцюгів, регуляторні ініціативи з боку держави, коливання споживчого попиту тощо. Водночас внутрішній аудит дозволяє ідентифікувати критичні слабкі місця підприємства, включаючи надмірну залежність від окремих локацій, дефіцит ресурсів, низький рівень готовності персоналу до роботи в умовах надзвичайних ситуацій.

Важливим аспектом є визначення ключових факторів невизначеності, що можуть мати вирішальний вплив на прийняття управлінських рішень у коротко- та середньостроковій перспективі.

Для систематизації даних та візуалізації ризиків застосовуються комплексні інструменти стратегічного аналізу [4; 19; 20; 21; 23]: SWOT-аналіз, адаптований до воєнного контексту, що дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони підприємства у взаємозв'язку із зовнішніми можливостями та загрозами; PEST-аналіз, що дає змогу структурувати вплив політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів у поточних умовах; heat-мар ризиків (теплова карта ризиків), яка візуалізує ієрархію ризиків за ступенем ймовірності та потенційного впливу; чек-лист "бізнес під загрозою", як практичний інструмент для оперативної оцінки рівня вразливості підприємства в умовах дії кризових чинників. Застосування зазначених інструментів забезпечує основу для обґрунтованого стратегічного планування та оперативного реагування на виклики зовнішнього середовища.

2. Визначення критично важливих цілей та мінімально життєздатного рівня функціонування підприємства. У процесі стратегічного управління в умовах кризи чи воєнного стану одним із першочергових завдань є ідентифікація критичних цілей, які забезпечують базову життєздатність підприємства. Це передбачає визначення ключових функцій, збереження яких є необхідною умовою для виживання організації. Йдеться про встановлення мінімального рівня операційної діяльності, що дозволяє підтримувати безперервність основних процесів, уникати втрати стратегічних ресурсів і зберігати управлінську та виробничу спроможність. Особливу увагу слід приділити визначенню критичних меж або так званих "червоних ліній" — наслідків, яких за жодних умов не можна допустити, таких як повна втрата матеріально-технічної бази, масове звільнення персоналу чи руйнування ключових логістичних ланцюгів.

У процесі забезпечення стійкого функціонування підприємства в умовах невизначеності та зовнішніх загроз ефективними є низка аналітичних інструментів, спрямованих на виявлення пріоритетних напрямів дій і оптимальне використання ресурсів.

Один із таких підходів — аналіз вузьких місць (bottleneck analysis), що дозволяє визначити найбільш уразливі та ресурсозалежні елементи виробничого чи управлінського процесу. Фокусуючись на "вузьких місцях" у ланцюзі постачання або реалізації, цей метод сприяє підвищенню ефективності планування та прийняття рішень в умовах дефіциту часу й ресурсів [19].

Важливим є також використання правила Парето, яке у контексті забезпечення життєздатності підприємства передбачає концентрацію зусиль на тих 20% функціях, процесах або ресурсах, які забезпечують 80% результату. Такий підхід дозволяє виокремити найкритичніші компоненти діяльності, необхідні для мінімального, але стабільного функціонування підприємства.

Додатковим аналітичним інструментом виступає матриця "місія — виживання — стратегія", яка дозволяє класифікувати напрями діяльності за ступенем важливості: від місії, що визначає сутність існування підприємства, до критичних для виживання, і далі — до стратегічних, що забезпечують довгостроковий розвиток [25]. Такий підхід сприяє обґрунтованому розподілу ресурсів, збереженню базових функцій та поступовому переходу до етапу стабілізації та зростання.

3. Формулювання альтернативних сценаріїв як інструменту адаптивного стратегічного планування. В умовах високої невизначеності та динамічних зовнішніх змін, особливо під час війни, важливим елементом стратегічного управління є побудова альтернативних сценаріїв розвитку подій. Цей підхід дозволяє підприємству підготуватися до можливих варіантів майбутнього та знизити негативний вплив кризових факторів.

Сценарне планування передбачає розробку кількох короткострокових сценаріїв, зокрема оптимістичного, песимістичного та базового, кожен з яких описує потенційний розвиток зовнішнього середовища та його вплив на функціонування підприємства. Для кожного сценарію здійснюється оцінка ймовірних наслідків у ключових сферах: виробництво, постачання, збут, фінанси, персонал.

Ключовим завданням у цьому процесі є ідентифікація "безпрограшних" або стійких рішень (robust decisions) — тобто таких управлінських дій, які залишаються ефективними у різних сценаріях, незалежно від ступеня їхньої реалізації.

Для підвищення точності та обґрунтованості такого аналізу застосовуються аналітичні інструменти, серед яких [6; 16; 25; 27; 31]: сценарний аналіз, що дозволяє моделювати й порівнювати альтернативні траєкторії розвитку подій; метод морфологічної матриці, що допомагає систематизувати комбінації змінних факторів і побудувати логічно узгоджені сценарії; stress-testing, який використовується для перевірки життєздатності підприємства та його стратегій у межах кожного варіанту розвитку подій, включаючи екстремальні або малоймовірні ситуації. Застосування такого підходу забезпечує гнучкість управлінських рішень, підвищує здатність підприємства адаптуватися до змін і сприяє збереженню його функціональної та стратегічної стійкості.

4. Розробка оперативних рішень як складова антикризового управління в умовах надзвичайної ситуації. В умовах високої динаміки зовнішнього середовища, зокрема під час воєнного стану, надзвичайної важливості набуває здатність підприємства до оперативного прийняття рішень. Йдеться про формування рішень, які можуть бути реалізовані впродовж 1—7 днів та спрямовані на забезпечення безперервності функціонування критично важливих бізнес-процесів.

У центрі такого підходу — створення команд швидкого реагування, здатних діяти автономно, ефективно координувати дії в умовах обмеженого часу й ресурсу, а також забезпечувати дотримання ключових пріоритетів: збереження безпеки персоналу, підтримка ліквідності, та мінімізація ризику переривання операційної діяльності.

Для структуризації процесу прийняття рішень використовуються низка інструментів [13]: матриця Ейзенхауера, яка дозволяє класифікувати завдання за критеріями терміновості та важливості, виокремлюючи ті, що потребують негайного реагування без шкоди для стратегічних цілей; метод "реанімаційного менеджменту", що передбачає швидке втручання з метою стабілізації життєво важливих функцій підприємства в умовах кризи. Запровадження зазначених інструментів сприяє оперативній стабілізації діяльності підприємства, підтримці його адаптивної спроможності та зниженню втрат у періоди невизначеності й турбулентності.

5. Вибір оптимального рішення. Визначення відповідності рішення встановленим критеріям та ресурсним обмеженням. Критеріями оцінювання стійкого рішення можуть виступати технологічні, техніко-технічні, економічні, соціальні, правові, екологічні показники. Підходами до обґрунтованого вибору оптимального рішення виступають: нормативний (математичний вибір рішення), дескриптивний (якісно-предметний вибір рішення), комплексний підхід до оцінювання рішень. Основними економічними критеріями вибору оптимального рішення виступають позитивна динаміка прибутку, обсягів виробництва та реалізації продукції, покращення фінансових показників, показників рентабельності (активів, діяльності, продаж тощо) за різними сценаріями розвитку подій.

В умовах воєнного стану важливим критерієм є психологічний, який визначається навичками керівництва, психологічним станом (стресостійкістю, конфліктністю, особистісними характеристиками). В умовах воєнного стану характерним є стан стресу. Стрес може стати причиною зниження здатності до здійснення аналізу, що впливає на процес прийняття рішень і зниження управлінської ефективності [6].

6. Впровадження управлінських рішень з гнучким коригуванням. Впровадження управлінських рішень у складних та динамічних умовах здійснюється із застосуванням гнучкого підходу, що передбачає регулярний моніторинг та адаптацію стратегії відповідно до актуальних змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Ключовими елементами цього процесу є [14; 26; 30]: визначення контрольних точок (KPIs), які дозволяють об'єктивно оцінювати ефективність впроваджених заходів і своєчасно виявляти відхилення від запланованих показників. Забезпечується постійний зворотний зв'язок

із відповідними підрозділами та регулярний перегляд сценаріїв розвитку ситуації із періодичністю 7—14 днів, що дає змогу оперативно коригувати управлінські рішення; стратегія OODA (Observe-Orient-Decide-Act), яка базується на циклічному процесі спостереження, орієнтації, ухвалення рішень і дій, що дозволяє адаптувати управлінські кроки до стрімко змінюваних обставин.

Особливу увагу слід приділяти делегуванню повноважень на рівні виконавчих ланок при збереженні централізованого моніторингу, що сприяє підвищенню швидкості реакції та адаптивності організації.

7. Формування бази досвіду та організація навчання як складові системи антикризового управління. Одним із ключових напрямів підвищення ефективності процесу прийняття управлінських рішень в умовах кризових ситуацій є систематичне накопичення та аналіз досвіду, що набувається в процесі прийняття управлінських рішень та їх реалізації. Це передбачає детальне документування прийнятих рішень, дій та їхніх наслідків, що створює цінну інформаційну базу для подальшого вдосконалення кризових практик.

На основі зібраних даних формується база знань, яка стає фундаментом для підготовки підприємства до майбутніх кризових викликів, сприяючи швидшій адаптації та ефективнішому реагуванню в аналогічних ситуаціях.

Важливою складовою є організація регулярного навчання персоналу, що реалізується через проведення сценарних вправ, воркшопів, практичних кейсів, ситуаційних вправ, тренінгів та інших заходів у інтерактивному форматі, спрямованих на розвиток практичних навичок і підвищення готовності до дій в умовах невизначеності.

Серед основних інструментів, що забезпечують якісне формування та використання накопиченого досвіду, слід відзначити [15; 17]: бізнес-щоденник, що служить платформою для фіксації оперативної інформації та рішень; аналіз отриманих уроків (lessons learned review), тобто систематичний аналіз уроків, винесених із пройдених кризових етапів; інтерактивне навчання, яке забезпечує залучення персоналу до активного опанування кризових компетенцій через симуляції та рольові ігри. Запровадження цих практик сприяє формуванню організаційної пам'яті, підвищенню адаптивності підприємства та зміцненню його потенціалу у подоланні майбутніх кризових ситуацій.

8. Контроль виконання рішень і коригування. Впровадження рішення передбачає контроль виконання управлінського рішення за часом, виконавцями, використанням ресурсів тощо.

Для забезпечення ефективності контролю використовуються такі інструменти, як візуальні дашборди, що забезпечують прозорість та оперативний доступ до ключових показників, системи KPI-моніторингу для контролю результативності, а також методика "живої стратегії" (rolling planning), яка передбачає безперервне оновлення планів на основі актуальної інформації та змінних умов середовища [18; 24; 30]. Впровадження зазначених інструментів дозволяє забезпечити баланс між централізованим контролем та гнучкістю, що є критично

Таблиця 1. Послідовність й інструменти прийняття та реалізації управлінських рішень

Етап	Ключове завдання	Проблеми/напрями вирішення	Інструменти	Відповідальні
1 етап. Діагностика ситуації	Виявити зовнішні та внутрішні загрози	Збої у логістиці, енергетиці, постачанні сировини	SWOT, PEST, карта ризиків	CEO, антикризовий менеджер
2 етап. Визначення критично важливих цілей	Встановити мінімально життєздатний рівень функціонування	Забезпечення населення харчовими продуктами, вирішення соціальних завдань	Метод критичних вузлів, ABC-аналіз	Директор виробництва, логістика
3 етап. Побудова альтернативних сценаріїв	Передбачити ймовірні події	Сценарій: доступ до альтернативних джерел постачання (енергії, сировини, матеріалів, робочої сили); розбудова нових логістичних процесів	Сценарний аналіз, stress-test, морфологічна матриця	Стратегічний аналітик, фіндиректор
4 етап. Розробка оперативних рішень	Розробка рішень у короткий термін	Декомпозиція цілі, деталізація завдань, визначення виконавців, прийняття управлінських рішень	Матриця Ейзенхауера, метод «реанімаційного менеджменту»	Керівники структурних підрозділів
5 етап. Вибір оптимального рішення	Обрати кращий варіант за визначеними критеріями	Зниження витрат, розширення/утримання ринку, мінімізація ризиків, достатність ресурсів	Нормативний, описовий, комплексний	CEO
6 етап. Впровадження рішень з гнучким коригуванням	Реалізація рішень	Автономне енергозабезпечення, контракт із новими постачальниками	Визначення контрольних точок (KPIs); OODA, чек-листи дій, канва дій	Операційний менеджер
7 етап. Навчання та досвід	Формування знань для майбутніх криз	Документування дій, інструктажі для персоналу, тренінги зі сценарного реагування	База знань, lessons learned, внутрішні навчальні модулі	HR-директор, антикризовий координатор
8 етап. Контроль виконання рішень і коригування	Моніторинг ситуації, гнучке коригування планів	Щотижневий перегляд плану виробництва, дашборди KPI, альтернативні плани	KPI, планування з урахуванням змін (rolling planning), щоденні stand-up	Топ-менеджмент, відділ контролінгу
9 етап. Досягнення цілей (оцінювання результатів)	Визначення ефективності управлінського рішення	Досягнення відповідності між встановленими цілями та результатами	Інтегральний, рівневий, часовий	Топ-менеджмент, керівники структурних підрозділів

Джерело: авторська розробка.

важливим для стійкого розвитку підприємства в умовах невизначеності.

9. Досягнення цілей. Прийняття рішення передбачає досягнення цілей, визначених проблемою, що спровокувала необхідність прийняття рішення. Підходами до оцінювання ефективності управлінського рішення виступають інтегральний, рівневий, часовий. Інтегральний підхід забезпечує оцінювання результатів реалізації управлінського рішення за допомогою інтегрального показника. Рівневий підхід реалізується через оцінювання ефективності управлінського рішення на індивідуальному, груповому та організаційному рівнях. Часовий

підхід ґрунтується на специфічних критеріях оцінювання ефективності управлінського рішення у коротко-, середньо та довгостроковій перспективах [1, с. 98].

Ефективність управлінського рішення може бути здійснена за допомогою як якісних, так і кількісних показників. До якісних показників оцінювання ефективності управлінського рішення можна віднести: наукову обґрунтованість, раціональність у розподілі та використанні ресурсів, визначення економічного та/або соціального ефекту, ступінь врахування інтересів зацікавлених осіб [8, с. 113]. Кількісні показники, що визначають ефективність прийняття управлінського рішення ха-

рактикують вплив управлінського рішення на фінансово-економічні показники діяльності окремого структурного підрозділу або підприємства в цілому. У тому разі, якщо цілі не досягнуто, то процес прийняття управлінського рішення може бути повернений до будь-якого етапу прийняття рішення і "визначати початок нового циклу ухвалення рішень" [8, с. 112].

Якість управлінських рішень визначається не лише позитивним результатом, що отримується, а й обсягом та раціональністю використання ресурсів, що використовуються для реалізації управлінського рішення.

Запропонований алгоритм прийняття управлінських рішень, розроблений для забезпечення ефективного функціонування організації в умовах невизначеності та криз, базується на п'яти ключових принципах.

По-перше, життєстійкість виступає як головна мета, що полягає у збереженні життєздатності організації та підтримці її функціонування навіть за несприятливих зовнішніх умов.

По-друге, гнучкість передбачає здатність до швидкого коригування управлінських рішень і адаптації стратегій відповідно до змін середовища, що є необхідним для ефективного реагування на динамічні виклики.

Третім принципом є превентивність, яка акцентує увагу на випереджальному управлінні, тобто прогнозуванні та запобіганні кризових ситуацій замість пасивної реакції на них.

Четвертий принцип — людиноцентризм, що підкреслює важливість збереження та підтримки персоналу як ключового стратегічного ресурсу організації.

Нарешті, сценарність означає систематичну роботу з альтернативними варіантами розвитку подій, що дозволяє формувати адаптивні стратегії та забезпечувати готовність до різних можливих сценаріїв.

Дотримання цих принципів створює основу для побудови ефективного алгоритму управління, здатного забезпечити стійкість та розвиток організації в умовах кризових викликів.

У контексті реалізації зазначених підходів до антикризового управління доцільним є представлення практичного інструментарію, що конкретизує процес прийняття управлінських рішень в умовах воєнного стану. Таблиця 1 відображає алгоритм дій для вітчизняних підприємств харчової промисловості, що структурований за пріоритетами, заходами та відповідальними особами.

В таблиці систематизовано основні етапи алгоритму прийняття управлінських рішень в умовах воєнного стану, акцентовано увагу на діагностиці ситуації, визначенні критичних цілей, побудові альтернативних сценаріїв, розробці оперативних рішень, впровадженні управлінських рішень з гнучким коригуванням та формуванні бази досвіду. Запропонований підхід відображає ключові принципи управління, серед яких життєстійкість, гнучкість, превентивність, людиноцентризм та сценарність, що забезпечують адаптивність і стійкість підприємств у складних і нестабільних умовах. Також враховано специфічні особливості харчової промисловості, зокрема короткі строки зберігання продукції, висока залежність від транспортної логістики та жорсткі вимоги щодо безперервності виробничих процесів.

Запропонований алгоритм може бути адаптований до потреб малого, середнього або великого бізнесу з урахуванням рівня централізації управління та сфери діяльності підприємства.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Воєнний стан суттєво посилює зовнішню турбулентність та накладає комплексні обмеження на діяльність підприємств, що вимагає застосування адаптованих алгоритмів управління, орієнтованих на життєстійкість, гнучкість, превентивність, людиноцентризм і сценарність. Запропоновано авторський покроковий алгоритм прийняття управлінських рішень для підприємств харчової промисловості в сучасних умовах, що включає оперативну діагностику середовища, визначення критичних цілей, побудову альтернативних сценаріїв, розробку, обрання і впровадження швидких адаптивних рішень з гнучким коригуванням, реалізацію цих рішень та оцінювання результатів впровадження управлінських рішень, а також формування бази знань через документування й навчання.

Особливу роль у процесі прийняття рішень відіграють людський чинник, колективна експертиза та психологічна стійкість управлінців, що дозволяє мінімізувати когнітивні викривлення і підвищити ефективність управлінських дій навіть у стресових ситуаціях.

Таким чином, реалізація запропонованих підходів сприяє підвищенню адаптивності і стійкості підприємств в умовах воєнного стану, дозволяє підтримувати безперервність критично важливих функцій та забезпечує підґрунтя для стратегічного розвитку у довгостроковій перспективі.

Зважаючи на динамічність зовнішнього середовища та зростаючу частоту кризових ситуацій, подальші наукові розвідки доцільно зосередити на удосконаленні адаптивних та проактивних моделей прийняття управлінських рішень.

Література:

1. Боковець В. В., Мороз О. О., Краєвська А. С. Оцінка ефективності управління підприємствами в конкурентному середовищі. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 2. С. 97 — 109. URL: <https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/185>
2. Вовк В. Дорошенко В. Формування системи стратегічного управління підприємством в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-68>
3. Копчак Ю. С., Матвеев М. Е., Пугачов В. М. Трансформація сучасного менеджменту в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. № 51. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-24>
4. Копчак Ю., Лобунець Т., Луковський Р. SWOT-аналіз як важливий інструмент у розробці стратегії бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-146>
5. Кравченко М. О., Голюк В. Я. Прийняття управлінських рішень: сутність та сучасні тенденції розвитку. *Економіка та суспільство*. 2022 № 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-37>

6. Ляліна Н. С., Бобро М. К. Сценарне прогнозування як інструмент антикризового управління в умовах економічної нестабільності. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. № 23. URL: <http://global-national.in.ua/archive/23-2018/52.pdf>

7. Мрака Н. М., Піцикевич В. В., Гнатишин Б. О., Кочін І. С., Михайлов Т. С., Ленко Н. В., Беззубий О. В. Психологічні фактори прийняття управлінських рішень в умовах стресу. Академічні візії. 2024. № 30. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.12516821>

8. Неміш Ю. В., Лозінська Л. Д., Лисенко-Гелемб'юк К. М., Лісова О. В. Аналіз якості ухвалених управлінських рішень у підприємницькій діяльності: раціональність, альтернативи, конфлікти. Академічні візії. 2022. № 8—9, С. 109—115. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7185737>

9. Нечаєва І. Особливості прийняття управлінських рішень, їх оцінка та оцінювання в умовах кризи. Економічний аналіз. 2019. № 1. Том 29. С. 156—163. URL: <https://eir.zp.edu.ua/bitstreams/b8acd879-859c-4bad-b319-6e027d435f7a/download>

10. Феєр О. В., Хаустова К. М., Густі С. М. Стратегічне управління підприємством в умовах воєнного стану. Innovation and Sustainability. 2023. № 4. С. 90—97. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.4.90.97>

11. Філіппов В. Ю., Антошук В. М. Особливості прийняття управлінських рішень в малому та середньому бізнесі в умовах динамічних змін. Економіка: реалії часу. 2020. № 6 (52). С. 122—129. DOI: 10.15276/ETR.06.2020.15. DOI: 10.5281/zenodo.4669949

12. Чорнодід І. С., Василюк Н. М., Петренко В. М. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2022. № 6. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-08>

13. Що таке матриця Ейзенхауєра? Dropbox. URL: <https://experience.dropbox.com/uk-ua/resources/eisenhower-matrix>

14. Як приймати рішення в умовах війни за методикою Джона Бойда? Центр Лідерства УКУ. 2025. 17 травня. URL: <https://uculeadership.com.ua/blog/kryzove-liderstvo/yak-priymaty-rishennya-v-umovah-vijny-za-metodykoyu-dzhona-bojda/>

15. After action review. PwC. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/crisis-solutions/after-action-review.html>

16. Borio C., Drehmann M., Tsatsaronis K. Stress-testing macro stress testing: does it live up to expectations? Bank for International Settlements. 2012. 22 p.

17. Crisis Management and Emergency Response Role Play Scenarios. Training Course Material. URL: <https://trainingcoursematerial.com/free-games-activities/making-training-active/crisis-management-and-emergency-response-role-play-scenarios>

18. Delicath T., Shaktikumar S. Let's Roll: How Rolling Planning Changes the Strategy Game. McChrystal Group. URL: <https://www.mcchrystalgroup.com/insights/detail/2025/04/29/How-Rolling-Planning-Changes-the-Strategy-Game>

19. Goldratt E. M. The Goal: A Process of Ongoing Improvement. 3rd ed. Great Barrington: North River Press, 2004. 384 p.

20. Helms M., Nixon J. Exploring SWOT analysis — where are we now? A review of academic research from the last decade. Journal of Strategy and Management. 2010. № 3. P. 215—251. DOI: <https://doi.org/10.1108/17554251011064837>

21. Hillson D. Practical Project Risk Management: The ATOM Methodology. 2nd ed. Vienna: Management Concepts, 2012. 360 p.

22. Lempert R. J. Decision Making under Deep Uncertainty and the Great Acceleration: The Role of Experts and Policy Analysis in a World in Transition. CA: RAND Corporation. 2025. DOI: <https://doi.org/10.7249/PEA3789-1>

23. Morrison, J. The Global Business Environment: Meeting the Challenges. 5th ed. Palgrave Macmillan, 2021. 472 p.

24. Parmenter D. Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs. New York: John Wiley and Sons Ltd, 2019. 384 p.

25. Platform Innovation Kit. URL: <https://platforminnovationkit.com/crisis/>

26. Rami Ali. What Is Continuous Planning? NetSuite. URL: <https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/financial-management/continuous-planning.shtml>

27. Raval A. Scenario planning is getting a stress test. Financial Times. 2025, May 12. URL: <https://www.ft.com/content/70879a6e-8ce7-4bfe-bd61-22b46c909260> Сценарне планування проходить стрес-тест.

28. Rezaei R., Sezar V. Decisions That Drive Success: Navigating Effective Decision-Making in Business Management. Preprints. 2024. URL: <https://doi.org/10.20944/preprints202401.1640.v1>

29. Segui F., Weidler I., Stalhammar Holm O. Decision-making under uncertainty: The role of descriptive, predictive and prescriptive analytics. Lund University. 2025. 63 p. URL: <https://lup.lub.lu.se/student-papers/record/9184692/file/9184694.pdf>

30. Twin A. KPIs: What Are Key Performance Indicators? Investopedia URL: <https://www.investopedia.com/terms/k/kpi.asp>

31. Zwicky F. Discovery, Invention, Research — Through the Morphological Approach, Toronto: The Macmillan Company. 1969.

References:

1. Bokovets', V.V. Moroz, O.O. and Kraievs'ka, A.S. (2023), "Assessment of the effectiveness of enterprise management in a competitive environment", Innovation and Sustainability, vol. 2, pp. 97—109, available at: <https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/185> (Accessed 20 May 2025).

2. Vovk, V. and Doroshenko, V (2024), "Formation of a system of strategic enterprise management in martial law", Ekonomika ta suspil'stvo, vol. 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-68>

3. Kopchak, Yu.S. Matveiev, M.E. and Puhachov, V.M. (2023), "Transformation of modern management in wartime", Ekonomika ta suspil'stvo, vol. 51. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-24>

4. Kopchak, Yu. Lobunets', T. and Lukovs'kyj, R. (2024), "SWOT analysis as an important tool in developing

- a business strategy", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-146>
5. Kravchenko, M.O. and Holiuk, V.Ya. (2022), "Making managerial decisions: essence and current trends in development", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-37>
6. Lialina, N.S. and Bobro, M.K. (2018), "Scenario forecasting as a tool for anti-crisis management in conditions of economic instability", *Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky*, vol. 23, available at: <http://global-national.in.ua/archive/23-2018/52.pdf> (Accessed 20 May 2025).
7. Mraka N.M. Pitsykevych V.V. Hnatyshyn B.O. Kochin I.S. Mykhajlov T.S. Len'ko N.V. Bezzubij O.V. (2024), "Psychological factors of making managerial decisions in stress", *Akademichni vizii*, vol. 30. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.12516821>
8. Nemish, Yu.V. Lozins'ka, L.D. Lysenko-Helemb'iuk, K.M. and Lisova, O.V. (2022), "Analysis of the quality of adopted managerial decisions in business activity: rationality, alternatives, conflicts", *Akademichni vizii*, vol. 8-9, pp. 109—115 DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7185737>
9. Nechaieva, I. (2019), "Features of making managerial decisions, their assessment and evaluation in crisis conditions", *Ekonomichnyj analiz*, vol. 1, no. 29, pp. 156—163, available at: <https://eir.zp.edu.ua/bitstreams/b8acd879-859c-4bad-b319-6e027d435f7a/download> (Accessed 20 May 2025).
10. Feier, O.V. Khaustova, K.M. and Husti, S.M. (2023), "Strategic enterprise management in martial law", *Innovation and Sustainability*, vol. 4, pp. 90—97. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.4.90.97>
11. Filippov, V.Yu. and Antoschuk, V.M. (2020), "Features of making managerial decisions in small and medium-sized businesses in conditions of dynamic change", *Ekonomika: realii chasu*, vol. 6 (52), pp. 122—129. DOI: 10.15276/ETR.06.2020.15. DOI: 10.5281/zenodo.4669949
12. Chornodid, I.S. Vasylets', N.M. and Petrenko, V.M. (2022), "Features of personnel management in martial law", *Problemy suchasnykh transformatsij. Seriya: ekonomika ta upravlinnia*, vol. 6. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-08>
13. Dropbox (2025), "What is the Eisenhower matrix?", available at: <https://experience.dropbox.com/uk-ua/resources/eisenhower-matrix> (Accessed 20 May 2025).
14. UCU Center for Leadership (2025), "How to make decisions in wartime using John Boyd's method?", available at: <https://uculeadership.com.ua/blog/kryzove-liderstvo/yak-pryjmaty-rishennya-v-umovah-vijny-zametodykoyu-dzhona-bojda/> (Accessed 20 May 2025).
15. PwC (2025), "After action review", available at: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/crisis-solutions/after-action-review.html> (Accessed 20 May 2025).
16. Borio, C. Drehmann, M. and Tsatsaronis, K. (2012), *Stress-testing macro stress testing: does it live up to expectations?*, Bank for International Settlements, Basel, Switzerland.
17. Training Course Material (2025), "Crisis Management and Emergency Response Role Play Scenarios", available at: <https://trainingcoursematerial.com/free-games-activities/making-training-active/crisis-management-and-emergency-response-role-play-scenarios> (Accessed 20 May 2025).
18. Delicath, T. and Shaktikumar, S. (2025), "Let's Roll: How Rolling Planning Changes the Strategy Game", McChrystal Group, available at: (Accessed 20 May 2025). <https://www.mcchrystalgroup.com/insights/detail/2025/04/29/How-Rolling-Planning-Changes-the-Strategy-Game>
19. Goldratt, E.M. (2004), *The Goal: A Process of Ongoing Improvement*, 3rd ed., North River Press, Great Barrington, USA.
20. Helms, M. and Nixon, J. (2010), "Exploring SWOT analysis — where are we now? A review of academic research from the last decade", *Journal of Strategy and Management*, vol. 3, pp. 215—251. DOI: <https://doi.org/10.1108/17554251011064837>
21. Hillson, D. (2012), *Practical Project Risk Management: The ATOM Methodology*, 2nd ed., Management Concepts, Vienna.
22. Lempert, R.J. (2025), *Decision Making under Deep Uncertainty and the Great Acceleration: The Role of Experts and Policy Analysis in a World in Transition*, RAND Corporation, USA. DOI: <https://doi.org/10.7249/PEA3789-1>
23. Morrison, J. (2021), *The Global Business Environment: Meeting the Challenges*, 5th ed., Palgrave Macmillan, London, UK.
24. Parmenter, D. (2019), *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*, John Wiley and Sons Ltd, New York, USA.
25. Platform Innovation Kit (2025), available at: <https://platforminnovationkit.com/crisis/> (Accessed 20 May 2025).
26. Rami, Ali. (2025), "What Is Continuous Planning?", NetSuite, available at: <https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/financial-management/continuous-planning.shtml> (Accessed 20 May 2025).
27. Raval, A (2025), "Scenario planning is getting a stress test", *Financial Times*, May 12, available at: <https://www.ft.com/content/70879a6e-8ce7-4bfe-bd61-22b46c909260> Stsenarne planuvannia prokhodyt' stres-test (Accessed 20 May 2025).
28. Rezaei, R. and Sezar, V. (2024), "Decisions That Drive Success: Navigating Effective Decision-Making in Business Management". <https://doi.org/10.20944/preprints202401.1640.v1>
29. Segui, F. Weidler, I. and St?lhammar Holm, O. (2025), "Decision-making under uncertainty: The role of descriptive, predictive and prescriptive analytics", Lund University, available at: <https://lup.lub.lu.se/student-papers/record/9184692/file/9184694.pdf> (Accessed 20 May 2025).
30. Twin, A. (2025), "KPIs: What Are Key Performance Indicators?", Investopedia, available at: <https://www.investopedia.com/terms/k/kpi.asp> (Accessed 20 May 2025).
31. Zwicky, F. (1969), *Discovery, Invention, Research — Through the Morphological Approach*, The Macmillan Company, Toronto, Canada.

Стаття надійшла до редакції 26.05.2025 р.

В. М. Лисюк,

*д. е. н., професор, головний науковий співробітник відділу ринкових механізмів та структур,
ДУ "Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень НАН України"*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8766-4325>

Н. І. Носова,

провідний інженер, відділу ринкових механізмів та структур,

ДУ "Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень НАН України"

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-4830-0009>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.12.97

АНАЛІЗ КОНКУРЕНЦІЇ НА РИНКУ МОЛОЧНИХ ПРОДУКТІВ У КОНТЕКСТІ ВИЗНАЧЕННЯ РЕАЛЬНИХ ЗАХОДІВ ЙОГО ВІДРОДЖЕННЯ

V. Lysyuk,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Chief Researcher of the Department of Market Mechanisms and Structures,
State Institution "Institute of Market and Economic and Ecological Research of the National Academy of Sciences of Ukraine"

N. Nosova,

Leading Engineer of the Department of Market Mechanisms and Structures,

State Institution "Institute of Market and Economic and Ecological Research of the National Academy of Sciences of Ukraine"

ANALYSIS OF COMPETITION IN THE DAIRY MARKET IN THE CONTEXT OF DETERMINING REAL MEASURES FOR ITS REVIVAL

У статті викладені механізми дослідження ринку молока і молочної продукції з метою визначення реальних заходів його вдосконалення для повноцінного забезпечення населення якісними молочними продуктами власного виробництва.

Показано, що конкурентні механізми здатні суттєво позитивно впливати на розвиток суб'єктів всіх ланок ринку. Доведено, що для визначення реальних заходів вдосконалення ринку необхідно опанувати ці механізми. Наголошено, що для їх застосування слід чітко визначити релевантний ринок саме як об'єкт аналізу та регулювання.

Показано, що такий підхід дозволяє побудувати структурну модель ринку молочної продукції, як і інших товарних ринків, з визначенням логістики товарного руху на ньому. Це дає підстави для визначення слабких місць на ринку, що стримують його подальший розвиток і ефективний рух молочної продукції.

Запропоновані інтеграційні механізми і заходи позитивних структурних зрушень на ринку, що не суперечать конкурентному законодавству. Таким чином, можна підвищити конкурентоспроможність суб'єктів ринку молочної продукції та збільшити обсяги її виробництва в країні для задоволення споживчих потреб.

The article outlines the mechanisms for studying the milk and dairy market in order to determine real measures for its improvement in order to fully provide the population with high-quality dairy products of its own production.

It is shown that competitive mechanisms are capable of significantly positively influencing the development of entities of all market segments. It is proved that in order to determine real measures for improving the market, it is necessary to master these mechanisms. It is emphasized that for their application, the relevant market should be clearly defined as the object of analysis and regulation.

It is shown that such an approach allows building a structural model of the dairy market, as well as other commodity markets, with the definition of the logistics of commodity movement on it.

It is clear that such an analysis is based on knowledge of the technology of milk production as raw material in farms, its processing at dairy and cheese factories, the production of fermented milk products, condensed milk and other dairy products.

Analyzing the state of competition in the dairy market, the paper notes, firstly, that the relevant market is tied to each logistics link, and, secondly, we can objectively determine competition and the nature of competitive relations only within the relevant markets.

The authors of the article combine the analysis of competition in the relevant dairy markets with the economic analysis of the activities of economic entities in these markets. In the course of such an analysis, the negative dynamics of the profitability of market entities is determined in comparison with the course of the logistic chain of commodity movement — from the producer of powdered milk — its processing to consumption. At the same time, the contradiction of such a phenomenon with the process of pricing along the course of commodity movement along the entire logistic chain is determined. Thus, as the goods move along the logistic chain, the gradual production of added value of dairy products ensures its price growth. But the monopsony behavior of retail chains introduces a certain dissonance into the logic of this process, which gives rise to the introduction of certain regulatory measures in this sector.

This provides grounds for identifying weaknesses in the market that hinder its further development and the effective movement of dairy products.

Integration mechanisms and measures for positive structural shifts in the market that do not contradict competition legislation are proposed. In this way, it is possible to increase the competitiveness of dairy market entities and increase the volume of its production in the country.

Ключові слова: ринок молочних продуктів, молоко-сировина, релевантний ринок, тенденції, конкуренція, межі ринку, суб'єкти ринку, конкурентоспроможність, додана вартість, організаційно-економічний механізм.

Key words: dairy market, milk as raw material, relevant market, trends, competition, market boundaries, market entities, competitiveness, added value, organizational and economic mechanism.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Виробництво молока й молочних продуктів в Україні носить гостро соціальний характер, що характеризується значним попитом населення на молочну продукцію в обсягах медичних норм. За останній період обсяг виробництва молока й молочних продуктів у розрахунку на одну людину на рік скоротився до 254,3 кг, не дивлячись на скорочення населення. У той же час медична норма споживання молочних продуктів на

душу населення має складати 390 кг на одну людину на рік [1, 2]. А дисбаланс між фактичною й "медичною" споживчою ємністю молочного ринку ще збільшився в останні роки.

Суттєве відставання від "медичної" норми споживання молочних продуктів багато в чому зумовлено руйнуванням сировинної бази молочної промисловості, що спричинило дефіцит молочної сировини, і, як наслідок, — обмеження у обсягах виробництва й реалізації готової молочної продукції.

В остання часи в країні склалась спільна першочергова необхідність відновлення сировинної бази. І

це має передбачати стратегія інтенсифікації виробництва молока на основі розвитку сучасних форм концентрації тваринництва у поєднанні із заходами збільшення продуктивності молочного стада. Таке стратегічне розуміння відродження молочного тваринництва повністю співпадає з розробленою вченими-аграріями країни Національною доктриною продовольчої безпеки країни. У цій доктрині поряд з основними напрямками економічної політики визначено "... створення нових технологій глибокої та комплексної переробки продовольчої сировини, способів зберігання та транспортування сільськогосподарської продукції". На жаль, цю доктрину ще не реалізовано.

У руслі цієї доктрини автори статті пропонують власний підхід відродження ринку молока і молочної продукції на основі аналізу конкурентних механізмів, що діють на ринку, та впровадження регулюючих заходів посилення їх позитивного впливу на розвиток. Отже, конкурентні ринки стають драйверами економічного розвитку держави.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Значний внесок у розвиток теорії конкуренції внесли такі провідні вчені: Д. Рікардо, Дж. Кейнс, Е. Чемберлін, а також відомі українські вчені: Геєць В. М., Книш М. І., Ліпсіц І.В., Борисенко З.Н., Точилін В. А., Сумець О. М., Соколенко С. І. та інші. У більшості публікацій автори представляють структуру національної економіки, що складається з безлічі ринків. Причому в структурі національного господарства особливе місце належить реальному сектору економіки, що складається з товарних ринків або ринків реальних товарів і послуг. Робота цих авторів виконувалась в руслі прийнятих в Україні правил конкуренції [3, 4].

Але на ринках, згідно теорії, формуються конкурентні відносини між їх суб'єктами, що, як відомо, значно впливають на розвиток як самих суб'єктів, так і ринків в цілому. Саме ці факти пропонується дослідити у цій статті.

Аналізу стану ринку молока і молочної продукції у країні постійно присвячують увагу вітчизняні дослідники. Вони у своїх публікаціях застосовують різні дослідницькі механізми щодо аналізу функціонування всіх господарюючих суб'єктів цього ринку, фіксують їх сучасний стан та шукають перспективи їх подальшого розвитку. Слід відмітити, що дослідження як на початку сторіччя, так і у останні передвоєнні роки продовжують фіксувати негативні тенденції — падіння ємності ринку молока, скорочення обсягів виробництва молочної продукції та чисельності молочного стада [5—14]. Наразі кардинальних позитивних змін у молочній сфері, незважаючи на прийняття ряду законодавчих актів, не спостерігається й досі.

Як у даних публікаціях, так і у останні роки більшість авторів, що присвячують свої дослідження ринку молока й молочної продукції, йдуть традиційним шляхом, серед них відомі фахівці: Величко А.Є. [5], Ульянченко О.В. [6], Нікішина О.В. [7-8], Соколюк К.Ю. [9], Линецька Я. [10], Жупінас О. [11], Ніколюк О.В. [12], Джеджула В.В. [13] та ін.

Враховуючи ринковий статус національної економіки, і, відповідно, її ринкову структуру, у тому складі ринків молочної продукції, слід зауважити, що більшість вищезазначених і інших авторів ігнорують цей факт у своїх дослідженнях та рекомендаціях. Тобто розглядають лише окремі, на їх погляд найважливіші проблеми, пропускаючи весь відтворювальний цикл логістичного ланцюга ринку молочної продукції.

Таке ж методологічне упущення припускають державні регуляторні органи, що не застосували необхідні механізми укрупнення виробників молока-сировини, тобто створення стійких ефективних кооперативів виробничого типу. Це б надало останнім можливість значно підвищити ефективність та обсяги виробництва.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Викладені у статті дослідження орієнтовані на розвиток ринків молочної продукції з вдосконаленням конкурентних відносин між суб'єктами, що господарюють на них. Саме на такому підході сформована мета статті, що полягає у пошуку і визначенні оптимальних шляхів розвитку цих ринків і застосування відповідних організаційно-економічних механізмів цілеспрямованого регуляторного впливу з врахуванням конкуренції на них.

У такому контексті були поставлені такі завдання:

1. Визначити особливості застосування сучасних підходів до аналізу конкуренції на ринку молочної продукції України.
2. Побудувати логістично-ланцюгову структурну модель ринку та визначити релевантні ринки у структурі такої моделі.
3. Проаналізувати стан конкуренції на релевантних ринках кожної з ланок логістичної моделі.
4. Визначити та обґрунтувати механізми регуляторного позитивного впливу на розвиток ринку та об'єкти їх застосування.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У теорії ринкової економіки конкуренція і ринок нероздільні, власне так і стверджується, що без конкуренції ринок неефективний і вимагає зовнішнього втручання, тобто регулювання. Тому і дослідження ринку як методологія не може обійти розгляд проблеми аналізу конкуренції на ньому.

Сьогодні позитивний вплив конкуренції на функціонування економіки, як на мікроекономічному, так і на макроекономічному рівні загально визнано і відображено в численних роботах економістів-теоретиків. Проте, теорія і досвід розвинених країн стверджують, що на макроекономічному рівні конкуренція сприяє неухильному зростанню продуктивності праці і відтворенню капіталу. При цьому ресурси постійно перерозподіляються на користь динамічно зростаючих суб'єктів ринку — а ринок капіталу і ринок праці (за умови досить розвиненої інституціональної ринкової інфраструктури) підтримують необхідний, але контрольований, доступ до ресурсів перспективнішого бізнесу.

Позитивний вплив конкуренції позначається й у вдосконаленні принципів та інструментів ефективного корпоративного управління, на яких базується контроль

інвесторів, власників і працівників за управлінням інвестиціями, капіталом і виробництвом. Це змушує менеджерів працювати ефективніше, оскільки шанси банкрутства на конкурентних ринках досить високі, а небезпека втратити усі блага, що поступають від бізнесу, часто виявляється сильним стимулом.

Але конкуренція має певні межі, а конкурентна поведінка суб'єктів ринку має свої правила, що фіксуються в країнах прийняттям законодавчих норм щодо захиту економічної конкуренції і з метою стримування негативних антиконкурентних дій монопольних утворень. Такі законодавчі норми прийняті й в Україні [1, 2].

Слід зазначити, що конкурентні відносини виникають лише в ринковій економіці в межах її ринків. І першим кроком при аналізі конкуренції є визначення цих ринків, що стають об'єктом дослідження. Основні правила такого визначення прописані у "Методиці визначення монопольного (домінуючого) становища суб'єктів господарювання на ринку" (у подальшому по тексту — "Методика") [4]. Але деякі загальні положення Методики потребують уточнення і роз'яснення, особливо у сфері їх застосування на конкретних — релевантних ринках, що у подальшому ми продемонструємо на ринках молочної продукції.

Як відомо, статус релевантного ринку, який ми обираємо у якості об'єкту дослідження, визначається за трьома граничними параметрами, а саме: товарні, географічні та часові межі цього ринку. Згідно Методики, товарні межі будь-якого ринку визначаються шляхом формування групи взаємозамінних товарів, у межах якої споживач може обирати для задоволення своїх потреб будь-який. Отже, якщо у якості об'єкта дослідження обирається ринок молока або молочної продукції, то для конкурентного дослідження необхідно встановлення його релевантного статусу, а для цього слід конкретизувати групу взаємозамінних товарів. Таким чином, цей загально означений ринок може поділитись на декілька релевантних ринків, а саме, один з них — ринок молока як виробник і постачальник сировини ринку для подальшої переробки, в межах якого господарюють виробники молока-сировини: особисті селянські та фермерські господарства, сільгосппідприємства, молочарські кооперативи тощо. Крім того, до суб'єктів цього ринку можливо додати зовнішніх постачальників сухого молока, яке може розглядатись як продукт-субститут молока-сировини для подальшого виробництва молочних продуктів.

За товарними ознаками можливо віділити й інші релевантні ринки кожного з молочних продуктів, що вироблені у процесі переробки молока-сировини. А кожен з молочних продуктів не є заміниками один одного з точки зору уподобань споживачів. Так, наприклад, кисломолочна продукція не є заміником вершковому маслу, також як останнє — твердим сиrom. Кожен з продуктів переробки молока-сировини виробляється за особистими технологіями, має свій окремий спеціалізований попит і може формувати одноосібно товарні межі релевантного ринку, визначеному по цьому товару.

При цьому, якщо мова піде про молоко-сировину, то з нашої точки зору, цей продукт, як сировина для переробки і подальшого виробництва молочних про-

дуктів не має заміника з позиції масового попиту. Овече та козяче молоко в Україні займає незначну частку на ринку. А виробництво молочних продуктів без лактози та рослинного походження споживає зовсім незначна частка населення, що не впливає на весь ринок. Спроба переробників замінити натуральне молоко-сировину сухим наштовхується на протидію споживчого попиту та певних правил.

Географічні (територіальні) межі релевантного ринку теж визначаються за правилами, в основі яких покладено встановлення зони розповсюдження товару. Географія цих зон і відстань від виробника до точок реалізації і споживання (або площі, на якій реалізується товар) залежить від багатьох факторів, а саме: фізичні і технічні особливості товару, їх тривалість, особливості логістики зберігання, транспортування, упаковки тощо. Крім того, на географічні межі ринку можуть впливати особливості територіального попиту на цей продукт [4].

Так, для релевантного ринку молока-сировини територіальні межі залежать від: зовнішньої температури та наявності охолоджувальних пристроїв на фермах; відстані транспортування до місця переробки; наявності крупних молочних ферм у регіоні, або розпорошених по території малих господарств тощо. У такому разі, для останнього варіанта доцільно проводити політику інтеграції як між самими дрібними виробниками молока-сировини, об'єднуючи їх у кооперативи, або фермерські господарства інтергувати з промисловими переробниками молока.

У разі розширення меж ринку до міжнародного рівня, до його аналізу додається оцінка ступеню відкритості ринку (CBP) за Методикою:

$$CBP = \frac{O_y}{O_{pt}} 100\% \quad (1),$$

де O_y — обсяг ввезеного (імпортованого) товару;
 O_{pt} — загальний обсяг реалізованого на даній території товару

Як правило, таке розширення стосується релевантних ринків твердих молочних продуктів зі значним терміном зберігання: згущеного молока, твердих сирів, вершкового масла, сухого молока, казеїну. Зрозуміло, що такий ринок більш привабливий для інвесторів, оскільки має експортну перспективу.

І третя характеристик релевантного ринку — часові межі теж потребує певного уточнення, оскільки у методиці ця характеристика має подвійне трактування. З одного боку, — трактується як проміжок часу встановлення стабільної структури ринку, а товарно-грошові відносини на ринку знаходяться у рівноважному стані. З іншого боку, — його прив'язують до періоду повного обороту авансованого капіталу у виробництво відповідно визначеного товару. При цьому, за Методикою, рекомендується, якщо цей період перевищує один рік, то часові межі ринку можуть розширюватись до трьох періодів обороту капіталу [4].

З практичної точки зору це може бути певним орієнтиром для інвесторів, які бажали б впроваджувати певні проєкти у молочний бізнес. Отже, у стабільному ринку менше ризиків, а термін окупності вкладених інвестицій задовільний.

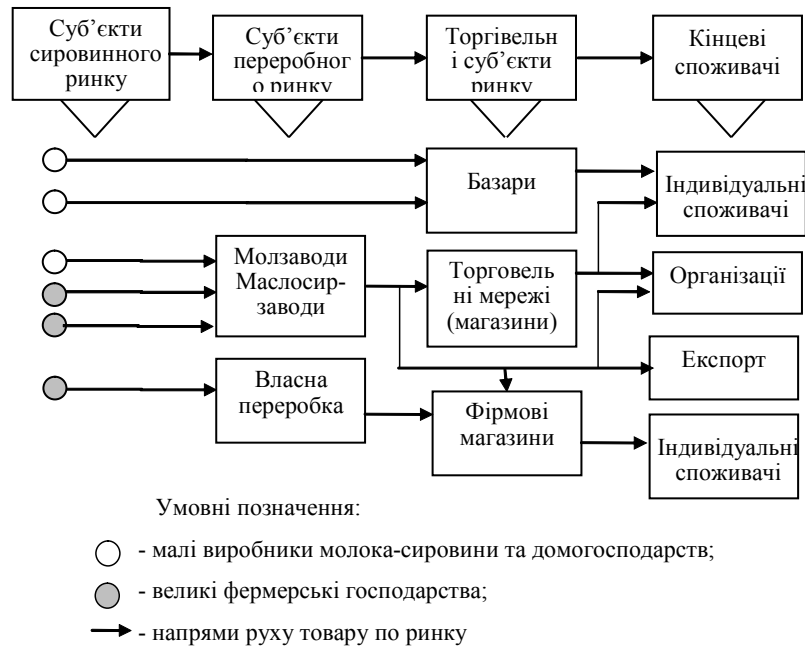


Рис. 1. Схема товарного руху молока і молочної продукції на ринку

Джерело: розроблено авторами.

Таким чином, у ході визначення параметрів ринку: товарних, географічних і часових меж, можливо побудувати його модель, що базується на його ланковій сегментації і визначені ланцюгів товарного руху між суб'єктами тієї чи іншої ланки від виробництва молока-сировини до кінцевого споживання виробленого продукту (рис. 1).

На схемі (рис. 1) можна прослідкувати товарний рух молочної продукції між суб'єктами ланково-структурованого ринку. При цьому показано, що дрібні виробники молока-сировини здатні реалізовувати свою продукцію через міські базари і використовувати для власних потреб. При відповідному контролі якості і зручній логістиці вони можуть постачати свою продукцію переробникам.

Великі виробники постачають молоко-сировину заводо-виробникам кінцевої молочної продукції. Як у першому, так і у другому випадку, цінові колізії виникають у більшості випадків при домінуванні переробників. Крім того, успішні великі виробники часто налагоджують у себе власну переробку сировини у кінцевий продукт споживання: пастеризоване молоко, кисломолочну продукцію, йогурт, рязанку, сметану, кисломолочний сир, м'які сири і її продаж, тим самим створюючи конкуренцію на секторі реалізації.

Сьогодні, незважаючи на значну кількість малих суб'єктів виробництва молока-сировини, конкуренції між ними не спостерігається через наявний дефіцит продукту. Що стосується конкуренції між малими і великими виробниками у цьому сегменті ринку, то вона поглинається прямими договорами постачання останніх переробникам.

Автори підкреслюють, що вже на етапі визначення релевантного ринку будь-якої продукції у ході визначення його меж, структури логістичних ланцюгів товароруку можливо виокремити основні напрями його вдосконалення і розвитку. Подальший аналіз, пов'язаний

з ланковою структурою цього ринку, може привернути увагу інвесторів з точки зору вибору виду бізнесу: у сировинний, у переробний чи у інші види діяльності на цьому ринку. Для цього необхідно додатково провести економічний аналіз, зокрема, в аспекті прибутковості господарюючих суб'єктів, інвестиційної привабливості цієї сфери діяльності, можливої державної підтримки тощо. Крім того, орієнтиром для них може бути показник середньої рентабельності діяльності господарюючих суб'єктів. Дослідження показали, що середня рентабельність суб'єктів ринку по кожній з трьох ланок (R_{1-4}) співвідноситься наступним чином:

$$R_1 < R_2 < R_3 < R_4 \quad (2).$$

Таке співвідношення показує, що середня рентабельність діяльності господарюючих суб'єктів за напрямом товарного руху по ринку зростає. Така тенденція пояснюється наступним: $R_2 > R_1$ обумовлюється нарощуванням споживчої вартості товару за рахунок випереджаючих темпів виробництва доданої вартості більш масштабного виробництва вищої продуктивності праці у цьому секторі. У той час, як у першій сировинній ланці переважають малі молочні ферми, роздіблені (більш 60 %) з низьким рівнем продуктивності праці, це вказує на необхідність посилення державної політики у бік їх укрупнення і підтримки. І лише у такому разі діяльність у цьому секторі ринку буде інвестиційно привабливою.

У торговельній ланці вища рентабельність обумовлена моносонічним становищем великих торговельних мереж і відповідним ціновим зловживанням через ринкову владу. Це є однією з причин цінового зростання на ринку. Але Антимонопольний комітет України, на жаль, не звертає на це уваги.

Найвища рентабельність на цьому ринку у четвертій ланці, оскільки у секторі споживання відбувається процес трансформації споживчої вартості кінцевого товару у споживчу вартість товару більш високого рівня. Тобто споживча вартість молокопродукта перетворюється

у споживчу вартість людського потенціалу (у вигляді спроможності до праці чи прояву інших якостей людини, наприклад, творчих тощо). А, як відомо, інвестиції у людський капітал, у його інтелект сьогодні найбільш привабливі, і без них переходити до масштабних проєктів на базі штучного інтелекту неможливо.

З таких позицій розвиток конкуренції на ринку молочної продукції має розглядатись у двох площинах. По-перше, у горизонтальній площині, шляхом зняття бар'єрів до інтеграції малих ферм і створення на їх базі кооперативів. Для цього слід вдосконалити нормативну базу і чітко посилити заохочуючі стимули малих власників великої рогатої худоби (корів) до об'єднання.

У другій площині доцільно застосовувати механізми вертикальної інтеграції виробників молока-сировини з переробниками, що дозволить скоротити транзакційні витрати на ринку, впорядкувати постачальну логістику та ціноутворення. Крім того, великі переробні підприємства здатні надавати фінансову підтримку власним постачальникам сировини нахвал агрохолдингам.

При розробці державної стратегії відродження ринку молочної продукції підвищення конкурентоспроможності його суб'єктів має передбачати також впровадження гнучких регуляторних механізмів, у тому складі і селективного регулювання [14]. Конкурентоспроможність як виробників молока-сировини, так і його переробників значно підвищиться. Національним конкурентним законодавством така інтеграція не заборонена.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У дослідженні, результати якого наведено у статті, можна виокремити наступні висновки:

1. Підкреслено, що добросовісна конкуренція чинить позитивний вплив на розвиток товарних ринків, у тому числі на ринок молока і молочних продуктів.

2. Підкреслюючи термін "добросовісна", автори наголошують на обережному поводженні з впровадженням регулюючих заходів щодо непередуманої демонополізації на ринку з метою впровадження конкуренції, оскільки вони можуть мати зворотній економічний ефект шляхом руйнування крупнотоварного виробництва. Тому їх прийняттю має передувати всебічний аналіз наслідків.

3. На прикладі ринків молочних продуктів автори доводять, що напрями їх вдосконалення можливо достовірно визначити на основі аналізу конкуренції. Причому такий аналіз може мати об'єктивні і достовірні результати, якщо його проводити на чітко визначених, так званих релевантних ринках з встановленням їх меж — товарних, географічних і часових.

4. Проведення такого аналізу на визначених релевантних ринках молока і молочної продукції дозволить побудувати структурно-ланкову логістичну модель ринку, визначити його проблеми та напрями і механізми їх усунення.

5. До найбільш актуальних напрямів розвитку цього ринку відноситься відродження крупнотоварного виробництва у сировинному секторі на основі впровадження інтеграційних механізмів і посилення потужності

фермерських господарств, що потребує створення і прийняття відповідної державної стратегії.

6. Подальший розвиток товарних ринків взагалі, і молочної продукції зокрема, вбачається у вдосконаленні регуляторних механізмів їх підтримки. В свою чергу, таке вдосконалення можливе на основі об'єктивної оцінки на релевантних ринках рівня цінової конкуренції, що може бути аналітичним підґрунтям для розробки цільової стратегії.

Література:

1. Чагаровський В. П. Молочна галузь України та її майбутнє через 10 років: проблеми, національна програма розвитку та державна підтримка. 2020. URL: <https://agropolit.com/blog/412-molochna-galuzu-krayini-ta-yiyi-maybutnye-cherez-10-rokiv-problemi-natsionalna-programa-rozvitku-ta-derjavna-pidtrimka>
2. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
3. Конкуренційне законодавство України: Юридичний збірник: Наукове видання. Київ: АМКУ. 2002. 296 с.
4. Про затвердження Методики визначення монопольного (домінуючого) становища суб'єктів господарювання на ринку: Розпорядження Антимонопольний комітету України № 49-р від 05.03.2002. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0317-02#Text>
5. Величко А.Є., Кухарук Р.М., Маслова І.В., Пухлякова М.В. Стан та перспективи розвитку ринку молока та молочних продуктів України. Агросвіт. 2021. № 16. С. 62-68. DOI: 10.32702/2306-6792.2021.16.62 <http://www.agrosvit.info/?op=1&z=3480&i=7>
6. Ульяновченко О.В. Дотаційний механізм у системі конкурентоспроможності виробництва молока в Україні. Економіка АПК. 2011. № 9. С. 10-19.
7. Нікішина О.В., Чеботарьова Н.Й. Забезпечення системних властивостей ринку молочних продуктів України в умовах війни та безпекових загроз. Агросвіт. 2024. № 23. С. 76—84. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.23.76>
8. Нікішина О.В., Чеботарьова Н.Й. Методичний підхід та рекомендації до комплексного оцінювання ринку молочної продукції на засадах загрозовостійкості та збалансованого розвитку. Grail of Science. 2025. № 51. С. 380—400. <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.18.04.2025.047>
9. Соколюк К.Ю. Вдосконалення організаційно-економічного механізму функціонування українського ринку молока та молочних продуктів в умовах війни. Економічні інновації. 2024. № 26 (3 (92)). С. 104—115. doi:[https://doi.org/10.31520/ei.2024.26.3\(92\).104-115](https://doi.org/10.31520/ei.2024.26.3(92).104-115)
10. Лінецька Я. Динаміка виробництва молока у 2021: головний вал молока забезпечують МТФ. 21.01.2022. URL: <https://avm-ua.org/uk/post/virobnictvo-moloka-u-2021-skorotilosa-na-59-golovnij-val-moloka-zabezpecuut-mtf>
11. Жупінас О. Національна молочна галузь має стати передовою і технологічною, і для цього насправді є можливість. Асоціація виробників молока. 20.01.2023. URL: <https://avm-ua.org/uk/post/nacionalna-molocna-galuz-mae-stati-peredovou-i-tehnologicnou-i-dla-cogo-naspravdi-e-mozlivist>

12. Лисюк В.М., Ніколюк О.В. Механізми стратегічного управління розвитком ринку молока в Україні. Економічні інновації. 2022. № 24.1 (82). С. 77—85. [https://doi.org/10.31520/ei.2022.24.3\(84\).77-85](https://doi.org/10.31520/ei.2022.24.3(84).77-85)

13. Дзеджула В.В., Єпіфанова І.Ю., Гладка Д.О. Ринок молочної галузі: стан та тенденції розвитку. Економіка і суспільство. 2018. № 18. С. 382—388. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/53.pdf

14. Методичне та інституціональне забезпечення селективного регулювання товарних ринків: монографія. За ред. Б.В. Буркинського та О.В. Нікішиної. Оdesa: ДУ "ІРЕД НАНУ". 2024. 374 с.

References:

1. Chaharovskyy, V. P. (2020). "The dairy industry of Ukraine and its future in 10 years: problems, national development program and state support", available at: <https://agropolit.com/blog/412-molochna-galuzukrayini-ta-yiyi-maybutnye-cherez-10-rokiv-probleminatsionalna-programa-rozvitku-ta-derjavna-pidtrimka> (Accessed 30 May 2025).

2. Official website of the State Statistics Service of Ukraine (2025), available at: <http://www.ukrstat.gov.ua> (Accessed 10 May 2025).

3. AMCU (2022), Konkurentsijne zakonodavstvo Ukrainy: Yurydychnyj zbirnyk [Competition Legislation of Ukraine. Legal Collection: Scientific Edition], AMCU, Kyiv, Ukraine.

4. Antimonopoly Committee of Ukraine (2002), Order "On approval of the Methodology for determining the monopoly (dominant) position of economic entities in the market", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0317-02#Text> (Accessed 30 May 2025).

5. Velichko, A.E. Kuharuk, R.M., Maslova, I.V. & Pukhlyakova, M.V. (2021), "State and prospects for the development of the market of milk and dairy products in Ukraine", Agrosvit, vol. 16, pp. 62-68, available at: <http://www.agrosvit.info/?op=1&z=3480&i=7> (Accessed 30 May 2025). <https://doi.org/10.32702/2306-6792-2021.16.62>

6. Ulyanchenko, O.V. (2011), "Subsidy mechanism in the system of competitiveness of milk production in Ukraine", Economics of the Agricultural Industry. vol. 9. pp. 10—19.

7. Nikishyna, O.V. and Chebotarova, N.Y. (2024) "Ensuring the systemic properties of the Ukrainian dairy market in conditions of war and security threats", Agrosvit, vol. 23, 76—84. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.23.76>.

8. Nikishyna, O.V. and Chebotarova, N.Y. (2025) "Methodological approach and recommendations for a comprehensive assessment of the dairy market on the basis of threat resistance and balanced development", Grail of Science, vol. 51, 380—400. <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.18.04.2025.047>

9. Sokolyuk, K. (2024). "Improving the organizational and economic mechanism of the functioning of the Ukrainian market of milk and dairy products in wartime", Economic Innovations, vol. 26 (3 (92), pp. 104—115. [https://doi.org/10.31520/ei.2024.26.3\(92\).104-115](https://doi.org/10.31520/ei.2024.26.3(92).104-115)

10. Linetska, Ya. (2022), "Dynamics of milk production in 2021: the main shaft of milk is provided by MTF", available at: <https://avm-ua.org/uk/post/virobnictvo-moloka-u-2021-skorotilosa-na-59-golovnij-val-moloka-zabezpecuut-mtf> (Accessed 30 May 2025).

11. Zhupinas, O. (2023), "The national dairy industry should become advanced and technological, and there is actually an opportunity for this", Milk Producers Association, available at: <https://avm-ua.org/uk/post/nacionalna-molocna-galuz-mae-stati-peredovou-i-tehnologicnou-i-dla-cogo-naspravdi-e-mozlivist> (Accessed 30 May 2025).

12. Lysyuk, V.M. and Nikolyuk, O.V. (2022), "Mechanisms of strategic management of milk market development in Ukraine", Economic innovations, vol. 24 (3 (84), pp. 77—85. [https://doi.org/10.31520/ei.2022-24.3\(84\).77-85](https://doi.org/10.31520/ei.2022-24.3(84).77-85).

13. Dzhezdzula, V.V., Epifanova I.Yu. and Gladka, D.O. (2018), "Dairy market: status and development trends", Economy and society, vol. 18, 382—388, available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/53.pdf (Accessed 30 May 2025).

14. Burkynskyi, B.V. and Nikishyna, O.V. (2024), Metodичне та інституціональне забезпечення селективного регулювання товарних ринків [Methodological and institutional support for selective regulation of commodity markets], SO "IREED NASU", Odesa, Ukraine. <https://doi.org/10.31520/978-617-14-0224-9>

Стаття надійшла до редакції 06.06.2025 р.

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

Ефективна
ЕКОНОМІКА

Виходить 12 разів на рік

Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)

Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292

e-mail: economy_2008@ukr.net

viber: +38 050 3820663

І. В. Гнидюк,

к. е. н., доцент, завідувач кафедри фінансів, Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6724-7740>

Н. М. Тимошенко,

к. е. н., доцент кафедри фінансів, Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2677-9783>

Л. М. Маршук,

к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів, Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4333-7458>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.12.104

МІСЦЕВІ ОБЛІГАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАЛУЧЕННЯ ІНВЕСТИТОРІВ ДО ФІНАНСУВАННЯ МІСЦЕВИХ ПРОЄКТІВ

I. Hnydiuk,

PhD in Economics, Associate Professor, Head of the Department of Finance,
Vinnytsia Institute of Trade and Economic DTEU

N. Timoshenko,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Finance,
Vinnytsia Institute of Trade and Economic DTEU

L. Marshuk,

PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department Finance, Vinnytsia Institute of Trade and Economic DTEU

LOCAL BONDS AS A TOOL FOR ATTRACTING INVESTORS TO FINANCE LOCAL PROJECTS

У статті здійснено аналіз застосування місцевих облігацій як ефективного інструменту фінансування проєктів розвитку територіальних громад в Україні. Розкрито правові основи випуску та обігу місцевих облігацій, їхня роль у залученні коштів для інфраструктурних і соціальних ініціатив, а також механізми залучення громадян до інвестування. На прикладі успішних кейсів міст України, демонструється потенціал облігацій для підвищення фінансової спроможності громад. Особлива увага приділяється стратегіям інформування населення та популяризації місцевих облігацій як способу поєднання фінансової вигоди для громадян і розвитку місцевої інфраструктури. Стаття підкреслює необхідність прозорості та громадської участі для забезпечення успіху таких фінансових інструментів. В результаті дослідження визначено основні проблеми ринку місцевих облігацій України та запропоновано шляхи їх подолання.

This article investigates the role of local bonds as a pivotal financial instrument for mobilizing investor resources, particularly from citizens, to fund local development projects in Ukraine. It provides a comprehensive analysis of the legal and economic frameworks governing the issuance and circulation of local bonds, as stipulated by the Budget Code of Ukraine and the National Securities and Stock Market Commission's Regulation No. 391, amended on June 14, 2018. The study delineates the procedural intricacies of issuing local bonds, encompassing decision-making by local councils, approval by the Ministry of Finance, preparation of emission prospectuses, registration with the National Securities and Stock Market Commission, and bond placement through stock exchanges or

banks. Through detailed case studies of Ukrainian cities-Lviv, Kyiv, Zhytomyr, Vinnytsia, and Kharkiv- the article illustrates successful applications of local bonds in financing critical infrastructure and social projects, such as road reconstruction, public transport modernization, energy-efficient upgrades, and water supply improvements. For instance, Lviv's 2016 bond issuance of UAH 440 million facilitated road and transport enhancements, while Kyiv's 2020 issuance of UAH 1.1 billion supported metro and bridge renovations. Despite their potential, local bonds face significant barriers to widespread adoption, including low financial literacy among citizens, limited market liquidity, complex and time-consuming issuance procedures, insufficient transparency in fund utilization, and competition with more liquid state bonds. The article proposes actionable strategies to enhance the appeal of local bonds, such as simplifying access for retail investors through digital platforms, launching targeted public awareness campaigns, and ensuring transparent reporting on fund usage to build trust. Drawing on international experiences from the USA and EU countries, where municipal bonds successfully engage communities, the study suggests adaptable practices for Ukraine, including streamlined regulations and partnerships with financial institutions. The findings emphasize the critical role of local governance in promoting financial education and community engagement to maximize the impact of local bonds. By addressing these challenges, local bonds can become a cornerstone of sustainable development, empowering citizens to contribute to their communities while fostering financial autonomy for local governments in Ukraine's decentralized framework. The article concludes with recommendations for regulatory reforms and proactive measures to unlock the full potential of local bonds as a tool for inclusive and sustainable local development.

Ключові слова: місцевий бюджет, доходи, борг, облігації внутрішньої місцевої позики, облігації зовнішньої місцевої позики.

Key words: local budget, revenues, debt, internal local loan bonds, external local loan bonds.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

В умовах нестабільності та невизначеності, гостро постає проблема залучення додаткового фінансування місцевими бюджетами. У умовах децентралізації була передбачена зміна системи оподаткування, що привело до збільшення відсотку коштів, які надходять до місцевих бюджетів. Після реформи, податкова база для бюджетів ОТГ змінилася на їхню користь. Територіальні громади для фінансування економічного розвитку та своєї діяльності можуть використовувати різні джерела, зокрема, власні надходження, трансфери з державного бюджету й кошти, залучені на фінансовому ринку.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідження проблем муніципальних запозичень в Україні проводили низка науковців, які аналізували сутність, роль та ефективність місцевих облігацій у розвитку місцевої соціальної інфраструктури, а також сучасні тенденції функціонування ринку муніципальних запозичень. Зокрема, Г. Берадзе, В. Бесчастний, О. Білоус, Н. Волкова, П. Гаман, М. Гапонюк, І. Заверуха, М. Лапішко, О. Кириленко, В. Кравченко та інші. В роботах дослідників розглядалися проблеми муніципальних запозичень, зокрема їхній вплив на фінансову автономію громад, недосконалість ринку місцевих облігацій в Україні та вплив світової економічної кризи на цей сегмент.

В наукових доробках автори визначають основні проблеми ринку муніципальних боргових зобов'язань, такі як недостатня фінансова автономія громад, недосконалість ринку муніципальних цінних паперів, низька фінансова грамотність населення, вплив економічних криз. Тому варто надалі досліджувати цю тему та визначити основні проблеми та перспективи розвитку ринку муніципальних запозичень.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою дослідження є вивчення місця облігацій місцевої позики у формуванні фінансових ресурсів для реалізації інфраструктурних та соціальних проєктів громад.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Згідно законодавства України, дохідна частина місцевих бюджетів забезпечується такими надходженнями:

- податкові надходження — це загальнодержавні та місцеві податки та збори, які акумулюються до бюджетів різних рівнів на території області;
- неподаткові надходження;
- доходи від операцій з капіталом;
- міжбюджетні трансфери (дотації та субвенції, отримані з бюджетів вищого рівня);
- інші надходження.

Формування достатнього обсягу доходів місцевих бюджетів в сучасних реаліях визначає спроможність органів місцевого самоврядування задовольняти су-

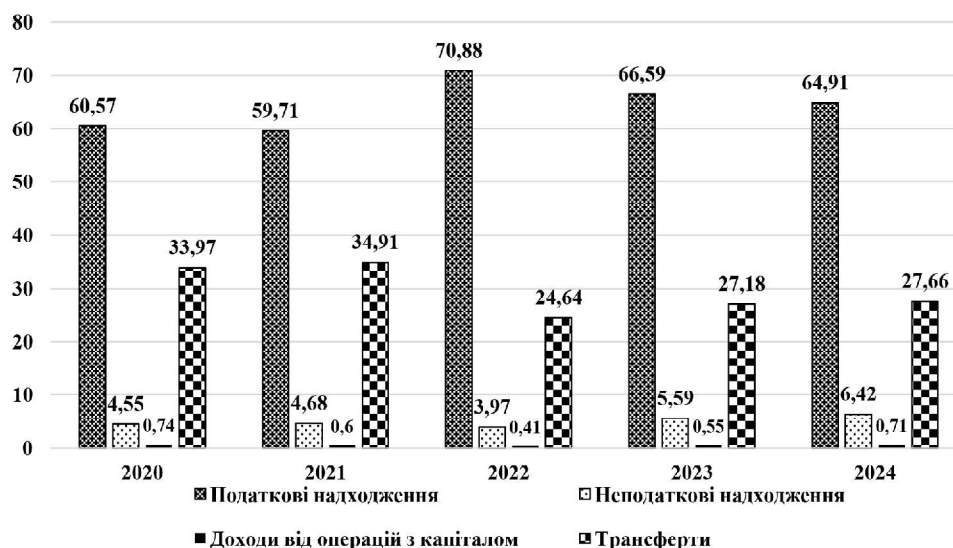


Рис. 1. Структура доходів місцевих бюджетів за видами надходжень у 2020–2024 роках, %

Джерело: систематизовано згідно даних [2].

спільні потреби населення та вирішувати проблеми локального характеру: як на рівні регіонів, так і на рівні менших адміністративно-територіальних утворень. Наявність обґрунтованої суми грошових коштів у бюджеті, їх раціональне та цільове використання є запорукою соціального та економічного розвитку території. Тому, постає необхідність оцінки впливу законодавчих змін у контексті децентралізації на мобілізацію доходів місцевих бюджетів та визначення його позитивних та негативних аспектів [13].

Необхідність міжбюджетних трансфертів виникає внаслідок невідповідності між розподілом повноважень між органами управління і розподілом доходних джерел на їх виконання. За допомогою міжбюджетних трансфертів на місцевому рівні вирішуються питання компенсації бюджетам нижчого рівня витрат на виконання делегованих повноважень, вартість яких перевищує бюджетні можливості місцевих органів влади, а також вирішуються проблеми, зумовлені нерівномірністю у мобілізації доходів бюджету, та соціальні проблеми, пов'язані зі специфікою розвитку регіонів і їх економічною спроможністю [12, с. 337].

Розглянемо структуру доходів місцевих бюджетів за видами надходжень у 2024 році (рис. 1).

Структура доходів місцевих бюджетів за видами надходжень чітко демонструє переважання податкових надходжень від загального обсягу доходів (в межах 60–70%). Це свідчить про ключову роль базових податків (насамперед ПДФО, єдиного податку та податку на майно) у забезпеченні фінансової спроможності громад. Другу за значенням позицію займають офіційні трансферти з державного бюджету (25–35%), які включають субвенції та дотації, що покривають делеговані державою

повноваження. Наявність офіційних трансфертів у місцевих бюджетах свідчить не лише про підтримку державою регіонів, але й про неспроможність цих бюджетів повністю виконувати покладені на них функції. Крім того, розподіл міжбюджетних трансфертів є нерівномірним між різними видами бюджетів (рис. 2).

У 2021–2024 роках трансферти місцевим бюджетам розподілялися нерівномірно як між типами громад, так і по роках.

Міста отримували найбільші обсяги трансфертів. У 2021 році — 85,6 млрд грн, із подальшим падінням у 2022-му до 61,9 млрд

грн У 2023 році зростання відновилося до 78,9 млрд грн, а в 2024 — трансферти досягли піку: 101,4 млрд грн Це пов'язано з концентрацією функцій (освіта, медицина, ВПО) у міських громадах.

Обласні бюджети мали високий рівень підтримки в 2021 році (82,3 млрд грн), але вже в 2022-му трансферти скоротилися вдвічі — до 33,2 млрд грн Попри часткове відновлення в 2023 році (53,5 млрд), у 2024 вони знову зменшилися — до 47,1 млрд. Це свідчить про нестабільність політики фінансування обласного рівня.

Селища отримували стабільну, хоч і значно меншу підтримку: від 24,1 млрд грн у 2022 році до 31,8 млрд грн у 2024-му. Аналогічна ситуація в сільських громадах — зростання з 21,3 млрд у 2022 році до 27,4 млрд у 2024-му. Ці громади демонструють сталість і сталі потреби [3].

Варто зазначити, що реалізація реформи децентралізації посилила роль органів місцевого самоврядування у фінансовому забезпеченні розвитку територій. Зміцнення фінансової бази місцевих бюджетів дозволяє

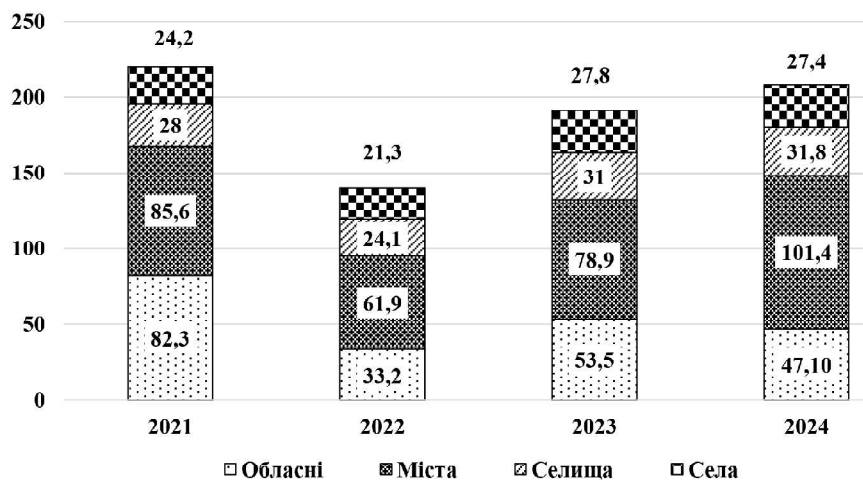


Рис. 2. Структура трансфертів між різними місцевими бюджетами за 2021–2024 рр., млрд грн

Джерело: систематизовано згідно даних [2].

не тільки підвищити якість надання суспільних послуг, а й створити нові можливості для інвестиційного розвитку. Розширення джерел доходів місцевих бюджетів, поряд з такими важливими інструментами, як податки та трансферти, передбачає використання місцевих запозичень. Хоча між трансфертами та запозиченнями існує принципова різниця, адже якщо трансферти місцевим бюджетам передаються з державного бюджету на виконання делегованих повноважень держави для фінансування переважно поточних видатків, то місцеві запозичення мають виключно інвестиційний характер, що передбачає отримання економічного ефекту [1, с. 55].

За даними інформаційного агентства Cbonds, у світі в обігу знаходяться муніципальні облігації 43 країн на загальну суму 2 трлн доларів. Причому у більшості країн муніципальні облігації можуть випускати не тільки міста, але й території: провінції, департаменти, області тощо. Муніципальні облігації випускаються як місцеві або як єврооблігації, номіновані в іноземній валюті для розміщення на міжнародних фінансових ринках. Лідерами випусків є Китай, Євросоюз, Південна Корея та Канада. Середній обсяг випуску — 300 млн доларів. Облігації випускаються зазвичай на 3, 5 та 7 років [8].

Порядок емісії облігацій внутрішніх місцевих позик в Україні регулюється Положенням про порядок емісії облігацій внутрішніх місцевих позик та їх обігу, прийнятим Рішенням НКЦПФР 14.06.2018 року №391. Документ визначає основні етапи та кроки у процесі випуску та розміщення ОМП (табл. 1).

За даними таблиці 1 бачимо, що процедура випуску та розміщення є складною та багатоступеневою. Вона включає прийняття рішення місцевою радою, погодження з Міністерством фінансів, підготовку проспекту емісії, реєстрацію в НКЦПФР, залучення андеррайтерів, розміщення облігацій, їхнє цільове використання, обслуговування та звітність. Громадяни залучаються на етапі розміщення, але їхня участь обмежена через низьку фінансову грамотність і складність доступу до торгів. Хоча й прийняте у 2018 році Положення спрямоване на зміну процедури у бік прозорості та адаптованості до електронного формату, але це не сприяло популяризації таких інструментів серед потенційних емітентів та інвесторів. Ринок муніципальних облігацій є низьколіквідним, недостатньо розвиненим та має обмежену кількість учасників, особливо фізичних осіб [7].

Таблиця 1. Порядок емісії облігацій внутрішніх місцевих позик в Україні

Етап	Характеристика дій для реалізації
Прийняття рішення про випуск ОВМП	Ухвалення рішення про випуск ОМП на сесії місцевої ради, визначення умов випуску
Погодження умов запозичення з МФУ	Подача до Мінфіну документів: рішення місцевої ради про випуск ОВМП, фінансове обґрунтування спроможності виконання боргових зобов'язань, проєкт умов емісії (обсяг, строки, цільове призначення), отримання письмового погодження від Мінфіну.
Підготовка проспекту емісії (складання, затвердження, оприлюднення)	Проспект емісії включає: дані про емітента, умови випуску, мету використання коштів (конкретні проєкти), ризики для інвесторів, порядок розміщення, обігу та погашення.
Реєстрація випуску в НКЦПФР	Подача заяви на реєстрацію випуску разом із документами: рішення місцевої ради, погодження Мінфіну, проспект емісії, фінансова звітність емітента за останній звітний період, довідка про відсутність заборгованості за попередніми запозиченнями.
Залучення андеррайтерів та організація розміщення	Андеррайтер забезпечує продаж облігацій та супровід емісії.
Розміщення облігацій	Первинне розміщення ОМП на біржі або через банки. Продаж облігацій інвесторам (фізичним та юридичним особам). Залучення коштів на спеціальний рахунок для фінансування проєктів.
Використання залучених коштів	Спрямування коштів виключно на проєкти бюджету розвитку (будівництво доріг, шкіл, модернізація комунальної інфраструктури).
Обслуговування та погашення облігацій	Виплата відсотків інвесторам згідно з умовами випуску та погашення номінальної вартості облігацій після завершення строку обігу.
Моніторинг і звітність	Подання регулярних звітів до НКЦПФР, оприлюднення інформації про використання коштів на сайті емітента, контроль Мінфіну та НКЦПФР за дотриманням умов емісії.

Джерело: систематизовано згідно [9].

В Україні є вдалі приклади випуску та розміщення ОВМП, які були випущені, погашені та реалізовані (табл. 2).

Згідно даних таблиці бачимо, що у всіх випадках, кошти спрямовувались на бюджет розвитку, згідно чинного законодавства. Реалізовані проєкти сприяли покращенню

Таблиця 2. Приклади реалізованих в Україні проєктів за рахунок випуску облігацій внутрішньої місцевої позики

Емітент	Умови розміщення	Цільове використання
Львівська міська рада	2016 рік, ОВМП на суму 440 млн грн зі строком обігу 3 роки	реконструкції доріг (вул. Личаківська, вул. Городоцька), модернізація громадського транспорту (закупівля нових трамваїв і тролейбусів), енергоефективні проєкти (утеплення бюджетних установ)
	2019 рік, 300 млн грн зі строком обігу 3 роки та відсотковою ставкою 9,79%	закупка електротранспорту (10 нових тролейбусів), модернізація системи вуличного освітлення.
Київська міська рада	2007–2008 роках, ОВМП на суму 250 млн грн зі строком обігу 3 роки	будівництво нових станцій метро (Лівобережна, Червоний Хутір), реконструкція доріг у центральних районах міста.
	2017 рік, ОВМП на суму 400 млн грн зі строком обігу 3 роки	ремонт мостів (зокрема, міст Метро), модернізація системи громадського транспорту (закупівля автобусів).
Житомирська міська рада	2018 рік, ОВМП на суму 150 млн грн зі строком обігу 3 роки	модернізація котельні для підвищення енергоефективності, реконструкція водопровідних мереж, утеплення шкіл і дитячих садків.
Вінницька міська рада	2019 рік, ОВМП на суму 200 млн грн зі строком обігу 3 роки	програма «Енергоефективна Вінниця» (утеплення шкіл, модернізація вуличного освітлення), закупівля електротранспорту (трамваїв).

Джерело: систематизовано згідно [3, 6, 10, 11, 15, 17].

якості життя в громадах. За даними Міністерства фінансів України останній випуск місцевих облігацій відбувся у 2021 році Київською міською радою у кілька серій. Загалом сума запозичень через емісії облігацій внутрішніх місцевих становить 1,1 млрд грн з початком повномасштабного вторгнення місцеві бюджети вдавались лише до боргових залучень у вигляді внутрішніх та зовнішніх кредитів [6].

Зауважимо, що місцеві бюджети України крім розвитку в нинішніх умовах потребують і відбудови. Тому важливим аспектом має стати вміння залучати кошти з різних джерел, зокрема й боргових [14]. Ринок облігацій місцевої позики пройшов відносно довге становлення, адже законодавчі норми були урегульовані ще у 1995 році. Незважаючи на це та враховуючи динаміку випуску таких інструментів, можемо зробити висновок, що ринок досі перебуває у стані початкового розвитку. В той же час, світова практика показує приклади, набагато сучасніших та привабливіших боргових інструментів місцевих органів влади [5, с. 138]. Зокрема, територіальні громади використовують муніципальні облігації для фінансування інфраструктурних проєктів (дороги, школи, лікарні, житло). Основні типи облігацій:

облігації із загальною гарантією — забезпечені бюджетом громади, використовуються для проєктів без прямого доходу, дешевші в обслуговуванні, не потребують детальної оцінки проєкту, але залежать від кредитного рейтингу громади.

облігації під майбутні доходи — спрямовані на конкретні проєкти (аеропорти, мости), забезпечені доходами від них, менш залежні від репутації громади [18].

Вибір типу облігацій залежить від характеру проєкту, кредитного рейтингу громади та політичної стабільності. У 2021 році обсяг ринку муніципальних облігацій США складав 4 трлн дол, що становить приблизно 10% державного боргу країни. Близько 80% цих облігацій емітовано штатами, містами чи комунальними підприємствами для фінансування інфраструктури [16].

У Європі ринок муніципальних облігацій менш централізований, і його розмір варіюється залежно від країни. Загальний обсяг ринку субсуверенних (включаючи муніципальні) облігацій у країнах Європейської економічної зони станом на травень 2020 року оцінювався у 12,2 трлн євро, але муніципальні облігації складають лише частину цього обсягу [16].

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Отже, в результаті дослідження можемо зробити висновки, що облігації місцевої позики можуть стати потужним інструментом для залучення коштів територіальними громадами. Позитивні приклади реалізації таких проєктів в Україні є, але обсяги випусків, відносно розмірів бюджетів надзвичайно малі. Тому варто визначити наявні проблеми, які перешкоджають розвитку цього сегменту ринку цінних паперів. До них відносимо:

— процедура випуску є складною та багатоступеневою, що спонукає органи місцевого самоврядування шукати легші джерела фінансування;

— відсутність фінансової грамотності у населення та, які можуть стати потужними інвесторами задля розвитку власних громад;

— на рівні регулятора немає чіткого висвітлення публічної інформації про об'єми ринку, його можливості та перспективи;

— обмеженість видів інструментів, які б могли бути привабливими для різних категорій інвесторів.

Для вирішення виокремлених проблем має бути застосований комплекс заходів, що мають бути спрямовані на підвищення рівня фінансової грамотності населення та потенційних емітентів. Для досягнення результату слід використовувати різні методи: інформування, популяризація, обмін досвідом, підготовка навчальних курсів для здобувачів вищої освіти та стейкхолдерів.

На рівні регулятора має бути розглянута можливість розширення видів наявних інструментів, які б могли бути привабливими для інвесторів. Облігації під майбутні доходи від конкретних проєктів можуть стати стимулом для населення з метою підтримки дохідного проєкту в громаді.

Література:

1. Беневська Л. Я. Місцеві запозичення як інструмент розвитку територіальних громад. Світ Фінансів. 2022. № 1. С. 49—60.
2. Державний веб-портал бюджету для громадян. Open Budget URL: <https://openbudget.gov.ua/> (дата звернення: 06.05.2025).
3. Децентралізація: офіційний веб-сайт. URL: <https://decentralization.gov.ua> (дата звернення: 06.05.2025).
4. Ефективні інструменти для міст і громад: НКЦПФР зареєструвала випуски облігацій Київради на 800 млн грн URL: <https://www.nssmc.gov.ua/efektyvni-instrumenty-dlia-mist-i-hromad-nktspr-zareiestruvala-vypusky-oblihtsii-kyivradi-na-800-mln-hrn/> (дата звернення: 26.04.2025).
5. Коваленко В.О. Зарубіжний досвід використання муніципальних фінансових інструментів. Місцеві фінанси. 2022. №3 (100). С. 134—143
6. Місцевий борг та місцевий гарантований борг. Міністерство фінансів України. URL: <https://mof.gov.ua/uk/miscevij-borg-ta-miscevij-garantovanij-borg> (дата звернення: 02.05.2025).
7. Мунько А. Облігації місцевої позики як інструмент фінансування проєктів відбудови та ревіталізації територій. Науковий вісник: Державне управління. 2024. (1 (15)). URL: [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2024-1\(15\)-306-323](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2024-1(15)-306-323) (дата звернення: 30.03.2025).
8. Облігації як інструмент розвитку міст. URL: <https://decentralization.ua/news/9009> (дата звернення: 16.04.2025).
9. Про затвердження Положення про порядок емісії облігацій внутрішніх місцевих позик та їх обігу: Рішення НКЦПФР від 14.06.2018 року №391. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0808-18#Text> (дата звернення: 06.05.2025).
10. Про ринки капіталу та організовані товарні ринки: Закон України від 23.02.2006 № 3480-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3480-15#Text> (дата звернення: 06.05.2025).
11. Публічна дискусія "Місцеві запозичення: як отримати кошти на відновлення громад?" URL: <https://iaa.org.ua/articles/public-discussion-local-borrowing-how-to-get-funds-for-community-reconstruction-post-release/> (дата звернення: 02.05.2025).

12. Сидор І.П. Міжбюджетні трансфери в системі доходів місцевих бюджетів: сучасний стан та напрями вдосконалення. Інфраструктура ринку. № 32. 2019. С. 363—369.

13. Скрипник Г. О. Якименко В. П. Місцеві бюджети: сучасний стан та особливості формування. Економіка та суспільство. №61. 2024. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3880/3817> (дата звернення: 15.05.2025).

14. Тімошенко Н.М., Гнидюк І.В., Маршук Л.М. Фінансова інклюзія, як стратегічний напрям розвитку фінансового сектору України. Інклюзивна економіка. 2024. № 1 (03). С.82—87. URL: https://journals.kpdi.in.ua/index.php/inclusive_economics/article/view/83

15. Як інвестори можуть заробити на муніципальних облігаціях у 2022 році. URL: <https://www.nssmc.gov.ua/en/iak-investory-zmozhut-zarobyty-na-munitsypalnykh-oblihatsiakh-u-2022-rotsi/> (дата звернення: 15.03.2025).

16. Bond Market Size. URL: <https://www.icmagroup.org/market-practice-and-regulatory-policy/secondary-markets/bond-market-size/> (дата звернення: 06.04.2025).

17. Capital Markets in Ukraine. URL: <https://ceelegalmatters.com/capital-markets-2020/capital-markets-ukraine-2020> (дата звернення: 25.04.2025).

18. Hnydiuk Inna, Prutska Olena, Umanets Lyudmila, Timoshenko Nataliia, Cherneha Veronika. Current Challenges of Financial Support for Territorial Communities: A Ukrainian Perspective. Pacific Business Review (International), 2024, № 16, P. 86-101 URL: <http://www.pbr.co.in/2024/March7.aspx> (дата звернення: 04.05.2025).

19. Municipal Bonds Explained: A Guide to Investing in Local Government Projects. URL: https://dollarscaler.com/municipal-bonds-explained-a-guide-to-investing/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 06.05.2025).

References:

1. Benovska, L. Ya. (2022), Local borrowings as a tool for the development of territorial communities. Svit Finansiv, vol. (1), pp. 49—60.

2. Open Budget. State web portal of the budget for citizens (2025), available at: openbudget.gov.ua/ (Accessed 6 May 2025).

3. Decentralization in Ukraine. Official website (2025), available at: <https://decentralization.gov.ua> (Accessed 6 May 2025).

4. NSSMC (2021), "Effective instruments for cities and communities: NSSMC registered Kyiv City Council bond issues worth UAH 800 million", available at: <https://www.nssmc.gov.ua/efektyvni-instrumenty-dlia-mist-i-hromad-nktsprf-zareiestruvala-vypusky-oblihatsii-kyivrady-na-800-mln-hrn/> (Accessed 06 April 2025).

5. Kovalenko, V. O. (2022), "Foreign experience in using municipal financial instruments", Miscevi Finansy, vol. (3), pp. 134—143.

6. Ministry of Finance of Ukraine (2025), "Local debt and local guaranteed debt", available at: <https://mof.gov.ua/uk/miscevij-borg-ta-miscevij-garantovanij-borg> (Accessed 2 May 2025).

7. Munko, A. (2024), "Local bonds as a tool for financing reconstruction and revitalization projects", Naukovyi Visnyk: Derzhavne Upravlinnya, vol. 1 (15), pp. 306—323. [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2024-1\(15\)-306-323](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2024-1(15)-306-323)

8. Decentralization in Ukraine (2025), "Bonds as a tool for city development", available at: <https://decentralization.ua/news/9009> (Accessed 16 April 2025).

9. National Securities and Stock Market Commission (2018), "On approval of the regulation on the procedure for issuing local bonds and their circulation", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0808-18#Text> (Accessed 6 May 2025).

10. Verkhovna Rada of Ukraine. (2006), The Law of Ukraine "On capital markets and organized commodity markets", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3480-15#Text> (Accessed 6 May 2025).

11. Institute of Analytics and Advocacy (2025), "Public discussion: Local borrowing-How to get funds for community reconstruction?", available at: <https://iaa.org.ua/articles/public-discussion-local-borrowing-how-to-get-funds-for-community-reconstruction-post-release/> (Accessed 2 May 2025).

12. Sydor, I. P. (2019), "Interbudgetary transfers in the system of local budget revenues: Current state and directions for improvement", Infrastruktura Rynku, vol. (32), pp. 363—369.

13. Skrypnyk, H. O., & Yakymenko, V. P. (2024), "Local budgets: Current state and peculiarities of formation", Ekonomika ta Suspilstvo, vol. (61), available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3880/3817> (Accessed 15 May 2025).

14. Tymoshenko, N. M., Hnydiuk, I. V., & Marshuk, L. M. (2024), "Financial inclusion as a strategic direction for the development of Ukraine's financial sector", Inkluzivna ekonomika, vol. (1) 03, pp. 82—87. available at: https://journals.kpdi.in.ua/index.php/inclusive_economics/article/view/83 (Accessed 15 May 2025).

15. National Securities and Stock Market Commission (2023), "How investors can profit from municipal bonds in 2022", available at: <https://www.nssmc.gov.ua/en/iak-investory-zmozhut-zarobyty-na-munitsypalnykh-oblihatsiakh-u-2022-rotsi/> (Accessed 15 May 2025).

16. ICMA (2021), "Bond market size", available at: <https://www.icmagroup.org/market-practice-and-regulatory-policy/secondary-markets/bond-market-size/> (Accessed 06 April 2025).

17. CEE Legal Matters (2020), "Capital markets in Ukraine", available at: <https://ceelegalmatters.com/capital-markets-2020/capital-markets-ukraine-2020> (Accessed 06 April 2025).

18. Hnydiuk, I. Prutska, O. Umanets, L. Timoshenko, N. and Cherneha, V. (2024), "Current Challenges of Financial Support for Territorial Communities: A Ukrainian Perspective", Pacific Business Review (International), vol. 16, pp. 86—101, available at: <http://www.pbr.co.in/2024/March7.aspx> (Accessed 04.05.2025).

DollarScaler (2025), "Municipal bonds explained: A guide to investing in local government projects", available at: https://dollarscaler.com/municipal-bonds-explained-a-guide-to-investing/?utm_source=chatgpt.com (Accessed 6 May 2025).

Стаття надійшла до редакції 29.05.2025 р.

І. В. Заїчко,
к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
Національна академія статистики, обліку та аудиту
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6080-2959>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.12.110

КОРПОРАТИВНІ СТРАТЕГІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ПРИВАБЛИВІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ФІНАНСОВОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

I. Zaichko,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance,
Banking and Insurance, National Academy of Statistics, Accounting and Audit

CORPORATE STRATEGIES OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF INVESTMENT
ATTRACTIVENESS OF AN ENTERPRISE UNDER CONDITIONS OF FINANCIAL INSTABILITY

У статті досліджено теоретико-методичні та практичні аспекти розробки стратегій антикризового управління інвестиційною привабливістю підприємства в умовах фінансової нестабільності. Визначено сутність інвестиційної привабливості, здійснено класифікацію основних підходів до її розуміння та оцінки. Обґрунтовано матрицю вибору стратегії антикризового управління залежно від значень поточної та перспективної інвестиційної привабливості підприємства. Проаналізовано сучасні методи оцінювання інвестиційної привабливості, що найбільш ефективно працюють в умовах фінансової нестабільності. Розкрито роль ESG критеріїв як фактора підвищення інвестиційної привабливості підприємства під час кризи. Розроблено новий підхід до класифікації та імплементації стратегій антикризового управління на основі матриці, яка враховує не лише фінансову стійкість, але й адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища. Обґрунтовано взаємозв'язок між антикризовим управлінням та інвестиційною привабливістю в умовах невизначеності, наголошено на необхідності системного впровадження ESG-критеріїв як обов'язкового елемента стратегічного розвитку сучасних підприємств. Запропоновано інтегрований підхід до антикризового управління інвестиційною привабливістю, що включає поєднання фінансових, ризик-орієнтованих та інноваційних методів.

The article examines the theoretical, methodological, and practical aspects of developing anti-crisis management strategies for enterprise investment attractiveness under conditions of financial instability. In a context of constant transformations in global markets and increasing instability of financial systems, enterprise investment attractiveness acquires strategic importance as a tool for managerial response to crisis phenomena. Ensuring the ability of an enterprise to attract investment during periods of instability requires the implementation of specialized anti-crisis management

strategies. The essence of investment attractiveness is defined as a set of characteristics that determine the feasibility and desire of both external and internal investors to invest in the enterprise, including the ability to generate profit, efficiently use resources, minimize risks, and ensure stability of development in the long term. The article provides a classification of key approaches to understanding investment attractiveness, including system-factor, analytical, institutional, comprehensive, strategic, and dualistic approaches. Modern methods of evaluating investment attractiveness that are most effective under conditions of financial instability are analyzed and grouped into three categories: financial, integrated, and innovation-oriented approaches. The author substantiates a matrix for selecting an anti-crisis management strategy depending on the values of current and prospective investment attractiveness of an enterprise. Based on this matrix, four main strategies of anti-crisis management of investment attractiveness are identified: transformation strategy, stabilization strategy, survival strategy, and development strategy. The role of ESG (Environmental, Social, Governance) criteria as a factor in increasing the investment attractiveness of an enterprise during a crisis is revealed. The implementation of ESG principles affects investment attractiveness through several channels, including risk reduction, access to capital, management quality, and business model sustainability. The article proposes an integrated approach to anti-crisis management of investment attractiveness that includes a combination of financial, risk-oriented, and innovative methods. This comprehensive approach is necessary for Ukrainian enterprises operating in unprecedented challenging conditions. The article concludes that investment attractiveness under financial instability is not only the result of financial efficiency but also of high-quality strategic management based on principles of flexibility, multi-level risk assessment, and long-term resilience. A new approach to the classification and implementation of anti-crisis management strategies is proposed, based on a matrix that takes into account not only financial stability but also the enterprise's adaptability to changes in the external environment. The relationship between crisis management and investment attractiveness in conditions of uncertainty is substantiated, emphasizing the need for systematic implementation of ESG criteria as an essential element of strategic development for modern enterprises. The research identifies critical shortcomings in traditional approaches to assessing investment attractiveness and offers practical tools for transitioning between different strategic positions depending on rapid market changes.

Ключові слова: стратегії антикризового управління, інвестиційна привабливість, антикризове управління, фінансова нестабільність, ESG критерії.

Key words: anti-crisis management strategies, investment attractiveness, anti-crisis management, financial instability, ESG criteria.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

У контексті постійних трансформацій світового ринку та зростання нестабільності фінансових систем, інвестиційна привабливість підприємства набуває стратегічного значення як інструмент управлінського реагування на кризові явища. Забезпечення здатності підприємства залучати інвестиції у періоди нестабільності потребує впровадження спеціалізованих антикризових управлінських стратегій. В таких умовах від підприємств вимагається демонстрація їх фінансової спроможності та управлінської адаптивності, котра проявляється в здатності реагувати на ризики, трансформувати бізнес-моделі, а також забезпечувати прозорість та підтримку

інвесторів. Зростання глобальних економічних викликів, зокрема геополітичні конфлікти, енергетичні кризи та макроекономічна нестабільність, вимагають від підприємств розробки та застосування комплексних підходів щодо збереження та посилення власної інвестиційної привабливості. Характерної актуальності набувають питання опрацювання та розробка ефективних стратегій антикризового управління інвестиційною привабливістю для українських підприємств, які функціонують в умовах безпрецедентних викликів через військову агресію, інфраструктурні проблеми, макроекономічні труднощі. Проте саме ці умови також створюють унікальні можливості для підприємств, які здатні впровад-

жувати інноваційні підходи до антикризового управління з метою посилення власної інвестиційної привабливості.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблем, що пов'язані з інвестиційною привабливістю у контексті антикризового управління є предметом дослідження багатьох науковців. Концептуальні засади інвестиційної привабливості розглядалися в працях Алексєєнка Л.М. [1], Гуткевича С.О. [4]. Їх роботи присвячені аналізу сутності, показників та чинників впливу на інвестиційну привабливість. Методичні підходи до оцінки інвестиційної привабливості в умовах нестабільності представлені у роботах Дученко М.М., Підлісної О.А. [5], Караван Н.А. [8]. Питання взаємозв'язку інвестиційної стратегії та антикризового управління висвітлені у дослідженні Мельник Л.І., Блинди Ю.О. [14], які розглядають інвестиційну стратегію як головний фактор в антикризовому управлінні діяльністю підприємства. Особливу увагу заслуговує робота Кузьміна О.Є., Юринця О.В., Ємельянова О.Ю. [10], які запропонували матрицю вибору стратегії антикризового управління залежно від рівня інвестиційної привабливості підприємства. В попередніх дослідженнях автора [3] аналізуються фінансові аспекти управління резервами прибутку для активізації інвестиційно-інноваційної діяльності підприємства, що є важливим елементом антикризового управління, а також досліджується роль фінансових ресурсів в інноваційно-інвестиційному розвитку підприємств [3], що безпосередньо впливає на їх інвестиційну привабливість.

Хоча тематика широко висвітлюється в науковій літературі, формування комплексних стратегій антикризового управління інвестиційною привабливістю підприємства в умовах фінансової нестабільності залишається напрямом, що потребує поглибленого вивчення.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою даного дослідження є комплексний аналіз та систематизація стратегічних підходів до управління інвестиційною привабливістю підприємств в кризових умовах фінансової нестабільності, а також формування науково обґрунтованих рекомендацій щодо адаптації та впровадження корпоративних антикризових інструментів з урахуванням сучасних викликів національної економіки.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Інвестиційна привабливість є сукупністю характеристик підприємства, що визначають доцільність та бажання вкладати інвестиції зовнішніми та внутрішніми інвесторами. Вона відображає здатність підприємства формувати прибуткові показники, ефективно використовувати ресурси, мінімізувати ризики та забезпечувати стабільність розвитку у довгостроковій перспективі. Інвестиційна привабливість будучи інтегральним показником, формується під впливом фінансово-економічного стану підприємства, рівня його конкурентоспроможності, корпоративного управлін-

ня, а також зовнішніх факторів — політичного середовища, правової бази, рівня економічної стабільності в країні [1].

Зростання рівня інвестиційної привабливості підприємства є одним із основних завдань антикризового управління, оскільки залучення інвестицій часто стає ключовим інструментом подолання кризових явищ. Водночас, впровадження ефективних антикризових стратегій чинить вплив на підняття інвестиційної привабливості, створюючи позитивний цикл розвитку підприємства. Поряд з цим, слід відзначити, що антикризове управління відрізняється від традиційного менеджменту низкою специфічних ознак. Воно зосереджене на забезпеченні стійкості підприємства попри негативні фактори зовнішнього середовища, вимагає швидкого реагування на істотні ринкові зміни та базується на процесі постійних інновацій. Викликає особливу увагу той факт, що ефективне антикризове управління дозволяє не лише мінімізувати негативні наслідки кризи, але й трансформувати їх у можливості для якісного зростання та зміцнення ринкових позицій.

Антикризове управління націлене на те, що навіть у складній ситуації, у якій виявилось підприємство, можна вводити в дію такі управлінські і фінансові механізми, що сприяли б стабілізації діяльності підприємства за умов кризи з найменшими можливими втратами [14]. Таким чином, антикризове управління не лише забезпечує оперативне реагування на зовнішні виклики, а й передуює підвищенню інвестиційної привабливості підприємства. Саме завдяки ефективному управлінню в умовах нестабільності підприємства можуть утримувати довіру інвесторів і демонструвати потенціал для розвитку. З огляду на це, вважаємо необхідним розгляд категорії інвестиційної привабливості для глибокого розуміння її структури, чинників формування та ролі у стратегічному управлінні підприємством у кризовий період.

Поняття інвестиційної привабливості набуває особливої актуальності в умовах глобалізації та посилення конкуренції за капітал, коли інвестори шукають найбільш надійні та прибуткові об'єкти для вкладення ресурсів [4]. У цьому контексті підприємства змушені не лише забезпечувати ефективну господарську діяльність, а й активно формувати позитивний інвестиційний імідж, зокрема шляхом підвищення прозорості фінансової звітності, впровадження сучасних управлінських рішень та дотримання принципів сталого розвитку. Інвестиційна привабливість підприємства відображає комплексну оцінку його потенціалу та можливостей з точки зору забезпечення максимально ефективного використання інвестиційних ресурсів при мінімальному рівні інвестиційних ризиків, що дозволяє отримати очікуваний інвестором економічний ефект. Інвестиційна активність, у свою чергу, є характеристикою фактичних інвестиційних процесів на підприємстві, зокрема обсягів залучених інвестицій, частоти інвестиційних операцій та стратегій, які реалізує підприємство для залучення зовнішніх фінансів [12]. З огляду на зростання вимог до управління інвестиційною привабливістю, важливо усвідомлювати, як це поняття інтерпретується в різних дослідницьких школах.

Таблиця 1. Матриця вибору стратегії антикризового управління інвестиційною привабливістю підприємства

Рівень інвестиційної привабливості	Висока адаптивність до змін	Середня адаптивність до змін	Низька адаптивність до змін
Висока фінансова стійкість	Стратегія проактивного розвитку (інвестиції в інновації та ESG-трансформацію)	Стратегія вибіркової модернізації (фокус на цифрову трансформацію критичних бізнес-процесів)	Стратегія захисної диверсифікації (поступове впровадження змін при збереженні стабільності)
Середня фінансова стійкість	Стратегія збалансованого зростання (розвиток найбільш перспективних напрямків при контролі ризиків)	Стратегія гнучкого маневрування (оптимізація витрат з паралельним інвестуванням у перспективні напрямки)	Стратегія фінансової стабілізації (реструктуризація з елементами інноваційного оновлення)
Низька фінансова стійкість	Стратегія швидкої трансформації (залучення стратегічних інвесторів для радикальної зміни бізнес-моделі)	Стратегія антикризового партнерства (активний пошук альянсів та синергій для виживання)	Стратегія радикальної реструктуризації (фокус на виживанні з поетапним виходом із кризи)

Джерело: розроблено авторкою за [10].

Відмінності в підходах до його розуміння мають безпосередній вплив на вибір інструментів антикризового менеджменту.

Об'єднання споріднених підходів дозволило створити більш структуровану і логічну класифікацію, в якій кожен з підходів має свою чітку концептуальну основу. Це допомагає краще зрозуміти різні виміри поняття інвестиційної привабливості підприємства — від набору факторів та показників до стратегічної характеристики бізнесу.

Системно-факторний підхід [11], [6] розглядає інвестиційну привабливість через систему взаємопов'язаних факторів та показників, що впливають на інвестиційні рішення. Акцентує увагу на сукупності соціально-економічних чинників та їх систематизації для оцінки доцільності інвестування.

Аналітичний підхід [7] робить акцент на методах оцінки та аналізі показників інвестиційної привабливості. Зосереджується на комплексному аналізі факторів та рівні задоволення інтересів інвесторів через конкретні аналітичні методики.

Інституційний підхід [9], [16] розглядає інвестиційну привабливість як результат взаємодії економічних агентів в існуючому інституційному середовищі. Підкреслює важливість зовнішніх умов та компромісу між інтересами різних сторін інвестиційного процесу.

Стратегічний підхід [15] розглядає інвестиційну привабливість у контексті довгострокового розвитку підприємства та його позиціонування на ринку, виділяє важливість фінансової стійкості, ефективності управління та конкурентних позицій для стратегічного планування.

Дуалістичний підхід [12] поєднує короткострокову та довгострокову перспективи оцінки інвестиційної привабливості підприємства. Розмежовує тактичні аспекти (прибутковість, фінансова стійкість) та стратегічні цілі постійного підвищення привабливості для інвесторів.

Варто погодитися із дослідженнями Кузьміна О.Є. та його колег, котрі вважають, що найбільш ефективним у кризових умовах є комплексний підхід, який поєднує елементи стратегічного та дуалістичного підходів, дозволяючи підприємству зберігати баланс між короткостроковими заходами стабілізації та довгостроковими цілями розвитку [10]. Оскільки інвестиційна привабливість підприємства представляє собою можливість підприємства залучати фінансові ресурси завдяки стабільності, конкурентним перевагам та ефективному управлінню, можемо зауважити, що вона визначається рівнем фінансової стійкості, інноваційним потенціалом, ринковою позицією та загальними умовами бізнес-середовища. І тому, висока інвестиційна привабливість означає мінімальні ризики для інвесторів та перспективи зростання.

Розглянуті підходи до інвестиційної привабливості підприємства безпосередньо пов'язані з необхідністю збереження та підвищення цієї характеристики навіть у несприятливих економічних умовах. Однак у періоди економічної нестабільності підтримка інвестиційної привабливості потребує особливих інструментів, серед яких провідне місце посідає антикризове управління. Саме антикризовий менеджмент забезпечує стійкість інвестиційних позицій підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища та дозволяє мінімізувати негативний вплив кризових явищ.

У період кризи інвестиційна привабливість підприємства може значно знизитися через погіршення фінансових показників та зростання ризиків. Однак, правильно розроблена та впроваджена стратегія антикризового управління може допомогти підприємству зберегти або навіть підвищити свою інвестиційну привабливість. Це досягається шляхом фокусування на ключових компетенціях, оптимізації бізнес-процесів, реструктуризації боргів та активів, а також впровадження інновацій та сучасних технологій.

В умовах фінансової нестабільності традиційні методи оцінки інвестиційної привабливості, які базуються переважно на аналізі фінансових показників, втрачають свою прогностичну здатність, оскільки відображають переважно ретроспективні дані [4]. За таких обставин підвищується результативність комплексних та інноваційних методів оцінювання інвестиційного потенціалу підприємств.

Методики комплексного характеру охоплюють різноманітні параметри, що поєднують як внутрішні, так і зовнішні фактори, формуючи багатоаспектну картину інвестиційної привабливості об'єкта.

Багатокритеріальний аналіз (MCDM) — дозволяє одночасно враховувати численні критерії при оцінці інвестиційної привабливості;

SWOT-аналіз — дозволяє ідентифікувати внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості та загрози;

Ризик-орієнтований підхід — фокусується на оцінці здатності підприємства управляти різними видами ризиків;

Сценарний аналіз — передбачає розробку та оцінку різних сценаріїв розвитку підприємства в умовах невизначеності.

Інноваційно-орієнтовані підходи зосереджуються на оцінці здатності підприємства впроваджувати інновації та адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Вони включають оцінку таких аспектів, як інвестиції в НДДКР, рівень цифровізації, впровадження нових технологій та бізнес-моделей. Ці підходи особливо важливі в умовах кризи, коли здатність до адаптації та інновацій стає ключовим фактором виживання та розвитку підприємства.

Важливим інструментом антикризового управління інвестиційною привабливістю є матриця вибору стратегії, яка базується на співвідношенні поточних та стратегічних показників інвестиційної привабливості й забезпечує обґрунтоване прийняття рішень щодо доцільності застосування інвестиційних механізмів антикризового характеру відповідно до фінансово-економічного стану підприємства (табл. 1). Представлена матриця відображає сучасний підхід до антикризового управління інвестиційною привабливістю, враховуючи не лише традиційну фінансову стійкість підприємства, але й здатність адаптуватися до мінливих умов ринку, що є критично важливим фактором в епоху діджиталізації та ESG-трансформації. Кожна із дев'яти стратегій пропонує конкретний підхід до антикризового управління, з урахуванням унікального поєднання параметрів фінансової стабільності та здатності до адаптації підприємства для посилення його привабливості в очах інвесторів під час фінансової нестабільності.

На основі запропонованої матриці можна виділити дев'ять стратегій антикризового управління інвестиційною привабливістю підприємства:

1. Стратегія проактивного розвитку — для підприємств з високою фінансовою стійкістю та адаптивністю, передбачає активне інвестування в інновації та ESG-трансформацію.

2. Стратегія вибіркової модернізації — фокусується на цифровій трансформації критичних бізнес-про-

цесів для підприємств зі стабільним фінансовим станом, але середньою адаптивністю.

3. Стратегія захисної диверсифікації — передбачає поступові зміни при збереженні фінансової стабільності для підприємств із низькою адаптивністю.

4. Стратегія збалансованого зростання — розвиток перспективних напрямків при контрольованих ризиках для підприємств із середньою фінансовою стійкістю та високою адаптивністю.

5. Стратегія гнучкого маневрування — оптимізує витрати з одночасним інвестуванням у перспективні напрямки для середніх за обома показниками підприємств.

6. Стратегія фінансової стабілізації — поєднує реструктуризацію з інноваційним оновленням для середніх за стійкістю, але низьких за адаптивністю підприємств.

7. Стратегія швидкої трансформації — залучає стратегічних інвесторів для радикальної зміни бізнес-моделі фінансово нестабільних, але високоадаптивних підприємств.

8. Стратегія антикризового партнерства — спрямована на пошук стратегічних альянсів для підприємств із низькою фінансовою стійкістю та середньою адаптивністю.

9. Стратегія радикальної реструктуризації — зосереджується на виживанні з поетапним виходом із кризи для підприємств із критично низькими показниками.

Вибір конкретної стратегії визначається унікальною комбінацією фінансової стійкості та адаптивності підприємства, що дозволяє сформувати більш точний і гнучкий підхід до антикризового управління інвестиційною привабливістю в сучасних умовах.

Важливим аспектом антикризового управління інвестиційною привабливістю в сучасних умовах є врахування ESG критеріїв (Environmental, Social, Governance — екологічні, соціальні та управлінські критерії). В умовах зростаючої уваги до питань сталого розвитку та соціальної відповідальності бізнесу, дотримання принципів ESG стає важливим фактором інвестиційної привабливості підприємства. Це особливо актуально в умовах фінансової нестабільності, коли інвестори стають більш вибагливими та обережними при виборі об'єктів для вкладення коштів.

Дотримання принципів ESG впливає на інвестиційну привабливість підприємства через декілька каналів:

— зниження ризиків — компанії з високими показниками ESG зазвичай мають більш ефективні системи управління ризиками, що дозволяє їм краще адаптуватися до кризових умов.

— доступ до капіталу — в умовах кризи інвестори надають перевагу компаніям з високими стандартами ESG, що сприймаються як менш ризиковані та більш стійкі до зовнішніх шоків.

— якість управління — високі показники ESG часто свідчать про загальну якість менеджменту компанії, її здатність передбачати майбутні виклики та адаптуватися до них.

— стійкість бізнес-моделі — компанії, які інтегрували принципи ESG у свою бізнес-модель, зазвичай більш інноваційні та адаптивні, що дозволяє їм швидше

відновлюватися після криз та використовувати нові можливості для розвитку.

Інтеграція принципів ESG в антикризову стратегію підприємства вимагає комплексного підходу, який включає проведення оцінки поточного стану підприємства за критеріями ESG, розробку плану дій з підвищення показників ESG, інтеграцію цілей ESG в загальну стратегію підприємства, забезпечення прозорої комунікації з інвесторами та іншими зацікавленими сторонами. Не менш важливим є фінансовий аналіз резервів прибутку для активізації інвестиційно-інноваційної діяльності підприємства в умовах кризи. Ефективне управління прибутком дозволяє формувати внутрішні джерела інвестицій, які можуть бути спрямовані на реалізацію антикризових заходів та підвищення інвестиційної привабливості [2]. Паралельно з цим, в умовах нестабільності виняткового значення приймає диверсифікація джерел фінансування та впровадження дієвих механізмів залучення інвестицій, що охоплюють як внутрішні, так і зовнішні ресурси. Такий підхід сприяє забезпеченню фінансової стійкості підприємства та створює підґрунтя для його інноваційно-інвестиційного розвитку [3]. Продовженням цих процесів виступає цифрова трансформація бізнесу як важливий компонент антикризового управління інвестиційною привабливістю. Впровадження цифрових технологій дозволяє підприємствам оптимізувати бізнес-процеси, зменшити витратну частину, поліпшити якість обслуговування клієнтів та створити нові джерела доходу, що позитивно впливає на рівень їхньої привабливості для інвесторів навіть в умовах кризи.

Формування стратегічних партнерств також виступає дієвим інструментом антикризового управління інвестиційною привабливістю. За умов ресурсних обмежень і зростаючої невизначеності партнерство дозволяє підприємствам консолідувати потенціал об'єднуючи зусилля, розподіляти ризики та отримувати доступ до інноваційних технологічних рішень, перспективних сегментів ринку й додаткових джерел фінансування.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Антикризове управління інвестиційною привабливістю підприємства потребує радикального переосмислення в умовах сучасної фінансової мінливості. Традиційні методи оцінки та управління інвестиційною привабливістю виявляють свою обмеженість і неефективність в контексті нових економічних викликів, що вимагає трансформації підходів.

Взаємозв'язок між інвестиційною привабливістю та антикризовим управлінням має суперечливий характер, оскільки заходи з виведення підприємства з кризи часто конфліктують із завданням підвищення інвестиційної привабливості в короткостроковій перспективі. Ключовими проблемними аспектами цього взаємозв'язку є: необхідність відмови від традиційних методів оцінки інвестиційної привабливості, які не враховують адаптивність підприємства як критичний фактор виживання; недостатня гнучкість більшості стратегій антикризово-

го управління, які не відповідають швидкозмінним умовам сучасного бізнес-середовища; фрагментарне впровадження принципів ESG, що часто перетворюється на маркетинговий інструмент без реального впливу на стійкість бізнесу; несистемність у впровадженні інновацій та цифрових технологій, що призводить до неефективних інвестицій; декларативний характер стратегічних партнерств, які рідко забезпечують синергетичний ефект. Запропонована матриця дев'яти стратегій антикризового управління дає концептуальну основу, але потребує подальшої адаптації до реальних умов функціонування конкретних підприємств з урахуванням галузевої специфіки та структурних трансформацій економіки, викликаних технологічним прогресом та геополітичними зрушеннями.

Перспективи подальших досліджень мають зосередитись на розробці чітких індикаторів вимірювання адаптивності підприємства, механізмів імплементації запропонованих стратегій з урахуванням обмежених ресурсів та інструментів оперативного переходу між стратегіями в умовах раптових змін зовнішнього середовища. Особливої уваги потребує аналіз невдалих кейсів антикризового управління, які часто більш інформативні, ніж історії успіху, але досить рідко стають предметом наукового аналізу.

Література:

1. Алексєєнко Л.М. Фінансові аспекти оцінки інвестиційної привабливості підприємства. Економічний форум. 2019. № 3. С. 120—125.
2. Білошкурський М.В., Заїчко І.В., Ковернінська Ю.В. Фінансовий аналіз резервів прибутку для активізації інвестиційно-інноваційної діяльності підприємства. *Journal of Innovations and Sustainability*. 2023. Том 7. № 2. URL: <https://is-journal.com/is/article/view/184>
3. Бондарук Т.Г., Заїчко, І.В., Заїчко, І.Д. Роль фінансових ресурсів в інноваційно-інвестиційному розвитку підприємств. *Академічні візії*. 2024. Вип. 27. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/927>
4. Гуткевич С.О. Інвестиційна привабливість: сутність, показники і чинники впливу. *Інтелект XXI*. 2019. № 2. С. 88—93.
5. Дученко М.М., Підлісна О.А. Аналіз сучасних підходів до оцінки інвестиційної привабливості підприємств в умовах економічної турбулентності. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 3. С. 78—84.
6. Жихор О.Б., Москвич М.М. Інвестиційна привабливість підприємства як об'єкт управління. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2014. № 2 (13). С. 118—123. URL: <https://www.fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/197>
7. Заїчко І.В. Заїчко І. Д. Заїчко В. І. Внутрішній фінансовий моніторинг грошових потоків підприємства як інструмент управління його фінансовою стійкістю та інвестиційною привабливістю. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2024. № 1 (13). С. 118—130. URL: <https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/258/214>
8. Караван Н.А. Інтегральна оцінка інвестиційної привабливості підприємства. *Економіка та держава*. 2022. № 5. С. 84—88.

9. Коренюк П., Копил О. (Koreniuk P., Kopyl O.) Conceptual Approaches and Methods for Determining the Investment Attractiveness of the National Economy. *Economic Journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*. 2018. № 2 (14). С. 56—62. URL: <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2018-02-56-62>

10. Кузьмін О.Є., Юринець О.В., Ємельянов О.Ю. Розвиток інвестиційної привабливості підприємств в умовах антикризового управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 10. С. 5—12. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.10.5

11. Левандівський О.Т., Циріль Т.В. Інвестиційна привабливість сільськогосподарських підприємств регіону. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону: наук. журнал*. 2020. Вип. 16. Т. 2. С. 188—199. URL: <https://doi.org/10.15330/apred.2.16.188-199>

12. Литвиненко А.О., Бусургіна М.А. Методика визначення стратегії управління інвестиційною привабливістю підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2012. № 39. С. 246—249. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodika-viznachennya-strategiyi-upravlinnya-investitsiynoyu-privablivistyu-pidpriemstva>

13. Малиновська Ю.Б., Спіченко С.П. Інноваційні стратегії залучення інвестицій в умовах війни. *Вісник НУ "Львівська політехніка"*. 2023. № 2. С. 112—119.

14. Мельник Л.І., Блинда Ю.О. Інвестиційна стратегія як чинник антикризового управління діяльністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3809>

15. Новосад І.В., Шпак З.І. Інвестиційна привабливість підприємства: сутність та засоби покращення. *Дослідження та інновації*. 2025. № 2 (5). С. 40—46. URL: <https://rni.com.ua/index.php/ri/article/view/63/61>

16. Скопенко Н., Кириченко О., Левченко А. (Skopenko N., Kyrychenko O., Levchenko A.) Інвестиційна привабливість: теоретичні підходи до визначення та напрями підвищення. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 7. С. 33—40. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.7.33>

References:

1. Alekseyenko, L.M. (2019), "Financial aspects of assessing the investment attractiveness of an enterprise", *Ekonomichnyj forum*, vol. 3, pp. 120—125.

2. Biloshkurskyj, M.V., Zaichko, I.V. and Koverninska, Yu.V. (2023), "Financial analysis of profit reserves for activation of investment and innovation activity of the enterprise", *Journal of Innovations and Sustainability*, vol. 7, no. 2, available at: <https://is-journal.com/is/article/view/184> (Accessed 20 May 2025).

3. Bondaruk, T.H., Zaichko, I.V. and Zaichko, I.D. (2024), "The role of financial resources in the innovative and investment development of enterprises", *Akademichni vizii*, vol. 27, available at: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/927> (Accessed 20 May 2025).

4. Hutkevych, S.O. (2019), "Investment attractiveness: essence, indicators and factors of influence", *Intelekt XXI*, vol. 2, pp. 88—93.

5. Duchenko, M.M. and Pidlisna, O.A. (2025), "Analysis of modern approaches to assessing the investment

attractiveness of enterprises under conditions of economic turbulence", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 3, pp. 78—84.

6. Zhykhor, O.B. and Moskvych, M.M. (2014), "Investment attractiveness of the enterprise as an object of management", *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, vol. 2 (13), pp. 118—123, available at: <https://www.fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/197> (Accessed 20 May 2025).

7. Zaichko, I.V., Zaichko, I.D. and Zaichko, V.I. (2024), "Internal financial monitoring of enterprise cash flows as a tool for managing its financial stability and investment attractiveness", *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovations*, vol. 1 (13), pp. 118—130, available at: <https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/258/214> (Accessed 20 May 2025).

8. Karavan, N.A. (2022), "Integral assessment of investment attractiveness of an enterprise", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 5, pp. 84—88.

9. Koreniuk, P. and Kopyl, O. (2018), "Conceptual Approaches and Methods for Determining the Investment Attractiveness of the National Economy", *Economic Journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*, vol. 2 (14), pp. 56—62. <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2018-02-56-62>

10. Kuzmin, O.Ye., Yurynets, O.V. and Yemelianov, O.Yu. (2021), "Development of investment attractiveness of enterprises in the conditions of anti-crisis management", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 10, pp. 5—12. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.10.5

11. Levandivskyi, O.T. and Tsyryl, T.V. (2020), "Investment attractiveness of agricultural enterprises in the region", *Aktualni problemy rozvytku ekonomiky rehionu*, vol. 16, no. 2, pp. 188—199. <https://doi.org/10.15330/apred.2.16.188-199>

12. Lytvynenko, A.O. and Busurhina, M.A. (2012), "Methodology for determining the strategy of managing the investment attractiveness of the enterprise", *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, vol. 39, pp. 246—249, available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodika-viznachennya-strategiyi-upravlinnya-investitsiynoyu-privablivistyu-pidpriemstva> (Accessed 20 May 2025).

13. Malynovska, Yu.B. and Spichenko, S.P. (2023), "Innovative strategies for attracting investments in war conditions", *Visnyk NU "Lvivska politehnika"*, vol. 2, pp. 112—119.

14. Melnyk, L.I. and Blynda, Yu.O. (2015), "Investment strategy as a factor of anti-crisis management of enterprise activity", *Efektivna ekonomika*, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3809> (Accessed 20 May 2025).

15. Novosad, I.V. and Shpak, Z.I. (2025), "Investment attractiveness of the enterprise: essence and means of improvement", *Doslidzhennia ta innovatsii*, vol. 2 (5), pp. 40—46, available at: <https://rni.com.ua/index.php/ri/article/view/63/61> (Accessed 20 May 2025).

16. Skopenko, N., Kyrychenko, O. and Levchenko, A. (2025), "Investment attractiveness: theoretical approaches to definition and ways of improvement", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 7, pp. 33—40. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.7.33>

Стаття надійшла до редакції 29.05.2025 р.

Т. В. Марусей,
к. е. н., доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи, природничо-економічний
факультет, Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1018-702X>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.12.117

ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ РИНКУ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ

T. Marusei,
PhD in Economic, Associate Professor of the Department of Tourism and Hotel-Restaurant Business chair,
Natural-Economical Department, Kamianets-Podilskyi Ivan Ohienko National University

INNOVATIVE TECHNOLOGIES AS A TOOL FOR DEVELOPING THE TOURISM SERVICES MARKET

Наукова стаття присвячена дослідженню інноваційних технологій як інструменту розвитку ринку туристичних послуг. Визначено, що запровадження сучасних інноваційних технологій, а також їх ефективне та доцільне використання в практичній діяльності є одним із ключових пріоритетів розвитку туристичної галузі. Розглянуто ключові принципи, які мають бути враховані при впровадженні інновацій у туристичній галузі. Здійснено класифікацію інновацій на ринку туристичних послуг за об'єктом застосування, за джерелом інновацій, за ступенем новизни, за сферою впливу. Визначено цифрові інновації, які відкривають нові перспективи для розвитку туристичного бізнесу в Україні, основними з яких є штучний інтелект (ШІ), віртуалізація (AR/VR), інтеграція цифрових технологій, інтегровані цифрові платформи. Запропоновано популярні туристичні платформи, які охоплюють різні аспекти подорожей ? від бронювання до індивідуального планування маршруту.

The scientific article is devoted to the study of innovative technologies as a tool for the development of the tourism services market. It is determined that the introduction of modern, innovative technologies, as well as their effective and appropriate use in practical activities is one of the key priorities for the development of the tourism industry. The key principles that should be taken into account when introducing innovations in the tourism industry are considered. Innovations in the tourism market are classified by the object of application, by the source of innovations, by the degree of novelty, by the sphere of influence. Existing classifications consider innovations in tourism as modern measures that contribute to positive changes, ensure stable functioning and development of the industry at the regional level. The key role in the formation and implementation of innovative technologies in the tourism sector is considered by the World Tourism Organization (UNWTO). Today, the organization focuses its efforts on the development of innovations, education, digital transformation and investment attraction. The use of digital technologies and innovative solutions opens up new opportunities for increasing the inclusiveness of tourism, enhancing the participation of local communities in the tourism process, as well as ensuring the efficient use of resources. UNWTO strives to create an ecosystem that promotes digitalization, innovation and entrepreneurship in the industry, which, in turn, contributes to economic development, increasing employment and promoting

sustainable development goals. Digital innovations have been identified that open up new prospects for the development of the tourism business in Ukraine, the main of which are artificial intelligence (AI), virtualization (AR/VR), integration of digital technologies, integrated digital platforms. Popular travel platforms are proposed that cover various aspects of travel — from booking to individual route planning. The following platforms have been identified: for booking accommodation, for searching and booking air tickets, for car rental, for comprehensive travel planning, excursions, for events and local activities. These platforms are increasingly integrated with each other and with mobile applications, creating a single digital ecosystem for travelers.

Ключові слова: інновації, інноваційні технології, цифрові інноваційні технології, туризм, ринок туристичних послуг, штучний інтелект, віртуалізація, великі дані.

Key words: innovation, innovative technologies, digital innovative technologies, tourism, tourism services market, artificial intelligence, virtualization, big data.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

У сучасних умовах стрімкого науково-технічного прогресу туристична індустрія зазнає значних змін, зумовлених впровадженням інноваційних технологій. Вони стають не лише засобом модернізації окремих елементів туристичної діяльності, а й ключовим інструментом стратегічного розвитку галузі. Сучасний турист є вимогливим, поінформованим та орієнтованим на персоналізовані послуги, що потребує постійного оновлення підходів до формування туристичного продукту та взаємодії з клієнтами. Впровадження інновацій у сферу туризму охоплює широкий спектр рішень — від цифрових платформ для бронювання, мобільних застосунків, систем віртуальної реальності до автоматизації процесів обслуговування, маркетингових інструментів та аналітики великих даних. Такі технології не лише підвищують якість послуг, а й забезпечують конкурентні переваги на національному та міжнародному ринках.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У науковій літературі проблематика впровадження інноваційних підходів у різні галузі народного господарства привернула значну увагу як дослідників, так і практиків. Із розвитком інструментів інноваційного та проєктного менеджменту, а також у зв'язку з динамічним зростанням туристичної сфери в Україні у довоєнний період, спостерігалось посилення наукового інтересу до вивчення можливостей розширеного застосування інноваційних технологій у сфері туризму. Зокрема, в цьому контексті можна виділити праці Саркісян Г., Лисюк Т., Журби І., Омельчак Г., Савіцької О., Савіцької Н., Сидорук А. та інших науковців, в яких досліджуються питання особливостей застосування інноваційних технологій в сфері туризму.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

З огляду на зазначені вище факти, мета статті — проаналізувати інноваційні технології як інструмент розвитку ринку туристичних послуг.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Запровадження сучасних інноваційних технологій, а також їх ефективне та доцільне використання в практичній діяльності є одним із ключових пріоритетів розвитку туристичної галузі. Туризм, у свою чергу, створює сприятливе середовище для впровадження й адаптації новітніх технологічних рішень, спрямованих на подолання актуальних викликів і загроз, з якими стикається галузь. Сучасна інноваційна модель розвитку в туризмі розглядається як складна система, що охоплює взаємопов'язані та взаємодоповнюючі компоненти. До таких основних елементів належать: система генерації наукових знань та інноваційних продуктів, механізми їх комерціалізації, а також структура управління та регуляторна база інноваційного розвитку. Ефективність упровадження інноваційної моделі в туристичній сфері прямо залежить від узгодженого функціонування й взаємодії усіх перелічених складових. Лише комплексний підхід дозволяє забезпечити стійкий розвиток галузі та її адаптацію до умов сучасного глобального середовища.

Інновації у сфері туризму відіграють ключову роль у формуванні конкурентоспроможності підприємств, удосконаленні сервісу та адаптації галузі до нових соціально-економічних умов. Упровадження сучасних технологій, розвиток цифрових платформ, трансформація туристичного продукту та підходів до управління — все це потребує узгоджених і системних дій. Для забезпечення ефективності інноваційних змін важливо дотримуватися певних принципів, які формують концептуальну основу інноваційної політики у сфері туристичних послуг. Нами наведено ключові принципи, що мають

бути враховані при впровадженні інновацій у туристичній галузі:

1) орієнтація на споживача — інновації мають відповідати реальним потребам туристів, створювати для них нову цінність, покращувати досвід подорожей та рівень обслуговування;

2) системність — інноваційні зміни повинні охоплювати всі елементи туристичної системи: продукт, сервіс, управління, маркетинг, логістику, IT-рішення тощо;

3) цифровізація — використання інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), автоматизації, Big data, штучного інтелекту як основи для ефективного управління та просування туристичних послуг;

4) адаптивність та гнучкість — здатність туристичних підприємств швидко реагувати на зміни попиту, ринкових умов та поведінки споживачів шляхом впровадження інновацій;

5) партнерство та кластеризація — інновації ефективніші в умовах взаємодії між суб'єктами туристичного ринку, органами влади, закладами освіти та науковими установами;

6) сталий розвиток — інновації повинні враховувати екологічні, соціальні та культурні аспекти — створювати безпечне, відповідальне і тривале середовище для туризму;

7) інклюзивність — технологічні рішення повинні бути доступними для різних категорій туристів, включаючи людей з інвалідністю, літніх людей, родини з дітьми тощо;

8) комерційна ефективність — інновації мають забезпечувати економічну доцільність, покращення фінансових результатів підприємств, зростання рентабельності.

Інновації в туристичній індустрії — це процес впровадження нових ідей, продуктів, сервісів або технологій, які підвищують конкурентоспроможність підприємств, покращують туристичний досвід і стимулюють розвиток інфраструктури. На нашу думку класифікувати інновації на ринку туристичних послуг слід наступним чином:

1. За об'єктом застосування:

1) продуктові інновації — впровадження нових туристичних продуктів або вдосконалення наявних:

— авторські тури, гастрономічні маршрути, екотури, військовий туризм;

— тематичні події/подорожі (фестивалі, реконструкції, паломництва);

— створення віртуальних турів, інтерактивних музеїв.

2) процесні (технологічні) інновації — покращення внутрішніх процесів обслуговування:

— онлайн-бронювання, мобільні додатки;

— електронні системи реєстрації в готелях;

— QR-коди для самостійних маршрутів;

— системи штучного інтелекту для персоналізації пропозицій.

3) маркетингові інновації — нові методи просування і взаємодії з клієнтами:

— digital-маркетинг, сторітелінг, influencer-маркетинг;

— використання віртуальної та доповненої реальності (VR/AR);

— брендування туристичних дестинацій.

4) організаційні інновації — зміни в управлінні, структурі та обслуговуванні:

— впровадження CRM-систем;

— партнерство між закладами (готелі + ресторани + екскурсії в єдиний пакет);

— впровадження стандартів безбар'єрного сервісу;

— франчайзинг у туристичному бізнесі.

2. За джерелом інновацій:

1) внутрішні — розроблені безпосередньо підприємством (авторські тури, унікальні сервіси);

2) зовнішні — запозичення досвіду інших країн або компаній (наприклад, концепт "smart destination" з ЄС).

3. За ступенем новизни:

1) радикальні інновації — повна зміна підходу до туризму (наприклад, впровадження метавесесвітів для віртуального туризму);

2) поліпшуючі (інкрементальні) інновації — удосконалення існуючих процесів (покращення інтерфейсу сайту, нові комбінації послуг).

4. За сферою впливу:

1) для споживача — зручність, інклюзивність, персоналізація;

2) для підприємства — зменшення витрат, підвищення прибутковості, автоматизація;

3) для громади/держави — розвиток інфраструктури, імідж країни, зайнятість населення.

Існуючі класифікації розглядають інновації в туризмі як сучасні заходи, що сприяють позитивним змінам, забезпечують стабільне функціонування та розвиток галузі на регіональному рівні. Застосування інновацій у туристичній індустрії передбачає створення нових туристичних продуктів, впровадження унікальних послуг, сучасних маркетингових та PR-інструментів, а також використання новітніх технологій і програмного забезпечення. Усе це сприяє зростанню конкурентоспроможності як на національному, так і на міжнародному туристичному ринку.

Ключову роль у формуванні та впровадженні інноваційних технологій у сфері туризму відіграє Всесвітня туристична організація (UNWTO). На сьогодні організація зосереджує свої зусилля на розвитку інновацій, освіти, цифрової трансформації та залученні інвестицій. Застосування цифрових технологій і новаторських рішень відкриває нові можливості для зростання інклюзивності туризму, активізації участі місцевих громад у туристичному процесі, а також забезпечення ефективного використання ресурсів. UNWTO прагне створити екосистему, що сприяє цифровізації, інноваціям і підприємництву в галузі, що, своєю чергою, сприяє економічному розвитку, збільшенню зайнятості населення та просуванню цілей сталого розвитку. Для реалізації цих завдань організація визначила три стратегічні напрямки діяльності [1, 9]:

I. Інновації. Особливу увагу приділено програмам підтримки стартапів, мета яких — знаходження нових ідей, здатних змінити підходи до подорожей та сприяти досягненню глобальних цілей сталого розвитку. Яскравим прикладом такої діяльності є ініціатива UNWTO Tourism Tech Adventures — перший форум з інновацій у туризмі, що об'єднує учасників ринку, інвесторів і підприємців. У рамках цієї програми проводяться стартап-конкурси, хакатони, навчальні тренінги, нетворкінг-події, які можна адаптувати до різних рівнів: від глобального до регіонального або навіть вузькогалузевого, як, наприклад, у сфері спортивного туризму.

II. Освіта та цифрова трансформація. Цей напрямок передбачає підвищення якості туристичних послуг, їх доступності та ефективності завдяки новим технологіям. Значну роль у цьому процесі відіграє Онлайн-академія туризму UNWTO (UNWTO Tourism Online Academy), яка забезпечує доступ до сучасної професійної освіти для працівників галузі у всьому світі.

III. Інвестиції. UNWTO розробила рекомендації з інвестування в туристичний сектор, у яких враховано його багатовимірний характер та різноманіття джерел інвестиційного капіталу. Нові технології, зміна споживчих очікувань та потреба в більшій стійкості відкривають нові горизонти для інвесторів, які зацікавлені в розвитку сталого туризму.

Стратегія UNWTO спрямована на підтримку інноваційних ініціатив, розвиток цифрових компетенцій та активізацію інвестиційних процесів у сфері туризму, що створює передумови для системних позитивних змін у галузі на глобальному та локальному рівнях [1].

Сучасна туристична галузь, як ніколи раніше, потребує новаторських підходів та оперативного впровадження змін. У цьому контексті особливої актуальності набувають цифрові інновації, які відкривають нові перспективи для розвитку туристичного бізнесу в Україні.

Цифрові інновації. Застосування цифрових технологій сприятиме трансформації туристичної інфраструктури — від цифровізації природних локацій до модернізації курортів і музеїв. Це дасть потужний імпульс економічному відновленню країни. Цифрова революція вже активно змінює підходи до організації подорожей, сприяючи розвитку онлайн-туризму. Туристична сфера отримує унікальні можливості для переосмислення своєї діяльності, адже саме цифрові інструменти стають визначальними чинниками її оновлення. Інновації у сфері цифрових технологій підвищують якість, ефективність та конкурентоздатність галузі. Туризм поступово переходить від екстенсивної моделі, заснованої на використанні природних ресурсів, до більш ефективного і технологічно орієнтованого підходу. У цьому напрямку вже працюють музеї України, які, навіть в умовах війни, застосовують цифрові платформи для популяризації своїх колекцій та експозицій. Інтерактивні, залучаючі формати екскурсій, що проводяться в режимі онлайн, не лише підвищують цінність культурного продукту, але й активізують інтерес міжнародної спільноти до української спадщини.

Штучний інтелект (ШІ). Сучасна туристична індустрія відчуває чітку тенденцію до впровадження персоналізованих та інтелектуальних продуктів і послуг. У відповідь на зростаючі запити споживачів щодо індивідуального підходу, технології ШІ дедалі глибше інтегруються у всі етапи створення, управління та споживання туристичних продуктів. ШІ поступово трансформує як сам туризм, так і суміжні сектори — готельний бізнес, транспорт, розваги, обслуговування. Завдяки йому відбуваються так звані "розумні зміни" в управлінні туристичними маршрутами, плануванні подорожей, автоматизації обслуговування в готелях, розвитку хмарних сервісів для бронювання та супроводу клієнтів. Системи на базі штучного інтелекту дозволяють аналізувати поведінку споживачів, прогнозувати їхні вподобання та адаптувати пропозиції під індивідуальні потреби. Наприклад, чат-боти на сайтах туристичних агентств мо-

жуть у реальному часі консультувати клієнтів, тоді як алгоритми рекомендацій забезпечують користувачам найбільш релевантні варіанти подорожей, проживання й активностей. Окрім цього, інтелектуальні системи сприяють підвищенню операційної ефективності підприємств: автоматизоване керування номерами, безконтактне заселення, персоналізований сервіс у готелях — усе це знижує витрати та водночас покращує досвід туристів. Штучний інтелект не просто змінює правила гри в індустрії туризму, а створює передумови для її якісного оновлення та переходу до більш динамічного, зручного й клієнтоорієнтованого формату.

Віртуалізація (AR/VR). Інтеграція інноваційних технологій, таких як доповнена та віртуальна реальність (AR/VR), а також мережа 5G, суттєво трансформувала туристичну галузь, спричинивши появу нових бізнес-моделей — зокрема хмарного туризму та подорожей у прямому ефірі. Ці інструменти стали поштовхом до глибокої модернізації як маркетингових стратегій, так і безпосереднього туристичного досвіду. Технології віртуальної реальності особливо активно сприяють розвитку нового формату — віртуального туризму. Цей напрям поєднує в собі мережеві інструменти, тривимірну візуалізацію, геоінформаційні технології та елементи традиційного туризму. Він кардинально змінює спосіб взаємодії мандрівників з туристичними об'єктами, дозволяючи їм приймати рішення на основі інтерактивного досвіду, а не лише текстових або візуальних описів. Завдяки об'єднанню сучасних інформаційних технологій із VR, стає можливим передавати багатовимірну інформацію, що значно перевершує традиційні засоби подачі — текст, фотографії чи відео. Цей формат усуває часові й просторові бар'єри, дозволяючи користувачам віртуально відвідувати навіть ті об'єкти, які зазвичай закриті для публіки або відкриті лише періодично. Комбінація віртуального контенту з елементами реальності значно підвищує залученість туристів, створює глибше емоційне враження, а також зміцнює асоціації з певними локаціями. Особливо актуальним віртуальний туризм став в умовах повномасштабного вторгнення росії. У цей час віртуальні подорожі стали єдиним засобом культурного "телепорту" — способом, який дозволяє, не залишаючи укриття чи домівки, побувати в музеї, побачити виставку чи ознайомитися з історичними місцями. Цей формат базується на використанні 3D та 4D ефектів, сферичних панорам, інноваційного програмного забезпечення, що відкриває можливість подорожей для тих, хто через війну чи інші обставини позбавлений змоги подорожувати фізично.

Сучасні цілі створення віртуальних турів в Україні включають популяризацію культурної спадщини — доступ до рідкісних або прихованих експонатів, зокрема тих, що перебувають у сховищах або були евакуйовані; освітньо-культурну функцію — поглиблене вивчення історичних та мистецьких об'єктів завдяки розширеним візуальним форматам; психологічну підтримку — створення віртуального простору для емоційного відпочинку та переключення уваги від воєнної реальності.

Більшість таких ініціатив реалізують музеї, які продовжують функціонувати або тимчасово переміщені у безпечні регіони. Вони активно використовують інтерфейси з можливістю віртуального пересування виставковими залами, взаємодії з 3D-експонатами та доступу

до глибокої інформації про колекції. Кількість українських віртуальних музеїв та онлайн-виставок стабільно зростає, свідчаючи про адаптацію культурної сфери до нових технологічних умов.

Інтеграція цифрових технологій: шлях до підвищення якості туристичних послуг. У сучасному туристичному середовищі цифровізація, інтелектуалізація та розвиток віртуальних технологій виступають потужним каталізатором інтеграційних процесів. Вони сприяють поєднанню онлайн — та офлайн-туризму, синтезу віртуального досвіду з реальними враженнями, а також об'єднанню технологічних рішень із креативними концепціями. Цей процес породжує складні, багатовекторні інновації, що змінюють традиційне уявлення про подорожі. Цифрова інтеграція не лише розширює функціональні можливості туристичних сервісів, а й сприяє підвищенню їх якості, зручності та індивідуалізації. Завдяки впровадженню новітніх технологій, туристична галузь переходить на новий рівень розвитку, де кожен аспект подорожі — від планування до повернення додому — стає більш комфортним, швидким і технологічно забезпеченим.

Особливу роль у цьому процесі відіграють технології великих даних (Big Data). Їхній розвиток сприяє вдосконаленню систем штучного інтелекту (ШІ), які здатні аналізувати поведінку користувачів, передбачати їхні потреби та формувати персоналізовані пропозиції. Це дозволяє туристичним компаніям створювати унікальні маршрути, покращувати обслуговування клієнтів і впроваджувати нові формати комунікації. Віртуалізація, як ще один ключовий аспект, забезпечує нові форми досвіду — від передподорожнього ознайомлення з локаціями до віртуальних екскурсій та 3D-моделей об'єктів. Вона дозволяє подолати географічні бар'єри та робить туризм доступнішим для ширшої аудиторії, зокрема для осіб з обмеженими можливостями або тих, хто перебуває в умовах, які ускладнюють фізичні подорожі. Таким чином, синергія між великими даними, штучним інтелектом і віртуальними технологіями формує нову екосистему туризму — інтелектуальну, інтерактивну та ефективну, яка відповідає сучасним викликам та очікуванням споживачів.

Інтегровані цифрові платформи: основа сучасної туристичної екосистеми. Активне впровадження цифрових технологій та їх інтеграція у туристичну сферу, разом із зростанням мобільності та глобалізацією туристичного ринку, сприяли формуванню потужних технологічних платформ. Ці платформи стали лідерами у трансформації туристичного ринку, демонструючи нові моделі взаємодії з клієнтами та партнерами та об'єднують додатки, сервіси та інформаційні системи в єдиний функціональний простір. Існує багато інших популярних туристичних платформ, які охоплюють різні аспекти подорожей — від бронювання до індивідуального планування маршруту[4]. Ось найважливіші з них, поділені за функціоналом:

1. Платформи для бронювання проживання:

Booking.com — одна з найвідоміших платформ для бронювання готелів, апартаментів і курортів у всьому світі;

Expedia — одна з найбільших в світі онлайн туристичних платформ;

Airbnb — глобальна онлайн-платформа для оренди житла, яка з'єднує власників приватної нерухомості з мандрівниками;

Ctrip — провідна китайська онлайн-туристична платформа, яка надає широкий спектр послуг з планування подорожей. Сьогодні вона працює під міжнародним брендом Trip.com Group, обслуговуючи користувачів по всьому світу;

Agoda — популярна в Азії платформа з акцентом на готелі та апартаменти;

Vrbo (Vacation Rentals by Owner) — спеціалізується на оренді будинків, вілл та квартир.

2. Пошук і бронювання авіаквитків:

Skyscanner — метапошуковик, який порівнює ціни на авіаквитки, готелі та оренду авто;

Kayak — багатофункціональна платформа для пошуку авіаквитків, готелів і прокату автомобілів;

Momondo — ще один зручний сервіс для порівняння цін на авіаквитки з інтерфейсом, орієнтованим на гнучкий пошук.

3. Оренда автомобілів:

Rentalcars.com — глобальна платформа для бронювання авто;

Turo — сервіс оренди автомобілів від приватних осіб, "Airbnb для авто".

4. Комплексне планування подорожі:

Google Travel — інструмент від Google для збереження бронювань, планування маршрутів і дослідження напрямків;

Triplt — мобільний додаток, який автоматично створює маршрут подорожі з підтверджень, надісланих на електронну пошту;

Rome2Rio — платформа для пошуку способів дістатися з пункту А до Б, з порівнянням різних видів транспорту.

5. Екскурсії, події та локальні активності:

GetYourGuide — бронювання турів, екскурсій, квитків до музеїв тощо;

Viator (від Tripadvisor) — подібна платформа з широким вибором активностей по всьому світу;

Klook — азійська платформа для бронювання культурних заходів, турів і квитків.

Ці платформи дедалі більше інтегруються між собою та з мобільними додатками, створюючи єдину цифрову екосистему для мандрівників. Завдяки розвитку інформаційно-комунікаційних технологій та Інтернету, мандрівники отримали змогу самостійно бронювати готелі, квитки та туристичні послуги через онлайн-туристичні агентства (OTA), що значною мірою знизило рівень інформаційної асиметрії між постачальниками та споживачами туристичних продуктів. Сучасні технологічні платформи у сфері туризму не обмежуються функціями бронювання. Вони активно формують екосистему взаємодії, у якій поєднуються інтелектуальні сервіси, мобільні додатки, агрегатори пропозицій, аналітичні системи та системи зворотного зв'язку. Це дозволяє туристу отримати комплексний досвід — від планування маршруту до післяподорожнього обміну враженнями в соціальних мережах. Інтеграція із зовнішніми платформами, включаючи сервіси громадського транспорту, харчування, навігації, комунікації, а також розважального контенту, розширює функціональні можли-

вості таких систем і дозволяє охопити всі потреби мандрівника в єдиному середовищі.

Особливу роль у цій структурі відіграють додатки, розроблені незалежними розробниками та стартапами. Вони доповнюють основні функції великих туристичних платформ, збагачуючи користувацький досвід новими можливостями — від онлайн-гідів і мап до інструментів персоналізованого планування. Таким чином, цифрові туристичні платформи сьогодні не лише виконують роль посередника між туристом і постачальником послуг, а й формують нову цифрову інфраструктуру подорожей — зручну, адаптивну й гнучку, яка відповідає очікуванням сучасного споживача.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Інновації є ключовим фактором адаптації туристичної галузі до викликів сучасності. Вони не лише покращують якість обслуговування, а й формують нову культуру подорожей, орієнтовану на безпечність, доступність та унікальність досвіду. Для України впровадження інновацій у сфері туризму — це шлях до зміцнення економіки, розвитку регіонів і підвищення міжнародного іміджу. Процеси глобалізації суттєво впливають на формування сучасних тенденцій у розвитку національного туризму, тому підприємства галузі активно переймають успішний досвід іноземних компаній, впроваджують інноваційні рішення та прагнуть оперативно адаптуватися до змін, що відбуваються на світовому туристичному ринку. Інновації відіграють важливу роль у трансформації туристичної сфери, що зумовлює необхідність подальшого дослідження ефективних підходів до розробки й реалізації дієвого механізму державної підтримки перспективних напрямів розвитку туризму. Це, у свою чергу, сприятиме зростанню туристичної привабливості регіонів, модернізації інфраструктури та загальному підвищенню конкурентоспроможності національного туристичного продукту.

Література

1. Журба, І., Несторишен, І., Матюх, С. Ініціативи всесвітньої туристичної організації щодо стимулювання інноваційних технологій в туризмі. Інновації та технології в сфері послуг і харчування, 2022. (1 (5), 60—64. [https://doi.org/10.32782/2708-4949.1\(5\).2022.11](https://doi.org/10.32782/2708-4949.1(5).2022.11)
2. Калініченко С. М. Туристичні інновації та їх роль у підвищенні конкурентних переваг туристичного продукту. Омельченко Г. Ю., Крупіца І. В., Грібінік А. В., Грищенко Н. В. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2021. Том 6. № 3. С. 266—272.
3. Лагодієнко В. В., Меліх О. О., Саркісян Г. О. Інноваційний вплив на регіональні туристичні ринки. Вісник ХНАУ. Серія "Економічні науки". 2020. № 1. С. 366—377.
4. Лисюк Т. Цифрові інноваційні технології у сфері туризму України. Ройко Л., Білецький Ю. Економіка та суспільство, 2023 (52). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-36>
5. Огієнко М. М., Огієнко А. В., Саркісян Г. О., Любаров Ю. Й. Формування інноваційної стратегії розвитку туристичного бізнесу в регіоні. Вісник ХНАУ. Серія "Економічні науки". 2020. № 4. Ч. 2. С. 62—78. DOI: <https://doi.org/10.31359/2312-3427-2020-4-2-62>

6. Омельчак Г. В. Особливості інноваційного розвитку туризму України в умовах війни та євроінтеграції. Сталий розвиток економіки. № 1 (46), 2023. С. 106—109. URL: <https://www.economdev elopment.in.ua/index.php/journal/article/view/626>

7. Савіцька О. П., Савіцька Н. В. Сучасні тренди інноваційного розвитку сфери туризму в Україні. Бізнес-інформ. Економіка. Економіка торгівлі та послуг. № 9. 2021. С. 124—130.

8. Сидорук А. Шляхи впровадження інновацій у регіональний розвиток туризму і гостинності. Бортников Є., Кириченко Н. Економіка та суспільство, 2022 (40). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-62>

9. Innovation, education and investments. World Tourism Organization. URL: <https://www.unwto.org/innovation-investment-and-digital-transformation>.

References:

1. Zhurba, I. Nestoryshen, I. and Matiukh, S. (2022), "Initiatives of the world tourism organization to stimulate innovative technologies in tourism", *Innovatsii ta tekhnologii v sferi posluh i kharchuvannia*, vol. 1 (5), pp. 60—64. [https://doi.org/10.32782/2708-4949.1\(5\).2022.11](https://doi.org/10.32782/2708-4949.1(5).2022.11)
 2. Kalinichenko, S.M. Omel'chenko, H.Yu. Krupitsa, I.V. Hribinyk, A.V. and Hryshchenko, N.V. (2021), "Tourism innovations and their role in increasing the competitive advantages of the tourism product", *Ukrains'kyj zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniki*, vol. 6, no. 3, pp. 266—272.
 3. Lahodiienko, V.V. Melikh, O.O. and Sarkisian, H.O. (2020), "Innovative impact on regional tourism markets", *Visnyk KhNAU. Serii "Ekonomichni nauky"*, vol. 1, pp. 366—377.
 4. Lysiuk, T. Rojko, L. and Bilets'kyj, Yu. (2023), "Digital innovative technologies in the field of tourism in Ukraine", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. (52). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-36>
 5. Ohienko, M.M. Ohienko, A.V. Sarkisian, H.O. and Liubarov, Yu.J. (2020), "Formation of an innovative strategy for the development of tourism business in the region", *Visnyk KhNAU. Serii "Ekonomichni nauky"*, vol. 4, no. 2, pp. 62—78. DOI: <https://doi.org/10.31359/2312-3427-2020-4-2-62>
 6. Omel'chak H.V. (2023), "Features of innovative development of tourism in Ukraine in conditions of war and European integration", *Stal'nyj rozvytok ekonomiky*, vol. 1 (46), pp. 106—109, available at: <https://www.economdev elopment.in.ua/index.php/journal/article/view/626> (Accessed 05 June 2025).
 7. Savits'ka, O.P. and Savits'ka, N.V. (2021), "Modern trends in innovative development of the tourism sector in Ukraine", *Biznes-inform. Ekonomika. Ekonomika torhivli ta posluh*, vol. 9, pp. 124—130.
 8. Sydoruk, A. Bortnykov, Ye. and Kyrychenko, N. (2022), "Ways of implementing innovations in the regional development of tourism and hospitality", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. (40). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-62>
 9. World Tourism Organization (2025), "Innovation, education and investments", available at: <https://www.unwto.org/innovation-investment-and-digital-transformation> (Accessed 05 June 2025).
- Стаття надійшла до редакції 10.05.2025 р.*

Ю. О. Ольвінська,

к. е. н., доцент, завідувачка кафедри статистики та математичних методів в економіці,
Одеський національний економічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5871-2647>

Л. О. Кирилова,

к. ф.-м. н., старший викладач кафедри статистики та математичних методів в економіці,
Одеський національний економічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-4577-242X>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.12.123

СТАТИСТИЧНИЙ АНАЛІЗ ВПЛИВУ МАКРОЕКОНОМІЧНИХ ПОКАЗНИКІВ НА БЮДЖЕТНУ БЕЗПЕКУ

Y. Olvinska,

PhD in Economics, Associate Professor, Head of the Department of Statistics, Odessa National Economics University

L. Kyrylova,

PhD in Physical and Mathematical Sciences, Senior Lecturer of the Department of Statistics, Odessa National Economics University

STATISTICAL ANALYSIS OF THE IMPACT OF MACROECONOMIC INDICATORS ON BUDGETARY SECURITY

У статті досліджено бюджетну безпеку як один із ключових елементів економічної безпеки держави. Зосереджено увагу на необхідності аналізу макроекономічних факторів, які впливають на стан бюджетної системи України в умовах зростаючої економічної нестабільності. Метою статті є статистичне дослідження впливу ключових макроекономічних показників на рівень бюджетної безпеки України шляхом побудови регресійної моделі та виявлення основних факторів, що зумовлюють її послаблення. Проведено комплексний аналіз динаміки макроекономічних показників України за період 2010–2023 років, визначено тенденції їх змін, а також особливості їх впливу на бюджетну стабільність держави. Зазначено, що за аналізований період спостерігалось зростання номінального ВВП та водночас — посилення боргового навантаження, високий рівень інфляції та девальвація гривні, що створювало додаткові ризики для фінансової стійкості бюджету. Особливу увагу приділено аналізу динаміки інтегрального індексу бюджетної безпеки, який дозволяє оцінити здатність бюджетної системи ефективно функціонувати за умов кризових впливів. З метою кількісної оцінки взаємозв'язку між рівнем бюджетної безпеки та макроекономічними факторами побудовано економетричну регресійну модель. Результати моделювання засвідчили, що найбільший негативний вплив на бюджетну безпеку мають інфляція, девальвація національної валюти та зростання безробіття, тоді як зростання ВВП чинить позитивний ефект. Отримані висновки можуть бути використані для розробки ефективною макроекономічної та фінансової політики, спрямованої на зміцнення бюджетної стійкості держави та підвищення її економічної безпеки в умовах зовнішніх і внутрішніх викликів.

The article examines budgetary security as one of the key elements of the state's economic security. Attention is focused on the need to analyze macroeconomic factors that affect the state of the budget system of Ukraine in the context of growing economic instability. The choice of five main macroeconomic indicators that have a significant impact on the level of budgetary security is justified: gross domestic product (GDP), inflation, public debt, unemployment and the hryvnia exchange rate. A comprehensive analysis of the dynamics of these indicators in the period 2010–2023 is conducted, the trends of their changes are determined, as well as the features of their impact on the state's budgetary stability. It is noted that during the analyzed period, nominal GDP growth was observed and at the same time — an increase in the debt burden, a high level of inflation and devaluation of the hryvnia, which created additional risks for the financial stability of the budget. Particular attention is paid to the analysis of the dynamics of the integral index of budgetary security, which allows assessing the ability of the budgetary system to function effectively under crisis conditions. The index during 2010–2023 did not exceed 0.6, which indicates an unstable and vulnerable state of Ukraine's budgetary security. In order to quantitatively assess the relationship between the level of budgetary security and macroeconomic factors, an econometric regression model was built. The modeling results showed that the greatest negative impact on budgetary security is caused by inflation, devaluation of the national currency and growth in unemployment, while GDP growth has a positive effect. The value of the coefficient of determination ($R^2 = 0.992$) confirms the high level of explanatory power of the model. The conclusions obtained can be used to develop effective macroeconomic and fiscal policies aimed at strengthening the state's budgetary stability and increasing its economic security in the face of external and internal challenges.

Ключові слова: Макроекономічні показники, бюджетна безпека, статистичний аналіз, державний борг, інфляція, безробіття, ВВП, фінансова стабільність, регресійний аналіз.

Key words: Macroeconomic indicators, budget security, statistical analysis, public debt, inflation, unemployment, GDP, financial stability, regression analysis.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ТА ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Бюджетна безпека є ключовим елементом фінансової стабільності будь-якої держави, а також складовою її економічної безпеки. Бюджетна безпека визначає здатність держави забезпечувати стійкість бюджетної системи, виконувати соціально-економічні зобов'язання, підтримувати макроекономічну рівновагу та адекватно реагувати на фінансові ризики. В той самий час бюджетна безпека значною мірою залежить від динаміки таких макроекономічних показників як: валовий внутрішній продукт, рівень інфляції та безробіття, обсяг державного боргу та податкових надходжень, валютний курс тощо.

В умовах економічної нестабільності, глобальних фінансових криз, посилення боргового навантаження та зростаючих бюджетних дисбалансів питання оцінки та прогнозування бюджетної безпеки набуває особливої актуальності. Необхідність регулярного моніторингу стану бюджетної безпеки та системного статистичного аналізу взаємозв'язку між макроекономічними показниками та бюджетною безпекою зумовлена не лише необхідністю мати можливість оцінити поточний рівень фінансової стійкості держави, а й в першу чергу потребою в розробці ефективних механізмів управлін-

ня бюджетними ризиками, попередження бюджетних криз, підвищення фінансової стійкості держави та забезпечення стійкого економічного розвитку. Саме цим зумовлена актуальність обраної теми дослідження.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

На сьогоднішній день у більшості наукових дослідженнях увага приділяється вивченню бюджетної безпеки як складової національної безпеки. Ще одним популярним напрямком економічних досліджень є оцінка макроекономічних загроз економічній безпеці України, а також оцінка впливу окремих макроекономічних факторів на бюджетні показники. Також багато українських науковців приділяють увагу оцінці рівня бюджетної безпеки України. Серед українських науковців, що займаються дослідженням питань національної безпеки та її окремих складових, у тому числі бюджетної безпеки, слід виділити таких вчених як: А. Липкань, М. Житар, Н. Мельничук, С. Залюбовська, О. Іващенко, Н. Шикіна, І. Гнидюк, А. Юренко, Д. Грицишен, С. Свірко, Д. Маринів, І. Супрунова, С. Ситнік, А. Дикий, Г. Коцюрубенко [1–10].

В цілому, останні дослідження підкреслюють важливість комплексного підходу до аналізу впливу макроекономічних показників не лише на національну чи економічну безпеку, а також важливість оцінки їх впливу

саме на бюджетну безпеку. Тому саме використання статистичних методів аналізу дозволяє виявити ключові фактори ризику та розробити ефективні стратегії для забезпечення фінансової стійкості держави.

ВИЯВЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ

Попри значну кількість наукових досліджень, присвячених бюджетній безпеці та її взаємозв'язку з макроекономічними показниками, існує низка аспектів, які потребують подальшого аналізу. Так, більшість досліджень фокусуються на ретроспективному аналізі макроекономічних факторів, проте залишається недостатньо розробленим аналіз впливу факторів на рівень бюджетної безпеки та можливості прогнозування цих змін на майбутнє. Тому подальші дослідження впливу макроекономічних показників на рівень бюджетної безпеки та побудова прогнозів майбутніх змін, сприятимуть прийняттю більш ефективних управлінських рішень для зміцнення фінансової стабільності держави.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ ДОСЛІДЖЕННЯ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою даної статті є статистичне дослідження впливу ключових макроекономічних показників на рівень бюджетної безпеки України шляхом побудови регресійної моделі та виявлення основних факторів, що зумовлюють її послаблення. Для досягнення поставленої мети було поставлено та вирішено такі основні завдання: визначено сутність бюджетної безпеки, обґрунтовано вибір макроекономічних показників, що мають найбільший вплив на рівень бюджетної безпеки; проведено аналіз динаміки основних макроекономічних показників та інтегрального індексу бюджетної безпеки України за період 2010—2023 рр.; побудовано регресійну модель для кількісного оцінювання впливу основних макроекономічних показників на рівень бюджетної безпеки та виявлено критичні фактори ризику бюджетної нестабільності.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Бюджетна безпека є однією з ключових складових економічної безпеки держави, саме вона визначає її здатність забезпечувати збалансованість бюджетної системи, стійкість до внутрішніх та зовнішніх ризиків, а також ефективне використання бюджетних ресурсів. В умовах зростаючої макроекономічної нестабільності важливого значення набуває не лише моніторинг поточного стану бюджетної безпеки, а й аналіз впливу на її рівень макроекономічних факторів.

Серед макроекономічних факторів, що безпосередньо впливають на рівень бюджетної безпеки, слід виділити обсяг валового внутрішнього продукту, рівень інфляції, обсяг державного боргу, рівень безробіття та обмінний курс гривні до долара США.

Так, ВВП є базовим макроекономічним показником, що характеризує загальний обсяг вироблених товарів та послуг у країні. Його зростання свідчить про розширення економіки, що зазвичай супроводжується збільшенням доходів державного бюджету, в першу чергу завдяки розширенню податкової бази. Зростан-

ня ВВП дозволяє оптимізувати бюджетні видатки, зокрема знижуючи потребу у фіскальних стимулах. Але зниження ВВП, навпаки, загрожує фінансовою нестійкістю бюджету, зменшенням доходів і збільшенням боргового навантаження.

В свою чергу інфляція напряму впливає на купівельну спроможність населення, вартість бюджетних зобов'язань та реальну вартість доходів. Помірна інфляція може сприяти номінальному зростанню доходів бюджету, високий же рівень інфляції веде до ерозії реальних доходів, збільшенню соціальних витрат, а також ускладнює планування бюджету. Слід також відмітити, що гіперінфляція є одним з ключових ризиків для фінансової стійкості держави.

Показник державного боргу характеризує боргове навантаження на економіку країни та фіскальну стійкість держави. Високе співвідношення державного боргу до обсягів ВВП свідчить про фінансову вразливість країни та обмежує фіскальний простір для маневру в кризових ситуаціях. В свою чергу зростання державного боргу потребує збільшення видатків на його обслуговування та зменшує частку коштів на соціальні та інвестиційні програми. Надмірний державний борг знижує довіру інвесторів та кредитний рейтинг країни на світовому рівні, що впливає на інвестиційний клімат та інвестиційну привабливість країни в цілому.

Безробіття є загальним соціально-економічним індикатором та безпосередньо впливає на податкові надходження та бюджетні видатки. Так, зростання безробіття призводить до зменшення надходжень від ПДФО, ЄСВ та інших трудових податків. В той же час збільшується потреба у таких соціальних трансфертах як допомога по безробіттю, субсидії, соціальні пільги тощо. Високий рівень безробіття знижує економічну активність, що негативно позначається на доходах бюджету загалом.

Враховуючи відкритість української економіки та обсяг зовнішнього боргу, валютний курс має критичне значення для бюджетної безпеки. Девальвація гривні призводить до зростання витрат на обслуговування зовнішнього боргу, що формує додатковий тиск на бюджет. Одночасно зростають митні надходження у гривневому еквіваленті, але цей позитивний ефект часто не перекидає негативні наслідки для боргової стабільності. Волатильність курсу також ускладнює бюджетне планування та прогнозування.

Таким чином обрані показники охоплюють ключові сфери впливу на бюджетну безпеку, а саме: економічне зростання, цінову стабільність, боргову стійкість, соціальну стабільність та валютну вразливість. Усі ці чинники формують комплексне середовище, в якому функціонує бюджетна система, і визначають її стійкість, адаптивність та здатність протистояти кризам.

Тому далі розглянемо динаміку обраних макроекономічних показників в Україні за 2010—2023 роки (табл. 1).

Із таблиці видно, що протягом аналізованого періоду спостерігається позитивна тенденція до зростання номінального ВВП, так у 2023 році порівняно з 2010 роком обсяг ВВП збільшився у 4,5 рази або на 3796 млрд грн.

Таблиця 1. Динаміка основних макроекономічних показників в Україні за період 2010–2023 роки

Рік	ВВП, млрд грн	Рівень інфляції, %	Питома вага державного боргу у ВВП, %	Рівень безробіття, %	Курс гривні, грн/\$	Індекс бюджетної безпеки, коефіцієнт
2010	1079	9,1	39,7	8,1	7,93	0,52
2011	1223	4,6	36,4	7,9	7,99	0,55
2012	1320	-0,2	37,5	7,5	8,14	0,57
2013	1405	0,5	39,9	7,2	8,15	0,56
2014	1586	24,9	70,2	9,5	11,89	0,42
2015	1989	43,3	79,1	9,1	21,84	0,30
2016	2385	12,4	72,9	9,9	25,55	0,38
2017	2981	13,7	61,5	9,3	26,60	0,44
2018	3558	10,9	60,8	8,5	27,20	0,49
2019	3974	4,1	50,3	8,2	25,84	0,58
2020	4313	5,0	48,9	9,0	27,20	0,60
2021	4431	10,0	49,2	9,4	28,00	0,55
2022	4598	26,6	78,0	19,6	36,57	0,33
2023	4875	13,1	71,4	16,0	37,43	0,40

Джерело: складено авторами [11;12; 13].

Але слід також відмітити зростання рівня інфляції та курсу долара, що свідчить про те що реальні обсяги ВВП не показують таких значних темпів зростання. Так, за аналізований період курс долара збільшився у 4,7 рази та досяг свого історичного максимуму — 37,43 гривні за долар. Рівень інфляції коливався протягом аналізованого періоду, найвищий рівень спостерігався у 2014, 2015 та 2022 роках — 24,9%, 26,6% та 43,3% відповідно. А у 2012 році була зафіксована дефляція у розмірі 0,2%.

За аналізований період також спостерігається негативна тенденція до підвищення рівня безробіття в Україні. Так, у 2023 році порівняно з 2010 роком рівень безробіття збільшився майже у 2 рази; найбільший рівень, 19,6%, спостерігався у 2022 році.

Також слід відмітити значне зростання питомої ваги державного боргу у ВВП. Так, у 2023 році питома вага державного боргу склала 71,4% проти 39,7% у 2010 році. Більш наочно представимо динаміку зазначених показників на рис. 1.

Що стосується показника бюджетної безпеки, то у таблиці 1 він представлений у вигляді інтегрального індексу, який характеризує рівень стійкості державного бюджету до внутрішніх та зовнішніх загроз, а також здатність бюджетної системи забезпечувати виконання основних фінансових функцій держави за умов макроекономічної нестабільності. Інтегральний індекс бюджетної безпеки приймає значення від 0 до 1, чим ближче до одиниці, тим вище рівень бюджетної безпеки в

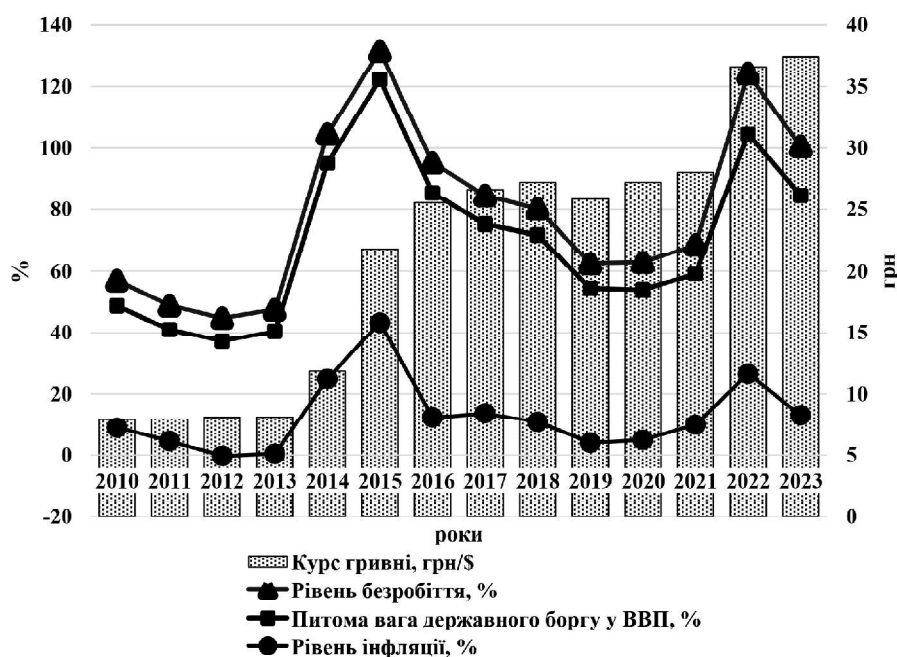


Рис. 1. Динаміка макроекономічних показників, що впливають на рівень бюджетної безпеки України, за період 2010–2023 роки

Джерело: складено авторами [11;12].

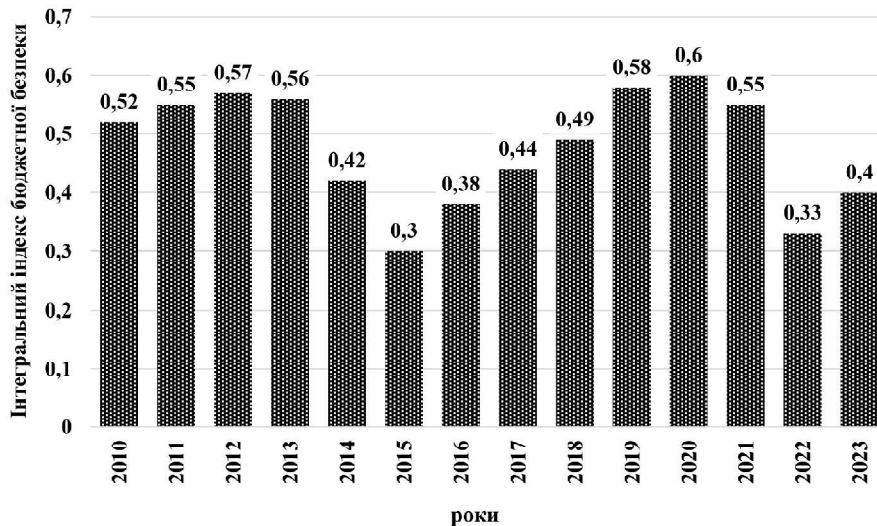


Рис. 2. Динаміка інтегрального індексу бюджетної безпеки в Україні в 2010–2023 роках

Джерело: складено авторами [11;12;13].

країні. Представимо динаміку інтегрального індексу на рис. 2.

Як видно з рис. 2 рівень бюджетної безпеки в Україні за аналізований період не перевищував 0,6, це свідчить про нестабільний або ризикований стан бюджетної безпеки.

Найвищий рівень спостерігався у 2020 році, а найнижчий рівень — у 2015 та 2022 роках, тоді рівень бюджетної безпеки був близьким до критичного. Це свідчить про значну вразливість бюджетної системи від макроекономічних загроз. Тому на наступному етапі аналізу доцільно проаналізувати вплив макроекономічних показників на рівень бюджетної безпеки.

Для кількісної оцінки впливу макроекономічних показників на бюджетну безпеку було побудовано регресійну модель. В якості результативного показника було взято інтегральний індекс бюджетної безпеки (y), а в якості факторів наступні показники: x_1 — номінальний ВВП, x_2 — індекс інфляції, x_3 — питома вага державного боргу у до ВВП, x_4 — рівень безробіття, x_5 — середньорічний обмінний курс гривні к долару.

У ході аналізу була отримана наступна модель:
 $y = 0,668 + 0,000078x_1 - 0,0025x_2 - 0,0017x_3 - 0,0087x_4 - 0,0091x_5$ (1).

За результатами побудови даної регресійної моделі можна зробити наступні висновки: зростання ВВП на 1 млрд грн підвищує індекс бюджетної безпеки на 0,000078 одиниць, а зростання інфляції на 1% знижує індекс на 0,0025 одиниць, зростання державного боргу на 1% — на 0,0017 одиниць, зростання безробіття на 1% — на 0,0087 одиниць, а девальвація гривні на 1 грн/долар знижує індекс бюджетної безпеки на 0,0091 одиниць.

Перевірка показників значимості моделі ($R^2 = 0,992$) свідчить, про те що 99,2% варіації індексу бюджетної безпеки обумовлена змінами факторів, що входять у модель.

Побудована регресійна модель демонструє, що макроекономічні показники, зокрема інфляція, обмінний курс, безробіття та боргове навантаження, мають суттєвий вплив на рівень бюджетної безпеки України. Найбільший негативний ефект спостерігається від інфляції,

обмінного курсу та безробіття. Водночас, зростання ВВП позитивно впливає на бюджетну стійкість.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Проведене дослідження дозволило здійснити комплексний аналіз впливу ключових макроекономічних показників на рівень бюджетної безпеки України за період 2010—2023 років. На основі побудованої регресійної моделі було встановлено, що найбільше на динаміку рівня бюджетної безпеки впливає інфляція, рівень безробіття, частка державного боргу у ВВП та обмінний курс гривні. Виявлений взаємозв'язок між макроекономічною стабільністю та рівнем бюджетної безпеки вказує на необхідність узгодженої фінансової та монетарної політики.

Аналіз динаміки інтегрального індексу бюджетної безпеки дозволив кількісно оцінити рівень фінансової стійкості держави та виявити періоди найбільшої вразливості унаслідок економічних та геополітичних криз.

У подальших дослідженнях впливу факторів на бюджетну безпеку доцільно розширити коло макроекономічних показників, включаючи індикатори тіньової економіки, інвестиційної активності, обсягів міжнародної допомоги, а також поглибити регіональний аспект аналізу.

Отримані результати можуть бути корисними для державних органів влади у процесі формування стратегії забезпечення бюджетної стійкості, а також для науковців, що досліджують фінансову безпеку в умовах нестабільного макроекономічного середовища.

Література:

1. Липкань А. Статистична оцінка макроекономічних загроз економічній безпеці України в умовах російсько-української війни. Збірник наукових праць Державного податкового університету. 2024. № 1. С. 42—47. DOI: 10.32782/2617-5940.1.2024.6.
2. Житар М. О. Вплив макрофінансових дисбалансів на фінансову безпеку держави: інструменти оцінки та стратегії мінімізації ризиків. Економіка та суспільство.

2025. № 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-15>

3. Мельничук Н. Ю., Залюбовська С. С., Іващенко О. А. Оцінювання впливу окремих макроекономічних факторів на бюджетні показники. Ефективна економіка. 2019. № 6. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.6.16

4. Шикіна Н., Сіренко А. Дефіцит державного бюджету як провідний індикатор бюджетної безпеки держави. Науковий вісник Одеського національного економічного університету 2024. № 7—8 (320—321), с. 108—113. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-7-8-320-321-108-113>

5. Гнидюк І. В., Юренко А. О. Бюджетна безпека як невід'ємний складник національної безпеки держави. Економіка та підприємництво, 2021, № 1 (118). С. 94—98.

6. Грицишен Д. О., Свірко С. В., Супрунова І. В. Бюджетна безпека як об'єкт аналітичних досліджень в умовах реформування системи управління місцевими бюджетами. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 24. С. 129—134. DOI: 10.32702/2306-6814.2019.24.129

7. Свірко, С., Дикий, А., Дика, О., Тростенюк, Т. (2022). Бюджетна безпека як динамічна детермінанта соціально-економічного розвитку України. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. 2022. № 6 (47), С. 280—293. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.47.2022.3913>

8. Шикіна Н. А., Коцюрубенко Г. М. Бюджетна безпека України: виклики сучасності // Розвиток національно економіки: теорія і практика: Матеріали міжнародно науково-практично конференції, м. Івано-Франківськ — Тернопіль: Крок, 2015. Ч.3. С. 125—126.

9. Маринов Д. М., Коцюрубенко Г. М. Доходи місцевих бюджетів у контексті формування бюджетної безпеки України // Глокалізаційні аспекти інноваційного розвитку економіки. Матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції молодих вчених. 2022. ОНУ. Одеса. С. 122—123.

10. Маринов Д. М. Фінансова політика та її вплив на зміцнення бюджетної безпеки України. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2023. Том 34 (73). № 1. С. 74—78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2523-4803/73-1-12>

11. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

12. Офіційний сайт Міністерства фінансів України <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/>

13. Ситник Н. С., Беднарчук В. В. Оцінка рівня бюджетної безпеки України в умовах економічної нестабільності. Бізнес Інформ. 2022. № 10. С. 161—167. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-10-161-167>

References:

1. Lypkan, A. (2024), "Statistical assessment of macroeconomic threats to the economic security of Ukraine in the context of the Russian-Ukrainian war", Zbirnyk naukovykh prats Derzhavnoho podatkovoho universytetu, vol. 1, pp. 42—47. DOI: 10.32782/2617-5940.1.2024.6.

2. Zhytap, M. O. (2025), "The impact of macro-financial imbalances on the financial security of the state:

assessment tools and risk minimization strategies", Ekonomika ta suspilstvo, vol. 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-15>.

3. Melnychuk, N. Yu., Zaliubovska, S. S. and Ivashchenko, O. A. (2019), "Assessing the impact of individual macroeconomic factors on budget indicators", Efektyvna ekonomika, vol. 6. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.6.16.

4. Shykina, N. and Sirenko, A. (2024), "State budget deficit as a leading indicator of the state's budgetary security", Nauk. visn. Odes. nats. ekon. un-tu, vol. 7—8 (320—321), pp. 108—113. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-7-8-320-321-108-113>.

5. Hnydiuk, I. V. and Yurenko, A. O. (2021), "Budgetary security as an integral component of the state's national security", Ekonomika ta pidpriumnytstvo, vol. 1 (118), pp. 94—98.

6. Hrytsyshen, D. O., Svirko, S. V. and Suprunova, I. V. (2019), "Budgetary security as an object of analytical research in the context of reforming the local budget management system", Investytsii: praktyka ta dosvid, vol. 24, pp. 129—134. DOI: 10.32702/2306-6814.2019.-24.129.

7. Svirko, S., Dykyi, A., Dyka, O. and Trosteniuk, T. (2022), "Budgetary security as an integral component of the state's national security", Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice, vol. 6 (47), pp. 280—293. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.47.-2022.3913>.

8. Shykina, N. A. and Kotsurubenko, H. M. (2015), "Budgetary security of Ukraine: challenges of the present day", Rozvytok natsionalnoi ekonomiky: teoriia i praktyka: materialy mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii [Development of the national economy: theory and practice: Materials of the international scientific and practical conference], Ivano-Frankivsk — Ternopil, Ukraine, Vol. 3, pp. 125—126.

9. Marynov, D. M. and Kotsurubenko, H. M. (2022), "Local budget revenues in the context of forming Ukraine's budgetary security", Hlokalizatsiini aspekty innovatsiinoho rozvytku ekonomiky: materialy vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii molodykh vchenykh [Globalization aspects of innovative economic development], ONEU, Odesa, Ukraine, pp. 122—123.

10. Marynov, D. M. (2023), "Financial policy and its impact on strengthening Ukraine's budgetary security", Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Seriya: Ekonomika i upravlinnia, vol. 34 (73), no. 1, pp. 74—78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2523-4803/73-1-12>.

11. State Statistics Service of Ukraine (2025), available at: <http://www.ukrstat.gov.ua>. (Accessed 26 May 2025).

12. Minfin Media (2025), available at: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/>. (Accessed 26 May 2025).

13. Sytnyk, N. S. and Bednarchuk, V. V. (2022), "Assessment of the level of budgetary security of Ukraine in conditions of economic instability", Biznes Inform, vol. 10, pp. 161—167. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-10-161-167>.

Стаття надійшла до редакції 30.05.2025 р.

М. В. Півторак,
к. е. н., доцент, доцент кафедри інформаційної аналітики, фінансів і банківської справи,
Білоцерківський інститут економіки та управління вищого навчального закладу
"Відкритий міжнародний університет розвитку людини "Україна"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6793-3716>
Д. О. Шпичко,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти (доктор філософії),
Уманський національний університет садівництва
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-6620-9212>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.12.129

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ВИРОБНИЧОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ЗЕРНОВОЇ ГАЛУЗІ В УКРАЇНІ

М. Pivtorak,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Information Analytics, Finance and Banking,
Bila Tserkva Institute of Economics and Management of the Higher Educational Institution
"Open International University of Human Development "Ukraine"
D. Shpychko,
PhD student of the third (educational and scientific) level (PhD), Uman National University of Horticulture

ANALYSIS OF THE CURRENT STATE OF THE PRODUCTION INFRASTRUCTURE OF THE GRAIN INDUSTRY IN UKRAINE

У статті досліджено сучасний стан виробничої інфраструктури зернової галузі України як стратегічно важливого сегмента агропромислового комплексу. Деталізовано складові інфраструктури, зокрема логістичну, елеваторну, транспортну та переробну базу. Визначено основні проблеми, зокрема застарілість технічного парку, низький рівень інвестицій, обмежений доступ до портової інфраструктури та негативні наслідки воєнного стану, які призвели до ускладнення логістики експорту. Особливу увагу приділено ролі залізничного транспорту, портових вузлів та ефективності їх взаємодії в умовах перебудови експортних маршрутів. Проаналізовано потенційні напрями розвитку, серед яких: цифровізація логістичних процесів, державно-приватне партнерство, залучення міжнародної технічної допомоги та перехід до екологічно сталих рішень.

Дослідження ґрунтується на аналізі статистичних даних, експертних оцінок і матеріалів профільних установ.

The article presents a comprehensive and detailed analysis of the current state of the production infrastructure in Ukraine's grain industry, which plays a crucial role in ensuring the country's food security and significantly shaping its export potential on the global market. The grain sector remains one of the most dynamic and strategically important components of the agro-industrial complex; however, its overall effectiveness and competitiveness largely depend on the level of development and modernization of the supporting infrastructure. The author systematizes the main components of this infrastructure — grain elevator facilities, transport and logistics hubs, storage and processing systems, and the technological equipment of agricultural enterprises — emphasizing their interconnections and role in the supply chain.

Special attention is paid to the logistics challenges of grain exports, particularly rail and port transportation, which have undergone significant transformations due to martial law, sea port blockades, and the subsequent redirection of exports toward the western borders and alternative transit routes. The technical condition of railway tracks, junction stations, loading capacities, and the interaction with the border infrastructure of neighboring countries is analyzed in detail, highlighting existing bottlenecks and capacity constraints.

Several limiting factors are identified, including outdated technical equipment, insufficient funding for modernization projects, critical shortages in rolling stock, and the inadequate integration of digital and automated solutions into infrastructure management processes. The article proposes promising development strategies to overcome these challenges, including fostering public-private partnerships, attracting both domestic and foreign investment in logistics modernization, implementing innovative technologies (such as automated freight flow management systems and real-time monitoring), and developing alternative export routes through Danube ports and multimodal logistics hubs to diversify export capabilities and increase resilience.

The findings of this study may be actively used in the formulation of national policies, regional support programs for the agricultural sector, and strategic planning by market participants in the grain industry, especially under conditions of growing geopolitical tensions, economic instability, and rapidly changing global trade environments.

Ключові слова: зернова галузь, виробнича інфраструктура, логістика, залізничні перевезення, експортний потенціал, модернізація, агропромисловий комплекс.

Key words: grain industry, production infrastructure, logistics, railway transportation, export potential, modernization, agro-industrial complex.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Зернове господарство традиційно відіграє в Україні роль стратегічної, багатофункціональної, багатоцільової та системоутворюючої галузі як у національній економіці, так і в аграрному секторі. Його розвиток має суттєвий вплив на зростання або, навпаки, уповільнення суміжних галузей, а також формування продуктового та сировинного ринків. Стан зернового господарства є важливим показником надійності хлібофуражного забезпечення, економічної і соціально-політичної стабільності країни, її продовольчої безпеки й економічного добробуту, а також престижу на міжнародній арені.

Питання виробництва та переробки зерна є надзвичайно актуальними. З одного боку, саме зерновий сектор щорічно забезпечує основну частину валютних надходжень України, а з іншого — перед галуззю постають нові виклики та завдання. Оскільки зернове господарство стає дедалі продуктивнішим та ефективнішим, виникає потреба в розвитку логістичної, інфраструктурної бази, а також у вдосконаленні систем зберігання і переробки зерна, аби зберігати високі якісні характеристики продукції для кінцевих споживачів.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Аналіз сучасної наукової літератури свідчить про те, що питання розвитку виробничої інфраструктури зернової галузі розглядаються як у теоретичному, так і в

прикладному контексті. Значна увага приділяється проблемам логістичного забезпечення, ефективності елеваторних потужностей, модернізації технічної бази агропідприємств, а також інтеграції цифрових технологій в процеси зберігання та транспортування зерна.

У працях українських і зарубіжних вчених, зокрема таких дослідників як Бондаренко В. М., Гонтарук Я. В., Фурман І. В., Чернової О. О. висвітлюються різноманітні аспекти формування аграрної інфраструктури, включаючи зернове господарство.

Бондаренко В. М. та Гонтарук Я. В. акцентують увагу на необхідності технічного переоснащення аграрного виробництва, удосконалення логістики та підвищення інвестиційної привабливості сільського господарства. Особлива увага приділяється інфраструктурним бар'єрам, які гальмують ефективність аграрного експорту, зокрема зерна.

Фурман І. В. аналізує ситуацію на регіональному рівні. Автором визначено, що для стабільного функціонування зернопродуктового комплексу регіону ключовими є модернізація матеріально-технічної бази, розвиток елеваторної інфраструктури та стимулювання будівництва малих переробних підприємств. У роботі Чернової О. О. досліджено техніко-технологічні параметри припортових залізничних станцій. Автор зазначає, що більшість станцій не пристосовані до сучасних обсягів перевезень аграрної продукції, що призводить до логістичних затримок і перевантаження інфраструктури. Запропоновано технічні шляхи модернізації станцій для підвищення їх ефективності.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є всебічне дослідження сучасного стану виробничої інфраструктури зернової галузі України, виявлення її ключових проблем та стримувальних факторів, а також обґрунтування напрямів її розвитку з урахуванням викликів внутрішнього та зовнішнього середовища. Методологічною основою дослідження стали праці вітчизняних і зарубіжних учених із досліджуваної проблеми. У роботі застосовувалися методи системного аналізу, спостереження, аналізу документів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

В умовах сучасного господарювання створення інфраструктури зернового ринку є фундаментом конкурентоспроможності галузі. Рівень ефективності діяльності суб'єктів аграрного підприємництва багато в чому визначається станом розвитку виробничої інфраструктури. В результаті аналізу літературних джерел нами визначено основні ланки виробничої інфраструктури зернової галузі.

Виділено чотири основні сектори інфраструктури, що комплексно охоплюють весь цикл виробництва та обігу зерна — від забезпечення ресурсами до реалізації продукції на зовнішніх ринках. Кожен сектор має важливе значення для стабільного функціонування зернової галузі:

- Матеріально-технічне забезпечення створює базові умови для виробничого процесу.

- Транспортна інфраструктура є ключовим вузлом у забезпеченні ефективної логістики в умовах військової агресії та обмеженого доступу до морських портів.

- Елеваторно-складське господарство забезпечує якісне зберігання продукції та мінімізацію втрат.

- Переробні підприємства виконують функцію трансформації сировинного зерна в продукти з доданою вартістю, що мають попит як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. До таких продуктів належать: борошно, крупи, комбікорми, етиловий спирт, крохмаль, біоетанол та інші.

Останніми роками в Україні спостерігається стабільний попит на будівництво елеваторів, і в майбутньому очікується його подальше зростання. Дефіцит елеваторних потужностей у країні становить приблизно 20—30 мільйонів тон. Якщо раніше, близько десяти років тому, елеватори будували з розрахунку на 25—50 тисяч тон, то сьогодні попит зосереджений на об'єктах потужністю від 100 до 300 тисяч тон і більше. Така динаміка пов'язана з розвитком аграрного ринку та значною мірою залежить від агрохолдингів, які активно збільшують виробництво та обсяги зберігання зерна. За наявною статистикою, в Україні нині функціонує близько 1200 елеваторів.

Значна частина елеваторних потужностей в Україні належить трейдерам, великим агрохолдингам та державним компаніям. При цьому на десять найбільших компаній припадає близько чверті всіх елеваторних потужностей. Паралельно з цим фермери, які зміцнили свої позиції на ринку, також активно інвестують у власні елеватори, створюючи власні бізнес-моделі. На сьогодні оренда елеваторів сформувалася як окремий напрям

Таблиця 1. Структура виробничої інфраструктури зернової галузі

№	Компонент виробничої інфраструктури	Основні функції
1	Матеріально-технічна база	Забезпечення сільськогосподарською технікою, обладнанням, запасними частинами
2	Елеватори та склади	Зберігання зерна, обробка, сушка
3	Транспортна інфраструктура	Перевезення зерна до портів, елеваторів, переробних підприємств
4	Переробні підприємства	Первинна та глибока переробка зернової продукції

Джерело: розроблено автором.

бізнесу, оскільки темпи зростання виробництва зерна втричі перевищують темпи зведення нових елеваторів.

Однією з актуальних проблем розвитку елеваторного бізнесу є експлуатація застарілих елеваторів, які працюють неефективно. У таких об'єктах важко забезпечити належну якість зберігання зерна. За даними Світового банку, втрати зерна в підлогових елеваторах можуть досягати 15% на місяць, що при сьогоднішніх цінах суттєво зменшує доходи аграріїв. У сучасних зерносховищах рівень втрат становить менше 1%.

При ухваленні рішення про модернізацію старого елеватора слід враховувати, що покращити лише окремий вузол практично неможливо. Розширення одного "вузького місця" неминуче створює проблеми на наступних етапах, які спочатку не були розраховані на нові навантаження. Наприклад, якщо збільшити пропускну здатність приймання зерна з автотранспорту зі 100 до 200 тон на годину, потрібно одночасно оновити очисне обладнання, транспортні механізми, сушарку тощо. У результаті модернізація може вимагати заміни до 50% усього обладнання елеватора.

Іноді доцільніше побудувати поруч окрему нову лінію, яка відповідатиме сучасним потребам. Це економічно вигідніше, ніж будівництво нового елеватора з нуля, оскільки вже наявна інфраструктура — адміністративна та інженерна частини. Водночас купівля старого елеватора може виявитися дорожчою за будівництво нового через високий ступінь зношеності обладнання та постійні витрати на ремонт.

Україна гостро потребує будівництва 300—400 сучасних технологічних елеваторів, які мають бути рівномірно та справедливо розподілені по всій території країни. Оцінка загального обсягу необхідних інвестицій у створення нових потужностей для зберігання зерна та супутньої інфраструктури становить від 4,5 до 8 мільярдів доларів США.

У найближчі роки виробництво зернових та олійних культур в Україні може досягти 100 млн тон, а обсяги експорту — 70 млн тон. Загалом країна має потенціал збільшити виробництво зернових у 1,5—2 рази за рахунок підвищення врожайності. Однак недостатня кількість сучасних потужностей для зберігання стримує подальший розвиток аграрного сектору та може ослабити конкурентні позиції України на світовому ринку.

Наразі в Україні функціонує близько 1200 елеваторів загальною місткістю для одночасного зберігання 40—45 млн тонн зерна, проте близько 70% із них є морально та фізично застарілими. Більшість таких елеваторів мають підлогову конструкцію з обмеженою транс-

Таблиця 2. Будівництво та відновлення елеваторних потужностей в Україні за регіонами

Регіон	Будівництво елеваторних потужностей	Приріст потужностей	Основні дані
Західні області	Всього: 7 млн т	600 тис. т (за 2 роки)	Найбільший приріст у Волинській області
Північні області	Сумська, Чернігівська (пошкодження через обстріли)	240 тис. т (Чернігівська)	Більше 70 тис. т пошкоджено на Сумщині, відновлення йде навіть під обстрілами
Центральні області	Хмельницька, Вінницька, Полтавська	Хмельниччина: 300 тис. т	Всього: 107 зернохосвищ на Полтавщині, найбільше будівництво в Хмельницькому регіоні
Східні області	Харківська (пошкодження через окупацію та обстріли)	10 тис. т	Пошкоджено більше 500 тис. т на Харківщині
Південні області	Одеська (річкові термінали, складські приміщення на Дунаї)	Немає конкретного приросту	Будівництво перевантажувального терміналу в Ізмаїлі компанією «НІБУЛОН»

Джерело: складено автором за даними з відкритих джерел.

портною інфраструктурою, були зведені ще в радянський період і орієнтовані на невеликі обсяги зберігання та внутрішні потреби. На сьогодні лише 100—150 елеваторів в Україні відповідають сучасним вимогам ринку щодо якості та безпеки продукції.

Світові ринки висувають дедалі вищі вимоги до якості українського зерна та ефективності його логістики. На застарілих елеваторах відсутня можливість якісного контролю зберігання, тоді як нові технологічні комплекси забезпечують контроль якості на всіх етапах — від приймання, сушіння й зберігання до відвантаження.

Будівництво нових елеваторів стає запорукою для місцевих аграріїв у забезпеченні якісного зберігання та подальшої реалізації врожаю. В окремих регіонах України аграрії вже змушені відмовлятися від вирощування зернових через відсутність сучасної інфраструктури, зокрема технологічних елеваторів та маршрутних залізничних станцій, що призводить до зростання витрат на логістику і збільшення часу доставки зерна.

Кліматичні зміни також спричинили зміщення зон вирощування зерна на північний захід країни, де історично було мало елеваторів. За оцінками експертів, співпраця із сучасними маршрутними елеваторами може забезпечити аграріям додатковий прибуток до 1000 грн з одного гектара завдяки зниженню логістичних витрат.

Сучасні елеватори надають агровиробникам можливість зберігати зерно без втрати його якості та реалізовувати продукцію в найбільш вигідний період, що дозволяє отримувати вищі доходи. Наразі більшість українських фермерів змушені продавати врожай одразу після збору — у період найнижчих цін, через відсутність доступних потужностей для зберігання поблизу.

Новітнє технологічне обладнання сучасних елеваторів дозволяє мінімізувати погіршення якості зерна навіть за несприятливих погодних умов завдяки ефективній сушці та контролю умов зберігання.

Експерти вважають, що перевагу на ринку здобудуть ті підприємства, які вже сьогодні впроваджують нові

технології, оскільки саме вони завтра стануть лідерами галузі завдяки підвищенню ефективності та конкурентоспроможності. Автоматизація та IT-рішення активно змінюють бізнес-процеси, і зернозберігання не є винятком. За прогнозами, у найближчі 3—4 роки потужності маршрутних елеваторів, що експортують зерно, зазнають повного оновлення. За даними Української зернової асоціації, лише 75 маршрутних елеваторів здійснили відправку 50% всього експортованого зерна, зробивши 3—4 повні обороти на рік [1].

З огляду на необхідність кардинальної модернізації зернопродуктового підкомплексу, участь транснаціональних компаній у процесі інвестування є доцільною. ТНК володіють значними можливостями для впровадження нових технологій, що сприяють різкому зростанню продуктивності праці, застосуванню стандартів безпеки та якості продукції. Завдяки розгалуженій мережі виробництва і продажів по всьому світу, збільшується доступність продукції [2].

В умовах війни загальна потужність українських елеваторів залишається надзвичайно нестабільною. Внаслідок бойових дій потужності для зберігання зерна постійно скорочуються (Таблиця 2).

Попри ці значні втрати, зерновий бізнес демонструє стійкість і продовжує відновлювати пошкоджену інфраструктуру, розширювати наявні потужності та будувати нові об'єкти. Варто відзначити, що ці процеси тривають навіть у прикордонних із ворогом регіонах.

Після початку повномасштабного вторгнення будівництво елеваторних потужностей у західних областях України активізувалося. За даними з відкритих джерел, за останні два роки у цьому регіоні побудовано щонайменше 600 тис. тон нових елеваторних потужностей, включаючи перевантажувальні термінали. Найбільший приріст зафіксовано у Волинській області.

Сьогодні сумарні елеваторні потужності західних регіонів становлять приблизно 7 млн тон.

На півночі країни, попри обстріли, триває розвиток інфраструктури. Так, у Чернігівській області за останні два роки приріст потужностей склав 240 тис. тон. Водночас на Сумщині втрати через обстріли перевищили 70 тис. тон.

У центральній Україні найбільші прирости зафіксовані в Хмельницькій, Вінницькій та Полтавській областях. Зокрема: на Хмельниччині збудовано 300 тис. тон нових потужностей із початку 2022 року, нині в області працює близько 75 зернохосвищ. У Полтавській області побудували близько 240 тис. тон, загалом тут діє 107 елеваторів.

У східних регіонах ситуація суттєво гірша. Зокрема, у Харківській області через окупацію та обстріли пошкоджено понад 500 тис. тон потужностей зберігання зерна. За цей час збудовано лише близько 10 тис. тон нових місткостей.

Серед південних областей найбільший приріст елеваторних потужностей зафіксовано в Одеській області. Основну увагу приділяли будівництву річкових терміналів і складських приміщень для зберігання зерна на Дунаї. Зокрема, компанія "НІБУЛОН" у 2022 році побу-

дувала новий перевантажувальний термінал у місті Ізмаїл.

До початку повномасштабної військової агресії Росії проти України експорт товарних вантажів здебільшого здійснювався через морські порти. Згідно з [3], до широкомасштабного вторгнення РФ в Україну через морські порти проходило понад 70 % всього товарного експорту з України.

Цю інформацію підтверджує й робота [4], де автори виконали аналіз роботи припортових станцій України та зазначили, що станом на останній довоєнний рік зернові вантажі були одним із основних видів, які оброблялися на цих станціях, поступаючись за обсягами лише рудним вантажам.

На сьогодні аграрний сектор змушений змагатися з гірничодобувною промисловістю за обсяги експортних перевезень залізницею. У травні з 3,8 млн тон експортованих вантажів сільськогосподарської продукції лише 752 тис. тон, або 20%, становили зернові вантажі. Також зазначено, що конкуренція виникає не лише за пропускну здатність на кордоні, а й за рухомий склад для перевезень, зокрема в європейських країнах, де відбувається перевантаження вантажів [5]. Це підтверджує, що експорт зернових, навіть у умовах військової агресії, є критично важливим для української економіки та забезпечує значні надходження до державного бюджету.

Аналіз обсягів експорту зернових та бобових через українську залізницю показав, що найбільші обсяги були на Південно-Західній та Південній залізницях [6]. Стан залізничної інфраструктури, зокрема зменшення кількості залізничних станцій, відкритих для місцевого вантажного транспорту, також суттєво вплинув на ситуацію.

Станом на кінець 2021 року загальний обсяг експортованих вантажів становив близько 28,414 млн тон, не враховуючи разових автомобільних перевезень у міжнародних перевезеннях. Після початку агресії з боку РФ, окупації частини Херсонської області та постійних обстрілів Миколаївського торговельного порту, для експорту залишилися практично лише порти "Великої Одеси", такі як Одеса, Чорноморськ, Південний та інші південно-західні порти, зокрема Рейні.

АТ "Укрзалізниця" в умовах активних бойових дій та руйнувань залізничної інфраструктури докладає максимум зусиль для забезпечення безперебійного процесу перевезень вантажів та збільшення їх обсягів. Зокрема, загальні перевезення зернових залізничним транспортом у 2022 році склали 28,9 млн тон.

Таблиця 3. Обсяги перевезень зернових з України різними видами транспорту у 2022–2024 роках

Вид транспорту	2022 рік	2023 рік	2024 рік (січень-вересень)
Порти	>5 млн тон у вересні-грудні (пік); мінімум у березні — 55,7 тис. тон	4,8–5,8 млн тон (лютий-квітень); 2–3,9 млн тонн (травень-жовтень); 4,3–6,1 млн тон (листопад-грудень)	5,5–6,4 млн тон (січень-травень); понад 4 млн тон (червень-вересень) щомісяця
Залізниця	252,9 тис. тон (березень) → пік у вересні-грудні	Понад 1 млн тон на місяць (січень-березень)	Понад 1 млн тон на місяць (січень-березень)
Автомобільний	максимум 676,7 тис. тон (листопад)	найбільше в січні-березні	максимум 153,7 тис. тон (лютий)

Джерело: складено автором за даними Державної служби статистики: офіційний сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

У січні-вересні 2024 року Україна вже експортувала 53,95 млн тон аграрної продукції, зокрема найбільше кукурудзи (21,82 млн тон) та пшениці (16,33 млн тон). Також було експортовано 4,47 млн тон соняшникової олії, 3,48 млн тон шроту, 2,86 млн тон ріпаку, 2,69 млн тон ячменю, 1,88 млн тон соєвих бобів, 0,25 млн тон соєвої олії та 0,17 млн тонн насіння соняшника.

Експорт через порти у 2024 році залишався стабільно високим: у січні було вивезено 5,5 млн тон зернових, у лютому — 6,4 млн тон, у березні — 6,1 млн тон, у квітні — 6,4 млн тон, у травні — 5,9 млн тон, а в червні-вересні — трохи більше ніж 4 млн тон щомісяця.

Максимальний обсяг перевезень автомобільним транспортом у 2024 році становив 153,7 тис. тон у лютому, а пік залізничних перевезень припав на перший квартал року.

Основними споживачами продукції зернового сектору є підприємства борошномельно-круп'яної, хлібопекарської та комбікормової промисловості.

Підприємства, що спеціалізуються на зберіганні та переробці зернових культур, є основними споживачами продукції рослинництва. Обсяги їх кінцевої продукції безпосередньо залежать від рівня врожайності зернових культур. Хоча багато галузей промисловості використовують сільськогосподарську сировину, борошномельно-круп'яна промисловість повністю, на 100 %, залежить від наявності та стабільних поставок зернової продукції.

Кінцеву продукцію переробки зернових споживають як підприємства харчової та переробної промисловості, так і населення у складі домогосподарств. Структура процесу переробки та споживання готової борошномельно-круп'яної продукції представлена на рисунку 1.

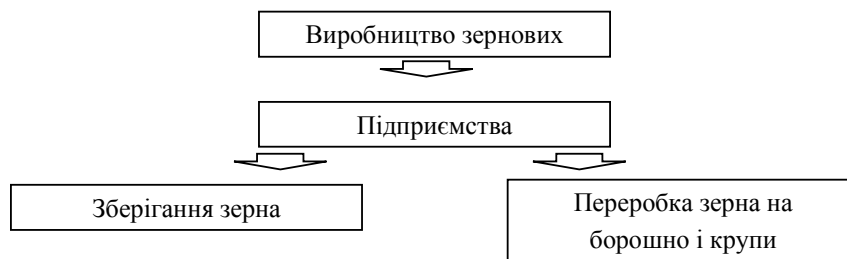


Рис. 1. Перероблення та споживання готової борошномельно-круп'яної продукції

Джерело: розроблено авторами.

Таблиця 4. Загальний обсяг перероблених зернових та зернобобових за основними культурами у січні — червні 2024 р.

Культура зернові та зернобобові	Усього перероблено, тис. т	У % до відповідного періоду попереднього року	Перероблено за культурами, тис. т	У % до відповідного періоду попереднього року
	2026,0	86,2		
Пшениця	648,6	72,0	648,6	81,4
Кукурудза	1067,4	97,5	1067,4	97,5
Ячмінь	190,5	81,4	190,5	81,4

Джерело: складено автором за даними Державної служби статистики: офіційний сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

Таблиця 5. Основні ТОП-10 провідних виробників борошна

№	Назва підприємства	Частка на ринку (%)
1	«Вінницький комбінат хлібопродуктів №2»	10,2%
2	«Столичний млин»	7,8%
3	«Дніпромлин»	6,4%
4	«Хмельницьк-Млин»	5,5%
5	«Рома»	4,5%
6	«Рівне-Борошно»	3,4%
7	Новопокровський КХП	3,3%
8	«Торговий дім «Зернарі»	2,3%
9	«Запоріжжмлин»	2,1%
10	«ТД Ельдорадо»	2%

Джерело: складено автором за даними [7].

Гарантування продовольчої безпеки населення є головним завданням держави, тому формування резерву зерна (як продовольчого, так і фуражного) на рівні чотиримісячного споживання є пріоритетом для Уряду. Для виконання цієї мети, підприємства повинні мати запаси зерна обсягом 6—7 млн тон і більше. Аналіз наявності зернових та зернобобових культур на переробних підприємствах свідчить, що понад 50 % всього виробленого рослинництва зберігається та переробляється безпосередньо у районах вирощування. Зі збільшенням пропозиції та зростанням конкуренції сільськогосподарські підприємства визначають обсяги продажу своєї продукції, оскільки рух товарів і коштів є основою економічних зв'язків між виробниками, постачальниками, посередниками та споживачами.

У січні-червні 2024 року сільськогосподарські підприємства реалізували 12787,1 тис. тон зернових та зернобобових культур. З цієї кількості, підприємства, що займаються зберіганням і переробкою, придбали 2579,5 тис. тон зерна за середньою ціною 6 809,0 грн/т.

Згідно з даними Держстату України, у період з січня по червень 2024 року було перероблено 2026,0 тис. тон зернових та зернобобових культур, що на 13,8 % менше порівняно з аналогічним періодом минулого року. Загальний обсяг переробки зернових культур зменшився, при цьому переробка пшениці знизилася на 28,0 %, ячменю — на 18,6 %, а кукурудзи — на 2,5 % (табл. 4).

В Україні борошно є основною сировиною для найбільш важливих харчових продуктів, а крупи, які є традиційним українським продуктом, завдяки своїй високій поживності користуються стабільно широким споживанням.

Динаміка виробництва круп за останні три роки показує, що це виробництво залишається стабільним і коливається в межах 67,6 — 67,9 тис. т. Однак у січні — червні 2024 року виробництво круп зменшилося на 1,2 тис. т і становило 33,9 тис. т.

Щодо інших продуктів борошномельно-круп'яної промисловості, варто зазначити, що за перше півріччя 2024 року спостерігалось зменшення виробництва. Зокрема, виробництво борошна з культур інших зернових знизилось на 43,3 %, рису вибіленого — на 11,9 %, а зерен зернових культур плющених — на 2,1 %.

Виробництво борошна та круп в Україні здебільшого зосереджене у вертикально інтегрованих структурах, які включають сільськогосподарські підприємства (виробники зернової сировини) та переробні підприємства (виробництво борошна, круп та інших продуктів). Готові вироби реалізуються через власні торгові мережі під популярними марками. Сьогодні спостерігається тенденція злиття та поглинання дрібних підприємств з боку великих гравців вертикальної інтеграції на ринку.

Обсяги експорту борошна з України за останній маркетинговий рік суттєво скоротилися. У 2023/2024 МР Україна експортувала лише 92,4 тис. тон борошна, що у півтора рази менше порівняно з попереднім роком. Гірші результати були зафіксовані лише у 2021/2022 МР, коли обсяг експорту склав 68,9 тис. тонн.

Причинами скорочення експорту стали кілька чинників, зокрема зміна кон'юнктури зовнішніх ринків і географії поставок. Україна втратила традиційні ринки збуту в Північній Африці, Східній та Південно-Східній Азії, зосередившись на розширенні постачань до європейських країн. Проте ці зусилля не змогли повністю компенсувати втрати. У результаті основними імпортерами українського борошна у 2023/2024 МР стали Молдова, Палестина, Ізраїль та Чехія. Зокрема, обсяги поставок до Молдови залишилися на рівні минулого року, однак її частка в структурі експорту зросла з 5 % до 25 %.

Попри складні умови воєнного часу, ситуація в борошномельній галузі залишається перспективною. Деякі компанії активно модернізують свої виробничі потужності та демонструють зростання обсягів реалізації продукції.

Це чітко ілюструє рейтинг провідних виробників борошна.

Аналіз розвитку борошномельно-круп'яної галузі України свідчить про поглиблення негативних тенденцій, що виникли під впливом економічних та зовнішньополітичних чинників. Спостерігається суттєве скорочення обсягів переробки зернових культур та виробництва основних продуктів, зокрема борошна, що є наслідком високої вартості сировини, зменшення внутрішнього попиту та активізації конкуренції з боку імпоротної продукції.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження засвідчило істотний вплив повномасштабної війни на функціонування зер-

нової галузі України, зокрема — на стан її виробничої інфраструктури. Воєнні дії суттєво змінили аграрне середовище, зумовивши перегляд виробничих планів, зменшення посівних площ, обмеження експортного потенціалу та переорієнтацію логістичних маршрутів. Внаслідок блокування морських портів зросло навантаження на автомобільний і залізничний транспорт, що змінило структуру експорту зерна до країн ЄС.

Частка логістики у собівартості агропродукції досягає 30—50 %, що перевищує показники розвинених країн і вказує на значний резерв для оптимізації. Удосконалення логістичних процесів, зокрема через впровадження аутсорсингу, цифровізації та відповідність міжнародним стандартам, є критично важливим для підвищення конкурентоспроможності української продукції.

Українська логістична система залишається стримуючим чинником експорту: витрати на перевезення зерна в Україні на 66—83 % вищі, ніж у США. Це обумовлює необхідність модернізації транспортних засобів, інфраструктури та логістичних технологій.

Попри всі виклики, український агросектор демонструє здатність до адаптації й збереження експортного потенціалу. Подальший розвиток має базуватись на модернізації виробничої інфраструктури, цифровізації, інтенсифікації виробництва та розширенні зовнішніх ринків.

Література:

- Бондаренко В., Гонтарук Я. Аналіз стану та перспектив розвитку АПК України. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2021. № 2 (26). С. 86—98.
- Фурман І. В. Стан та перспективи розвитку зернопродуктового комплексу Вінницької області. Slovak international scientific journal. 2020. № 43. Vol. 3. Р. 36—45.
- Проблеми експортних перевезень залізничним транспортом України. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/problemyeksportnykh-perevezen-zaliznychnym-transportomukrayiny> (дата звернення: 09.06.2025.).
- Чернова О. О. та ін. Аналіз техніко-технологічних параметрів припортових залізничних станцій України. Транспортні системи та технології перевезень: зб. наук. пр. ДНУЗТ ім. акад. В. Лазаряна. 2021. № 22. С. 36—47.
- Проблеми експорту агропродукції залізничним транспортом. Укрінформ: мультимедійна платформа іномовлення України. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-presshall/3516309-pro-problemi-eksportu-agroprodukcii-zaliznicnim-transportom.html> (дата звернення: 09.06.2025.).
- Державна служба статистики: офіційний сайт URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 09.06.2025.).
- ТОП-10 виробників борошна в Україні 2024. Latifundist.com. URL: <https://latifundist.com/rating/top-10-virobnikiv-boroshna-v-ukrayini-2024> (дата звернення: 09.06.2025.).

References:

- Bondarenko, V.M. and Hontaruk, Ya.V. (2021), "Analysis of the state and development prospects of the agro-industrial complex of Ukraine", Problemy i perspektivy ekonomiky ta upravlinnia, vol. 2 (26), pp. 86—98.
- Furman, I.V. (2020), "State and prospects for the development of the grain complex of Vinnytsia region", Slovak international scientific journal, vol. 43, no. 3, pp. 36—45.
- Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen' (2025), "Problems of export transportation by rail in Ukraine", available at: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/problemyeksportnykh-perevezen-zaliznychnym-transportomukrayiny> (Accessed 9 June 2025).
- Chernova, O.O. et al. (2021), "Analysis of technical and technological parameters of port railway stations of Ukraine", Transportni systemy ta tekhnolohii perevezen: zbirnyk naukovykh prats DNUZT im. akad. V. Lazaryana, vol. 22, pp. 36—47.
- Ukrinform (2025), "Problems of exporting agricultural products by rail", available at: <https://www.ukrinform.ua/rubric-presshall/3516309-pro-problemi-eksportu-agroprodukcii-zaliznicnim-transportom.html> (Accessed 9 June 2025).
- Official website of the State Statistics Service of Ukraine (2025), available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (Accessed 9 June 2025).
- Latifundist.com (2024), "Top 10 flour producers in Ukraine 2024", available at: <https://latifundist.com/rating/top-10-virobnikiv-boroshna-v-ukrayini-2024> (Accessed 9 June 2025).

Стаття надійшла до редакції 10.06.2025 р.

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

Ефективна
ЕКОНОМІКА

Виходить 12 разів на рік

Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)
Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292

e-mail: economy_2008@ukr.net

viber: +38 050 3820663

М. В. Правдюк,
к. е. н., доцент кафедри обліку і оподаткування,
Вінницький національний аграрний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1420-8609>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.12.136

ПАРТИЦИПАТОРНЕ БЮДЖЕТУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕМОКРАТИЧНОЇ УЧАСТІ ГРОМАДЯН У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

М. Pravdiuk,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department
of Accounting and Taxation, Vinnytsia National Agrarian University

PARTICIPATORY BUDGETING AS A TOOL FOR IMPLEMENTING DEMOCRATIC PARTICIPATION OF CITIZENS IN PUBLIC ADMINISTRATION

У статті розглянуто взаємозв'язок між рівнем довіри громадян до органів державної влади та ефективністю функціонування демократії. Наголошено, що формальна наявність демократичних інститутів не гарантує їх ефективного функціонування без активної участі громадян у процесах управління. В умовах децентралізації в Україні особлива увага приділена необхідності забезпечення участі громадян у бюджетному процесі, зокрема шляхом впровадження партиципаторного бюджетування.

Окреслено правові засади доступу до публічної інформації як умови для реалізації принципів відкритого врядування. Автори підкреслюють, що без належної інформованості неможливо забезпечити свідому участь громадян у прийнятті управлінських рішень. Проаналізовано ключові принципи партисипації, як-от рівність, співучасть, ініціативність і колегіальність.

Мета статті — теоретично обґрунтувати та розглянути механізм партиципаторного бюджетування як інструмент реалізації демократичної участі громадян у публічному управлінні.

Партиципаторне бюджетування розглядається як ефективний механізм залучення громад до прийняття рішень у сфері розподілу публічних фінансів, що сприяє зміцненню довіри, прозорості, підзвітності та розвитку місцевого самоврядування. Узагальнено погляди вітчизняних і зарубіжних дослідників на суть і функції партисипаторної демократії. Акцентовано на необхідності інституційного забезпечення участі громадян як чинника стабільності демократичного устрою, легітимності влади та підвищення ефективності публічного управління. Зроблено висновки про те, що партиципаторне бюджетування сприяє не лише підвищенню ефективності використання публічних фінансів, а й формуванню довіри до інститутів влади та посиленню демократичних процесів на місцевому рівні.

The article examines the relationship between the level of citizens' trust in state authorities and the effectiveness of democracy. It is emphasized that the formal presence of democratic institutions does not guarantee their effective functioning without the active participation of citizens in governance processes. In the context of decentralization in Ukraine, special attention is paid to the need to ensure citizen participation in the budget process, in particular through the implementation of participatory budgeting. The legal principles of access to public information are outlined as conditions for the implementation of the principles of open governance. The authors emphasize that without proper information it is impossible to ensure the conscious participation of citizens in making management decisions. The key principles of participation, such as equality, complicity, initiative and collegiality, are analyzed. The purpose of the article is to theoretically substantiate and

consider the mechanism of participatory budgeting as a tool for implementing democratic participation of citizens in public governance. Participatory budgeting is considered as an effective mechanism for involving communities in decision-making in the field of public finance allocation, which contributes to strengthening trust, transparency, accountability and development of local self-government. The views of domestic and foreign researchers on the essence and functions of participatory democracy are summarized. The emphasis is on the need for institutional support for citizen participation as a factor in the stability of the democratic system, the legitimacy of government and increasing the efficiency of public administration.

Participatory budgeting appears as an effective mechanism for deepening democratic principles in the system of managerial decision-making at the local level, as it ensures the institutional involvement of diverse stakeholders — representatives of political authorities, local governments and the private sector. As a result of such interaction, the role of citizens in public governance processes is strengthened, which contributes to the transformation of the community from an object of administration into a subject of influence, increases the social responsibility of the population and reduces the level of public apathy towards solving local development issues.

The conclusion is made that participatory budgeting contributes not only to increasing the efficiency of the use of public finances, but also to building trust in government institutions and strengthening democratic processes at the local level.

Ключові слова: партиципація, бюджет участі, демократія, доступ до інформації, децентралізація, публічне управління, громадянська участь, прозорість, підзвітність.

Key words: participation, participatory budgeting, democracy, access to information, decentralization, public administration, civic participation, transparency, accountability.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Суспільство розвивалося та прийняло численні моделі управління, і ці процеси створили нові інструменти для участі громадян. У сучасних демократичних суспільствах дедалі важливіше враховувати думки громадян під час фінансового планування на рівні держати або громади не лише як акт політичної волі, а й як справжнє громадянське право. Вибір Україною курсу на сталий економічний розвиток та інтеграцію до європейського простору життя спричинив посилену увагу до удосконалення фіскальної політики, особливо щодо регіонального розвитку, однак процес супроводжується низкою серйозних проблем: надмірна централізація бюджетної системи, відсутність єдиних стандартів надання державних послуг належної якості та нестабільність фінансової бази місцевих бюджетів. Ці проблеми стали каталізатором для запуску масштабних соціально-економічних і правових реформ, що охоплюють основні напрямки державного управління. В умовах сьогодення бюджетування виступає важливим та затребуваним інструментом ефективного управління місцевими фінансами, тому саме запровадження бюджетного механізму є ключовою передумовою для забезпечення стабільного функціонування громади, зміцнення її фінансової стійкості, раціонального розподілу ресурсів, досягнення економії та прийняття виважених управлінських рішень.

Партиципаторне бюджетування покликане демократизувати процеси прийняття рішень у сфері розвитку громади шляхом участі різних зацікавлених сторін, будь то політичних, державних чи приватних. Таким чином, участь громадян демонструється як важливий процес для громад, щоб вони відмовилися від пасивності в демократичному управлінні.

На нашу думку, основне призначення партисипативного бюджету полягає в наданні громадянам ре-

ального інструменту впливу на процеси прийняття бюджетних рішень, що дає змогу безпосередньо формувати пріоритети місцевого розвитку та визначати способи їх досягнення відповідно до актуальних потреб громади. Його ключовою метою є створення умов, за яких саме члени територіальних громад ініціюють і обґрунтовують напрямки витрачання бюджетних коштів, беручи активну участь у плануванні, прийнятті рішень і контролі за їх реалізацією. Такий підхід не лише сприяє ефективному та раціональному розподілу публічних фінансів, але й підвищує результативність управлінських рішень завдяки врахуванню локального контексту, реальних проблем і запитів населення. Крім того, партисипативне бюджетування є важливим чинником підвищення прозорості діяльності органів влади, формування довіри до них та розвитку демократичної культури взаємодії між державою і громадянським суспільством.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Важливі аспекти формування та розвитку партисипативного бюджетування зокрема висвітлюються такими українськими ученими та іноземними економістами як: Качагіна Л. В., Лисенко Ж. П., Так, Азіз Х., Шах Н., Джонсон К. К., Шустрова, Є. Павліченко, Д. Аллегретті, А. Реке, І. Сентоме, К. Херцберг, М.В. Цуркан, Ж.А. Белець, Г.В. Возняк, О. Кириленко, І. Чайковська, Гук, І. Доля, Д. Заяць, Ю. Кальниш, В. Кампо, Т. Кравченко, М. Лациба, В. Мамонова, Н. Медведкова, Л. Муркович, та іншими.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є теоретично обґрунтувати та розглянути механізм партиципаторного бюджетування як

інструмента реалізації демократичної участі громадян у публічному управлінні.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Для ефективності демократії як форми правління необхідно, щоб громадяни довіряли державним інституціям. Незважаючи на те, що віра людей у демократію на дуже високому рівні, значна частина громадян не задоволена тим, як демократія працює на практиці. Важливим фактором також є те, що, незважаючи на вільні вибори, громадяни не відчувають, що мають рівні можливості впливати на тих, хто приймає рішення, і не відчувають, що можуть однаково впливати на висвітлення інтересів громадськості.

У сучасних умовах реалізації реформи децентралізації в Україні особливого значення набуває необхідність у чітко врегульованому та раціонально збалансованому розподілі владних повноважень і відповідальності між центральними органами державної влади, органами місцевого самоврядування та громадянами як активними суб'єктами управлінських процесів. Одним із визначальних напрямів діяльності органів місцевої влади в цьому контексті є налагодження ефективної комунікації та сталого партнерства з мешканцями відповідних територіальних громад, що має базуватися на системному врахуванні їхніх потреб, очікувань та інтересів у процесах ухвалення управлінських рішень. Відтак, актуалізується потреба у впровадженні дієвих інституційних механізмів, які б забезпечили активну участь громадян у бюджетному процесі, особливо на місцевому рівні, що, у свою чергу, сприятиме зміцненню прозорості, підзвітності та підвищенню ефективності розподілу й використання публічних фінансів. Як справедливо зазначав лауреат Нобелівської премії з економіки Джеймс Б'юкенен, держава має потенціал для формування суспільного добробуту, однак, у разі недотримання меж доцільності своїх функцій, вона здатна продукувати й зворотні явища, зокрема такі негативні екстерналії, як надмірна бюрократизація, корупційні ризики, управлінська неефективність та нераціональне використання ресурсів. Саме тому в умовах сучасного демократичного устрою важливим завданням державної фінансової політики є розширення можливостей громадян для впливу на формування та реалізацію бюджетної політики. Одним із найефективніших інструментів такого впливу, що поєднує принципи відкритості, залученості та підзвітності, виступає партисипаторне бюджетування, яке дозволяє громадянам безпосередньо брати участь у прийнятті рішень щодо розподілу бюджетних коштів та, водночас, сприяє утвердженню демократичних цінностей в системі публічного управління на місцевому рівні [1].

Партисипативний бюджет є механізмом, який передбачає найвищий рівень участі громадськості у бюджетному процесі [2, с. 8].

Важливими принципами, на яких ґрунтується бюджет участі, є рівність прав на участь усіх учасників в основних заходах розвитку та принцип співучасті місцевих органів влади, проєктних центрів та ініціативних груп громадян. Не менш важливими принципами також можна вважати принцип самоорганізації учасників на прийнятті колегі-

альних і спільних рішень, а також принцип ініціативності, згідно з яким кожен учасник може висловити своє бачення вирішення тих чи інших проблем [3, с. 91].

Публічне управління в Україні здійснюється через розробку й реалізацію спеціальних управлінських механізмів, що забезпечують своєчасне реагування на суперечності в системі адміністрування та сприяють вирішенню суспільно значущих проблем. Такі механізми охоплюють організаційні, правові, економічні та інституційні інструменти, які дозволяють органам влади впливати на соціальні та економічні процеси для досягнення стратегічних і тактичних цілей. У демократичній державі вони забезпечують як безпосередню участь громадян в управлінні, так і контроль за діями публічної влади через відповідні інституції. Основна мета полягає у створенні належних умов для життєдіяльності всіх осіб, які проживають в Україні або тимчасово за її межами, з урахуванням їхніх прав та законних інтересів [4].

Термін партисипація має англійське походження й означає бути частиною чогось, брати участь. Цей термін за змістом відповідає українському словосполученню громадянська участь. Зважаючи на те, що в кожній країні застосовується особливий підхід щодо громадянської участі, вона визначається як загальноосвітня тенденція. Основною засадою партисипації є сприйняття законності та авторитетності влади та її єдність з групами та організаціями громадян [5].

Демократичність держави у сучасному світі є невіддільною від функціонування громадянського суспільства, оскільки саме за його участі стає можливою реалізація найважливіших підвалин демократії — ефективного функціонування державного апарату, активної діяльності та залученості суспільства у процес прийняття суспільно важливих рішень, його здатності артикулювати власні інтереси, обстоювати цінності та захищати власні права та свободи. З боку держави це забезпечується шляхом безперешкодного і відкритого доступу громадян до інформації про діяльність органів влади, необмеженого користування правами та свободами, виконання державою й суспільством взаємних обов'язків, встановлених законом, і здійснення суспільного контролю над діяльністю держави [6].

Ми вважаємо, що для кращого розуміння проблеми необхідно почати із загального підходу, а потім заглиблюватися в конкретні деталі. Для розуміння права на доступ до інформації доцільно починати з його загального тлумачення, поступово переходячи до конкретних аспектів. Це право, гарантоване Конституцією України, є складним і багатограним, оскільки базується на низці правомочностей і законодавчих гарантій, закріплених як у конституційних положеннях, так і в спеціальному інформаційному законодавстві. Зокрема, частина 2 статті 34 Конституції України гарантує кожному право вільно збирати, зберігати, використовувати та поширювати інформацію в будь-якій формі. Інші положення Основного Закону (стаття 32 — захист конфіденційної інформації, стаття 50 — доступ до інформації про довілля й безпеку, стаття 57 — право знати свої права й обов'язки) розкривають додаткові гарантії у сфері доступу до інформації [7].

Відповідно до статті 5 Закону України "Про інформацію", це право полягає у можливості вільного отри-

мання, використання, зберігання, поширення та захисту інформації, необхідної для реалізації законних прав та інтересів. Таким чином, закон конкретизує механізми реалізації конституційного права на інформацію [8].

Додатково, стаття 40 Конституції гарантує право звертатися до органів влади, які зобов'язані розглядати звернення та відповідати по суті. Стаття 23 Закону "Про доступ до публічної інформації" передбачає право оскарження рішень або дій розпорядників інформації, зокрема в адміністративному суді, без потреби додаткових умов [9].

На наше глибоке переконання доступ до інформації та активна участь громадян у процесах державного управління є нерозривно пов'язаними явищами, які формують основу сучасної демократичної правової держави, оскільки реалізація одного з них без належного функціонування іншого втрачає свою ефективність і повноцінність. Без відкритого, своєчасного й достовірного інформування громадськості про рішення, дії або плани органів публічної влади громадяни фактично позбавляються можливості здійснювати обґрунтовану участь у державних справах, адже брати участь у публічних обговореннях, формулювати пропозиції чи висловлювати позицію щодо актуальних питань без необхідного знання контексту або змісту рішень є практично неможливо. Саме тому доступ до інформації виступає передумовою реалізації принципу відкритого врядування, в межах якого участь громадян набуває форми свідомого і виваженого соціального контролю, що, у свою чергу, забезпечує прозорість, підзвітність та підвищення довіри до діяльності державних інституцій. Така взаємодія держави та суспільства є ключовим елементом демократичного устрою, спрямованого на дотримання прав людини, посилення легітимності управлінських рішень і формування стійкої політичної культури співучасті.

В свою чергу варто наголосити, що право громадян брати участь в управлінні державними справами є одним з невід'ємних прав людини, що закріплене у багатьох міжнародно-правових документах — Загальній декларації прав людини 1948 р. (ст. 21) [10], Міжнародному пакті про громадянські і політичні права 1966 р. (ст. 25) [11] та ін. Конституція України відповідно до загальновизнаних міжнародних стандартів гарантує й захищає це право, стаття 38 Основного Закону держави проголошує, що: "Громадяни мають право брати участь в управлінні державними справами, у всеукраїнському та місцевих референдумах, вільно обирати і бути обраними до органів державної влади та органів місцевого самоврядування. Громадяни користуються рівним правом доступу до державної служби, а також до служби в органах місцевого самоврядування" [7].

На наш погляд, цілком переконливою та концептуально вивіреною є позиція В.В. Головка, який інтерпретує право громадян на участь в управлінні державними справами як нормативно закріплену можливість осіб бути залученими до процесів діяльності органів публічної влади як з власної ініціативи, так і в межах процедур, ініційованих відповідними суб'єктами цієї влади, що, у свою чергу, обумовлено необхідністю повнішого врахування суспільних інтересів у механізмах прийняття владних рішень.

Така участь, з огляду на її змістовне наповнення, виступає не лише формою реалізації індивідуальної ак-

тивності громадян у сфері публічного адміністрування, але й засобом посилення впливу громадянського суспільства на політико-правову динаміку функціонування державних інституцій, що сприяє не лише демократизації управлінських процесів, а й забезпечує прозорість та підзвітність органів публічної влади. У цьому сенсі право на участь в управлінні державними справами слід розглядати як один із ключових елементів системи демократичних гарантій, що дає змогу громадянам здійснювати реальний контроль за діяльністю державного апарату, а також забезпечує стабільність і легітимність демократичного ладу в державі [12].

Громадянська партиципація — це процес, під час якого громадяни отримують можливість впливати на рішення органів публічної влади, а опосередковано — можливість здійснювати контроль за їх виконанням, якщо ці рішення безпосередньо або опосередковано стосуються інтересів громадян. Подібний вид партиципації відрізняється від традиційної участі громадян у виборчому процесі й реалізується за допомогою інших методів управління [13].

Партиципаторне бюджетування є цікавим нововведенням, оскільки воно поєднує принципи партисипаторної демократії та розвитку громади.

Згідно з підходом Фунга та Райта, модель партисипаторної демократії, осмислена як уповноважене партисипаторне управління, спирається на три ключові принципи: орієнтація на конкретні й актуальні проблеми; активне залучення звичайних громадян і службовців, безпосередньо пов'язаних із цими викликами; а також організація відкритого обговорення можливих рішень. Перш за все, процес партисипаторного бюджетування стартує з ідентифікації локальних питань, визначених самою громадою, що зазвичай потребують оперативного вирішення (наприклад, проблема доступу до якісної води чи каналізації). Далі відбувається співпраця мешканців із представниками влади та технічними спеціалістами, що сприяє глибшому аналізу проблеми та пошуку обґрунтованих шляхів її подолання. У такому контексті партисипаторне бюджетування виступає формою кооперативного врядування.

Третім важливим аспектом є створення платформи для діалогу — середовища, де громадяни можуть колективно оцінювати переваги й недоліки запропонованих рішень, одночасно здобуваючи досвід функціонування демократії на практиці. Таким чином, партисипаторне бюджетування ґрунтується на ідеї, що залучення громадян до управління починається з нагальних потреб, реалізується через спільні зусилля органів влади та населення, і дозволяє використовувати колективний потенціал громад для сталого розвитку місцевості [14]. Партиципаторне бюджетування дещо складно визначити через велику варіабельність його застосування залежно від контексту, в якому воно здійснюється.

У цьому контексті Гонсалес і Солер трактують партисипаторне бюджетування як інструмент, що дозволяє громадянам брати участь у визначенні напрямів використання певної частини або всього обсягу публічних фінансових ресурсів, тобто як механізм зміцнення демократичних засад шляхом залучення населення до процесів прийняття рішень щодо розподілу бюджетних коштів на основі публічних консультацій і відкритого діалогу [15].

Інші дослідники визначають це як програму, що заохочує планування та участь на користь розширення прав і можливостей громадян, з метою того, щоб уряд зробив лідерів населення співвідповідальними за розподіл ресурсів для розподілу державних витрат [16].

У сфері державного управління бюджетування розглядається як комплекс заходів із формування та розподілу бюджетних ресурсів, необхідних для реалізації повноважень суб'єкта управління. У вузькому розумінні це багатоступеневий процес, що включає складання, погодження, затвердження, виконання бюджету та контроль за його реалізацією. Водночас у Бюджетному кодексі України термін "бюджетування" прямо не визначено. Натомість законодавством чітко окреслено процедури, пов'язані зі складанням, розглядом, ухваленням, виконанням бюджетів, звітуванням про їх виконання та здійсненням контролю за дотриманням бюджетного законодавства, які об'єднані під поняттям "бюджетний процес" [17].

В. М. Федосова розглядає бюджетування як управлінську технологію, що становить основу фінансової дисципліни й спрямована на підвищення відповідальності керівників усіх рівнів за фінансові результати, досягнуті їхніми структурними підрозділами. У свою чергу Б. М. Андрушків підкреслює, що бюджетування є невід'ємною частиною управлінського обліку та загальної технології управління, яка дозволяє підприємствам здобувати конкурентні переваги шляхом формування ефективної системи управління ресурсами [18].

Бюджетування в системі державного управління має низку характерних особливостей. По-перше, воно слугує інструментом контролю за виконанням встановлених нормативами завдань та управлінських рішень. По-друге, його застосування сприяє забезпеченню цільового, економного та результативного використання бюджетних коштів. По-третє, завдяки бюджетуванню з'являється можливість підвищити ефективність діяльності органів державної влади шляхом удосконалення їхньої організаційної структури та посилення управлінського впливу [19].

Партиципаторне бюджетування визначається як "процес участі населення у розподілі місцевого інвестиційного бюджету". Це механізм, за допомогою якого громадяни мають можливість пропонувати та голосувати за проекти, що передбачають гнучкий відсоток бюджету муніципального управління. Партиципаторне бюджетування є корисним інструментом для захисту інтересів населення шляхом створення механізмів для спільного прийняття рішень, що відповідає інтересам більшості населення, що є цінним підкріпленням демократії. Така участь громадян допомагає консолідувати процеси соціальної інтеграції, охоплюючи соціальні групи, громадські об'єднання та мешканців районів, міст та регіонів [20].

Партиципаторні бюджети — це засіб, за допомогою якого громадяни мають можливість висловити свою думку щодо державного бюджету. У цьому сенсі бюджетний процес відкритий для громадян, щоб вони могли консультуватися, обговорювати та допомагати визначати правила бюджетного процесу, також державне планування можна розуміти як процес, за допомогою якого громадянське суспільство, індивідуально або організовано, може брати участь у зустрічах, що щорічно організовуються урядом з метою обговорення державного бюджету [21].

Так, Н. Булеца досліджує особливості процесу партисипативного бюджетування в Україні, аналізує партисипацію крізь призму бюджетних процесів, що передбачають можливість ознайомлення з урядовими операціями та можливості для консультацій, обговорення та впливу на розподіл суспільних ресурсів. Отже, метою такої активності автор вважає підвищення рівня залученості мешканців місцевих громад до процесу ухвалення рішень стосовно розвитку міста шляхом налагодження співпраці у плануванні та реалізації партисипативних бюджетів [22].

Партиципаторне бюджетування виступає ефективним інструментом залучення фінансування з місцевого бюджету для вирішення нагальних питань, які, на думку мешканців громади, мають першочергове значення. Це дозволяє громадянам брати безпосередню участь у визначенні пріоритетів розвитку територій.

Концепція партисипативного фінансування стверджує, що залучення громад до фінансування проєктів місцевого розвитку сприяє підвищенню економічної ефективності реалізації таких проєктів. Механізм партисипативного фінансування не лише дозволяє залучити фінансові ресурси представників місцевих спільнот до місцевого розвитку, але й допомагає виявити пріоритети розвитку територіальних громад. Теорія пропонує рекомендації щодо соціальної мобілізації учасників проєкту місцевого розвитку та створення середовища для довгострокового підтримання ухвалення рішень щодо спільного фінансування подальших проєктів. Вона використовує потенціал громади таким чином, щоб її члени могли ухвалювати рішення разом з органами місцевої влади, використовувати сторонні фонди фінансування та підтримувати досягнуті результати [23, с. 44—45].

Бюджет для громадян — це адаптована форма офіційного бюджетного документа, що представлена у зрозумілому, доступному для сприйняття форматі. Такий документ пояснює громадянам, як формуються доходи і витрати бюджету, а також які заходи планують здійснити органи місцевого самоврядування протягом бюджетного періоду. Поняття партисипаторного (спільного) бюджету охоплює механізм фінансового планування, в якому мешканці населених пунктів спільно з місцевою владою приймають участь у процесі управління бюджетними ресурсами. Відмінною рисою цього підходу є надання громадськості права формулювати пропозиції щодо розподілу коштів, які враховуються під час складання та ухвалення місцевого бюджету [24]. Партиципативний бюджет був засобом викорінення корупції, посилення прозорості в управлінні державними та місцевими фінансами. Досвід у кожній країні був різним, однак є спільна мета справедливий розподіл коштів залежно від потреб громади. Безсумнівно, успіх будь-яких реформ (зокрема, реформи децентралізації влади) безпосередньо залежить від стратегічного вектора розвитку суспільства, який наразі базується на принципах людиноцентризму (а отже, на чіткому розумінні ролі окремої людини як важливого "суб'єкта" прийняття фінансових рішень та носія індивідуальних та суспільних інтересів" та "проповідує абсолютну цінність окремої людини, ставить добробут, права та свободу людини в центр діяльності держави" [1].

Таким чином, можна стверджувати, що бюджет участі є найбільш дієвим інструментом взаємодії місцевої влади та громадськості, який вдало поєднує в собі принципи демократії та прозорості. Безумовно, його впровадження в умовах децентралізації надає значні переваги для територіальних громад: сприяння реалізації тих проєктів, яких реально потребують громадяни; підвищення громадської свідомості й обізнаності в питаннях участі в бюджетному процесі; збільшення рівня довіри громадян до органів місцевого самоврядування, що в сукупності дає можливість успішної реалізації громадських проєктів і забезпечення сталого розвитку територіальної громади.

ВИСНОВКИ

Підхід до партисипативного бюджетування спрямований на залучення учасників до процесу спільного планування державних послуг. Поєднання ПБ з новими інструментами громадянської участі відкриває нові перспективи, що включають визначення та оцінку впливу; це виходить за рамки простого бачення ефективності інструменту та виділення ресурсів. Бюджет участі є потужним інструментом для поглиблення демократії шляхом розширення прав і можливостей громадян у процесах бюджетування місцевого самоврядування. Партисипативне бюджетування являє собою інноваційний інструмент демократичного врядування, який забезпечує прозорий та справедливий розподіл бюджетних коштів на місцевому рівні шляхом безпосередньої участі громадян у прийнятті фінансових рішень.

Основна мета цього механізму полягає в тому, щоб надати мешканцям територіальних громад реальну можливість впливати на те, як і на що будуть витрачені кошти місцевих бюджетів, орієнтуючись на актуальні потреби та пріоритети громади. Однак партисипативне бюджетування не слід романтизувати, зокрема, обмежена фінансова автономія місцевих органів влади та панівна політична культура (у поєднанні зі слабким громадянським суспільством) ймовірно, стануть основними викликами для впровадження партисипативного бюджету. Реалізація громадських ініціатив часто залежить від політичної волі та ресурсів місцевих органів влади, крім того, ті, хто займається з основною метою просування конкретного проєкту (від каналізації, тротуарів культурних центрів, спортивних майданчиків та лаунж зон), можуть припинити участь, як тільки їхні потреби будуть задоволені.

Література:

1. Лободіна, З., Кізіма, Т., Дем'янишин, В., Березька, К., Савчук, С. Партиципаторне бюджетування в контексті поведінкових фінансів. *Financial and credit activity problems of theory and practice*. 2022. 5. 46. С. 109—125. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.46.2022.3886>.
2. Донос Л., Плоский К. Упровадження та вдосконалення Громадського бюджету: практичні рекомендації: навч. посіб. Київ, 2019. 98 с.
3. Кириленко О., Чайковська І. Перспективи запровадження бюджету участі в Україні на основі зарубіжного досвіду. *Вісник THEU*. 2015. № 2. С. 86—100.
4. Джегур, Г. В., Стілл, А. В Особливості публічного управління соціально-економічним розвитком громад

в умовах сучасних викликів. Публічне урядування, 2025. 4 (41). С.13—26. doi.org/10.32689/2617-2224-2024-4(41)-2

5. К. Шустрова, Є. Павліченко Основні засади становлення та розвитку партисипації. *Юридичний вісник*. 2023. № 3. С. 15—20. DOI <https://doi.org/10.32782/yuv.v3.2023.2>

6. Гущина С. О. Роль принципів демократичного урядування у процесі формування громадянського суспільства. *Наукові записки НаУКМА*. 2012. Том 134. Політичні науки. С. 36-39.

7. Конституція України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення 4.06.2025).

8. Про інформацію: Закон України від 02.10.1992. Редакція від 15.11.2024 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text> (дата звернення 4.06.2025).

9. Про доступ до публічної інформації: Закон України від 13.01.2011 № 2939-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text> (дата звернення 4.06.2025).

10. Загальна декларація прав людини. URL: <https://www.un.org/uk/universal-declaration-human-rights> (дата звернення 4.06.2025).

11. Міжнародний пакт про громадянські і політичні права URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_043#Text (дата звернення 4.06.2025).

12. Головка В.В. Адміністративно-правове забезпечення реалізації громадянами України права на участь в управлінні державними справами: дис... канд. юрид. наук: 12.00.07. Київ, 2017. 269 с.

13. Gomez Hernandez, E. El presupuesto participativo entre democracia, pobreza y desarrollo. *Investigaciyn & Desarrollo*, 2007. P. 56—77.

14. Schugurensky, D., Mook, L. Participatory budgeting and local development: Impacts, challenges, and prospects. *Local Development & Society*. 2024. 5(3), 433-445. <https://doi.org/10.1080/26883597.2024.2391664>

15. Gonzalez, A., Soler, A. Nuevas miradas de los presupuestos participativos: los resultados de la participacion desde la perspectiva politica y tecnica. *OBETS. Revista de Ciencias Sociales*. 2021. 16 (1). P. 135—150.

16. Ocampo-Salazar, C. A., y Cardona, J. D. La quinta dimension del poder: Analitica de la gubernamentalidad en los Estudios organizacionales — Caso municipio de Medellyn Innovar. 2021. 31 (79). P.107—122.

17. Крамаренко, К. Методи бюджетування та їх місце у системі фінансового забезпечення бюджетних установ. *Економіка та суспільство*, 2023. (55). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-1>

18. Кальченко О. М., Однолько Я. В., бюджетування як інструмент фінансового планування на підприємстві. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2019. № 1 (17), С. 228—234 DOI: 10.25140/2411-5215-2019-1(17)-228-234

19. Лисенко Ж. П. Моделі бюджетування у сфері державного фінансового менеджменту. *Ефективна економіка*. 2015. № 3. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3881> (дата звернення: 06.06.2025).

20. Buele Nugra, I. G., Vidueira Mera, P. Presupuesto participativo: una revision de la investigacion cientifica y sus implicaciones democraticas del 2000 al 2016. Universitas, 2018. 28(28), P. 159—176. <https://doi.org/10.17163/uni.n28.2018.08>

21. Eslava Zapata, R., Chacon Guerrero, E. Presupuesto Participativo: un analisis en el contexto latinoamericano. Revista Gestiy n y Desarrollo Libre, 2018. 3 (6), P. 220—234.

22. Булеца Н. Особливості процесу партисипативного бюджетування в Україні. Причорноморські економічні студії. 2016. № 8. С. 159—165.

23. Фінансова політика місцевого розвитку: монографія / Ю. М. Петрушенко, В. Т. Венцель, А. В. Височина. Суми: Сумський державний університет, 2020. 380 с.

24. Станіславчук Н.О., Дем'янишина О.А., Мовчанюк А.В. Партиципаторне бюджетування як інноваційний механізм управління. Економіка і суспільство. 2018. Випуск 15. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/113.pdf

References:

1. Lobodina, Z., Kizyma, T., Demianyshyn, V., Berezka, K. and Savchuk, S. (2022), "Participatory budgeting in the context of behavioral finance", Financial and credit activity problems of theory and practice, vol. 5 (46), pp. 109—125.

2. Donos, L. and Ploskyi, K. (2019), Uprovadzhenia ta vdoskonalennia Hromadskoho biudzhetu: praktychni rekomendatsii [Implementation and improvement of the Public Budget: practical recommendations], Kyiv, Ukraine.

3. Kyrylenko, O. and Chaikovska, I. (2015), "Prospects for the implementation of participatory budgeting in Ukraine based on foreign experience", Visnyk TNEU, vol. (2), pp. 86—100.

4. Dzhehur, H.V. and Still, A.V. (2025), "Features of public management of socio-economic development of communities under current challenges", Public Administration, vol. 4 (41), pp.13—26. [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2024-4\(41\)-2](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2024-4(41)-2)

5. Shustrova, K. and Pavlichenko, Ye. (2023), "Basic principles of formation and development of participation", Legal Bulletin, vol. (3), pp.15—20. <https://doi.org/10.32782/yuv.v3.2023.2>

6. Hushchyna, S.O. (2012), "The role of principles of democratic governance in the formation of civil society", Naukovi Zapysky NaUKMA. Political Science, vol.134, pp. 36—39.

7. Verkhovna Rada of Ukraine (1996), "The Constitution of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Tex> (Accessed 04 June 2025).

8. The Verkhovna Rada of Ukraine (1992) The Law of Ukraine "On Information", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text> (Accessed 04 June 2025).

9. The Verkhovna Rada of Ukraine (2011) The Law of Ukraine "On Access to Public Information", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text> (Accessed 04 June 2025).

10. UN (1948), "Universal Declaration of Human Rights", available at: <https://www.un.org/uk/universal-declaration-human-rights> (Accessed 04 June 2025).

11. UN (1966), "International Covenant on Civil and Political Rights", available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_043#Text (Accessed 04 June 2025).

12. Holovko, V.V. (2017), "Administrative and legal support for the realization of citizens' right to participate in public affairs", Abstract of Ph.D. dissertation, Administrative law, Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine.

13. Gomez H. E. (2007), "El presupuesto participativo entre democracia, pobreza y desarrollo", Investigaciyn & Desarrollo, vol. (1), pp. 56—77.

14. Schugurensky, D. and Mook, L. (2024), "Participatory budgeting and local development: Impacts, challenges, and prospects", Local Development & Society, vol. 5 (3), pp. 433—445.

15. Gonzalez, A. and Soler, A. (2021), "Nuevas miradas de los presupuestos participativos: los resultados de la participacion desde la perspectiva politica y tecnica", OBETS. Revista de Ciencias Sociales, vol. 16(1), pp.135-150.

16. Ocampo-Salazar, C.A. and Cardona, J.D. (2021), "La quinta dimension del poder: analitica de la gubernamentalidad en los estudios organizacionales" Caso municipio de Medellin", Innovar, vol. 31 (79), pp. 107—122.

17. Kramarenko, K. (2023), "Budgeting methods and their place in the financial support system of budgetary institutions", Economy and Society [Online], vol. 55, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2822/2742> (Accessed 04 June 2025).

18. Kalchenko, O.M. and Odolko, Ya.V. (2019), "Budgeting as a financial planning tool at the enterprise", Problems and Prospects of Economics and Management, vol.1 (17), pp. 228—234.

19. Lysenko, Zh.P. (2015), "Budgeting models in public financial management", Efektyvna Ekonomika, [Online], vol. 3, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3881> (Accessed 06 June 2025).

20. Buele Nugra, I.G. and Vidueira Mera, P. (2018), "Presupuesto participativo: una revision de la investigacion cientifica y sus implicaciones democraticas del 2000 al 2016", Universitas, vol. 28 (28), pp. 159—176.

21. Eslava Zapata, R. and Chacon Guerrero, E. (2018), "Presupuesto Participativo: un analisis en el contexto latinoamericano", Revista Gestiy n y Desarrollo Libre, vol. 3 (6), pp. 220—234.

22. Buletsa, N. (2016), "Features of participatory budgeting process in Ukraine", Black Sea Economic Studies, vol. 8, pp. 159—165.

23. Petruschenko, Yu.M., Ventzel, V.T. and Vysochy-na, A.V. (2020), Finansova polityka mistsevoho rozvytku: monohrafiia [Financial policy of local development: monograph], Sumy State University, Sumy, Ukraine.

24. Stanislavchuk, N.O., Dem'yanyshyna, O.A. and Movchanyuk, A.V. (2018), "Participatory budgeting as an innovative management mechanism", Economy and Society, [Online], vol. 15, available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/113.pdf (Accessed 06 June 2025).

Стаття надійшла до редакції 08.06.2025 р.

- О. І. Пушкарь,
к. е. н., старший викладач кафедри управління,
соціально-гуманітарних та фундаментальних дисциплін,
Кременчуцький льотний коледж Харківського національного університету внутрішніх справ
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5226-6829>
- В. Г. Гноєвий,
к. е. н., доцент кафедри економічного проектування та маркетингу,
Прийдніпровський інститут ВНЗ "Міжрегіональна академія управління персоналом"
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0003-1669-9680>
- В. В. Татарінов,
к. е. н., доцент кафедри економічного проектування та маркетингу,
Прийдніпровський інститут ВНЗ "Міжрегіональна академія управління персоналом"
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0001-7373-1267>
- І. М. Щербина,
к. т. н., доцент кафедри економічного проектування та маркетингу,
Прийдніпровський інститут ВНЗ "Міжрегіональна академія управління персоналом"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-3699-9432>
- С. П. Дроздова,
старший викладач кафедри авіаційного транспорту,
Кременчуцький льотний коледж Харківського національного університету внутрішніх справ
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5575-7276>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.12.143

МАРКЕТИНГОВЕ ДОСЛІДЖЕННЯ РИНКУ АВІАЦІЙНИХ ПОСЛУГ ТА ЙОГО ОСОБЛИВОСТІ

- O. Pushkar,
PhD in Economics, Kremenchuk Flight College, Kharkiv National University of Internal Affairs
- V. Hnoievyi,
PhD in Economics, Prydniprovskiy Institute of Higher Education Institution
"Interregional Academy of Personnel Management"
- V. Tatarinov,
PhD in Economics, Prydniprovskiy Institute of Higher Education Institution
"Interregional Academy of Personnel Management"
- I. Shcherbyna,
PhD in Technical Sciences, Prydniprovskiy Institute of Higher Education Institution
"Interregional Academy of Personnel Management"
- S. Drozdova,
Senior Lecturer, Kremenchuk Flight College, Kharkiv National University of Internal Affairs

MARKETING RESEARCH OF THE AVIATION SERVICES MARKET AND ITS FEATURES

Метою статті є розгляд можливостей маркетингового дослідження ринку авіаційних послуг в Україні та в світі та його особливостей. Об'єктом дослідження є авіаційні послуги та їх стан в сучасному світовому просторі, способи та методи їх дослідження. Завдання полягає у визначенні сучасного стану авіаційних послуг в Україні та в світі, розгляд можливостей та перспектив вітчизняної авіації у відновленні процесу надання авіаційних послуг та подальшого розвитку.

У статті визначено методологічні засади та принципи маркетингових досліджень, необхідність проведення досліджень для галузей та підприємств, які намагаються вийти на нові ринки, або закріпитися на діючих ринках та досягти конкурентних переваг. Визначено основні засади та особливості сфери послуг, яким є нематеріальність надання, неможливість зберігання та надання послуг. Доведено, що системний підхід до організації надання авіаційних послуг та управління цією сферою, а також використання інформаційних технологій буде сприяти впровадженню інноваційних проектів та підвищенню ефективності діяльності авіаційної галузі. Наведені дані щодо стану ринкового середовища саме авіаційних послуг у світі дають характеристику можливостей, які відкриваються перед авіаційними підприємствами України в післявоєнний період. Крім того аналіз ринкової кон'юнктури показує також зовнішні загрози для ефективного функціонування авіаційної галузі України, які виникають з боку крупних учасників ринку авіаційних послуг та містить рекомендації щодо уникнення цих загроз. Стаття також містить інформацію про деякі переваги вітчизняної авіаційної галузі та недоліки, які потрібно враховувати при подальшому її розвитку та доводить необхідність проведення маркетингових досліджень ринку авіаційних послуг з використанням спеціалізованих структур по проведенню зазначених досліджень.

Отримані результати можуть бути використані для подальшого дослідження ринку авіаційних послуг, а також для розробки навчальних програм підготовки спеціалістів в галузі надання авіаційних послуг та маркетингових досліджень.

The purpose of the article is to consider the possibilities of marketing research on the market of aviation services in Ukraine and in the world and its peculiarities. The object of research is aviation services and their condition in the modern world space, methods and methods of their research. The task is to determine the current state of aviation services in Ukraine and in the world, to consider the possibilities and prospects of domestic aviation in restoring the process of providing aviation services and further development.

The article defines the methodological foundations and principles of marketing research, the need for research for industries and enterprises trying to enter new markets, or to gain a fixed markets and achieve competitive advantages. The basic principles and features of the service sector, which are intangible provision, are impossible, inability to store and provide services. It has been proven that a systematic approach to the organization of aviation services and management of this area, as well as the use of information technologies will help to implement innovative projects and increase the efficiency of the aviation industry. The above data on the market environment in the world is characterized by the opportunities that are opened before the aviation enterprises of Ukraine in the postwar period. In addition, the analysis of the market conjunction also shows external threats to the effective functioning of the aviation industry of Ukraine arising from large participants of the aviation services market and contains recommendations for avoiding these threats. The article also contains information about some advantages of the domestic aviation industry and the shortcomings that need to be taken into account in its further development and proves the need for marketing research into the market of aviation services using specialized structures for conducting these research.

The results can be used to further study the aviation services market, as well as to develop training programs for training specialists in the field of aviation services and marketing research.

Ключові слова: маркетингові дослідження, ринок авіаційних послуг, системний підхід, інформаційні технології, інноваційний потенціал, інвестиційні можливості.

Key words: marketing research, aviation services market, systems approach, information technologies, innovation potential, investment opportunities.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Важко переоцінити роль світового ринку авіаційних послуг, оскільки він відіграє важливу роль в глобалізації світового економічного простору, дозволяє зміцнювати міжнародні економічні зв'язки та забезпечує безперервний потік товарів, робіт та послуг, є одним з основних елементів світової економіки, дозволяє налагоджу-

вати як ділові та комерційні контакти, так і розвивати туристичний бізнес. Важливим для економіки України є питання впровадження політики "відкритого неба", яке стало можливим завдяки прийнятому державою курсу інтеграції України до Європейського союзу. Але в цьому напрямку також є певні питання, викликані військовим станом України, недостатнім рівнем стратегічного

потенціалу України та незавершеними міжнародними домовленостями. Тому важливим є проведення маркетингового дослідження світового ринку авіаційних послуг, стану та перспектив розвитку ринку авіаційних послуг України, вважаючи його стратегічно важливим як у внутрішній економіці так і в зовнішній економічній політиці.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання дослідження світового ринку авіаційних послуг та особливостей його функціонування розглядається багатьма як вітчизняними, так і зарубіжними вченими, такими як К. Астахов, Д. Бугайко, С. Бойко, А. Валько, М. Висоцька, А. Вінюков, П. Галака, С. Вишневецький, С. Гвоздік, Г. Гурина, О. Кириленко, С. Корнев, І. Михальченко, І. Набок, О. Овсак, З. Пічкурова, Л. Побоченко, П. Поліщук, О. Полоус, А. Прокоп'єва, Е. Прушківська, З. Соколова, Н. Татаренко, Д. Шокарьов, Н. Шахгеданов, П. Яновський та інші. Питання розвитку теоретичних аспектів маркетингових досліджень ринку розглядають зарубіжні та вітчизняні автори, а саме: Ансофф І., Пітер Р. Діксон, Котлер Ф., Лівіт Т., Божкова В.В., Войчак А. В., Гаркавенко С. С., Герасимчук В. Г., Полторак В. А., Рогов Г. К., Старостіна А.О., Чумаченко М.Г. Але питання саме маркетингового дослідження ринку авіаційних послуг окремо не розглядалося. Дослідження цього ринку, в основному, носили кабінетний характер. Тому виникло питання розширення можливостей такого дослідження в сучасних умовах.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

На основі вивчення аналітичного матеріалу, представленого в доступних джерелах публікації, більш детально розглянути сферу надання авіаційних послуг, деталізуючи її сегменти та особливості функціонування. Розглянути можливості застосування різних методів та способів маркетингових досліджень, їх практичне застосування в сучасних умовах авіаційного ринку України та світу. Завдання полягає у визначенні сучасного стану авіаційних послуг в Україні, розгляд можливостей та перспектив вітчизняної авіації у відновленні процесу надання авіаційних послуг та подальшого розвитку.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

В сучасному світі давно відомо що ринок послуг суттєво відрізняється від ринку товарів. Основними відмінностями є те, що послуги не є матеріальними, їх не можливо накопичувати та зберігати, їх надання нероздільне з процесом їх створення, тобто відбувається практично одночасно. Окремою характеристикою є якість надання послуг, яка залежить не тільки від того хто надає ці послуги, але й від часу та ситуацій в яких вони надаються. Тому ці відмінності вимагають специфічного підходу до вивчення певного ринку послуг та його сегментів. Ринок надання авіаційних послуг у світі та в Україні є специфічним та особливим. Він являє собою складну систему технічних, економічних та інформаційних відносин між суб'єктами, які здійснюють процеси перевезення вантажів та пасажирів, процеси уп-

равління, організації та забезпечення цих перевезень. В сучасних умовах світового ринку авіаційних послуг виживання авіаційних компаній України та отримання конкурентоздатності в даній галузі є найважливішим завданням для відновлення діяльності та подальшого розвитку.

За даними Української асоціації маркетингу (УАМ), 70% українських підприємств використовують власні сили для маркетингових досліджень, 18% — скористались послугами інших підприємств, 12% підприємств взагалі не проводили маркетингових досліджень [1].

Аналіз ринку починається з дослідження товару, в даному випадку товаром є авіаційні послуги які представляють собою перевезення пасажирів та вантажів як всередині кожної країни, так і здійснення міжнародних рейсів. Також авіаційні компанії крім перевезень можуть надавати інші послуги, такі як надання авіаційного обладнання в оренду, виконання геологорозвідувальних та сільськогосподарських робіт, тощо.

Система надання повітряних послуг авіаційним транспортом є досить складною та включає не тільки діяльність авіакомпаній, але й роботу аеропортів, технічне обслуговування повітряного транспорту, системи безпеки польотів та управління повітряним рухом. Регламентує діяльність повітряного транспорту законодавча база та нормативні документи як державного так і міжнародного рівня. Суттєву роль у сприянні розвитку авіаційних компаній відіграє міжнародне співробітництво на світовому ринку авіаперевезень, але сьогодні характеризується проблемами, які є загальними для усієї світової спільноти. Це глобальні та регіональні конфлікти, економічні спади та кризи, підвищення цін на енергоносії, ринкова конкуренція, спалахи інфекційних захворювань, як от пандемія COVID 19, зміни в економічній політиці країн світу.

На світовому ринку авіаційних перевезень відбувається розвиток авіаційних інновацій як у сфері появи нових літаків, так і щодо модернізації аеропортів та інфраструктури та нового будівництва, з'являються нові бізнес-моделі авіаційних компаній, проводиться значна робота щодо зниження негативного впливу авіації на зовнішнє середовище.

Тому для успішності роботи авіакомпаній на світовому ринку необхідно проводити дослідження ринку авіаційних послуг як на локальному, так і на глобальному рівні. Наприклад, компанія Pro-Consulting спільно з партнерами пропонує послуги в галузі маркетингових досліджень, такі як аналітичне дослідження ринку, що включає аналіз структури ринку, визначення частки ринку, вподобання споживачів, канали збуту, аналіз зовнішньої торгівлі, тощо [11]. За результатами маркетингових досліджень учасники ринку можуть обрати найбільш перспективні та оптимальні для кожного з них напрями подальшого розвитку.

Згідно з даними досліджень, за останні роки обсяг ринку авіаперевезень значно зріс. У 2023 році обсяг роботи світового авіаринку оцінювався в 841,44 млрд. дол. США. В період COVID-19 авіаційний сектор виявився одним з найбільш постраждалих. Однак вжиті заходи (дистанціювання пасажирів, цифрові паспорти імунітету та відстеження контактів) забезпечили фінансову стійкість авіації. Станом на 2023 рік обсяг роботи світо-

вого авіатранспортного сектору був лише на 3 відсотки нижчим за значення 2019 року, показника до COVID-пандемії. Чистий прибуток комерційних авіакомпаній у всьому світі коливався протягом аналізованого періоду. У 2023 році комерційні авіакомпанії зареєстрували чистий прибуток у розмірі 4,7 млрд дол. США. Зростання показників в цей період пояснюють появою нових ринків, розширенням глобальної торгівлі та електронної комерції, тенденціями урбанізації, підвищенням ефективності та екологічності літаків, а також постійним розширенням можливостей підключення та мереж [7].

На жаль, в Україні внаслідок російської агресії нині повітряний простір для пасажирських та вантажних перевезень є закритим, що відбивається на роботі не тільки вітчизняних авіаційних компаній, але й закордонних, які співпрацювали з Україною. Попит на авіаперевезення постраждав також внаслідок зниження економічної та ділової активності.

За даними маркетингових досліджень YC.Market пасажирськими авіаперевезеннями в Україні, займаються 362 юридичні особи. Це 307 компаній та 55 ФОП. Третина українських авіакомпаній за період 2004—2023 рр. або припинила свою діяльність, або збанкрутувала, чи знаходиться в стані припинення. Серед майже пів сотні фірм, що подали фінансову звітність за 2022 рік, найменше заробило ТОВ "МАЛАГА ЕЙР" — 1,5 тис. грн. Найбільшу виручку вказала "Авіакомпанія Скайап" — майже 3 млрд грн [2].

До найбільших авіакомпаній за виручкою 2022-2023 років потрапила "Авіакомпанія Скайап" внаслідок зміни бізнес-моделі, про що свідчить перехід з українського ринку авіаційних послуг на закордонні ринки. Лідером за показником фінансової звітності є також ПрАТ "Авіакомпанія "Українські вертольоти", які існує на ринку 21 рік, вона має достатній рівень фінансової стійкості, однак на жаль вона є фігурантом журналістського розслідування. До трійки лідерів пасажирських авіаперевізників попала, за даними проведеного дослідження, авіакомпанія "Міжнародні авіалінії України" (МАУ). Компанія 7 років назад була лідером за пасажиропотоком та була першою за рівнем доходів, але в періоді що досліджувався, її доходи впали на 99%. Індекс FinScore показує незадовільний рівень фінансової стійкості компанії та високу ймовірність несприятливих фінансових наслідків. З кінця 2023 року порушено справу про банкрутство МАУ [2].

До списку найбільших авіакомпаній за рівнем виручки попали також авіакомпанії: "Роза вітрів" (що має відношення до групи Приват), авіакомпанія "Константа" (приватне акціонерне товариство), авіакомпанія "Скайлайн-експрес", як працює на ринку пасажирських авіаперевезень 15 років. А от компанії "Хорс" та "Камус Ейр" потрапили під санкції РНБО в жовтні 2021—го року за надання літаків та авіаційних послуг іранським та іракським авіакомпаніям. Крім того вони додані до санаційного списку США.

Тому вони почали диверсифікацію своєї діяльності, наприклад авіакомпанія "Хорс" надає в оренду свої транспортні засоби, здійснює ремонт та технічне обслуговування транспортних засобів [2].

Для успішної роботи авіакомпаній та авіаційної галузі в цілому необхідно проведення маркетингового до-

слідження, в якому досліджуються основні потреби клієнтів. Причому потрібно досліджувати певні сегменти ринку авіаційних послуг (вантажні перевезення, перевезення пасажирів, здійснення різного роду послуг, тощо). Для цього необхідно отримати об'єктивні та релевантні дані щодо поведінки споживачів в кожному сегменті ринку та щодо кон'юнктури ринку в цілому.

Ще у березні 1992 року державами-учасниками ОБСЄ був укладений договір "Відкрите небо", який відкривав повітряну територію держав — учасників договору для польотів цих держав — учасниць. Ці держави відкрили також свої внутрішні маршрути авіаційних перевезень. Між Україною та країнами ЄС авіаперевезення гарантовані двосторонніми угодами між Україною та кожною з країн, що входять до ЄС. Причому частина цих угод обмежена кількістю рейсів та кількістю перевізників на певному маршруті, що не сприяє розвитку цих міжнародних авіаційних сполучень [10].

Сам механізм "відкритого неба", який застосовується в США і країнах Європи, залишає на ринку тільки сильні авіакомпанії, які можуть працювати на ринку без державної підтримки та субсидій у умовах вільної конкуренції і забезпечать високу якість надання послуг та необхідний рівень безпеки.

На українському ринку авіаційних послуг, який продовжує працювати за традиційною моделлю функціонування, цей механізм поки що не може бути застосований. Тому вкрай необхідний договір про спільну економічну зону з країнами ЄС, який би дозволив усунути адміністративні та інші обмеження. Необхідно також застосування єдиних стандартів та принципів роботи для усіх країн, які беруть участь у суспільному просторі.

Основним етапом процесу дерегуляції авіаційних перевезень є підписання в 2005 році "горизонтальної угоди" з ЄС про співпрацю з Україною в галузі цивільної авіації [4]. В угоді було сформовано систему договорних відносин для регулювання авіасполучення між Україною і країнами-членами Євросоюзу, а також перехід від принципу переважного володіння та фактичного контролю над авіаперевізником з боку ЄС на принцип нормативного контролю за ним [7].

Україна пройшла складний переговорний процес зі спільного авіаційного простору, але надзвичайно важливо аналізувати позитивні та негативні сторони застосування механізмів вільної конкуренції для українських авіакомпаній, що виконують міжнародні рейси, оскільки вони можуть не отримати конкурентних переваг перед європейськими авіаперевізниками внаслідок застарілого парку повітряних суден, високої вартості перевезень, невисокого рівня сервісних послуг. Хоча Україна є однією з небагатьох країн з повним циклом авіаційного будівництва, однак протекціоністська політика Європи щодо власних підприємств авіабудівництва обмежує можливості України. Однак в деяких сегментах української авіаційної промисловості є конкурентні переваги, такі як літаки АН-124-100, АН-124-111, АН-125 та вантажні літаки типів надвантажної провізної здатності. Ринок надання авіаційних послуг є висококонкурентним, оскільки налічує значну кількість учасників. Тому на вітчизняні ринки можливий вихід іноземних авіаційних компаній таких як Lufthansa, Austrian Airlines, British Airways. Важливою складовою стратегії нашої

держави є приведення стану інфраструктури авіаційної галузі до міжнародних стандартів, що дозволить підвищити конкурентоспроможність України в галузі авіаційних перевезень. Особливо це стосується авіакомпаній та аеропортів.

Авіакомпанії значною мірою залежать від послуг аеропортів. Саме аеропорти забезпечують їх безперебійну роботу та підвищують рівень задоволеності клієнтів авіаційними послугами. Від діяльності аеропортів залежить логістична та вантажна промисловість. Крім того, вони є одним з важливих елементів розвитку міжнародного туризму. Але, на жаль ринок наземного обслуговування в Україні є нерегульованим. Хоча у Європейському співтоваристві діє певна директива наземного обслуговування, встановлені чіткі правила та регламенти. Такий стан наземного обслуговування можна віднести до слабких сторін надання авіаційних послуг, над вирішенням яких потрібно буде ретельно працювати після встановлення стійкого миру на території держави. Очікується що з інтегруванням цифрових технологій в аеропортах будуть застосовуватися сучасні системи безпеки, здійснюватися автоматичні та біометричні перевірки, що суттєво підвищить якість надання послуг аеропортами.

Аеропорти надають послуги з технічного обслуговування повітряних суден, безпекові заходи, оброблення вантажів та багажу, послуги відпочинку екіпажів та пасажирів, надають різні послуги клієнтам. Кількість авіаперельотів продовжує зростати, це викликає підвищення попиту на якісні та ефективні послуги аеропортів. Факторами, які викликають збільшення зовнішніх можливостей для авіаційних перевезень є:

- зростання тенденції ділових поїздок та поїздок на відпочинок;
- зростання повітряного пасажирського трафіку;
- модернізація та автоматизація інфраструктури аеропортів;
- підвищення ефективності заходів авіаційної безпеки.

В світовій авіаційній галузі збільшення кількості недорогих перевізників та глобального туризму призвело до підвищення попиту на послуги наземних служб. IT-компанії, що обслуговують цю галузь, основну увагу приділяють підвищенню ефективності роботи та впровадження нових технологій, таких як автоматизація та робототехніка для виконання наземних операцій.

В авіаційному секторі є великі можливості для впровадження інновацій та інвестицій у напрямках цифровізації та автоматизації, використання штучного інтелекту та хмарних технологій для прогнозування, обслуговування клієнтів, керування потоком пасажирів, надання персональних пропозицій клієнтам. Також оператори аеропорта мають можливість застосувати нові бізнес-моделі взаємодії з партнерами (постачальниками послуг та пасажирями).

Однак є певні обмеження для ефективного розвитку аеропортів. Це, зокрема, зростання витрат на інфраструктуру, що пов'язано з модернізацією об'єктів аеропортів, і може знизити конкурентність послуг, що надають аеропорти, та знизити їх прибутковість. Проблемами є також зростання конкуренції серед аеропортів за залучення авіакомпаній. Особливо в зв'язку з зростан-

ням туристичного бізнесу та недорогих перевізників, аеропорти повинні поліпшувати рівень своїх послуг та знаження тарифів для підвищення рівня конкурентоспроможності. Тому аеропортам необхідно утримувати баланс між прийняттям ефективних економічних рішень та заходами щодо залучення клієнтів.

На діяльність авіакомпаній та аеропортів також впливають глобальні проблеми. Такі як глобальні економічні коливання, геополітична невизначеність, стихійні лиха, політична нестабільність. Вони приводять до зменшення попиту на послуги авіаційних компаній та аеропортів. Важливою проблемою також є викиди вуглецю в атмосферу, що впливає на навколишнє середовище та спонукає авіаційні компанії до впровадження "зелених технологій" та потребує значних додаткових інвестицій.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Результати маркетингових досліджень ринку авіаційних послуг дозволяють визначити особливості даного ринку, уподобання споживачів послуг, конкурентне середовище, перспективи розвитку ринку та потенційну нішу для вітчизняних авіакомпаній. Завдяки проведеному аналізу з'являється можливість вибору напрямів відновлення діяльності українських авіакомпаній та аеродромів, якими є модернізація та автоматизація існуючого парку повітряних суден та обладнання, застосування інновацій та залучення інвестицій для реорганізації процесу надання авіаційних послуг, впровадження заходів з підвищення ефективності діяльності авіакомпаній та аеропортів.

Для відновлення діяльності авіаційної галузі в Україні потрібно визначити стратегічні напрямки повоєнного розвитку транспортної системи та визначити потенційні можливості щодо ресурсного забезпечення. Важливим є також відновлення діяльності авіаційних компаній, які в теперішній час значно скоротили обсяги надання авіаційних послуг, або взагалі припинили свою діяльність. Світовий ринок авіаперевезень має тенденцію до зростання, тому українським авіаперевізникам необхідно знайти свою нішу на ринку авіаційних послуг, використовуючи свої переваги та зовнішні можливості. Враховуючи слабкі сторони, здійснювати кооперування відносин, об'єднуватися в міжнародні альянси з метою протистояння мінливому зовнішньому середовищу та отримання конкурентоспроможності. Існують різні форми міжнародного співробітництва, такі як альянси авіакомпаній, спільні підприємства, стратегічне партнерство, інтерлайн-угоди. Таке співробітництво сприятиме виходу українських авіакомпаній на нові ринки та отримання конкурентних переваг.

Однією з загроз на ринку авіаційних послуг є проблеми на ринку праці. Тобто дефіцит професійно підготовленого персоналу, частина якого була втрачена за останні три роки. Також авіаційна промисловість потребуватиме значних за обсягом інвестицій, тому необхідним буде залучення іноземних інвестицій в відновлення та розбудову авіаційної промисловості та підготовку кадрів.

Основними ідеями сталого розвитку на національному рівні є гармонізація таких напрямків як соціальний, економічний та екологічний напрямки, але без

відновлення авіації такий сталий розвиток в Україні практично неможливий. Тому потрібно розробити та реалізувати державні програми відновлення та розвитку вітчизняної авіації, тому що авіація має стратегічне значення для країни. Незважаючи на значні труднощі, вітчизняні авіакомпанії поступово відновлюються, намагаючись співпрацювати з міжнародними партнерами в питаннях модернізацій та інновацій та відновлення авіасполучень, відповідності міжнародним стандартам та вимогам повітряної безпеки.

Література:

1. Амонс С., Красняк П. Маркетингове дослідження ринку і його структурних елементів. Теоретичний аспект. Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка". 2020. №5. [Електронний ресурс]. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2020/108.pdf
2. Бурейко А. Українські залізні пташки: що сталося з пасажирськими авіаперевізниками під час війни. Маркетинг в Україні. 2024. № 1 (131). С. 26—31.
3. Горбаль Н. І., Радченко Я. П. Стан та перспективи розвитку авіатранспортної галузі України в умовах євроінтеграції, постпандемії та війни. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. Національний університет "Львівська політехніка". 2023. № 1 (9), С. 249—260. [Електронний ресурс]. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2023/sep/31282/menedzhment-253-264.pdf>
4. Литвиненко С. Л., Яновський П. О. Економіко-організаційні аспекти оптимізації роботи підприємств транспорту: монографія. К.:Видавничий дім "Кондор", 2024. 232 с.
5. Литвиненко С. Л. Теоретико-методологічні основи реінжинірингу бізнес-процесів у вітчизняних вантажних авіакомпаніях. Науковий вісник Волинського національного університету ім. Л. Українки. Луцьк: ВНУ, 2010. Вип.4. С. 18—21.
6. Марченко С. М. Основні аспекти розвитку ринку авіаційних послуг України. Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки. Вип. 1 (60). 2021. С. 29—34. [Електронний ресурс]. URL: <https://journals.maup.com.ua/index.php/economics/article/view/94/81>
7. Сидоренко К. В., Терентьєва В. Ю. Розвиток світового ринку авіаційних перевезень в умовах турбулентності. Економічний простір. № 192. 2024. С.12—21. [Електронний ресурс]. URL: <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2024/08/192-12-21-sydorenko.pdf/>
8. Тарабан М. В., Сібрук В. Л. Розвиток авіаційного ринку України. Економіка та управління національним господарством. Вип. № 6(74). 2019. [Електронний ресурс]. URL: http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/6_74_1_2019_ukr/23.pdf
9. Монополия и неопределенность: Что ждет рынок наземного обслуживания в украинских аэропортах. Центр транспортних стратегий. [Електронний ресурс]. URL: https://cfts.org.ua/articles/monopoliya_i_neopredelennost_cho_zhdet_rynok_nazemnogo_obs_luzhivaniya_v_ukrainskikh_aeroportakh_1170
10. Галака С. П. Договір про Відкрите небо. Українська дипломатична енциклопедія / за ред. Л. В. Губернського. К: Знання України. 2009. 760 с.
11. Pro-Consulting. Аналітика ринків. Фінансовий консалтинг. [Електронний ресурс]. URL: <https://pro-consulting.ua/ua>

References:

1. Amons, S. Krasnyak, P. (2020), "Marketing research of the market and its structural elements. Theoretical aspect", *Efektivna ekonomika*, vol.5, available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2020/108.pdf (Accessed 14 May 2025).
2. Bureyko, A. (2024), "Ukrainian Iron Birds: What happened to passenger carriers during the war", *Marketing v Ukraini*, vol.1 (131), pp. 26—31.
3. Gorbal, N. I. Radchenko, Ya. P. (2023), "The state and prospects of development of the air transport industry of Ukraine in the conditions of European integration, postpandemia and war", *Menedzhment ta pidpryyemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennya ta problemy rozvytku*, Lviv Polytechnic, vol.1 (9), pp. 249—260.
4. Litvinenko, S. L. Yanovsky, P. A. (2024), *Ekonomiko-orhanizatsijni aspekty optymizatsii roboty pidpryyemstv transportu* [Economic and organizational aspects of optimization of work of transport enterprises], *Vydavnychyy dim "Kondor"*, Kyiv, Ukraine.
5. Litvinenko, S. L. (2010), "Theoretical and methodological foundations of business process reengineering in domestic cargo airlines", *Naukovyy visnyk Volyn's'koho natsional'noho universytetu im. L. Ukrayinky.*, Lutsk, VNU, vol. 4, pp. 18—21.
6. Marchenko, S. M. (2021), "The main aspects of the development of the market of aviation services of Ukraine", *Naukovi pratsi Mizhrehional'noyi akademiyi upravlinnya personalom. Ekonomichni nauky*, vol. 1 (60), pp. 29—34, available at: <https://journals.maup.com.ua/index.php/economics/article/view/94/81> (Accessed 22 May 2025).
7. Sidorenko, K. V. Terentyeva, V. Yu. (2024), "Development of the global aviation market in turbulence", *Ekonomichnyy prostir*, vol.192, pp.12—21, available at: <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2024/08/192-12-21-sydorenko.pdf/> (Accessed 27 May 2025)
8. Taraban, M. V. Sibruk, V. L. (2019), "Development of the aviation market of Ukraine", *Ekonomika ta upravlinnya natsional'nym hospodarstvom*, vol. 6 (74), available at: http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/6_74_1_2019_ukr/23.pdf (Accessed 12 May 2025).
9. Monopoly and unobtrusiveness: that the notion of land service in Ukrainian airports. Tsentra transportnykh stratehiy, available at: https://cfts.org.ua/articles/monopoliya_i_neopredennost_cho_zhdet_rynok_nazemnogo_obs_luzhivaniya_v_ukrainskikh_1170 (Accessed 15 May 2025)
10. Galak, S. P. (2009), "Open Sky Treaty", *Ukrains'ka dyplomatychna entsyklopediia* [Ukrainian Diplomatic Encyclopedia], *Znannya Ukrayiny*, Kyiv, Ukraine.
11. Pro-Consulting (2025), "Market analytics. Financial consulting", available at: <https://pro-consulting.ua/en> (Accessed 20 May 2025)

Стаття надійшла до редакції 09.06.2025 р.

О. О. Кравченко,
к. е. н., доцент, Черкаський національний університет ім. Б. Хмельницького
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8776-4462>
В. О. Пилипенко,
аспірант, Черкаський національний університет ім. Б. Хмельницького
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-6091-2734>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.12.149

ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ

O. Kravchenko,
PhD in Economics, Associate Professor,
Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy
V. Pylypenko,
Postgraduate student, Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy

DIGITAL MARKETING SYSTEM MANAGEMENT PROCESS

У статті проаналізовано процес управління системою цифрового маркетингу як важливий інструмент досягнення конкурентних переваг у сучасному бізнес-середовищі. Розглянуто основні етапи управління, що включають стратегічне планування, організацію командної роботи, контроль за виконанням ключових показників ефективності та використання автоматизованих систем для підвищення продуктивності. Окрема увага приділяється методам інтеграції цифрових каналів, таких як веб-сайти, мобільні додатки, SEO, соціальні мережі та email-маркетинг, з метою створення єдиного клієнтського досвіду. Зроблено акцент на необхідності дотримання нормативів конфіденційності та впровадження кібербезпеки в банківських установах. Стаття підкреслює важливість використання сучасних інструментів аналітики для моніторингу та оптимізації маркетингових активностей. Запропоновані рекомендації дозволяють забезпечити ефективність системи управління цифровим маркетингом і адаптувати її до швидких змін ринку та технологій.

The article analyzes the process of managing the digital marketing system as an important tool for achieving competitive advantages in the modern business environment. The main stages of management are considered, including strategic planning, organization of teamwork, control over the implementation of key performance indicators and the use of automated systems to increase productivity. Particular attention is paid to methods of integrating digital channels, such as websites, mobile applications, SEO, social networks and email marketing, in order to create a single customer experience. Emphasis is placed on the need to comply with confidentiality standards and the introduction of cybersecurity in banking institutions. The article emphasizes the importance of using modern analytics tools to monitor and optimize marketing activities. Data serves as the basis for real-time decision-making, which allows you to quickly respond to changes in consumer behavior and competitive environment. The proposed recommendations allow to ensure the effectiveness of the digital marketing management system and adapt it to the rapid changes in the market and technologies, thereby contributing to increasing the competitiveness of enterprises in the context

of digital transformation. In the context of ongoing digitalization, the effective management of marketing processes requires not only technical infrastructure, but also a strategic approach grounded in consumer insights and real-time data analysis. The integration of omnichannel strategies plays a vital role in ensuring consistency of brand communication and personalization of customer journeys. Enterprises are increasingly relying on AI-powered solutions and predictive analytics to fine-tune campaigns, optimize budget allocation, and enhance user engagement. Moreover, collaboration between marketing, IT, and customer service departments has become a critical factor in delivering seamless digital experiences. As customer expectations continue to evolve, companies must also prioritize agility and innovation in their digital marketing approaches. A well-structured digital marketing system thus becomes an enabler of sustainable growth, long-term customer relationships, and market leadership.

Ключові слова: маркетинг, реклама, підприємство, маркетингові дослідження, цифровий маркетинг, банківський маркетинг, управління, бізнес-середовище.

Key words: marketing, advertising, enterprise, marketing research, digital marketing, banking marketing, management, business environment.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

У сучасному світі цифровий маркетинг є одним із ключових інструментів просування товарів та послуг. З розвитком технологій і збільшенням конкуренції на ринку, ефективне управління системою цифрового маркетингу стає вирішальним фактором для успішної діяльності компаній.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Процес управління системою цифрового маркетингу є об'єктом досліджень таких вітчизняних науковців, як Полтавець В.О., Янковець Т., Татаринцева Ю.Л., Карпенко Н.В., Іваннікова М.М., Іванніков Р.В., Нянько Л., Нянько В. Зазначимо зарубіжних науковців, які досліджували цю тему: Vasyltsiv T., Mulska O., Levytska O., Lupak R., Semak B., Shtets T., Islam T., Miron A., Nandy M., Choudrie J., Liu X., Li Y.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є аналіз процесу управління системою цифрового маркетингу, виявлення його ключових етапів та визначення основних методів, які забезпечують ефективність цієї діяльності.

ВИКЛАД ОСНОВНИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ДОСЛІДЖЕННЯ

Система управління цифровим маркетингом — це набір інструментів, методів та процесів, що допомагають організувати та координувати маркетингові активності в банку. Така система включає не тільки програмні рішення, але й управлінську структуру, яка забезпечує ефективну роботу маркетингових стратегій. Основні компоненти системи управління цифровим маркетингом у банківській установі представлені на рис. 1.

Таким чином, на основі даних, представлених на рис. 1, процес управління цифровим маркетингом бере свій початок із ретельного стратегічного планування, що є фундаментом для ефективної реалізації маркетингових кампаній. Цей етап є критично важливим, оскільки саме він визначає загальний вектор діяльності компанії у цифровому просторі. Основні кроки, які забезпечують успішне планування, включають:

- аналіз ринку. Першочерговим завданням є проведення комплексного дослідження зовнішнього середовища, що охоплює вивчення поведінки конкурентів, аналіз актуальних тенденцій у галузі, а також виявлення ключових потреб та очікувань цільових клієнтів. Глибоке розуміння ринкових умов дозволяє приймати обґрунтовані рішення щодо подальшої стратегії;

- визначення цільової аудиторії. Цей крок передбачає сегментацію ринку на основі демографічних, поведінкових та психографічних характеристик споживачів. Такий підхід дозволяє створювати більш персоналізовані маркетингові повідомлення, що сприяє підвищенню лояльності та стричиненню позитивних змін;

- постановка ключових показників ефективності (далі — KPI). Для оцінки результативності діяльності необхідно визначити конкретні метрики, які можна вимірювати та відслідковувати. До основних показників відносяться: кількість нових клієнтів, коефіцієнт утримання існуючих клієнтів, рівень зростання доходів, коефіцієнт конверсії, середня вартість залучення клієнта (далі — CAC) тощо. Правильна постановка KPI дозволяє оцінювати ефективність окремих етапів маркетингової кампанії та оперативно вносити корективи у стратегію [2].

Для ефективного управління цифровим маркетингом у банку необхідне створення спеціальної організаційної структури, що забезпечує системний підхід до

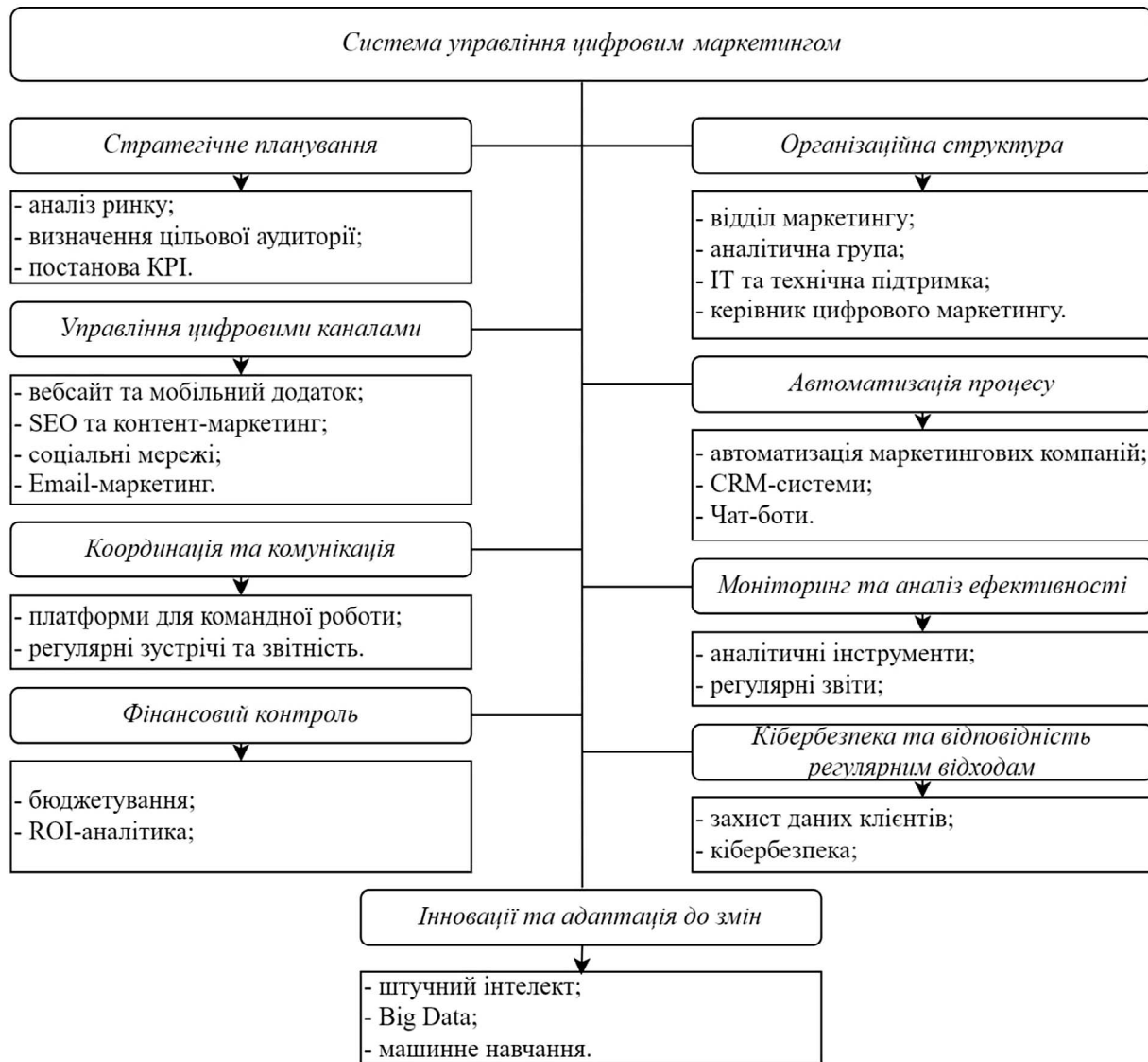


Рис. 1. Системи управління цифровим маркетингом у банківській установі

Джерело: розроблено автором.

планування, реалізації та оцінювання маркетингових кампаній. Така структура дозволяє оптимізувати процеси, мінімізувати ризики та досягати поставлених цілей завдяки чітко визначеним функціям і розподілу відповідальності між департаментами. Зазначимо основні елементи цієї структури як:

— відділ маркетингу. Цей підрозділ є ключовим генератором ідей та рішень, відповідальним за розробку маркетингових стратегій, створення контенту та координацію рекламних кампаній. Його завдання полягає не лише у просуванні банківських продуктів, а й у формуванні позитивного іміджу бренду на ринку. Важливим напрямом роботи є управління комунікаціями, включаючи канали соціальних мереж, електронну пошту, мобільні додатки та веб-сайти;

— аналітична група. Цей підрозділ відіграє важливу роль у вимірюванні ефективності цифрових кампаній. Основні завдання аналітичної групи — це збір даних, їх обробка та аналіз ключових показників. На основі отриманих результатів аналітики надають рекомендації для вдосконалення стратегій, прогнозування резуль-

татів майбутніх кампаній та розробки персоналізованих пропозицій для клієнтів;

— IT-відділ та технічна підтримка. Забезпечення безперебійної роботи цифрових платформ банку, інтеграція сучасних маркетингових інструментів ("CRM", "DMP", систем автоматизації) та підтримка безпеки даних — основні функції цього підрозділу. IT-фахівці також відповідають за впровадження нових технологічних рішень, які дозволяють банку залишатися конкурентоспроможним на динамічному ринку фінансових послуг;

— керівник цифрового маркетингу. Ця позиція є стратегічною, оскільки керівник цифрового маркетингу відповідає за загальне управління всіма процесами, пов'язаними з просуванням продуктів у цифровому середовищі. Він координує роботу різних підрозділів, стежить за дотриманням термінів та бюджету, а також відповідає за розробку і реалізацію довгострокової стратегії цифрового маркетингу. Крім того, керівник взаємодіє з топ-менеджментом банку, представляючи результати діяльності та ініціюючи нові проекти.

Для забезпечення якісного та цілісного клієнтського досвіду, банківським установам необхідно інтегрувати всі канали цифрового маркетингу в єдину систему управління. Такий підхід дозволяє не лише створювати зручний та зрозумілий користувацький інтерфейс, а й забезпечувати безперервну комунікацію з клієнтами на всіх етапах їхнього життєвого циклу. Правильно інтегровані канали сприяють підвищенню лояльності клієнтів, покращенню показників конверсії та збільшенню прибутковості. Зазначимо основні елементи такого підходу як:

- веб-сайт та мобільний додаток. Сучасні клієнти очікують, що банк надасть їм інтуїтивно зрозумілі, швидкі та функціональні онлайн-платформи. Веб-сайт повинен забезпечувати простий доступ до ключових банківських послуг, містити зрозумілий контент, актуальну інформацію про продукти та легкий спосіб зворотного зв'язку. Мобільний додаток, у свою чергу, має бути не лише зручним інструментом для здійснення фінансових операцій, а й платформою для персоналізованих пропозицій, push-сповіщень та взаємодії з банком у режимі реального часу;

- пошукова оптимізація сайту (далі — SEO) та контент-маркетинг. Управління контентом — це не лише створення якісних матеріалів, а й їхня оптимізація для пошукових систем. Банки мають працювати над покращенням своєї видимості в результатах пошуку, забезпечуючи клієнтам швидкий доступ до корисної інформації. Стратегія контент-маркетингу повинна включати публікації експертних статей, гайдів, новин про фінансові послуги та інтерактивний контент, такий як відео чи інфографіка. Це сприяє підвищенню довіри до бренду та формує його експертну репутацію [2];

- соціальні мережі. Присутність у соціальних мережах є невід'ємною частиною стратегії цифрового маркетингу. Банки можуть використовувати ці платформи для комунікації з клієнтами, оперативного реагування на їхні запити та зауваження, а також для просування своїх продуктів. Крім того, соціальні мережі дають змогу збирати цінний зворотний зв'язок від клієнтів, що дозволяє вдосконалювати обслуговування. Створення цікавого контенту, проведення конкурсів та запуск рекламних кампаній у соціальних мережах підвищує залученість аудиторії та сприяє зростанню кількості клієнтів;

- email-маркетинг. Автоматизація розсилок дозволяє банкам підтримувати постійну комунікацію з клієнтами, інформуючи їх про нові продукти, акції чи зміни в обслуговуванні. Важливим аспектом є персоналізація листів, яка ґрунтується на поведінкових даних клієнтів та їхніх уподобаннях. Такі пропозиції мають значно вищий рівень відкриттів та переходів, що робить email-маркетинг одним із найефективніших каналів цифрового маркетингу.

Використання систем автоматизації в банківській сфері дозволяє значно оптимізувати операційні процеси, мінімізувати вплив людського фактору та підвищити ефективність взаємодії з клієнтами. Автоматизація сприяє не лише зниженню витрат, а й покращенню якості обслуговування, оскільки завдання виконуються швидше, точніше та без зайвих затримок. Управління автоматизованими процесами охоплює кілька ключових напрямків як:

- автоматизація маркетингових кампаній. Сучасні інструменти автоматизації, такі як "Pardot", "Marketo", "HubSpot" або "ActiveCampaign", дозволяють банкам керувати рекламними кампаніями у цифрових каналах із мінімальним втручанням людини. Завдяки цим платформам можна створювати багатоканальні кампанії, сегментувати аудиторію, персоналізувати повідомлення та автоматично запускати тригерні дії на основі поведінки користувачів. Це допомагає не лише підвищити ефективність кампаній, а й суттєво економити час маркетингових команд;

- CRM-системи. Управління відносинами з клієнтами є критично важливим для банків, і сучасні CRM-системи, такі як "Salesforce", "Microsoft Dynamics" або "Zoho CRM", відіграють у цьому провідну роль. Вони дозволяють збирати та аналізувати інформацію про клієнтів, відстежувати історію взаємодій, автоматично генерувати пропозиції на основі потреб клієнта та здійснювати ефективне управління продажами. Завдяки CRM-системам банки можуть надавати клієнтам індивідуальні рішення, що підвищує їхню задоволеність і довіру до фінансової установи;

- чат-боти та системи штучного інтелекту (далі — AI). З розвитком штучного інтелекту чат-боти стали незамінним інструментом у сфері автоматичного обслуговування клієнтів. Вони здатні відповідати на запити клієнтів у режимі реального часу, надавати базову інформацію про послуги банку, допомагати з вирішенням типових проблем та навіть виконувати прості фінансові операції, такі як перевірка залишку на рахунок або блокування картки. Чат-боти значно знижують навантаження на працівників служби підтримки, дозволяючи їм зосередитися на більш складних завданнях, що потребують людського втручання. Додатково, інтеграція AI-систем дозволяє створювати чат-боти, які навчаються на основі взаємодії з клієнтами, постійно вдосконалюючи якість своїх відповідей [3].

Для забезпечення ефективної роботи системи управління цифровим маркетингом у банку необхідна належна координація між усіма залученими відділами та командами. Злагоджена взаємодія між командами маркетингу, аналітики, продажу та IT дозволяє швидко адаптуватися до змін, своєчасно реагувати на проблеми й оптимізувати процеси. Зазначимо основні інструменти для координації як:

- платформи для командної роботи. Використання спеціалізованих платформ, таких як "Trello", "Asana", "Jira" або "Monday.com", дозволяє ефективно організовувати завдання, розподіляти обов'язки та забезпечувати прозорість процесів. Завдяки цим інструментам кожна команда може стежити за статусом виконання завдань, обмінюватися файлами та коментувати ключові етапи роботи. Це сприяє зниженню ризику неправильного розуміння завдань та допомагає дотримуватися встановлених термінів;

- регулярні зустрічі та звітність. Проведення регулярних зустрічей у форматі щотижневих або щомісячних обговорень дозволяє оцінювати прогрес, аналізувати результати маркетингових кампаній, виявляти проблемні зони та оперативно їх вирішувати. Такі зустрічі сприяють обміну ідеями між командами, підвищенню мотивації співробітників та узгодженню подальших дій.

Крім того, звітність відіграє ключову роль у контролі за досягненням KPI та виявленні можливостей для поліпшення стратегії.

Ключовим елементом системи управління є постійний моніторинг результатів та своєчасне внесення коригувань у стратегію. Це дозволяє не лише утримувати високий рівень ефективності, а й швидко адаптуватися до змін на ринку. Зазначимо основні засоби моніторингу як:

— аналітичні інструменти. Для забезпечення точного моніторингу показників використовуються сучасні аналітичні платформи, такі як "Google Analytics", "Power BI", "Tableau" або "Looker". Ці інструменти дають змогу в режимі реального часу отримувати актуальні дані про показники залученості, коефіцієнт конверсії, поведінку користувачів на веб-сайті чи у мобільному додатку. Завдяки інтеграції аналітичних інструментів із CRM-системами можна оцінювати ефективність конкретних каналів маркетингу та сегментів клієнтів;

— регулярні звіти. Формування регулярних звітів дозволяє керівництву та командам відслідковувати виконання ключових показників ефективності, таких як рівень залученості клієнтів, зростання доходів, утримання клієнтів та середня вартість залучення клієнта. Звіти можуть бути представлені у вигляді інтерактивних дашбордів, що дозволяє оперативно виявляти відхилення від запланованих результатів та приймати відповідні рішення.

Ефективне управління цифровим маркетингом у банківській сфері передбачає не лише розробку продуманих стратегій і грамотне планування, а й ретельний контроль витрат. Окупність інвестицій у маркетингові кампанії є одним із ключових факторів, що визначає довгострокову успішність банку в умовах високої конкуренції. Тому для досягнення оптимального співвідношення між витратами та результатами слід приділяти особливу увагу таким аспектам [4]:

— бюджетування. Детальне планування бюджету на кожну маркетингову кампанію дозволяє ефективно розподіляти ресурси між різними каналами просування: SEO, соціальними мережами, email-маркетингом та платною рекламою. Контроль за витратами включає аналіз витрат у розрізі окремих каналів і коригування бюджету в реальному часі залежно від ефективності кожного з них. Використання спеціалізованих платформ для бюджетування та фінансового аналізу допомагає знизити ймовірність перевищення видатків;

— аналітика рентабельності інвестицій (далі — ROI). Визначення рентабельності інвестицій є важливим кроком для оцінки результативності маркетингових зусиль. Банки можуть використовувати автоматизовані інструменти для аналізу ROI за кожною кампанією, що дозволяє швидко виявляти нерентабельні стратегії та перерозподіляти ресурси на більш ефективні напрями. Постійний моніторинг ROI сприяє підвищенню загальної продуктивності маркетингу та зниженню витрат на залучення клієнтів.

У банківських установах цифровий маркетинг має свою специфіку, пов'язану з високими вимогами до конфіденційності та безпеки даних клієнтів. Будь-яке порушення може завдати значної шкоди репутації та викликати втрату довіри з боку клієнтів. Тому система уп-

равління цифровим маркетингом повинна включати такі ключові елементи [6]:

— захист даних клієнтів. Відповідність міжнародним нормативам щодо захисту даних, таким як "GDPR" (General Data Protection Regulation) або місцевим законам про конфіденційність, є обов'язковою умовою для банківських установ. Це включає забезпечення безпеки персональних даних клієнтів під час збору, обробки та зберігання. Використання шифрування, політики мінімізації даних та регулярні аудити систем захисту допомагають дотримуватися цих вимог [7];

— кібербезпека. Банки повинні постійно вдосконалювати свої системи кібербезпеки, оскільки кількість загроз у цифровому середовищі постійно зростає. Впровадження сучасних заходів, таких як багаторівнева автентифікація, системи виявлення вторгнень (далі — IDS) та управління ризиками, дозволяє захищати інформаційні системи від можливих атак. Крім того, важливим аспектом є навчання персоналу основам інформаційної безпеки, щоб знизити ризик людських помилок [3].

Світ цифрового маркетингу стрімко змінюється, тому система управління повинна бути не лише ефективною, а й гнучкою, здатною до швидкого впровадження нових технологій. Використання сучасних інструментів дозволяє банкам залишатися конкурентоспроможними та оперативно реагувати на зміни ринку. Серед ключових технологій, які необхідно інтегрувати:

— штучний інтелект. AI може використовуватися для автоматизації процесів персоналізації, аналізу поведінкових даних клієнтів, а також для прогнозування результатів кампаній. Інструменти на базі AI дозволяють створювати більш точні сегменти аудиторії, підвищуючи ефективність таргетингу [3];

— Big Data. Аналіз великих обсягів даних відкриває нові можливості для розуміння потреб клієнтів та формування індивідуальних пропозицій. Використання Big Data дозволяє банкам краще прогнозувати поведінку клієнтів і своєчасно адаптувати свої стратегії;

— машинне навчання. Системи машинного навчання здатні самостійно вдосконалювати свої алгоритми на основі нових даних. Це особливо корисно для динамічного ціноутворення, аналізу ризиків і підвищення точності прогнозів у цифровому маркетингу [8].

Отже, система управління цифровим маркетингом банківської установи — це складний механізм, що поєднує стратегічне планування, управління ресурсами, автоматизацію, координацію команд, аналітику та постійний моніторинг результатів. Головною метою цієї системи є досягнення максимального ефекту від маркетингових кампаній через ефективне управління та використання інноваційних технологій.

Література:

1. Vasylytsiv T., Mulska O., Levytska O., Lupak R., Semak B., Shtets T. Factors of the Development of Ukraine's Digital Economy: Identification and Evaluation. Science and innovation. 2022. N 18 (2). P. 44—58.

2. Полтавець В.О. Формування ефективної системи управління маркетингом підприємства у цифровому середовищі. Матеріали XI Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції: "Сучасні інноваційно-інвес-

тиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції". 2024. С. 73—75.

3. Islam T., Miron A., Nandy M., Choudrie J., Liu X., Li Y. Transforming Digital Marketing with Generative AI. P. 1—24. URL: <https://www.mdpi.com/2073-431X/13/7/168>.

4. Янковець Т. Стратегічне управління цифровим маркетингом. Scientia fructuosa. 2022. Вип. № 5. С. 93—112.

5. Кібальник Л.О., Кравченко О.О., Пилипенко В.О. Особливості системи банківського маркетингу та управління нею в умовах цифровізації. Молодий вчений. 2024. Вип. № 5 (129). С. 1—5. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/6209/6075>.

6. Татаринцева Ю.Л. Методичні рекомендації щодо формування організаційно-економічного забезпечення цифрового маркетингу на підприємстві. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2023. Том 22. Вип. 3 (55). С. 158—172.

7. Карпенко Н.В., Іваннікова М.М., Іванніков Р.В. Інтегровані моделі цифрового маркетингу для побудови впізнаваності бренду. Збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції: "Тенденції розвитку маркетингу в умовах невизначеності". 2024. С. 144—147.

8. Нянько Л., Нянько В. Розвиток цифрового маркетингу банківських установ. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. 2024. Вип. № 326 (1). С. 45—51.

9. Kravchenko, O., Leshchenko, M., Marushchak, D., Vdovychenko, Y. Digitalization as a global trend and growth factor of the modern economy. Scopus Preview. 2019. Vol. 2422. P. 434—443.

References:

1. Vasylytsiv, T., Mulska, O., Levytska, O., Lupak, R., Semak, B. and Shtets, T. (2022), "Factors of the development of Ukraine's digital economy: identification and evaluation", Science and innovation, vol. 18, no. 2, pp. 44—58.

2. Poltavets, V.O. (2024), "Formation of an effective marketing management system of the enterprise in a digital environment", Proceedings of the XI International Scientific and Practical Internet Conference: Modern innovation and investment mechanisms for the development of the national economy in the context of European integration, pp. 73—75.

3. Islam, T., Miron, A., Nandy, M., Choudrie, J., Liu, X. and Li, Y. (2024), "Transforming digital marketing with generative AI", Computers, vol. 13, no. 7, available at: <https://www.mdpi.com/2073-431X/13/7/168> (Accessed 18 May 2025).

4. Yankovets, T. (2022), "Strategic management of digital marketing", Scientia fructuosa, vol. 5, pp. 93-112.

5. Kibalnyk, L.O., Kravchenko, O.O. and Pylypenko, V.O. (2024), "Peculiarities of the banking marketing system and its management under digitalization", Molodyi vchenyi, vol. 5 (129), pp. 1—5, available at: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/6209/6075> (Accessed 22 May 2025).

6. Tataryntseva, Yu.L. (2023), "Methodical recommendations for forming the organizational and economic

support of digital marketing in an enterprise", Market Economy: Modern Theory and Practice of Management, vol. 22, no. 3 (55), pp. 158—172.

7. Karpenko, N.V., Ivannikova, M.M. and Ivannikov, R.V. (2024), "Integrated digital marketing models for brand recognition building", Proceedings of the All-Ukrainian Scientific and Practical Conference: Trends in marketing development under uncertainty, pp. 144—147.

8. Nianko, L. and Nianko, V. (2024), "Development of digital marketing of banking institutions", Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, vol. 326 (1), pp. 45—51.

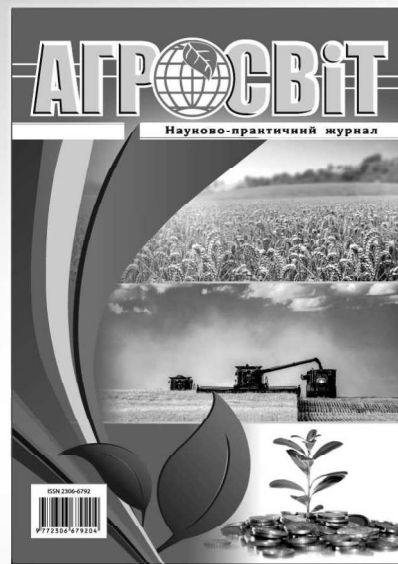
9. Kravchenko, O., Leshchenko, M., Marushchak, D. and Vdovychenko, Y. (2019), "Digitalization as a global trend and growth factor of the modern economy", Scopus Preview, vol. 2422, pp. 434—443.

Стаття надійшла до редакції 10.06.2025 р.

АГРОСВІТ

<https://nayka.com.ua>

Передплатний індекс: 23847



Виходить 24 рази на рік

**Журнал включено до переліку
наукових фахових видань України
з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)**

Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292

УДК 338.48:339.138:005.21

*R. Naboka,**PhD in Economics, Associate Professor,**Head of the Department of Management, Marketing and Tourism,**Kherson National Technical PUniversity**ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9918-2278>**O. Liashchenko,**Postgraduate Student of the Department of Management, Marketing and Tourism,**Kherson National Technical University**ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-0846-2146>**Yu. Maksymenko,**Postgraduate Student of the Department of Management, Marketing and Tourism,**Kherson National Technical University**ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-1165-355X>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.12.155

MARKETING STRATEGIES FOR ENHANCING THE COMPETITIVENESS OF TOURISM ENTERPRISES UNDER CONDITIONS OF CROSS-INDUSTRY INTEGRATION

*Р. М. Набока,**к. е. н., доцент, завідувач кафедри менеджменту, маркетингу і туризму,**Херсонський національний технічний університет**О. А. Лященко,**аспірант кафедри менеджменту, маркетингу і туризму,**Херсонський національний технічний університет**Ю. М. Максименко,**аспірант кафедри менеджменту, маркетингу і туризму,**Херсонський національний технічний університет*

МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ МІЖГАЛУЗЕВОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

The article explores the theoretical foundations and practical aspects of developing marketing strategies aimed at enhancing the competitiveness of tourism enterprises under conditions of cross-sectoral integration. It is substantiated that the modern tourism environment requires a strategic rethinking of marketing management approaches, taking into account deep market transformations, the growing role of digital technologies, changes in consumer behavior, and the necessity of interaction with other sectors of the economy. Particular attention is paid to the role of cross-sectoral synergy, which ensures the improvement of service quality, the expansion of product offerings, and the creation of new value propositions. The paper analyzes contemporary approaches to the implementation of marketing strategies in the tourism sector, including such directions as relationship marketing, co-marketing, cluster-based models, digital tools, destination branding, and cross-sectoral communication. Key factors of synergy between tourism enterprises and related sectors (transportation, culture, IT, healthcare, agriculture, education, and the public sector) are identified.

These factors contribute to strengthening enterprise competitiveness through the combination of resources, technologies, promotional channels, and the joint development of tourism products. The article summarizes practical tools for implementing marketing strategies in a cross-sectoral context. In particular, it highlights the advantages of joint promotion, loyalty programs, digital integration, information exchange, partner PR, and participation in public-private initiatives. It is determined that the application of these tools enables tourism enterprises to increase marketing efficiency, respond to market challenges, activate partnership relations, and create added value in the consumer offering.

The prospects for further research lie in developing models for measuring the effectiveness of cross-sectoral synergy in tourism marketing, conducting empirical studies of strategies used by Ukrainian tourism clusters, and examining the impact of digital and sustainable transformations on consumer behavior patterns in the tourism industry.

У статті досліджено теоретичні засади та прикладні аспекти формування маркетингових стратегій підвищення конкурентоспроможності туристичних підприємств в умовах міжгалузевої інтеграції. Обґрунтовано, що сучасне туристичне середовище потребує стратегічного переосмислення підходів до управління маркетинговою діяльністю, з урахуванням глибоких трансформацій на ринку, зростання ролі цифрових технологій, зміни споживчої поведінки та необхідності взаємодії з іншими секторами економіки. Особливу увагу приділено ролі міжгалузевої синергії, яка забезпечує підвищення якості туристичних послуг, розширення спектру продуктів та створення нових ціннісних пропозицій. Проаналізовано сучасні підходи до реалізації маркетингових стратегій у сфері туризму, зокрема такі напрями як маркетинг співпраці, ко-маркетинг, кластерні моделі, digital-інструменти, брендування дестинацій та крос-секторальна комунікація. Визначено ключові чинники синергії між туристичними підприємствами та суміжними галузями (транспорт, культура, IT, медицина, агросектор, освіта, державний сектор), що сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємств через об'єднання ресурсів, технологій, каналів просування та спільне формування туристичного продукту. Узагальнено практичні інструменти реалізації маркетингових стратегій в умовах міжгалузевої взаємодії. Зокрема, охарактеризовано переваги спільного просування, програм лояльності, цифрової інтеграції, інформаційної взаємодії, партнерського PR та участі в державно-приватних ініціативах. Визначено, що застосування цих інструментів дозволяє туристичним підприємствам підвищити ефективність маркетингової діяльності, адаптуватися до ринкових викликів, активізувати партнерські відносини та сформувати додану вартість у пропозиції для споживача.

Перспективи подальших досліджень вбачаються у розробці моделей вимірювання ефективності міжгалузевої синергії в туристичному маркетингу, емпіричному дослідженні стратегій українських туристичних кластерів, а також вивченні впливу цифрових і сталих трансформацій на поведінкові патерни споживачів у туристичній сфері.

Key words: marketing strategy, tourism enterprise, competitiveness, cross-sectoral integration, synergy, co-marketing.

Ключові слова: маркетингова стратегія, туристичне підприємство, конкурентоспроможність, міжгалузева інтеграція, синергія, ко-маркетинг.

FORMULATION OF THE PROBLEM IN GENERAL TERMS AND ITS CONNECTION WITH IMPORTANT SCIENTIFIC OR PRACTICAL TASKS

Tourism is no longer an isolated sector operating independently — today, it serves as an integrative platform for the interaction of various economic industries, including transport, culture, healthcare, education, and information technology. This transformation of the operational environment of tourism enterprises necessitates a rethinking of approaches to the development of competitive advantages. Under such conditions, marketing strategies must go beyond

traditional promotion and service sales, evolving into instruments of strategic cooperation and cross-sectoral synergy.

Modern markets demand from tourism enterprises not only adaptability but also the ability to rapidly develop new, complex, and high value-added products. This is achievable only through the active implementation of cross-sectoral integration combined with effective marketing planning. Despite the relevance of the topic, research on the mechanisms for implementing marketing strategies in the context of intersectoral interaction remains fragmented, creating a scientific niche for further exploration in this field.

The current issue lies in the fact that most tourism enterprises, especially small and medium-sized businesses, do not fully utilize the potential of cross-sectoral integration when developing their marketing strategies. This results in limited differentiation of their offerings, low levels of innovation, and insufficient competitiveness in both domestic and international markets.

From a scientific perspective, addressing this issue is linked to the need for improving theoretical and methodological approaches to the development of marketing strategies that take cross-sectoral linkages into account. From a practical perspective, it involves the creation of effective mechanisms for managing partnership projects, cross-sectoral initiatives, and innovative forms of tourism products.

The relevance of the problem is reinforced by the need for tourism enterprises to adapt to new challenges — increasing competition, changing consumer behavior, the development of sustainable tourism, and digitalization. Therefore, research in this area is not only of theoretical significance but also holds practical value for enhancing the effectiveness of tourism business management in the long term.

ANALYSIS OF RECENT RESEARCH AND PUBLICATIONS

Contemporary scientific studies show a growing interest in exploring marketing strategies in the tourism sector, particularly in the context of cross-sectoral integration. These studies cover a wide range of aspects, including the impact of digital technologies, cross-sector collaboration, innovative approaches to promoting tourism services, digitalization, partnership strategies, and crisis management.

In his scientific works, Bo Yang [1] analyzes the impact of media convergence on the development of cultural tourism, emphasizing the importance of integrating various media channels and digital strategies to enhance brand communication effectiveness and engage consumers. Another study by the same author focuses on the synergistic effects of cross-sectoral collaboration on the development of cultural tourism, highlighting the significance of shared resource utilization, enhanced innovation capacity, and market expansion [2].

Luning Yu [3] examines the deep integration of information technologies into the tourism industry, emphasizing the necessity for continuous adaptation and the implementation of innovative marketing strategies to achieve established objectives.

Contemporary Ukrainian research in the field of tourism marketing emphasizes the need to adapt to digital transformations, develop cross-sectoral interactions, and implement innovative strategies to enhance the competitiveness of tourism enterprises. Among Ukrainian scholars, the publication by M. Kuzminov [4] stands out as a significant contribution to the development of the modern concept of marketing management in tourism. He analyzes the specifics of strategic marketing management in tourism enterprises, focusing on adaptive and stable management elements under conditions of uncertainty, and substantiates the necessity of a systemic and adaptive approach to marketing that considers not only classical tools but also behavioral, social, and technological aspects.

L.M. Shulhina [5], in her dissertation, developed the concept of collaborative marketing, which involves the integration of efforts among enterprises, partners, and consumers in the creation of tourism products. The author emphasizes the importance of cross-sectoral interaction and the formation of long-term partnerships to ensure competitive advantages in tourism.

O. Berkova and O. Borysyuk [6], in their article, focus on strategic marketing analysis in the tourism sector, investigating methods and approaches that help tourism companies effectively develop their business in a competitive environment.

O.V. Nazarenko [7] analyzes the prospects for inbound tourism development in Ukraine through the use of digital marketing tools. The author highlights the importance of digitalization of the economy and the implementation of innovative technologies to improve Ukraine's image on the international stage and attract foreign tourists.

Thus, the analysis of scholarly works indicates growing attention to the integration of digital technologies into marketing strategies of tourism enterprises, the necessity of cross-sectoral cooperation, and the implementation of innovative approaches to ensure the sustainable development of the industry. Despite significant scientific contributions, there remains a need for further research aimed at developing comprehensive strategies that combine digitalization, partnership, and adaptability to changes in the market environment.

FORMULATION OF THE ARTICLE'S OBJECTIVES (PROBLEM STATEMENT)

The aim of the article is to generalize and develop the theoretical and methodological foundations for the formation of marketing strategies aimed at enhancing the competitiveness of tourism enterprises in the context of cross-sectoral integration, as well as to substantiate practical approaches for their implementation in the activities of tourism sector enterprises, taking into account contemporary challenges and opportunities.

Achieving the stated aim involves solving the following scientific tasks:

- to analyze contemporary approaches to the formation of marketing strategies in the tourism sector;
- to characterize the impact of cross-sectoral integration on the competitiveness of tourism enterprises;
- to identify key factors of synergy between the tourism business and related industries (transport, culture, IT, healthcare, etc.) that ensure the creation of new-quality tourism products;
- to substantiate the tools for implementing marketing strategies that enable the effective use of the potential of cross-sectoral interaction.

PRESENTATION OF THE MAIN RESEARCH MATERIAL

In the scientific literature, a marketing strategy is viewed as a comprehensive system of actions aimed at achieving long-term competitive advantages through the effective utilization of market opportunities, the internal potential of the enterprise, and purposeful influence on consumer needs. Classical approaches to strategic marketing in tourism have been proposed in the works of

Table 1. Key Factors of Synergy Between Tourism Enterprises and Related Industries

Sector	Key Synergy Factors	Marketing Effect for Tourism
Transport	Joint route planning, transport accessibility, logistical interaction	Creation of comprehensive tourist packages, consumer convenience, increased mobility
Information Technology	Digital services, booking platforms, big data, CRM integration	Service personalization, marketing automation, digital promotion, online client communication
Culture and Creative Industries	Event potential, gastronomic uniqueness, cultural identity	Emotional appeal of the product, destination branding, new thematic products
Healthcare	Medical services, wellness infrastructure, SPA, diagnostics	Development of new products: medical, recreational, and wellness tourism, high trust level
Education and Science	Thematic programs, academic mobility, educational content	Educational tourism, staff qualification improvement, thematic tours
Agricultural Sector	Seasonality, local products, farming initiatives	Development of agritourism, gastronomic tours, sustainable and thematic eco-routes
Public and Municipal Sector	Support for clusters, infrastructure funding, regional branding	Increased recognition, marketing scale-up, access to public resources, support for tourism clusters

Source: Authors' own development.

F. Kotler, D. Bowen, J. Makens [8], V. Kifyak [9], and O. Lyubitseva [10], where the importance of market segmentation, positioning, and differentiation strategies is emphasized.

In the context of tourism activities, marketing strategies encompass both traditional directions (price competition, product innovations, growth or niche strategies) and modern development vectors such as strategic alliances, cross-sectoral cooperation, digital platforms, and destination branding. In a dynamic environment characterized by high competition and instability of external factors, adaptive and innovative strategies gain particular importance, requiring flexibility, rapid response to changes, and active involvement of partner resources. Among current approaches are L.M. Shulhina's [5] "collaborative marketing" model, which builds sustainable relationships with partners, consumers, and even competitors; and O. Nazarenko's [7] digital marketing models based on digital promotion tools, big data, and CRM systems. However, despite the multifaceted nature of existing approaches, many studies lack a systemic integration of marketing strategy and cross-sectoral interaction, which in modern conditions is a decisive factor in forming competitive advantages in tourism.

In light of the above, it is evident that the effectiveness of marketing strategies in the tourism sector today largely depends not only on the internal resources of an enterprise but also on its ability to interact with the external environment. Specifically, this involves the active engagement of opportunities from other industries, which opens prospects for creating new formats of tourism products, expanding markets, and forming competitive advantages. In this context, cross-sectoral integration gains key importance as a factor enhancing the competitiveness of tourism enterprises.

Cross-sectoral integration as an economic phenomenon involves the formation of interconnections between various sectors of the economy with the aim of creating shared value, efficiently utilizing resources, and enhancing the adaptability of enterprises to market challenges. In the

tourism sector, this approach opens new development opportunities since the tourism product is inherently complex and requires the participation of related industries such as transport, culture, healthcare, agriculture, education, information technologies, and others.

The competitiveness of a tourism enterprise within integration processes is determined by its ability to:

- develop unique tourism offerings based on cross-sectoral cooperation;
- ensure stability and quality of service through shared infrastructure;
- effectively promote products via combined marketing platforms and channels;
- differentiate itself in the market through innovative service formats (e.g., medical tourism, gastronomic tours, agritourism, cultural-educational routes).

Integration with other industries allows tourism enterprises not only to expand their range of services but also to increase customer loyalty, access new markets (including international ones), and strengthen their competitive positions in the long term. Such cooperation becomes especially relevant in the context of post-crisis recovery, where no single industry can ensure sustainable development independently.

Furthermore, cross-sectoral integration facilitates the effective use of partnership marketing strategies (co-branding, strategic alliances, clusters), which help reduce promotion costs, pool budgets, and enhance the recognition of regional brands. Practice shows that enterprises actively collaborating with related sectors demonstrate higher growth rates and greater customer orientation.

Thus, cross-sectoral integration is viewed not only as the external environment in which the tourism business operates but also as a strategic foundation for creating new competitive products. In this regard, it is appropriate to outline the key factors of synergy between the tourism sector and related industries that form a new quality of tourism services and contribute to increasing value for the consumer.

Effective interaction between the tourism business and other economic sectors can create a synergistic effect —

Table 2. Implementation Tools of Marketing Strategies in the Context of Intersectoral Interaction

Implementation Tool	Action Factors	Expected Effect for Tourism Business
Co-marketing (joint promotion)	Combining budgets, brands, and communication channels with partners from various sectors	Cost reduction, wider reach, increased value of the tourism product
Digital marketing with multisectoral content	Booking platforms, mobile apps, targeting, content from IT, gastronomy, medical fields	Personalization, multi-vector coverage, modern image
Influencer marketing and partner PR	Influence through opinion leaders representing multiple fields simultaneously (e.g., food+travel)	Attracting new audiences, reputational capital, brand trust
Clusters and network structures	Institutionalization of partnerships, role distribution, joint planning	Marketing systematization, increased stability, long-term positioning
Cross-loyalty programs	Bonuses and discounts at various locations (hotels, museums, restaurants)	Increased customer satisfaction, more repeat visits
Interactive communication with clients	Creating joint products (routes, packages) based on stories and experiences	Higher engagement, viral effect, positive perception
Participation in public-private programs	Grant acquisition, joint projects with municipalities, public branding	Institutional support, marketing scaling, market expansion

Source: Authors' own development.

where the combined result of collaboration exceeds the sum of the effects of individual actions. This effect is achieved through the consolidation of resources, competencies, communication channels, technologies, and management practices.

The key factors of synergy between tourism enterprises and related industries are summarized in Table 1.

Each of these factors strengthens the competitive position of a tourism enterprise through service comprehensiveness, improved service quality, innovation, and deeper customer engagement.

The preliminary analysis allows us to conclude that intersectoral interaction creates a qualitatively new environment for implementing marketing strategies of tourism enterprises. In these conditions, substantiating practical tools that ensure effective implementation of strategic decisions focused on synergy, innovation, and sustainable development becomes especially important. Considering dynamic market changes and integration trends, the tools for implementing such strategies must meet the criteria of flexibility, adaptability, digitalization, and partnership orientation.

The main tools for implementing marketing strategies of tourism enterprises in an intersectoral environment are summarized in Table 2.

Analysis of the tools for implementing marketing strategies in tourism enterprises indicates a growing role of integrative approaches in shaping effective market behavior. The use of co-marketing, cluster models, digital technologies, partner loyalty programs, and public-private initiatives enables enterprises to strengthen their competitive positions, reduce costs, increase customer engagement, and expand market presence.

The implementation of such strategies requires coordinated efforts between tourism operators and representatives of related industries, as well as readiness

for institutional, financial, and technological partnerships. In the context of integration, tourism marketing transforms from a purely communication function into a strategic platform for cooperation, innovation, and growth.

CONCLUSIONS AND PROSPECTS FOR FURTHER RESEARCH IN THIS FIELD

As a result of the conducted study, it was established that intersectoral integration acts as a powerful catalyst for enhancing the competitiveness of tourism enterprises. This approach not only allows expanding the range of services and increasing their value for consumers but also optimizes marketing activities through the joint use of resources, communication channels, infrastructure, and brands.

The systematization of theoretical approaches to the formation of marketing strategies has shown that the effectiveness of strategic marketing in tourism largely depends on the ability of enterprises to interact with related sectors — transportation, IT, cultural sphere, healthcare, education, agricultural, and public sectors. The identified key factors of synergy, such as infrastructure coordination, information integration, joint branding, and institutional support, form the basis for creating innovative tourism products with high added value.

The proposed tools for implementing marketing strategies — co-marketing, digital services, partnership programs, clusters, integrated loyalty programs — enable tourism enterprises to adapt to market challenges, effectively cooperate with partners, and increase consumer loyalty.

Prospects for further research lie in developing models for measuring the effectiveness of intersectoral synergy in tourism marketing, as well as in empirical studies of the practices of Ukrainian enterprises with a focus on digital transformation, sustainable development, and adaptation to global challenges.

Література:

1. Yang, B. (2024), "Marketing Strategies of Cultural Tourism Industry under Media Convergence Background", *Frontiers in Business, Economics and Management*, 16 (3), pp. 274—277. DOI: <https://doi.org/10.54097/w24ev921> (дата звернення: 27.05.2025).

2. Yang, B. (2024), "The Synergistic Effects of Cross-sector Collaboration on the Development of Cultural Tourism Industry", *Journal of Tourism Management*, 1 (2), pp. 37—42. DOI: <https://doi.org/10.62517/jtm.202413206> (дата звернення: 27.05.2025).

3. Luning, Yu. (2024), "Innovation of Marketing Strategies in the Tourism Market under the Background of Smart Tourism", *Transactions on Economics, Business and Management Research*, 7, pp. 55—60. DOI: <https://doi.org/10.62051/4p48sj72> (дата звернення: 27.05.2025).

4. Kuzminov, N. Features of management of marketing activities of enterprises in tourism: invariant approach. *Економічні горизонти*. 2025. 2—3 (28), С. 14—23. DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.2\(28\).-2024.304726](https://doi.org/10.31499/2616-5236.2(28).-2024.304726) (дата звернення: 28.05.2025).

5. Шульгіна Л.М. Маркетинг підприємств туристичної галузі: автореф. дис. докт. екон. наук: 08.06.01. Київський національний торговельно-економічний університет, Київ, 2006. URL: https://tourlib.net/aref_tourism/shulgina.htm?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 29.05.2025).

6. Беркова, О., Борисюк, О. Формування маркетингового стратегічного аналізу в галузі туризму. Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка. Сер. Географія. Тернопіль: ФОП Осадца Ю. В. 2024. № 1 (56). С. 136—142. DOI: <https://doi.org/10.25128/2519-4577.24.1.16> (дата звернення: 30.05.2025).

7. Назаренко О.В. Перспективи розвитку в'їзного туризму в Україні з використанням інструментів digital-маркетинг. Вчені записки Університету "Острозька академія". Серія: Економіка. 2021. № 23. С. 115—119. DOI: [https://doi.org/10.33987/vsed.3-4\(74-75\).2020.205-219](https://doi.org/10.33987/vsed.3-4(74-75).2020.205-219) (дата звернення: 30.05.2025).

8. Kotler, P., Bowen, J. T. and Makens, J. C. (2016), *Marketing for Hospitality and Tourism* (7th ed.). Pearson Education. ISBN: 9780134151922 (дата звернення: 31.05.2025).

9. Кіфяк В. Ф. Організація туристичної діяльності в Україні, вид-во: Книги — XXI, Чернівці, 2003. ISBN: 966-8658-00-5 (дата звернення: 31.05.2025).

10. Любіцева О. О. Ринок туристичних послуг (геопросторові аспекти). Київ: Альтерпрес, 2002. ISBN: 966-542-118-0 (дата звернення: 31.05.2025).

References:

1. Yang, B. (2024), "Marketing Strategies of Cultural Tourism Industry under Media Convergence Background", *Frontiers in Business, Economics and Management*, vol. 16 (3), pp. 274—277. DOI: <https://doi.org/10.54097/w24ev921>

2. Yang, B. (2024), "The Synergistic Effects of Cross-sector Collaboration on the Development of Cultural Tourism Industry", *Journal of Tourism Management*, vol. 1 (2), pp. 37—42. DOI: <https://doi.org/10.62517/jtm.202413206>

3. Luning, Yu. (2024), "Innovation of Marketing Strategies in the Tourism Market under the Background of Smart Tourism", *Transactions on Economics, Business and Management Research*, vol. 7, pp. 55—60. DOI: <https://doi.org/10.62051/4p48sj72>

4. Kuzminov, N. (2025), "Features of management of marketing activities of enterprises in tourism: invariant approach", *Ekonomichni horyzonty*, vol. 2—3 (28), pp. 14—23. DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.2\(28\).2024.304726](https://doi.org/10.31499/2616-5236.2(28).2024.304726)

5. Shul'hina, L.M. (2006), "Marketing of Tourism Business Enterprises", Ph.D. Thesis, Economy, Kyivs'kyj natsional'nyj torhovel'no-ekonomichnyj universytet, Kyiv, Ukraine, available at: https://tourlib.net/aref_tourism/shulgina.htm?utm_source=chatgpt.com (Accessed 29 May 2025).

6. Berkova, O. and Borysiuk, O. (2024). "Development of Strategic Marketing Analysis in the Tourism Sector", *Naukovi zapysky Ternopil's'koho natsional'noho pedahohichnoho universytetu imeni Volodymyra Hnatiuka*. Ser. Heohrafiia, vol. 1 (56), pp. 136—142. DOI: <https://doi.org/10.25128/2519-4577.24.1.16>

7. Nazarenko, O.V. (2021), "Prospects for the Growth of Inbound Tourism in Ukraine through the Use of Digital Marketing Instruments", *Vcheni zapysky Universytetu Ostroz'ka akademiia, Seriia: Ekonomika*, vol. 23, pp. 115—119. DOI: [https://doi.org/10.33987/vsed.3-4\(74-75\).2020.205-219](https://doi.org/10.33987/vsed.3-4(74-75).2020.205-219)

8. Kotler, P., Bowen, J. T. and Makens, J. C. (2016), *Marketing for Hospitality and Tourism* (7th ed.). Pearson Education.,

9. Kifiak, V. F. (2003), *Orhanizatsiia turystychnoi diial'nosti v Ukraini* [Organization of Tourism Activities in Ukraine], Knyhy — XXI, Chernivtsi, Ukraine.

10. Liubitseva, O. O (2002), *Rynok turystychnykh posluh (heoprostorovi aspekty)* [Tourism Services Market (Geospatial Aspects)], Al'terpres, Kyiv, Ukraine. *Стаття надійшла до редакції 06.06.2025 р.*

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

Ефективна
ЕКОНОМІКА

Виходить 12 разів на рік

**Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)
Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292**

e-mail: economy_2008@ukr.net

 viber: +38 050 3820663

УДК 005.21:005.8:005.334+005.94+658.7+004+339.138

T. Rybakova,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management, Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2057-9550>

O. Kovtun,
PhD in History, Associate Professor of the Department of Management,
Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0145-7988>

T. Kuznietsova,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management, Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7142-6314>

O. Cherniaiev,
PhD in History, Associate Professor of the Department of Management,
Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9615-7202>

Y. Kuznietsov,
PhD student, Lecturer of the Department of Management,
Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-3994-9092>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.12.161

SHAPING ORGANIZATIONAL BUSINESS STRATEGY AND CRISIS RESPONSE THROUGH PROJECT MANAGEMENT: THE ROLES OF INVESTMENT, INNOVATION, LOGISTICS, ENGLISH, BRANDING, AND INFORMATION SYSTEMS

Т. О. Рибаківа,
 к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту, Університет Григорія Сковороди в Переяславі

О. В. Ковтун,
 к. і. н., доцент, доцент кафедри менеджменту, Університет Григорія Сковороди в Переяславі

Т. В. Кузнєцова,
 к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту, Університет Григорія Сковороди в Переяславі

О. С. Черняєв,
 к. і. н., доцент, доцент кафедри менеджменту, Університет Григорія Сковороди в Переяславі

Є. С. Кузнєцов,
 аспірант, викладач кафедри менеджменту, Університет Григорія Сковороди в Переяславі

**ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ ТА КРИЗОВОГО РЕАГУВАННЯ
ЧЕРЕЗ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ: РОЛЬ ІНВЕСТИЦІЙ, ІННОВАЦІЙ, ЛОГІСТИКИ,
АНГЛІЙСЬКОЇ МОВИ, БРЕНДИНГУ ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ**

This research explores how project management can serve as a crucial mechanism for shaping organizational business strategy and enhancing crisis response, particularly through the integration of key organizational capabilities: investment, innovation, English-language communication, logistics, branding,

and information systems. It is defined that project management has evolved beyond its traditional operational role to become a core organizational capability, enabling the translation of strategic intent into effective action, particularly in contexts of uncertainty and turbulence. Based on contemporary academic literature, this study provides a theoretical overview of key organizational capabilities that collectively influence strategic outcomes, examines their role in the context of project management and shaping organizational strategy, and identifies the unique challenges and opportunities organizations face in dynamic and crisis environments. It also explores the experience of Ukrainian enterprises in leveraging organizational capabilities under conditions of limited resources and crisis. By developing a multi-criteria evaluation framework and proposing a Structural Equation Modeling (SEM) approach, the study examines how project management plays a mediating role in translating these organizational capabilities into effective strategic outcomes. This mediation was analyzed using a Structural Equation Modeling (SEM) approach, specifically incorporating multiple regression with mediation testing to evaluate both direct and indirect effects. The findings confirm that a higher level of project management maturity significantly enhances organizational effectiveness and resilience, acting as a bridge between internal capabilities and strategic performance. Strengthening project management practices is shown to support effective execution of strategic initiatives and improve organizational responsiveness over time. This paper contributes to both theory and practice by proposing a comprehensive model that organizations can use to align project-based processes with long-term strategic goals, especially under conditions of uncertainty and disruption.

У дослідженні розглянуто, як управління проєктами може слугувати ключовим механізмом формування бізнес-стратегії організації та підвищення її здатності реагувати на кризові ситуації. Це відбувається, зокрема, через інтеграцію основних організаційних можливостей: інвестицій, інновацій, англомовної комунікації, логістики, брендингу та інформаційних систем. Визначено, що управління проєктами нині є не суто операційною функцією, а важливою спроможністю, яка дозволяє організаціям трансформувати стратегічні наміри в ефективні дії в умовах невизначеності. На основі сучасної академічної літератури проведено теоретичний огляд ключових організаційних можливостей, що сукупно впливають на стратегічні результати, проаналізовано їхню роль у контексті проєктного менеджменту та визначено унікальні виклики й можливості, що постають перед організаціями у динамічному та кризовому середовищі. Вивчено досвід українських підприємств щодо використання організаційних можливостей в умовах обмежених ресурсів та кризових ситуацій. Для дослідження розроблено багатокритеріальну оціночну структуру та запропоновано використання методу моделювання структурними рівняннями (SEM). За його допомогою проаналізовано медіаційну роль управління проєктами у трансформації згаданих організаційних можливостей в ефективні стратегічні результати. У межах моделі медіаційний аналіз виконано за допомогою множинного регресійного аналізу з перевіркою опосередкованих зв'язків для оцінки як прямих, так і непрямих ефектів. Отримані результати підтверджують, що вищий рівень зрілості управління проєктами суттєво підвищує ефективність і стійкість організацій, виступаючи містком між внутрішніми можливостями та стратегічною результативністю. Відтак організації мають пріоритетувати розвиток внутрішніх можливостей управління проєктами з метою створення міцної основи для стратегічної гнучкості та довгострокової конкурентоспроможності. Стаття робить внесок як у теорію, так і в практику управління, пропонує комплексну модель, яку організації можуть використовувати для узгодження проєктно-орієнтованих процесів із довгостроковими стратегічними цілями, особливо в умовах невизначеності та потрясінь.

Key words: Business Strategy, Project Management, Crisis Response, Organizational Capabilities, Structural Equation Modeling (SEM), Strategic Alignment.

Ключові слова: бізнес-стратегія, проєктний менеджмент, кризове реагування, організаційні можливості, моделювання структурними рівняннями (SEM), стратегічне узгодження.

INTRODUCTION

In today's context of instability and constant change, integrated management approaches grounded in synergy and dynamism have become particularly relevant. Under

these conditions, effective organizational business strategies must be adaptive, which can be achieved through the integration of organizational capabilities and modern project management technologies. The integration

of project management with business strategy represents a paradigm shift from viewing projects as merely tactical operations to recognizing them as vehicles for strategic realization.

The complexity of modern project environments requires a multifaceted approach encompassing various organizational functions. English language proficiency, innovation, investment, logistics, branding, and information systems constitute crucial elements that, when effectively integrated into project management practices, exert a profound influence on shaping organizational business strategy and bolstering crisis response capabilities.

Communication, particularly in English as the lingua franca of global business, serves as a critical enabler of project success. Similarly, innovation project management has become instrumental in developing new products, services, and business models that drive competitive advantage. Investment considerations, logistics management, brand positioning, and information systems all contribute to the project ecosystem and influence the attainment of strategic objectives in shaping organizational business strategy.

LATEST RESEARCH ANALYSIS

Recent academic research on shaping organizational business strategy and crisis response through project management highlights the critical role of adaptability, resilience, and strategic integration of various organizational elements. Iftikhar (2023) proposes an integrative model for crisis management in project-based organizations [1]. Arthur D. Little (2020) describes a project crisis management framework [2]. Harake (2023) proposes Proactive Crisis Project Management (PCPM) for situations where orthodox project management models are non-applicable [3].

Within the Ukrainian business landscape Bushuev & Yaroshenko (2016) propose a conceptual scheme model for managing innovative projects, programs, and portfolios of projects [4]. The ongoing war in Ukraine has spurred specific research into how organizations adapt and maintain operations under extreme duress, often transitioning from resistance to resilience strategies. Bilous (2024) discusses possible options for adapting the business strategy of the enterprise to the conditions of the military conflict [5]. Kuznietsova's research (2025) shows a comprehensive understanding of the transformation of a logistics enterprise through the synergy mechanisms [6]. Kuznietsov (2024) explored digitalization issues in training a new generation of Ukrainian managers [7].

While each of the factors — project management, innovation, investment, logistics, branding, English-language communication, and information systems — has been well investigated in isolation, there is a notable gap in the literature concerning their combined impact on organizational crisis response. This gap is especially relevant in the Ukrainian context, where businesses face the dual challenge of internal transformation and external shocks.

THE PURPOSE OF THIS ARTICLE

The purpose of this article is to develop a multi-criteria evaluation framework that integrates key organizational

capabilities — investment, innovation, English-language communication, logistics, branding, and information systems — into project management practices in order to shape organizational business strategy and enhance crisis response.

THE MAIN RESEARCH MATERIAL

1. Review of Key Elements Influencing Organizational Business Strategy.

To better understand how organizations can build effective business strategies in turbulent environments, it is essential to examine the specific elements that shape strategic decision-making and operational resilience.

Project management has emerged as a fundamental discipline enabling businesses to implement strategic initiatives, drive innovation, and respond effectively to crises. Effective project management helps businesses prioritize and allocate resources, manage risks, and achieve desired outcomes within the constraints of time, budget, and scope [8]. Project management serves as a critical bridge between organizational strategy and operational execution. This bridging function is particularly valuable in translating high-level organizational objectives into actionable plans and tangible results.

Crisis situations present unique challenges for organizations, requiring rapid response, effective resource mobilization, and adaptive decision-making. This becomes especially relevant for Ukrainian companies, because for them, the adaptation of business strategy to the conditions of military conflict plays a critical role in ensuring their survival, sustainability, and competitiveness [5]. Effective crisis response requires specialized governance structures that complement existing project management frameworks [2]. In the Ukrainian context, an effective way for project management to respond to crises is by leveraging best practices in systems for managing innovative projects and programs, which accounts for the influence of external environmental factors during the implementation of organizational development programs [4].

Investment considerations play a crucial role in project management, influencing project selection, resource allocation, and performance evaluation. It is important to note the synergy effect, where investment strategies are supported by digital technologies and adaptation to crisis situations allows for the successful integration of business into the international environment [6]. In today's Ukrainian environment, shaped by war and crisis, the ability to manage investments through resilient project management is very important. It helps organizations survive, adjust their strategies, and contribute to recovery after the conflict.

The strategic importance of innovations is evident in highly competitive or rapidly evolving industries, where organizations must continuously develop new offerings or approaches to maintain market relevance. Innovation becomes particularly important during crisis situations, enabling organizations to develop new approaches to emerging challenges. For Ukrainian companies facing various economic and market challenges, innovation project management represents a critical capability for enhancing resilience and competitiveness during crisis periods. Innovative learning environments incorporating

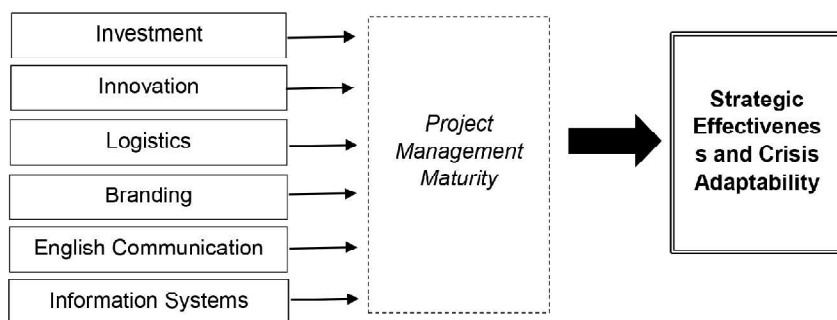


Fig. 1. Conceptual Mediation Model: Project Management Maturity and Crisis Strategy Effectiveness

Source: developed by the authors based on the approach proposed by Hair et al. (2019) [11].

AI and robotics simulations are the means to foster next-generation professional skills [9].

Logistics represents a critical domain within project management, particularly for projects involving physical goods, supply chains, or distribution networks. Effective logistics project management ensures the timely and efficient movement of resources, which is essential for project success in many contexts. In the Ukrainian context, logistics capabilities become particularly critical during crisis situations, where rapid resource mobilization and distribution can significantly influence crisis outcomes. By integrating logistics considerations into crisis management frameworks, organizations can enhance their ability to respond effectively to various crisis scenarios.

As projects become increasingly global and cross-functional, English language proficiency has emerged as a key competency for project professionals. Project management English involves mastering specific terminology and phrases, such as adjectives to describe projects (e.g., "successful project", "complex project", "strategic project") and verbs associated with project activities (e.g., "manage a project", "launch a project", "initiate a project") [10]. This specialized vocabulary enables more precise communication and reduces the risk of misunderstandings in project contexts.

Branding increasingly influences project management practices, particularly for projects with high visibility or direct customer impact. Conversely, project outcomes can significantly affect brand perceptions, creating a bidirectional relationship between project management and brand management. Effective integration of branding and project management involves ensuring that project outcomes align with and reinforce brand positioning and values. This alignment process typically involves incorporating brand considerations into project requirements and success criteria. For Ukrainian companies seeking to build strong brands, integrating brand considerations into project management frameworks can enhance brand consistency and protect brand equity during challenging situations.

Information systems play dual roles in project management context: they serve as tools that support project management processes, and they are often the subject of project management initiatives themselves. As enablers of project management, information systems provide tools for project planning and scheduling, resource management,

communication and collaboration, project monitoring, and reporting. All this requires an appropriate level of managers' digital competence, which makes digital learning a key driver of professional growth and innovation [7]. As subjects of project management, information systems present unique challenges related to their technical complexity, frequent requirement changes, integration requirements, and specialized skill needs.

2. Research Hypotheses and Conceptual Framework.

This study explores how key organizational capabilities contribute to shaping business strategy and enhancing crisis response, specifically through the mediating role of project management. We hypothesize that investment, innovation, logistics, English-language communication, branding, and information systems significantly influence the effectiveness of an organization's crisis strategy, with project management acting as a key enabling factor.

To empirically examine the proposed conceptual framework and test the hypothesized relationships among organizational capabilities, project management maturity, and crisis strategy effectiveness, this study adopts Structural Equation Modeling (SEM). SEM is a comprehensive statistical technique that enables the simultaneous estimation of multiple interrelated dependence relationships, including both direct and mediated effects. It is particularly suitable for this research because it incorporates a mediating variable (project management maturity) between the exogenous factors and the strategic outcome.

Thus, the following hypotheses can be proposed:

— H1: Investment capacity, innovation orientation, logistics efficiency, English-language communication, branding, and information systems positively influence the maturity of project management practices within organizations.

— H2: Higher maturity in project management significantly enhances the effectiveness of business strategy and organizational crisis response.

— H3 (Mediated Hypothesis): The effect of investment, innovation, logistics, communication, and branding on business strategy and crisis response is mediated by project management maturity.

The proposed model assumes:

1. Independent variables: Investment, Innovation, Logistics, English-language Communication, Branding, Information Systems.

2. Mediator: Project Management Maturity (PMM)

3. Dependent Variable: Business Strategy and Crisis Response Effectiveness (BSCR).

This structure allows us to examine not only the direct impact of organizational capabilities but also the indirect effects via the mediating function of project management. The schema of the mediation model is given in the figure (Fig.1).

To ensure theoretical rigor and enable empirical validation, the core constructs within the model are defined

Table 1. Description of Variables Used in the Multiple Regression Analysis

Variable	Description	Type / Scale	Interpretation
<i>Company ID</i>	Unique identifier assigned to each company	Integer (1–30)	Used to distinguish companies in the dataset; no analytical meaning
<i>Investment</i>	The amount of capital invested in the firm	Continuous (UAH)	Higher values indicate greater financial resources allocated
<i>Innovation</i>	Indicates whether the company introduced innovations (products/processes)	Binary (0 = No, 1 = Yes)	Captures the presence of innovation activity
<i>Logistics</i>	Average delivery time or supply chain performance level	Continuous (in days)	Lower values indicate faster deliveries and more efficient supply chain operations
<i>English Communication</i>	Proficiency level in English communication	Binary (0 = Low, 1 = High)	Indicates whether the firm uses English effectively for communication
<i>Branding</i>	Presence of recognized brand identity	Binary (0 = No, 1 = Yes)	Indicates if the firm has a strong brand presence
<i>Information Systems</i>	Usage level of information technologies	Ordinal (Scale 1–5)	Higher values reflect more advanced IT adoption
<i>Project Management Maturity</i>	Maturity of project management systems and processes	Composite index (binary and ordinal items)	The mediator in the model. Higher scores reflect more structured, repeatable, and optimized project management practices
<i>Strategic Effectiveness</i>	Overall strategic effectiveness of the organization's crisis response	Composite (continuous, binary, ordinal)	Dependent variable in the regression. Higher values indicate stronger organizational performance and greater capability to respond effectively during a crisis

Source: developed by the authors based on [13].

based on literature analysis. Each construct is formed through a set of measurable indicators, selected for their conceptual relevance and empirical applicability. This formation provides the foundation for future testing using SEM, which is particularly well-suited for analyzing complex, multivariate relationships involving both direct and mediated effects.

3. Empirical Testing of the Model.

This section outlines the approach used to empirically validate the conceptual model introduced in this study. Mediation analysis was performed using multiple regression analysis with mediation testing, following the approach of Baron and Kenny (1986) [12], and supported by Structural Equation Modeling (SEM) techniques.

Step 1: Data Collection. This study uses firm-level data from the World Bank Enterprise Surveys for Ukraine (2019), which provide comprehensive information on private sector firms across key dimensions, including investment, innovation, logistics, communication, branding, information technologies, and strategic effectiveness indicators. The data are publicly available and can be accessed via the World Bank Enterprise Surveys portal [13]. A summary of the indicators used in the model and their interpretation is presented in Table 1.

The constructed dataset reflects patterns observed in the Enterprise Surveys. Each variable was selected based on its theoretical relevance and availability in the 2019 survey. The dataset was analyzed using ordinary least

squares (OLS) regression and mediation analysis procedures, performed with Excel and statistical software.

Step 2: Regression Models. A mediated regression model was used to examine the impact of the independent variables (key organizational capabilities) on perceived crisis strategy effectiveness, with project management maturity acting as the mediator.

Mediator Model:

$$\text{Project_Management_Maturity} = \alpha + \beta_1 \times \text{Investment} + \beta_2 \times \text{Innovation} + \beta_3 \times \text{Logistics} + \beta_4 \times \text{English Communication} + \beta_5 \times \text{Branding} + \beta_6 \times \text{Information Systems} + \varepsilon_1$$

Outcome Model:

$$\text{Strategic Effectiveness} = \gamma + \delta_1 \times \text{Project Management Maturity} + \varepsilon_2$$

Interpretation of coefficients:

1) α and γ are intercept terms representing the expected values of the dependent variables (PMM and BSCR, respectively) when all predictors are zero.

2) The coefficients β_i in the mediator model indicate the change in PMM associated with a one-unit increase in each independent variable, holding other variables constant. Positive values indicate a positive relationship.

3) The coefficient δ_1 in the outcome model represents the effect of PMM on BSCR. A positive and statistically significant δ_1 suggests that higher project management maturity leads to greater effectiveness.

Table 2. Mediation Analysis Results: Strategic Effectiveness Mediated by Project Management Maturity

Independent Variable	Effect on Mediator (a)	Direct Effect on Outcome (c')	Effect of Mediator on Outcome (b)	Indirect Effect (a * b)	Total Effect (c)
Investment	0.153	0.085	0.367	0.056	0.141
Innovation	0.316	0.123	0.359	0.114	0.236
Logistics	0.243	0.011	0.384	0.093	0.104
English Communication	0.184	-0.078	0.398	0.073	-0.004
Branding	0.362	0.070	0.366	0.132	0.202
Information Systems	0.632	0.145	0.242	0.153	0.298

Source: developed by the authors.

4) The error terms ε_1 and ε_2 capture the influence of unobserved factors and random variation not explained by the models.

Statistical significance of coefficients (typically $p < 0.05$) indicates the reliability of the estimated effects.

Step 3: Mediation Analysis Results. The mediation analysis was conducted using Python 3, employing key libraries (Pandas, Statsmodels, Matplotlib). All predictor variables were initially binarized for consistency, while outcome variables were computed as arithmetic means of these binary indicators. Data processing and statistical modeling were performed programmatically to ensure reproducibility and rigor.

Based on the regression analysis, the estimated Mediator Model is as follows (The coefficients presented are unstandardized estimates):

Project Management Maturity = $0.048 + 0.038 \times \text{Investment} + 0.032 \times \text{Innovation} + 0.057 \times \text{Logistics} - 0.020 \times \text{English Communication} + 0.067 \times \text{Branding} + 0.593 \times \text{Information Systems} + \varepsilon_1$

The results of the mediation analysis, examining the indirect and direct effects of each factor on Strategic

Effectiveness through Project Management Maturity, are summarized in Table 2.

The total, direct, and indirect effects for each factor in the Mediator Model are summarized below.

Investment has a significant positive effect on the PMM ($\beta = 0.153, p < 0.001$), which in turn significantly influences the outcome ($\beta = 0.367, p < 0.001$). The total effect of Investment on the outcome (0.141) is partially mediated by the mediator, with an indirect effect of 0.056 and a direct effect of 0.085.

Innovation significantly predicts the PMM ($\beta = 0.316, p < 0.001$), which positively influences the outcome ($\beta = 0.359, p < 0.001$). The total effect of Innovation on the BSCR (0.236) is partially mediated by the mediator, with an indirect effect of 0.114 and a direct effect of 0.123.

Logistics has a significant effect on the PMM ($\beta = 0.243, p < 0.001$), while its direct effect on the outcome (BSCR) is not significant ($\beta = 0.011, p = 0.519$). The total effect (0.104) is almost entirely accounted for by the indirect (mediated) effect (0.093), suggesting full mediation.

English communication skills have a statistically significant indirect effect on the outcome via the PMM ($\beta = 0.073, p < 0.001$), even though the direct path is negative. This indicates that improving English skills can still yield positive outcomes through indirect mechanisms. Such a suppressor pattern suggests that English communication may exert its influence primarily through internal processes rather than directly.

Branding positively affects the PMM ($\beta = 0.362, p < 0.001$), which in turn significantly influences the outcome ($\beta = 0.366, p < 0.001$). The total effect of Branding on the BSCR (0.202) is partially mediated, with an indirect effect of 0.132 and a direct effect of 0.070.

Information Systems strongly predict the PMM ($\beta = 0.632, p < 0.001$), and the mediator significantly affects the outcome ($\beta = 0.242, p < 0.001$). The total effect of Information Systems on the BSCR (0.298) is partially

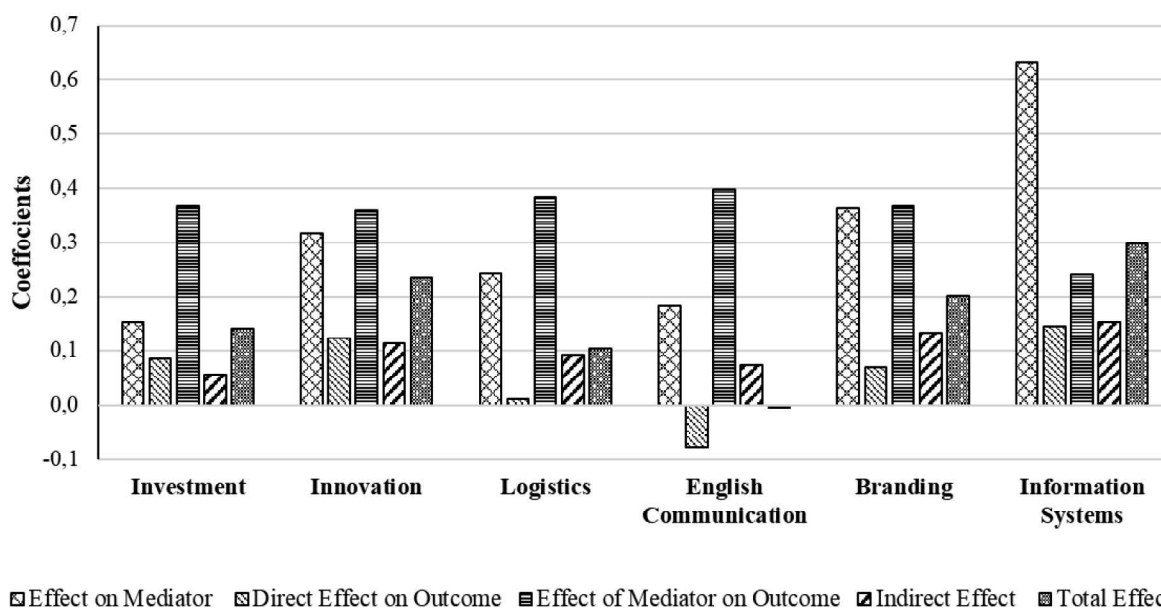


Fig. 2. Mediation Model Effects on Strategic Effectiveness and Crisis Adaptability: Comparison Across Factors

Source: developed by the authors.

mediated, with a substantial indirect effect of 0.153 and a direct effect of 0.145.

The mediation analysis results for each factor are presented in Fig. 2, which visually shows the direct, indirect (mediated), and total effects on effectiveness.

We now turn to the outcome model. Based on linear regression analysis, the following equation was derived to describe the relationship between project management maturity and overall effectiveness:

Strategic Effectiveness = $0.348 + 0.388 \times \text{Project Management Maturity} + \varepsilon_2$

The regression results for the outcome model demonstrate the following findings:

1) The analysis showed a positive and statistically significant relationship between PMM and BSCR. Specifically, the coefficient $\beta = 0.388$ ($p < 0.001$) indicates that for every one-unit increase in PMM, the predicted Effectiveness increases by approximately 0.39 units.

2) However, the model explains about 24% of the variance in Effectiveness ($R^2 = 0.243$), which suggests that while PMM is an important predictor, there are other factors not included in the model that also influence organizational effectiveness during a crisis.

This finding highlights the important — though more moderate, — role of project management maturity (PMM) as a mechanism through which strategic enablers contribute to crisis response effectiveness. It supports the conceptual model's assumption that internal coordination and disciplined execution significantly enhance strategic outcomes.

Step 4. Findings Interpretation. These results confirm that PMM functions as a mediator, transmitting the effects of several organizational inputs to overall effectiveness. The presence of both direct and indirect effects indicates that some factors may also exert influence through other pathways. Nevertheless, improving project management practices remains a relevant strategy for enhancing organizational performance under crisis conditions.

The outcome model further emphasizes the role of PMM in explaining variations in effectiveness. The statistically significant coefficient of 0.388 ($p < 0.001$) suggests that each unit increase in project management maturity is associated with a 0.39-point rise in predicted effectiveness. However, the R-squared value of 0.243 indicates that PMM accounts for approximately 24% of the variance, implying that while important, PMM is just one of several contributors to crisis response performance.

Taken together, these findings offer partial support for the conceptual model's core proposition: that internal coordination and structured project management, along with other strategic enablers, contribute meaningfully, but not exclusively, to an organization's strategic adaptive capacity during crises.

4. Discussion.

Empirical results provide valuable insights into the mechanisms through which various organizational factors influence the business strategy in the context of challenges caused by crises. The identified mediating role of project management highlights the importance of internal organizational capabilities in transforming the

strengths of the company's functional areas into effective outcomes. Nevertheless, the analysis is based on cross-sectional data, which restricts the ability to infer causal relationships. Longitudinal studies would provide stronger evidence of causality and allow for examination of changes over time. Besides, the study focuses on a limited set of mediators and organizational factors, which may not capture the full complexity of the mechanisms influencing effectiveness. Future research could incorporate additional mediators, moderators, or contextual variables.

The proposed conceptual model also offers a practical analytical framework readily applicable by enterprise-level decision-makers. Managers with access to internal data, often spanning multiple years, can input their own organizational indicators into the model to assess the relative impact of each construct on strategic crisis response. Thus, the model functions not only as a research instrument but also as a decision-support tool, empowering organizations to tailor their strategic responses based on evidence drawn from their own operational context.

CONCLUSIONS

This study investigated how the key internal capabilities, including investment, innovation, logistics, English-language communication, branding, and information systems, affect an organization's strategic performance and crisis adaptability, highlighting the integrative role of project management. Empirical evidence supports the mediating role of project management, which functions as a mechanism through which these organizational inputs are translated into strategic and operational outcomes. The moderate explanatory power of the model ($R^2 = 0.243$) suggests that while project management maturity plays a significant role in influencing effectiveness, other factors likely contribute to organizational performance and should be explored in future research.

Analyzing the perspectives from the Ukrainian research context shows how project management can serve as a practical and scalable solution to common challenges faced by organizations operating in resource-constrained and crisis environments.

From a practical point of view, the results suggest that organizations should prioritize the development of internal project management capabilities not only to optimize the impact of their investments and innovations but also to build a solid foundation for strategic agility and long-term competitiveness.

Future studies may examine the longitudinal effects of project management maturity on organizational outcomes, undertake cross-industry and cross-national comparisons, and contribute to the development of applied frameworks and diagnostic instruments for managerial practice.

Література:

1. Iftikhar R., Majeed M., Drouin N. Crisis management process for project-based organizations. *International Journal of Managing Projects in Business*. 2023. Vol. 16, No 8. P. 100—125.

2. Arthur D. Little. Project Crisis Management. URL: https://www.adlittle.com/sites/default/files/viewpoints/adl_project_crisis_management.pdf (дата звернення: 21.05.2025).
3. Harake M. F. Proactive crisis project management: How to stay vigilant in turbulent-unstable environments. PM World Journal. 2023. Vol. 12, No. 11. URL: <https://pmworldlibrary.net/wp-content/uploads/2023/11/pmwj135-Nov2023-Harake-Proactive-Crisis-Project-Management.pdf> (дата звернення: 24.05).
4. Бушуєв Д., Ярошенко Р. Управління інноваційними проектами і програмами в умовах кризи. Управління розвитком складних систем. 2016. №28. С.41—46.
5. Білоус С.П., Бривус А.О. Адаптація бізнес-стратегії підприємства до умов воєнного конфлікту. Економіка та суспільство. 2024. №61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3828/3748> (дата звернення 24.05.2025).
6. Кузнєцова Т.В., Ковтун О.В., Рибакowa Т.О., Черняєв О.С. Синергія інформаційних систем і бренд-інвестиційного менеджменту як проєкт організації логістичного підприємництва в англomовному бізнес-середовищі. Інвестиції: практика та досвід. 2025. №7, С. 109—116.
7. Kuznietsov Y. SEAM-model as a platform for innovative digital learning and continuous professional development of future managers in Society 5.0. Digital transformation in Ukraine: AI, Metaverse, and Society 5.0: monograph. Calgary, 2024. P. 111—123.
8. The Role of Project Management in Supporting Business Strategy. URL: <https://blog.stanmoreuk.org/the-role-of-project-management-in-supporting-business-strategy/> (дата звернення 25.05.2025).
9. Кузнєцов Є.С. Формування технологічно-професійних компетентностей фахівців нової генерації: симуляція роботів-асистентів у віртуалізованому освітньому середовищі з урахуванням нейропедагогічних методів. Professional training of future specialists amidst modern realities. 2025. Т. 1. С. 469—493.
10. Essential English Phrases for Project Management. URL: <https://www.accelerateenglish.com/post/essential-english-phrases-for-project-management> (дата звернення 22.05.2025).
11. Hair J. F., Hult G. T. M., Ringle C. M., Sarstedt M. A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). Thousand Oaks: Sage, 2022. 384 p.
12. Baron R. M., Kenny D. A. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. Journal of Personality and Social Psychology. 1986. Vol. 51, No. 6. P. 1173—1182.
13. World Bank. Enterprise surveys — Ukraine 2019. Country profile. URL: <https://www.enterprisesurveys.org/en/data/exploreeconomies/2019/ukraine> (дата звернення 25.05.2025).
2. The official site of Arthur D. Little (2020), "Project Crisis Management", available at: https://www.adlittle.com/sites/default/files/viewpoints/adl_project_crisis_management.pdf (Accessed 21 May 2025).
3. Harake, M. F. (2023), "Proactive Crisis Project Management: How to Stay Vigilant in Turbulent-Unstable Environments", PM World Journal, [Online], vol. 12 (11), available at: <https://pmworldlibrary.net/wp-content/uploads/2023/11/pmwj135-Nov2023-Harake-Proactive-Crisis-Project-Management.pdf> (Accessed 24 May 2025).
4. Bushuiev, D.A. and Yaroshenko, R.F. (2016), "Management of innovative projects and programs in a crisis", Management of Development of Complex Systems, vol. 28, pp. 41—46.
5. Bilous, S.P. and Brivus, A.O. (2024), "Adaptation of the enterprise's business strategy to the conditions of military conflict", Ekonomika ta suspilstvo, [Online], vol. 61, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3828/3748> (Accessed 24 May 2025).
6. Kuznietsova, T.V. Kovtun, O.V. Rybakova, T.O. and Cherniaev, O.S. (2025), "Synergy of information systems and brand investment management as a project for organizing logistics entrepreneurship in an English-speaking business environment", Investments: Practice and Experience, vol. 7, pp. 109—116.
7. Kuznietsov Y. (2024), "SEAM-Model as a Platform for Innovative Digital Learning and Continuous Professional Development of Future Managers in Society 5.0", Digital Transformation in Ukraine: AI, Metaverse, and Society 5.0, Scientific Approbation, Calgary, Canada, pp. 111—123.
8. The official site of Stanmore School of Business (2024), "The Role of Project Management in Supporting Business Strategy", available at: <https://blog.stanmoreuk.org/the-role-of-project-management-in-supporting-business-strategy/> (Accessed 25 May 2025).
9. Kuznietsov, Y. (2025), "Formation of technological and professional competencies of new generation specialists: simulation of robot assistants in a virtualized educational environment taking into account neuropedagogical methods", Professional training of future specialists amidst modern realities, vol. 1, pp. 469—493.
10. The official site of Accelerate English (2025), "Essential English Phrases for Project Management", available at: <https://www.accelerateenglish.com/post/essential-english-phrases-for-project-management> (Accessed 22 May 2025).
11. Hair, J. F. Hult, G. T. M. Ringle, C. M. and Sarstedt, M. (2022), A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM), 3rd ed, Sage, Thousand Oaks, California, USA.
12. Baron, R. M. and Kenny, D. A. (1986), "The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations", Journal of Personality and Social Psychology, vol. 51 (6), pp. 1173—1182.
13. The official site of World Bank (2019), "Enterprise Surveys — Ukraine 2019. Country Profile", available at: <https://www.enterprisesurveys.org/en/data/exploreeconomies/2019/ukraine> (Accessed 25 May 2025).

References:

1. Iftikhar, R. Majeed, M. and Drouin, N. (2023), "Crisis management process for project-based organizations", International Journal of Managing Projects in Business, vol. 16 (8), pp. 100—125.

Стаття надійшла до редакції 29.05.2025 р.

УДК 334.72:352(477)

*Т. А. Самарічева,**к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку, кандидатка економічних наук,**Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8889-4306>**І. А. Юричина,**асистент кафедри публічного управління та адміністрування, аспірант,**Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6054-2042>**В. Ю. Юричин,**аспірант, Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова**ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-3140-3624>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.12.169

РОЛЬ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

T. Samaricheva,

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Finance, Banking, Insurance and Stock Market,

Leonid Yuzkov Khmelnytsky University of Management and Law

I. Yurychyna,

Acting Assistant of the Department of Public Management and Administration, Postgraduate student,

Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law

V. Yurychyn,

Postgraduate student,

Khmelnytsky University of Management and Law named after Leonid Yuzkov

THE ROLE OF SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESSES IN THE CONTEXT OF COMMUNITY DEVELOPMENT

У статті досліджено вплив малого та середнього бізнесу на розвиток територіальних громад. Зазначено, що базовими елементами національної економіки виступають територіальні громади. Наголошено, що у економічному розвитку територіальної громади важливе місце відіграє малий та середній бізнес, який забезпечує активне надходження податкових надходжень до бюджетів. Проаналізовано кількість новостворених підприємств, та тих які припинили свою діяльність протягом 5 років. Встановили, що із кожним проаналізованим роком кількість малих та середніх підприємств скорочується. Виокремили, що основними причинами закриття малих підприємств є ряд факторів, зокрема: слабкі навички керування підприємством, збільшення мінімальної заробітної плати, мобілізація та інші.

Розглянуто, за рахунок яких податкових надходжень наповнювалися місцеві бюджети, та яке місце займає податок, який сплачують малі та середні підприємства. Зазначено, що основним джерелом доходу місцевих бюджетів є податок на доходи фізичних осіб. Встановлено, що малий та середній бізнес є важливим в територіальних громадах та надає можливості для їхнього розвитку. Проаналізовано ряд факторів, які впливають на розвиток малого та середнього бізнесу в територіальних громадах.

Рекомендовано територіальним громадам вжити ряд заходів, які сприятимуть розвитку малого та середнього бізнесу, зокрема: створення бізнес — інкубаторів, організація форумів, робота програм розвитку, а саме: грантова підтримка, пільгове кредитування, компенсація витрат та інше.

The article examines the impact of small and medium-sized businesses on the development of territorial communities. It is noted that territorial communities are the basic elements of the national economy. It is emphasized that small and medium-sized businesses play an important role in the economic development of a territorial community, which ensures active tax revenues to the budgets. It is noted that small businesses account for more than 99% of all registered enterprises in the country. It is emphasized that the war in Ukraine has had a significant impact on the country's economy and on the development of small and medium-sized businesses, in particular, the problems faced by enterprises were difficult to predict and identify a number of measures for rapid response. The number of newly created enterprises and those that ceased operations within 5 years was analyzed. It was found that the number of small and medium-sized enterprises is decreasing with each analyzed year. We found out in which cities of Ukraine most small businesses have ceased operations. We analyzed the number of unemployed people in 2020-2024. We found that the main reasons for the closure of small businesses are a number of factors, including weak business management skills, an increase in the minimum wage, mobilization, and others.

The author examines the sources of tax revenues used to fill local budgets and the place of the tax paid by small and medium-sized enterprises. It is noted that the main source of local budget revenues is the personal income tax. It is established that small and medium-sized businesses are important in territorial communities and provide opportunities for their development. The author analyzes a number of factors that influence the development of small and medium-sized businesses in territorial communities, including: a favourable business climate, developed infrastructure, access to finance, qualified personnel, and support from local authorities.

It is recommended that territorial communities take a number of measures to promote the development of small and medium-sized businesses, including the creation of business incubators, organization of forums, and development programs, including grant support, preferential lending, cost reimbursement, etc.

Ключові слова: малий бізнес, середній бізнес, територіальні громади, місцевий економічний розвиток, підприємництво, сталий розвиток, фінансова спроможність територіальної громади.

Key words: small business, medium-sized business, territorial communities, local economic development, entrepreneurship, sustainable development, financial capacity of the territorial community.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

У контексті сучасних глобалізаційних процесів особливої актуальності набувають питання, пов'язані з економічним розвитком територіальних громад, регіонів та національної економіки загалом. Це зумовлено необхідністю підвищення рівня добробуту населення, зміцнення конкурентоспроможності національної економіки, забезпечення зайнятості та досягнення цілей сталого розвитку. У цьому контексті малий і середній бізнес відіграють важливу роль, оскільки здійснюють істотний вплив на економічну, соціальну та культурну трансформацію територіальних громад.

Військова агресія російської федерації проти України докорінно змінила всі сфери суспільного життя. Значні втрати зазнали суб'єкти господарювання, особливо малий та середній бізнес. Частина підприємств припинили свою діяльність, інші — перемістилися у відносно безпечні регіони, або трансформували бізнес-моделі.

Проте, за даними офіційної статистики малий та середній бізнес демонструє найвищий рівень адаптивності до викликів воєнного часу, зокрема, з серпня 2022 року по березень 2023 року кількість малих підприємств зростала з 132 тисяч до 202 тисяч [3]. А за перше півріччя 2023 року українці відкрили 134 нових малих підприємств, що становить 70% від кількості нових бізнесів, відкритих за весь 2022 рік. Рекордною стала частка жінок серед новоспечених бізнесменів — 60%. Для порівняння, у 2023 році цей показник склав 55.6%, а у перший рік повномасштабної війни — 47%. Найбільш популярними напрямками підприємницької активності залишаються роздрібна та оптова торгівля, інформаційні технології, сфера індивідуальних та інформаційних послуг. Незважаючи на виклики воєнного часу, малий та середній бізнес у демонструє високий рівень стійкості, відіграючи ключову роль у підтримці економічної стабільності, забезпеченні зайнятості населення та зміцненні фінансової спроможності територіальних громад.



Рис. 1. Кількість новостворених підприємств, та тих які припинили діяльність за 2020–2024 рр.

Джерело: складено авторами на основі [12].

Таблиця 1. Кількість суб'єктів господарювання та зайнятих працівників в малих та середніх підприємствах

№ з/п	Роки	Кількість суб'єктів господарювання, одиниць		Кількість зайнятих працівників тис. осіб	
		Малі підприємства	Середні підприємства	Малі підприємства	Середні підприємства
1.	2020	17751	362328	3050,3	1583,3
2.	2021	17602	355708	3088,4	1703,1
3.	2022	17502	352722	2967,8	1775,2
4.	2023	14783	246647	2582,8	1429,7
5.	2024	14070	293270	2336,3	1391,9

Джерело: систематизовано авторами на основі [13].

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою статті є дослідження впливу малого і середнього бізнесу на розвиток територіальних громад із подальшою розробкою рекомендацій щодо вдосконалення механізмів підтримки та стимулювання підприємницької активності на місцевому рівні.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання розвитку малого та середнього бізнесу знаходиться у фокусі багатьох наукових досліджень, зокрема цьому присвячені праці таких учених, як: Бережницької У. [1], Венгера В. [2], Карпюк Г. [3], Кирилюк М. [4], Крилової О. [5], Клочковської В. [9], Клочковського О. [9], Науменко Н. [6], Пашук Л. [7], Рибак М. [8], Трегубової О. [9].

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Територіальні громади відіграють ключову роль у економічному розвитку країни як базові елементи національної економіки. Вони становлять основу для реалізації місцевих ініціатив, залучення інвестицій, розвитку підприємництва та створення нових робочих місць. У економічному розвитку територіальної громади важливу роль посідає малий та середній бізнес (далі — МСБ).

Він є рушійною силою економічного зростання, створює робочі місця, стимулює інновації та підвищує якість життя населення.

Зокрема, малі підприємства складають понад 99 % усіх зареєстрованих підприємств в країні. МСБ забезпечує податкові надходження до бюджету, стимулює національний ринок та сприяє розвитку конкуренції. МСБ працює у більшості секторів української економіки, включаючи промисловість, сільське господарство, будівництво та сферу послуг, і залишаються активними, незважаючи на воєнний стан [10]. Однак МСБ дуже чутливий до змін у зовнішньому економічному середовищі і першим реагує на зміни та кризи, тому часто стикається з серйозними проблемами, які перешкоджають зростанню та

успіху. Сьогоднішнє середовище дуже відрізняється від минулого. Війна, що триває в Україні, суттєво вплинула на економіку країни, в тому числі на розвиток МСБ. Проблеми, з якими стикаються підприємства, було важко передбачити, а хід подій був різким і непередбачуваним.

Для подальшого дослідження тенденцій розвитку підприємництва, доцільним є здійснення аналізу статистичних даних щодо динаміки започаткування та припинення підприємницької діяльності упродовж 2020—2024 років (рис. 1).

За даними Єдиного державного реєстру (ЄДР) у 2020 р. в Україні було зареєстровано 227 096 нових малих підприємств, у 2022 р. — 193 268, а у 2023 р. цей показник зріс до 302 626, перевищивши довоєнний рівень; водночас у 2023 р. припинили діяльність 158 390 суб'єктів, тобто майже половина від новостворених, що корелює з відомим фактом: понад третина бізнесів припиняє існування протягом першого року роботи [11].

Аналіз динаміки кількості новостворених та ліквідованих підприємств, відображеної на рис. 1, свідчить про зростання підприємницької активності у 2020—2021 роках на тлі відносно стабільного рівня припинення діяльності суб'єктів господарювання. У 2022 році, під впливом повномасштабного військового вторгнення, зафіксовано суттєве зниження темпів реєстрації нових підприємств, що супроводжувалося зменшенням кількості підприємств, які припинили діяльність майже вдвічі. Така динаміка може бути інтерпретована як результат тимчасового стримування прийняття рішень у сфері підприємництва в умовах невизначеності. У 2023 році спостерігається суттєве відновлення підприємницької активності: кількість нових реєстрацій перевищила довоєнний рівень, проте одночасно зросла й кількість підприємств, які припинили діяльність.

Аналіз динаміки кількості суб'єктів господарювання та зайнятих працівників у малих і середніх підприємствах протягом 2020—2024 років свідчить про поступову трансформацію структури підприємницького сектора в умовах економічної нестабільності. Кількість ма-

Таблиця 2. Динаміка та структура податкових надходжень до місцевих бюджетів в 2020–2024 рр.

№ з/п	Показники	2020		2021		2022		2023		2024	
		млрд грн	%	млрд грн	%	млрд грн	%	млрд грн	%	млрд грн	%
1	Доходи місцевих бюджетів, всього	471,5	100	580,7	100	555,1	100	652,6	100	679,5	100
2	Податкові надходження	285,6	60,6	346,7	59,7	393,5	70,9	434,5	66,6	441,1	64,9
3	Податки на доходи, податки на прибуток, податки на збільшення ринкової вартості, у т. ч	187,6	39,8	228,3	39,3	285,8	51,5	304,9	46,7	285,4	42,0
3.1	Податок та збір на доходи фізичних осіб	177,8	37,7	212,2	36,5	272,2	49,0	289,4	44,3	257,5	37,9
3.2	Податок на прибуток підприємств	9,8	2,1	16,1	2,8	13,5	2,4	15,5	2,4	27,9	4,1
4	Рентна плата та плата за використання інших природних ресурсів	4,6	1,0	8,6	1,5	8,7	1,6	6,0	0,9	6,5	1,0
5	Внутрішні податки на товари та послуги	15,6	3,3	17,8	3,1	13,1	2,4	22,4	3,4	27,8	4,1
6	Місцеві податки та збори, у т. ч	75,7	16,1	89,9	15,5	84,3	15,2	100,0	15,3	119,8	17,6
6.1	Податок на майно	37,4	7,9	43,2	7,4	36,8	6,6	43,8	6,7	50,2	7,4
6.2	Збір за місця для паркування транспортних засобів	0,09	0,02	0,13	0,02	0,10	0,02	0,15	0,02	0,17	0,03
6.3	Туристичний збір	0,13	0,03	0,24	0,04	0,19	0,03	0,22	0,03	0,27	0,04
6.4	Єдиний податок	38,0	8,1	46,3	8,0	47,2	8,5	55,8	8,6	69,1	10,2
7	Інші податки та збори	2,1	0,4	2,1	0,4	1,6	0,3	1,3	0,2	1,5	0,2

Джерело: систематизовано авторами на основі [15].

лих підприємств упродовж п'ятирічного періоду демонструє стійку тенденцію до скорочення: з 17751 од. у 2020 році до 14070 од. у 2024 році, що може бути наслідком як загострення зовнішніх шоків, так і внутрішніх структурних проблем, зокрема у сфері доступу до ресурсів та адаптації до змін кон'юнктури. Водночас чисельність середніх підприємств у 2020–2022 роках залишалася відносно стабільною, однак у 2023 році відбулося різке зниження — до 246647 од., ймовірно, під впливом активних воєнних дій та руйнування логістичних ланцюгів. Відновлення до 293270 од. у 2024 році може свідчити про часткову адаптацію підприємств до нових умов та перегрупування бізнес-середовища.

Чисельність зайнятих у малому бізнесі також демонструє скорочення: з 3050,3 тис. осіб у 2020 році до 2336,3 тис. осіб у 2024 році, що вказує на зменшення кадрового потенціалу та, ймовірно, перерозподіл трудових ресурсів на користь неформального сектору або еміграцію. У середніх підприємствах динаміка має інший характер: зростання з 1583,3 тис. осіб у 2020 році до 1775,2 тис. осіб у 2022 році, після чого спостерігається спад у 2023–2024 роках до 1391,9 тис. осіб. Така тенденція може свідчити про зниження операційної активності у сфері середнього бізнесу, пов'язане із зовнішньополітичними ризиками та обмеженими можливостями

ми відновлення виробничих процесів.

Найвищий рівень припинення діяльності малих підприємств спостерігався у таких великих урбаністичних центрах, як м. Київ, м. Харків та м. Дніпро. Серед ключових чинників, що зумовлюють ліквідацію малих підприємств, можна виокремити надмірне податкове навантаження, помилки у виборі стратегії розвитку, недостатній рівень управлінської компетентності керівників, фінансове навантаження, спричинене зростанням мінімальної заробітної плати, мобілізаційні процеси, а також суттєве підвищення вартості електропостачання та логістичних послуг [13].

Фінансова спроможність територіальних громад є одним із ключових чинників реалізації ефективної місцевої політики та досягнення сталого соціально-економічного розвитку на місцевому рівні. У цьому контексті підприємницька діяльність, зокрема сектор малого та середнього бізнесу, відіграє надзвичайно важливу роль. Ос-

новним каналом впливу малого підприємництва на фінансову спроможність громад є формування доходів місцевих бюджетів через сплату відповідних податків.

Слід відзначити, що місцеві бюджети в Україні значною мірою формуються за рахунок податкових надходжень, і ключову роль у цьому процесі відіграє малий та середній бізнес. Аналіз податкових надходжень до місцевих бюджетів України за 2020–2024 рр. (табл. 2) демонструє зростання абсолютного обсягу доходів місцевих бюджетів — із 471,5 млрд грн у 2020 р. до 679,5 млрд грн у 2024 р., податкові надходження в структурі цих доходів зросли з 285,6 млрд грн (60,6%) до 441,1 млрд грн (64,9%), підтверджуючи зростаючу фінансову роль місцевого підприємництва. Особливу увагу слід приділити єдиному податку, який є основною формою оподаткування фізичних осіб-підприємців (ФОП) та малого бізнесу. За п'ять років його надходження зросли з 38,0 млрд грн (8,1% усіх доходів місцевих бюджетів) у 2020 році до 69,1 млрд грн (10,2%) у 2024 році — приріст склав понад 81%. Це свідчить про збереження активності підприємництва навіть в умовах економічної нестабільності, війни та обмежень. Варто наголосити, що саме фізичні особи-підприємці — основні платники єдиного податку — становлять кістяк місцевого ринку праці, сфери послуг, роздрібної

торгівлі та сервісу, що критично важливо для життєдіяльності територіальних громад.

Ще одним стратегічним джерелом податкових надходжень до місцевих бюджетів є податок та збір на доходи фізичних осіб (ПДФО). У 2024 році його обсяг склав 257,5 млрд грн, що становило 37,9% усіх доходів місцевих бюджетів. Зауважимо, що хоча формально цей податок сплачують наймані працівники, його джерелом є заробітна плата, яку нараховують роботодавці — у значній мірі суб'єкти малого та середнього бізнесу. Враховуючи, що МСБ відіграє ключову роль у створенні робочих місць на місцевому рівні, а отже, опосередковано забезпечує значну частину надходжень ПДФО. Це особливо актуально для селищних та сільських територіальних громад, де саме малий бізнес формує основну частку зайнятості.

Надходження від податку на прибуток підприємств також демонструють зростання — з 9,8 млрд грн у 2020 році до 27,9 млрд грн у 2024 році. Хоча цей податок сплачують переважно середні та великі підприємства, значну частку в цьому прирості забезпечує саме середній бізнес, зважаючи на адаптивність до кризових умов. У 2024 році податок на прибуток становив 4,1% доходів місцевих бюджетів, що у 2,5 раза менше, ніж єдиний податок — це підкреслює, що малі підприємці мають більший фінансовий вплив у масштабах територіальних громад, ніж середній та великий бізнес.

У процесі соціально-економічного розвитку територіальних громад малий та середній бізнес (МСБ) відіграє ключову роль як детермінанта локальної економічної активності та стійкості. Його функціонування сприяє реалізації багатомірних соціально-економічних ефектів, зокрема [14]:

1. Формування зайнятості населення, оскільки МСБ є провідним джерелом створення нових робочих місць, особливо у малих містах та сільській місцевості, де великі підприємства присутні обмежено. Це сприяє зниженню рівня безробіття, підвищенню доходів домогосподарств та загальному зростанню добробуту населення.

2. Забезпечення фінансової стабільності громад, адже розвиток малого та середнього підприємництва сприяє зростанню обсягів податкових надходжень до місцевих бюджетів, насамперед через сплату єдиного податку, податку на доходи фізичних осіб та податку на прибуток підприємств. Ці ресурси створюють бюджетну базу для фінансування об'єктів інфраструктури, соціальної сфери та інших важливих проєктів.

3. Стимулювання конкурентного середовища, зокрема МСБ формує гнучку та динамічну систему суб'єктів господарювання, що підвищує рівень конкуренції на місцевих ринках, сприяючи оптимізації цінової політики, зростанню якості товарів і послуг та розширенню асортименту.

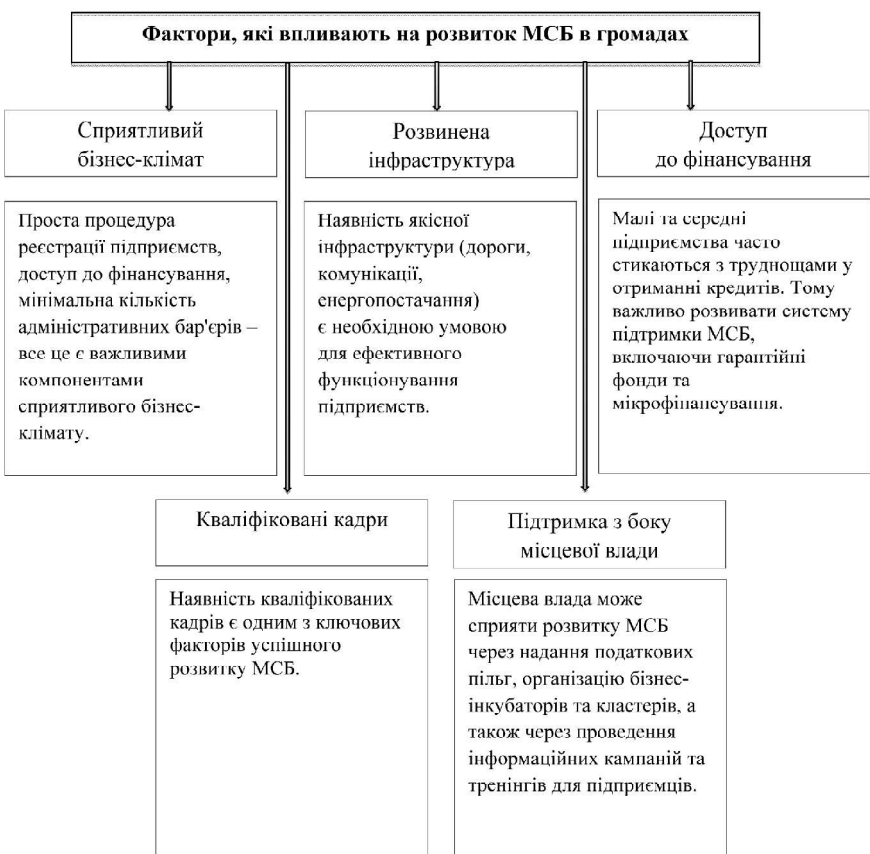


Рис. 2. Фактори, які впливають на розвиток МСБ в громадах

Джерело: розроблено авторами.

4. Активізація інноваційних процесів, адже значна частина інноваційних рішень, стартапів і нових технологічних підходів генерується саме у секторі МСБ, що обумовлює його важливу роль у модернізації економіки та підвищенні її конкурентоспроможності.

5. Формування стратегічного бачення розвитку громад, оскільки функціонування МСБ актуалізує необхідність удосконалення місцевої політики підтримки підприємництва, включаючи розробку стратегій розвитку, оновлення нормативно-правового забезпечення, інвестиційне стимулювання, розвитку інфраструктури громади, фінансування проєктів, тощо.

6. Сприяння розвитку соціальної відповідальності, адже представники малого та середнього бізнесу часто виступають активними учасниками життя громади, реалізуючи благодійні ініціативи, підтримуючи освітні, культурні, екологічні проєкти, що формує позитивний соціальний імідж підприємництва на локальному рівні.

Відтак, малий і середній бізнес виступає ключовим елементом сучасної соціально-економічної системи, відіграючи провідну роль у забезпеченні сталого економічного розвитку, стимулюванні інноваційної активності, підвищенні рівня зайнятості населення та зміцненні соціальної стабільності. У структурі розвитку територіальних громад МСП формує базис для економічної самодостатності, підвищення конкурентоспроможності локальних економік та диверсифікації джерел надходжень до місцевих бюджетів. Водночас на темпи та якість розвитку МСП у межах громад впливає комплекс економічних, інституційних, регуляторних та соціальних чинників, інтегративний вплив яких зумовлює необхідність комплексного дослідження відповідного середовища (рис. 2).

На основі аналізу представленої на рисунку структурної моделі факторів, що впливають на розвиток малого та середнього бізнесу в територіальних громадах, можна зробити висновок, що ефективне функціонування МСП вимагає наявності комплексу взаємопов'язаних умов. До них належать кваліфікований кадровий потенціал, доступ до фінансових ресурсів, розвинена інфраструктура, сприятливе інституційне середовище, а також активна підтримка з боку органів місцевого самоврядування. Останні відіграють ключову роль у створенні сприятливих умов для підприємництва, зокрема через розвиток інфраструктури, надання консультативно-інформаційної підтримки, створення бізнес-інкубаторів і кластерів, а також налагодження взаємодії з бізнес-асоціаціями.

На національному рівні державна політика повинна забезпечувати формування сприятливого бізнес-клімату шляхом дерегуляції, розробки ефективних механізмів фінансової підтримки МСП та впровадження цільових програм розвитку. З урахуванням вищевикладеного, територіальним громадам доцільно впроваджувати комплексні заходи, спрямовані на активізацію малого та середнього бізнесу, ґрунтуючись на аналізі визначених факторів впливу, зокрема:

1. Створення бізнес-інкубаторів та коворкінг-центрів. Ці платформи надають підприємцям доступ до офісних приміщень, обладнання, консультацій та мережі контактів.
2. Організація бізнес-форумів та конференцій. Такі заходи сприяють обміну досвідом між підприємцями, а також інформують про можливості для розвитку бізнесу.
3. Розробка місцевих програм підтримки МСБ. Ці програми можуть включати грантову підтримку, кредитування на пільгових умовах, компенсацію частини витрат на маркетинг та участь у виставках.
4. Співпраця з освітніми закладами. Співпраця з навчальними закладами дозволяє готувати фахівців, які відповідають потребам місцевого ринку праці.
5. Проведення інформаційних кампаній. Інформаційні кампанії допомагають підприємцям ознайомитися з можливостями, які надає держава та місцева влада.

ВИСНОВОК

Малий і середній бізнес відіграє надзвичайно важливу роль у забезпеченні економічного розвитку територіальних громад, особливо в умовах сучасних викликів, спричинених війною. Незважаючи на втрати, спричинені повномасштабним вторгненням, підприємницький сектор продемонстрував високу адаптивність та стійкість, зберігаючи здатність створювати робочі місця, генерувати податкові надходження до місцевих бюджетів і сприяти місцевому економічному розвитку. Аналіз статистичних даних засвідчує як позитивну динаміку відкриття нових підприємств, так і наявність структурних проблем, що стримують подальше зростання. Серед ключових факторів, які впливають на ефективність функціонування МСБ у громадах, вирізняються доступ до фінансових ресурсів, рівень інфраструктурного забезпечення, якість регуляторного середовища та підтримка з боку органів місцевого самовряду-

вання. Розвиток МСБ у громадах потребує комплексного підходу з боку державної та місцевої політики, який має передбачати створення сприятливих умов для підприємництва, стимулювання інновацій, а також формування інституційної підтримки. Тільки за умови цілеспрямованої взаємодії між бізнесом та місцевою владою можливе формування сталого середовища для розвитку малого і середнього бізнесу як основи економічної самодостатності територіальних громад.

Література:

1. Бережницька У. Б., Гембач Н. В. Перешкоди розвитку малого і середнього підприємництва в Україні. Економічні перспективи підприємництва: збірник матеріалів V Міжнародної науково-практичної конференції. м. Ірпінь. 18—19 лютого 2022 р. URL: https://www.researchgate.net/profile/LiudmylaSliusareva/publication/365173875_Sodo_ocinki_efektivnosti_stalogo_rozvitku_kompanij_v_Ukraini/links/6367e9002f4bca7fd039c97f/Sodo-ocinki-efektivnostistalogo-rozvitku-kompanij-v-Ukraini.pdf#page=23 (Дата звернення: 19.05.2025 р.).
2. Венгер В. В., Романовська Н. І. Механізми та напрями фінансування української промисловості у повоєнний період: світовий досвід. Науковий вісник міжнародної асоціації науковців. 2022. № 3. URL: <https://man.org.ua/nv/index.php/about/article/view/27> (Дата звернення: 19.05.2025 р.).
3. Карпюк Г. І. Основи підприємництва: навч. посібник для здобувачів професійної (професійно-технічної) освіти. 2021. 108 с. URL: <http://elibrary.collegesnau.com/wp-content/uploads/2024/02/Osnovy-pidpryyemnytstva.pdf> (Дата звернення: 19.05.2025 р.).
4. Кирилюк М. С. Стратегія і тактика антикризового управління вітчизняних підприємств в сучасних умовах. Збірник наукових тез за матеріалами XXI Всеукраїнської науково-практичної онлайн-конференції молодих вчених та студентів. м. Острог. 23 березня 2023 р. С. 73—75.
5. Крилова О. В. Розвиток мікрофінансових організацій в Україні в умовах Fintech трансформації фінансового ринку. Бізнесінформ. 2020. № 10. С. 316—325. URL: https://www.business-inform.net/article/?year=2020&abstract=2020_10_0_316_325 (Дата звернення: 19.05.2025 р.).
6. Науменко Н. С., Грабко О. І. Мале та середнє підприємництво в Україні та ЄС: аналіз і порівняльна характеристика. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2020. С. 18—34. URL: <http://vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2021/51-2021/5.pdf> (Дата звернення: 19.05.2025 р.).
7. Пащук Л. В. Етапи еволюції розвитку малого і середнього підприємництва в Україні. Вісник НУВГП. № 3(91). 2020. С. 137—147. URL: <https://visnyk.nuwm.edu.ua/index.php/econ/article/view/ve3202013> (Дата звернення: 19.05.2025 р.).
8. Рибак М. О. Оцінка ефективності та факторів розвитку підприємницької діяльності в Україні. Економіка та суспільство. 2022. № 45. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1979/1906> (Дата звернення: 19.05.2025 р.).

9. Трегубов О. С., Ключовська В. О., Ключовський О. В. Державне регулювання розвитку малого бізнесу. Економіка та суспільство. 2022. № 43/2022. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1744/1680> (Дата звернення: 19.05.2025 р.).

10. МакМаллін К. Місцевий економічний розвиток — це постійна синергія дій бізнес-спільноти, влади, громадянського суспільства та наукових кіл. URL: <http://pleddg.org.ua/ua/2016/kent-makmallin/> (дата звернення: 17.01.2025 р.).

11. Лойко В. В. Підтримка та розвиток малого та середнього бізнесу в Україні в умовах війни. European scientific journal of Economic and Financial innovation. 2023. № 1 (11). С. 228—237. DOI: <http://doi.org/10.32750/2023-0119> (Дата звернення: 17.01.2025 р.).

12. У 2024 році закрилося на 32% більше ФОПів, ніж торік. URL: <https://skilky-skilky.info/u-2024-rotsi-zakrylosia-na-32-bilshe-fopiv-nizh-torik/> (Дата звернення: 19.05.2025 р.).

13. Кількість закритих фопів. Опендатабот. URL: <https://opendatabot.ua/analytics/foconomics-2024-9> (Дата звернення: 17.01.2025 р.).

14. Юричина І. А., Юричин В. Ю. Розвиток малих та середніх підприємств в умовах воєнного стану: виклики та перспективи. Зб. тез VI міжнародної науково — практичної конференції "Стратегічні напрямки соціально — економічного розвитку держави в умовах глобалізації". м. Хмельницький, 16 січня 2025 р. (Дата звернення: 19.05.2025 р.).

15. Доходи. Державний веб-портал бюджету для громадян. URL: <https://openbudget.gov.ua/national-budget/incomes> (Дата звернення: 17.01.2025 р.).

References:

1. Berezhnyts'ka, U.B. and Hembach, N.V. (2022), "Obstacles to the development of small and medium-sized enterprises in Ukraine", *Ekonomichni perspektyvy pidpryemnytstva: zbirnyk materialiv V Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii* [Economic prospects of entrepreneurship: collection of materials of the V International scientific and practical conference], Irpin', Ukraine, available at: https://www.researchgate.net/profile/LiudmylaSliusareva/publication/365173875_-_Sodo_ocinki_efektivnosti_stalogo_rozvitku_kompanij_-_v_Ukraini/links/6367e9002f4bca7fd039c97f/Sodo-ocinki-efektivnostistalogo-rozvitku-kompanij-v-Ukraini.pdf#page=23 (Accessed 19.05.2025).

2. Venher, V.V. and Romanovs'ka, N.I. (2022), "Mechanisms and directions of financing Ukrainian industry in the post-war period: the world experience", *Naukovyj visnyk mizhnarodnoi asotsiatsii naukovtsiv*, vol. 3, available at: <https://man.org.ua/nv/index.php/about/article/view/27> (Accessed 19.05.2025).

3. Karpiuk, H.I. (2021), "Fundamentals of entrepreneurship: teaching. manual for applicants of vocational (vocational) education", available at: <http://elibrary.collegesnau.com/wp-content/uploads/2024/02/Osnovy-pidpryemnytstva.pdf> (Accessed 19.05.2025).

4. Kyryliuk, M.S. (2023), "Strategy and tactics of anti-crisis management of domestic enterprises in modern conditions", *Zbirnyk naukovykh tez za materialamy XXI Vseukrains'koi naukovo-praktychnoi onlajn-konferentsii*

molodykh vchenykh ta studentiv [Collection of scientific theses based on the materials of the XXI All-Ukrainian scientific and practical online conference of young scientists and students], Ostroh, Ukraine, pp. 73—75.

5. Krylova, O.V. (2020), "Development of Microfinance Organizations in Ukraine in Terms of FinTech Financial Market Transformation", *Biznesinform*, vol. 10, pp. 316—325, available at: https://www.business-inform.net/article/?year=2020&abstract=2020_10_0_316_325 (Accessed 19.05.2025).

6. Naumenko, N.S. and Hrabko, O.I. (2020), "Small and medium enterprises in Ukraine and the EU: analysis and comparative characteristics", *Naukovyj visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu*, pp. 18—34, available at: <http://vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2021/51-2021/5.pdf> (Accessed 19.05.2025).

7. Paschuk, L.V. (2020), "Stages of evolution of the development of small and medium-sized businesses in Ukraine", *Visnyk NUVHP*, vol. 3 (91), pp. 137—147, available at: <https://visnyk.nuwm.edu.ua/index.php/econ/article/view/ve3202013> (Accessed 19.05.2025).

8. Rybak, M.O. (2022), "Assessment of efficiency and factors of business development in Ukraine", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 45, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1979/1906> (Accessed 19.05.2025).

9. Trehubov, O.S. Klochkovs'ka, V.O. and Klochkovs'kyj, O.V. (2022), "New liquidity ratios in the system of risk-oriented supervision for the activities of banks in Ukraine", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 43/2022, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1744/1680> (Accessed 19.05.2025).

10. MakMallin, K. (2016), "Local economic development is a constant synergy of actions of the business community, authorities, civil society and academic circles", available at: <http://pleddg.org.ua/ua/2016/kent-makmallin/> (Accessed 17.01.2025).

11. Lojko, V.V. (2023), "Support and development of small and medium-sized businesses in Ukraine in wartime", *European scientific journal of Economic and Financial innovation*, vol. 1 (11), pp. 228—237. DOI: <http://doi.org/10.32750/2023-0119>.

12. skilky-skilky.info (2025), "In 2024, 32% more individual entrepreneurs closed than last year", available at: <https://skilky-skilky.info/u-2024-rotsi-zakrylosia-na-32-bilshe-fopiv-nizh-torik/> (Accessed 19.05.2025).

13. Opendatabot (2024), "Number of closed individual entrepreneurs", available at: <https://opendatabot.ua/analytics/foconomics-2024-9> (Accessed 17.01.2025).

14. Yurychyna, I.A. and Yurychyn, V.Yu. (2025), "Development of small and medium-sized businesses in martial law: challenges and prospects", *Zb. tez VI mizhnarodnoi naukovo — praktychnoi konferentsii "Stratehichni napriamky sotsial'no — ekonomichnoho rozvytku derzhavy v umovakh hlobalizatsii"* [Collection of theses of the VI international scientific and practical conference "Strategic directions of socio-economic development of the state in the conditions of globalization"], Khmel'nyts'kyj, Ukraine.

15. Openbudget (2025), "Income", available at: <https://openbudget.gov.ua/national-budget/incomes> (Accessed 17.01.2025).

Стаття надійшла до редакції 05.06.2025 р.

О. В. Дяченко,
аспірант, Міжрегіональна Академія управління персоналом
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-5500-6808>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.12.176

УПРАВЛІННЯ РЕЗЕРВАМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

О. Diachenko,
Postgraduate Student, Interregional Academy of Personnel Management

RESERVE MANAGEMENT INCREASING THE COMPETITIVENESS OF INDUSTRIAL ENTERPRISES

Встановлено, що найважливішими джерелами конкурентних переваг фірм є: тривала динаміка прибутковості вище за середньогалузеву норму; постійне підвищення якості продукції, що супроводжується постійним зростанням покупців; функціонування системи впровадження високих виробничих технологій, що стабільно підтримується, що виражаються в реалізації переважно базисних продуктів — і процес-інновацій; прагнення до постійного зниження витрат виробництва шляхом виявлення та реалізації резервів та на цій основі створення умов для внутрішнього маневрування ціноутворенням на готову продукцію.

Визначено, що досягнення конкурентної переваги фірмою можливе на основі інтенсивного використання найважливіших джерел, що постійно розширюються, з підтриманням умов створення такої динамічно розвивається системи управління, яка одночасно не може бути реалізована ніким із її нинішніх чи потенційних конкурентів. Для цього система управління підприємством має бути адаптована до умов постійного оновлення системи підтримки прийняття рішень щодо виявлення та використання внутрішніх та зовнішніх резервів його зростання.

Виявлення та використання резервів сприяють досягненню та підтримці конкурентної переваги підприємства, що обумовлює необхідність їх ефективного управління. Управління резервами досягнення конкурентної переваги має ґрунтуватися на таких основоположних принципах як комплексність, нормативність, гнучкість, органічність, мотивованість, повнота охоплення, цілісність, зворотний зв'язок та контроль. Розробку, прийняття та реалізацію управлінських рішень щодо виявлення, формування та використання резервів доцільно здійснювати на основі оптимального вибору та застосування адекватних до динамічно змінного ринкового середовища методів.

Оптимізацію управління резервами досягнення конкурентної переваги промислового підприємства доцільно проводити у рамках внутрішньофірмового планування з реалізацією апарату двоїстого лінійного програмування, що дозволяє: визначити оптимальний план випуску продукції на основі заданих технологічних нормативів виробничого споживання основних видів матеріальних ресурсів та з урахуванням обмежень щодо мінімального та максимального розмірів випуску продукції; визначити додатковий економічний ефект від маневрування виробничим споживанням дефіцитних та надлишкових матеріальних ресурсів, а також пріоритетних та менш затребуваних видів продукції на основі застосування оптимальних двоїстих оцінок в інтервалах їхньої стійкості; створити систему оптимального багатоваріантного управління резервами збільшення конкурентної переваги у всьому циклі промислового виробництва.

It has been established that the most important sources of competitive advantages of firms are: long-term dynamics of profitability above the industry average; constant improvement of product quality, accompanied by constant growth of buyers; functioning of a system of introduction of high production technologies, which is stably supported, which are expressed in the implementation of mainly basic product and process innovations; striving for constant reduction of production costs by identifying and realizing reserves and on this basis creating conditions for internal maneuvering in pricing for finished products.

It has been determined that achieving competitive advantage by a firm is possible on the basis of intensive use of the most important sources, which are constantly expanding, with maintenance of conditions for creation of such dynamically developing management system, which at the same time cannot be realized by any of its current or potential competitors. For this purpose, the enterprise management system must be adapted to the conditions of constant updating of the decision-making support system regarding identification and use of internal and external reserves of its growth.

Identification and use of reserves contribute to achievement and maintenance of competitive advantage of the enterprise, which determines the need for their effective management. Management of reserves for achieving competitive advantage should be based on such fundamental principles as complexity, normativeness, flexibility, organicity, motivation, completeness of coverage, integrity, feedback and control. It is advisable to develop, adopt and implement management decisions on the identification, formation and use of reserves on the basis of optimal selection and application of methods adequate to the dynamically changing market environment.

Optimization of management of reserves for achieving competitive advantage of an industrial enterprise should be carried out within the framework of internal planning with the implementation of the dual linear programming apparatus, which allows: to determine the optimal production plan based on the specified technological standards for production consumption of the main types of material resources and taking into account restrictions on the minimum and maximum sizes of product output; to determine the additional economic effect of maneuvering the production consumption of scarce and excess material resources, as well as priority and less popular types of products based on the application of optimal dual estimates in the intervals of their stability; to create a system of optimal multi-variant management of reserves to increase competitive advantage throughout the entire industrial production cycle.

*Ключові слова: підвищення конкурентоспроможності, промислові підприємства, управління резервами.
Key words: increasing competitiveness, industrial enterprises, reserve management.*

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Сучасний етап промислового розвитку України характеризується перетвореннями, спрямованими модер-

нізацію всієї економіки. Базовою інституційною структурою, що підлягає модернізації, є промислове підприємство, здатне створювати та поширювати новачі у всій економіці. Нарощування конкурентної переваги промислового підприємства забезпечуються системою інноваційного управління, що динамічно розвивається. Досяг-

нення конкурентної переваги підприємства зумовлено його індивідуальними потенційними можливостями щодо використання своїх економічних, організаційних та управлінських ресурсів.

Резерви покращення фінансово-економічного стану промислових підприємств присутні на всіх стадіях виробничо-комерційного циклу його функціонування. Створення та реалізація гнучкої системи управління резервами є комплексною проблемою, що набуває особливої складності для підприємств з багатонаменклатурним профілем виробництва.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретико-методологічні та методичні аспекти дослідження проблем управління резервами підвищення конкурентної переваги підприємства, формування раціональних розмірів запасів матеріальних ресурсів та готової продукції, а також створення інструментарію оцінки ефективності використання резервів знайшли відображення у працях таких учених, як М. Портер, І. Ансофф, Ф. Котлер, Ж.-Ж. Ламбен, П. Друкер, Дж. Стіглер, Дж. Хікс, П. Самуельсон, К. Ерроу, І.М. Кірцнер.

Дослідження проблем управління резервами підприємства його виробничо-комерційної діяльності має міждисциплінарний характер. Концептуальні розробки, присвячені вирішенню цієї проблеми, не повною мірою здатні забезпечити інструментальну базу виявлення та використання резервів. У теоретичних та прикладних дослідженнях недостатню увагу приділено вирішенню проблем методичного забезпечення оцінки впливу резервів зниження витрат обігу матеріальних ресурсів підприємства на його конкурентну перевагу. Також неповною мірою на сьогоднішній день представлені роботи, що дозволяють оцінювати збалансованість надходження матеріальних ресурсів у виробництво із запасами готової продукції на складах підприємства, що є особливо актуальним для багатонаменклатурних виробництв, що функціонують в умовах олігополістичної конкуренції. Крім того, запропоновані методики виявлення резервів збільшення випуску продукції при недопоставці матеріальних ресурсів упускають з уваги той факт, що багато вітчизняних підприємств, особливо ті, які характеризуються невисоким ступенем виробничого переділу продукції, інтегровані в холдингові об'єднання і не мають проблем забезпечення матеріальними ресурсами.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Обґрунтування теоретико-методичних підходів щодо визначення умов досягнення конкурентоспроможності промислових підприємств на основі ефективної організації управління резервами.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Досягнення стійкої конкурентоспроможності промислових підприємств багато в чому залежить від чіткої налагодженої системи управління виявленням та вико-

ристанням резервів. Розглядаючи сутність резервів підприємства, передусім слід зазначити, що резервами підприємства є чинники, дозволяють підвищити ефективність своєї діяльності. Автор виявив значні розбіжності позицій вітчизняних та зарубіжних економістів щодо визначення сутності та змісту резервів і зробив систематизацію резервів за допомогою їх ознакової класифікації [1, 2, 3]:

1. За місцем виникнення резерви можуть бути зовнішніми, незалежними від діяльності самого підприємства та внутрішніми, які є результатом діяльності самого підприємства, головним чином ефективного менеджменту.

2. За характером виникнення резерви підприємства слід включити матеріальні, трудові та інформаційні резерви.

3. За об'єктом виникнення доцільно виділити резерви, що відрізняються високим ступенем системного ефекту, тобто такі, що дозволяють на основі поєднання комплексних заходів у рамках всього підприємства досягти більшого ефекту, ніж дає проста сума локальних ефектів та резерви підрозділів підприємства, які дозволяють значною мірою підняти ефективність роботи якогось окремого підрозділу.

4. По суб'єкту управління правомірно виділити резерви, управління якими перебуває у межах компетенції великих об'єднань промислових підприємств, і резерви, що у підпорядкуванні керівництва фірм і можуть використовуватися задля досягнення цілей безпосередньо даного підприємства.

5. За технологічним змістом використання ресурсів слід вказати на резерви екстенсивного характеру, що дозволяють наростити обсяги випуску продукції і, як наслідок цього, обсяги одержуваного прибутку за рахунок збільшення обсягу раніше використовуваних факторів: сировини, матеріалів і трудових ресурсів без скільки-небудь значного вдосконалення їх використання та резерви інтенсивного характеру, що сприяють збільшенню таких обсягів виробництва продуктивності праці, капітало- та фондівдача, економія ресурсів, матеріаловіддача та інші, без збільшення обсягів використання матеріальних та трудових ресурсів.

6. За роль у функціонуванні підприємства справедлива класифікація резервів на: а) стратегічні, що дають можливість досягти довготривалих конкурентних переваг у довгостроковому періоді та потребують значних капітальних вкладень та фінансових витрат, здатних вивести підприємство на якісно новий рівень розвитку, б) оперативні, що формуються для проведення підприємством заходів, спрямованих на досягнення конкурентних переваг та зміцнення ринкових позицій у середньостроковій перспективі;

7. За функціональними особливостями слід виділити резерви підвищення ступеня координації в управлінні виробництвом, поліпшення якості менеджменту, вдосконалення нормування, підтримки режиму ресурсозбереження, підвищення технічного рівня виробництва, покращення системи інформаційного забезпечення, підвищення ступеня використання потужності підприємства, підвищення виробничої дисципліни та використання творчої активності персоналу.

Також справедлива класифікація резервів за часом впливу, стадіям виробничого циклу та інших ознак, що сприяють розкриттю їхнього змісту.

Формування науково обгрунтованого уявлення про характер, сутність та структуру резервів підприємства служить важливим елементом підвищення ефективності управління процесами виявлення та реалізації резервів, що сприяють створенню, підтримці та нарощуванню конкурентної переваги українських підприємств.

Ефективність виробництва значною мірою залежить від ступеня наукової опрацьованості питань підготовки довиробничої стадії виготовлення кінцевої продукції, оскільки саме на цій стадії формуються значні резерви діяльності у сучасних умовах. Дійсно, без чітко налагодженої системи забезпечення та формування оптимальних запасів сировини, матеріалів, напівфабрикатів, продукції незавершеного виробництва та інших ресурсів, необхідних для безперервного та ритмічного функціонування виробництва, неможливе забезпечення високого рівня якості продукції та надійності її постачання. Оптимізація матеріальних запасів як метод управління резервами дозволяє зменшити залежність виробничого процесу від невизначеного характеру поставок, зробити наступні операції з обробки продукції незалежними від порушення виробничого процесу на попередніх стадіях, а також організувати стійкий збут продукції в умовах мінливого попиту.

З наукової точки зору проблема управління запасами зводиться до вирішення двоякого завдання, що визначається тим, що занижені запаси можуть призвести до збитків в результаті простоїв та незадоволеного попиту, з одного боку, і накопиченням зайвих їх обсягів, що пов'язують оборотний капітал і перешкоджають його ефективному альтернативному використанню, з іншого. Виходячи з цього, на основі критичного аналізу автор приходить до висновку про те, що управління матеріальними запасами має на меті підтримку витрат, пов'язаних з формуванням і зберіганням запасів, на мінімальному рівні, що не перешкоджає якісному обслуговуванню споживачів та забезпеченню ритмічної роботи підприємств.

З метою виявлення резервів підвищення рівня конкурентної переваги підприємства у дисертації обгрунтовуються принципи управління резервами, що дозволяють сформулювати концептуальні підходи щодо забезпечення та підготовки безпосередньо виробничих процесів. Серед таких наукових принципів слід виділити такі:

- комплексність, відповідно до якої управління підприємством на стадії входу матеріальних ресурсів у виробництво є складовою системи управління підприємством у цілому та включає повноцінний набір елементів розробки та прийняття рішень;

- нормативність, що сприяє високому ступеню нормативної опрацьованості та регламентованості всієї сукупності взаємопов'язаних організаційних, технічних, економічних, соціальних заходів, методів та засобів, що служать постійному підвищенню ефективності довиробничої стадії виготовлення кінцевої продукції;

- гнучкість, що означає організацію системи управління на довиробничій стадії таким чином, щоб завжди існувала можливість її вдосконалення відповідно до змін діючих на підприємстві систем управління якістю, АСУП та іншими системами;

- органічність, що сприяє досягненню відповідності системи управління довиробничою стадією діючої стратегії та практиці функціонування підприємства;

- мотивованість, що передбачає застосування широкого спектра методів морального та матеріального стимулювання працівників сфери довиробничої стадії випуску кінцевої продукції;

- цілепокладання, що сприяє глибокому стратегічному розумінню цілей та завдань функціонування підприємства на довиробничій стадії;

- зворотний зв'язок, без якого практично неможливий сам процес управління, повинен складатися з двох частин: а) контроль функціонування зі стадії входу до моменту виготовлення кінцевої продукції, який повинен надавати органам управління підприємством інформацію про постачання предметів і засобів праці, а також про поточний стан підрозділів підприємства і б) контроль діяльності всього підприємства в цілому, оскільки стадія входу, процесу продукції.

Виділено систему показників аналізу та контролю управління довиробничою стадією діяльності підприємства, відповідає сформульованим принципам управління резервами. У тому числі слід зазначити такі: економія від зниження собівартості товарної продукції; відносна економія матеріальних ресурсів (у натуральному вираженні); зменшення ліміту граничного рівня матеріальних витрат; зниження рівня матеріальних витрат додаткового та допоміжного виробництва; зниження норм витрати найважливіших матеріальних ресурсів; підвищення коефіцієнта використання матеріалу; підвищення коефіцієнта оборотності запасів матеріальних ресурсів.

Методологічно опрацьованою та практично адаптованою є теорія конкуренції, запропонована М.М. Портер. Положення цієї теорії будуються, з розгляду структури конкурентних сил. Ми вважаємо, що "центральний ринг" з характерним для нього поточним станом та майбутньою прогнозованою динамікою змін виступає головним об'єктом менеджменту підприємства. Тому розтин закономірностей напрямів змін у поведінці рушійних сил конкуренції "центрального рингу", їх аналіз, обгрунтування, розробка, прийняття адекватних рішень з метою впливу та контроль виконання становлять основу виявлення, формування та використання системи резервів підприємства, а отже, та ефективного його управління.

Відповідно до традиційної концепції тимчасові переваги фірм пояснюються з урахуванням теорії галузевої організації та галузевих причин відмінностей за показником прибутків. Відповідно до ресурсної концепції властива фірмам неоднорідність може бути стійкою завдяки володінню ними унікальних ресурсів та організаційних здібностей. Відповідно до традиційного подання конкурентною перевагою володіють фірми, які постійно отримують прибутки вище середньогалузевих.

На основі узагальнення підходів традиційної та ресурсної концепцій автор приходиться до висновку про те, що до найважливіших джерел конкурентних переваг фірм доцільно відносити: прибутковість, що стабільно підтримується вище середньогалузевої норми; постійне підвищення якості продукції, що супроводжується постійним зростанням покупців; функціонування системи впровадження високих виробничих технологій, що стабільно підтримується, що виражаються в реалізаціях переважно базисних продукт-і процес-інновацій; випереджальне створення та розвиток організаційних компетенцій та підтримання високої організаційної культури, що сприяють генеруванню унікальних ресурсів та здібностей та їх використанню.

Конкурентна перевага має місце тоді, коли фірма реалізує таку стратегію створення вартості, за якої вона забезпечує стабільний прибуток вище за своїх конкурентів на основі ефективного використання своїх виробничих ресурсів та постійного вдосконалення властивих їй рідкісних організаційних компетенцій.

Відповідно до введеного визначення ефективними стратегіями, що підтримують конкурентну перевагу фірми, слід вважати такі стратегії, які не мають на меті за будь-яку ціну придушити суперника в ринковій конкуренції і є важко копіюваними іншими фірмами для створення власних організаційних компетенцій.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Функціонування промислових підприємств у ринкових умовах слід розглядати переважно в процесі конкурентної боротьби, коли діяльність підприємств можлива лише за наявності відповідних конкурентних переваг, що виражаються в ціні та якості продукції, що виробляється, а також наявності ринкових стратегій.

Ринкова боротьба промислових підприємств може ґрунтуватися на двох факторах: лідерство в мінімізації витрат і використання ринкових бар'єрів проти проникнення конкурентів на нові ринки або їх витіснення зі старих ринків. Ці чинники значною мірою визначають рівень використання матеріальних, організаційних та інших резервів підприємства.

Література:

1. Бондаренко, А.Ф., Гордієнко, В.П., Дудченко, О.О. Фактори конкурентоспроможності на ринку операторів мобільного зв'язку. Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. 2019. № 2. С. 56—62.
2. Котенко, С. І., Швіндіна, Г. О. Проблеми оцінки конкурентоспроможності підприємств як індикатора стратегічного розвитку. Проблеми економіки. 2018. № 3. С. 104—112.
3. Котенко, С., Швіндіна, Г. О. Реінжиніринг бізнес-процесів як напрямок підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств. Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. 2020. № 2. С. 174—180.

References:

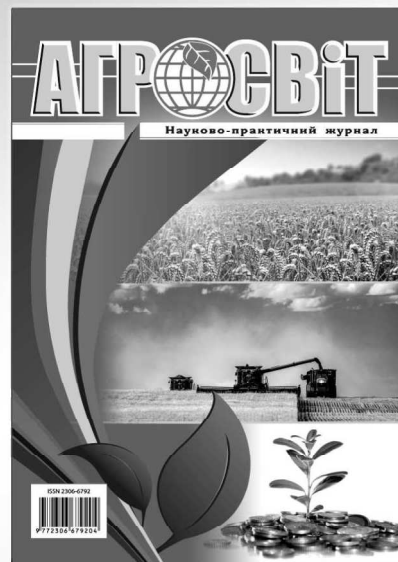
1. Bondarenko, A.F., Gordiyenko, V.P. and Dudchenko, O.O., (2019), "Competitiveness factors in the market of mobile operators", Visnyk Sums'koho derzhavnoho universytetu. Seriya Ekonomika, vol. 2, pp. 56—62.
2. Kotenko, S. I. and Shvindina, G. O., (2018), "Problems of assessing the competitiveness of enterprises as an indicator of strategic development", Problemy ekonomiky, vol. 3, pp. 104—112.
3. Kotenko, S. I. and Shvindina, G. O., (2020), "Business process reengineering as a direction for increasing the competitiveness of industrial enterprises", Visnyk Sums'koho derzhavnoho universytetu. Seriya Ekonomika, vol. 2, pp. 174—180.

Стаття надійшла до редакції 03.06.2025 р.

АГРОСВІТ

<https://nayka.com.ua>

Передплатний індекс: 23847



Виходить 24 рази на рік

Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)

Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292

Д. Ю. Голушко,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Навчально-науковий інститут економіки і управління,
Національний університет харчових технологій
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-1435-0517>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.12.181

ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ЗАСТОСУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

D. Holushko,
Postgraduate student, National University of Food Technologies

THEORETICAL AND APPLIED ASPECTS OF THE USE OF INFORMATION TECHNOLOGIES IN ENSURING SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF ENTERPRISES

У статті розкрито теоретичні та прикладні аспекти впровадження інформаційних технологій як чинника формування конкурентних переваг підприємства. Обґрунтовано актуальність цифрової трансформації як стратегічного вектору розвитку сучасних суб'єктів господарювання в умовах посиленої конкуренції, глобалізації та постіндустріального зрушення. Автором розроблено класифікаційну модель інформаційних технологій за п'ятьма критеріями (функціональне призначення, рівень автоматизації, сфера застосування, технічні засоби та етапи розвитку), що дозволяє системно оцінити можливості їх адаптації до потреб підприємства. Особливу увагу приділено інноваційним ІТ-рішенням, зокрема штучному інтелекту, хмарним обчисленням, Інтернету речей, а також інструментам аналітики даних і CRM-системам. Доведено, що саме цілеспрямоване використання таких технологій сприяє зростанню продуктивності, оптимізації управлінських процесів, персоналізації взаємодії з клієнтами та формуванню довгострокових конкурентних переваг. У роботі акцентовано на важливості інтеграції ІТ у стратегічне планування та операційну діяльність підприємства, що відкриває нові можливості для підвищення ефективності, гнучкості та адаптивності бізнесу в умовах швидких змін зовнішнього середовища.

The article presents a comprehensive study on the role of information technologies (IT) in forming competitive advantages for modern enterprises in the context of digital transformation. The relevance of this topic is substantiated by the growing complexity of managerial decision-making, the need for rapid adaptation to market changes, and increasing global competition. The author explores the concept and classification of IT based on five key criteria: functional purpose, level of automation, application field, technical tools, and stage of development. This classification enables a structured understanding of IT tools and their alignment with enterprise strategic goals.

The article highlights how IT facilitates the optimization of business processes (e.g., ERP, CRM, and SCM systems), accelerates decision-making through data analytics (Big Data, Business Intelligence), opens access to new markets via e-commerce, and enhances communication efficiency through cloud platforms and online tools. Special attention is given to the impact of IT on financial decision-making, demonstrating its contribution to improving quality, reducing risks, and expanding the strategic capabilities of enterprises.

Furthermore, the integration of digital strategies within overall corporate strategy is discussed, emphasizing the role of IT in service/product differentiation, cost reduction, and the implementation of innovative business models such as the platform economy. The paper also analyzes real-world cases of successful IT implementation by global companies like Coca-Cola, L'Oréal, and Netflix, underlining the practical relevance of the theoretical framework.

In conclusion, the study proves that IT is not merely an operational tool but a strategic resource that drives sustainable growth, supports innovation, and enables enterprises to proactively respond to dynamic market challenges. The proposed approach to IT classification and strategic implementation offers both scientific novelty and practical guidance for businesses aiming to strengthen their competitive positioning in the digital era.

Ключові слова: інформаційні технології, конкурентні переваги, цифрова трансформація, штучний інтелект, CRM-системи, Інтернет речей, автоматизація, аналітика даних.

Key words: information technologies, competitive advantages, digital transformation, artificial intelligence, CRM systems, Internet of Things, automation, data analytics.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

У сучасних умовах розвитку цифрової економіки, стрімкої інформатизації та глобалізації бізнес-середовища ефективне управління підприємством неможливе без активного впровадження інформаційних технологій (ІТ). Зростаюча складність управлінських процесів, необхідність оперативного прийняття стратегічних і тактичних рішень, а також посилення конкуренції на ринку вимагають від керівників підприємств якісно нового рівня організації інформаційного забезпечення.

Попри суттєвий прогрес у розвитку комп'ютерних систем та програмного забезпечення, на практиці залишаються актуальними питання інтеграції інформаційних технологій у структури управління, адаптації до специфіки окремих галузей, а також підвищення ефективності їх використання з урахуванням економічних, технічних і людських чинників.

Таким чином, проблема підвищення ефективності управління підприємством за допомогою інформаційних технологій є не лише практично значущою, а й становить окремий напрям сучасних наукових досліджень, що потребує подальшого осмислення, систематизації знань і розробки прикладних рішень.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У сучасній науковій літературі питання використання інформаційних технологій в управлінні підприємствами розглядається як одне з ключових у контексті циф-

рової трансформації економіки. Зокрема, дослідження показують, що ІТ є стратегічним інструментом розвитку підприємств у конкурентному середовищі.

Наприклад, у статті А. Косенко [3, с. 70] розглядаються теоретико-методологічні та практичні аспекти впливу ІТ на ефективність управління конкурентоспроможністю підприємств. Авторка обґрунтовує важливість побудови інформаційно-організаційного дизайну, який включає організаційні, інформаційні, безпекові та технічні можливості, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Інше дослідження, виконане В. Наїдоу та З. Хок (V. Naidoo & Z. Hoque) [11, с. 1], аналізує вплив інформаційних систем на конкурентну перевагу фірми. У своїй роботі автори досліджують, як використання ІТ може забезпечити компанії стабільність, можливість довгострокового зростання та більш високу рентабельність продажів.

Автори Ц. Се та І. Сун, (C. Xie & Y. Song) [14, с. 74] аналізують використання маркетингових технологій для досягнення конкурентних переваг. Вони систематизують джерела конкурентних переваг та визначають характеристики, через які проявляється їх сутність.

Дослідники В. Дворський, М. Пономаренко та О. Верхуша [2, с. 109] приділяють увагу розвитку цифрових компетенцій персоналу як ключовому елементу успішної цифрової трансформації. Автори також розглядають виклики, з якими стикаються підприємства у цифрову епоху, та надають рекомендації щодо адаптації бізнес-моделей до нових умов.

Таким чином, сучасні дослідження підкреслюють значення впровадження ІТ для формування та підтрим-

ки конкурентних переваг підприємств, а також висвітлюють різні аспекти та стратегії цифрової трансформації в умовах сучасної економіки.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження стратегічної ролі інформаційних технологій у формуванні та зміцненні конкурентних переваг підприємств, а також обґрунтування необхідності інтеграції ІТ в управлінські процеси з урахуванням сучасних викликів цифрової трансформації.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У сучасному конкурентному середовищі впровадження інформаційних технологій розглядається не лише як об'єктивна необхідність, але й як ключова стратегічна передумова забезпечення сталого розвитку підприємства. Цифрова трансформація бізнес-процесів сприяє не тільки підвищенню ефективності операційної діяльності, а й формуванню інноваційних механізмів створення споживчої цінності, що, у свою чергу, виступає визначальним чинником у процесі формування довгострокових конкурентних переваг.

Сучасні інформаційні технології допомагають підприємствам вирішувати важливі проблеми — підвищувати продуктивність, зменшувати витрати та швидше реагувати на зміни в зовнішньому середовищі [4].

Інформаційні технології відіграють важливу роль у підвищенні ефективності численних процесів в організаціях, зокрема в управлінні персоналом, фінансах та документообігу. Вони не лише автоматизують та оптимізують операційні завдання, але й забезпечують цілісне управління інформацією, що сприяє швидкому реагуванню на зміни в умовах конкурентного середовища. Однак значення ІТ виходить за межі бізнесу, торкаючись більш глобальних соціальних та економічних процесів.

Трактування поняття "інформаційні технології" вимагає окремого розгляду, адже це поняття об'єднує два основні компоненти — "інформацію" і "технологію". Під поняттям "інформація" розуміється будь-які дані або знання, які передаються, зберігаються, обробляються та використовуються для прийняття рішень (вона може бути у вигляді тексту, зображень, звуку чи цифрових даних і є основою для комунікації та розвитку науки, техніки й культури), а під "технологією" розуміється сукупність методів і засобів, що використовуються для обробки і передачі інформації.

Згідно з П. Кухаревою, Ш. Вейр та Г. Фіолем, інформаційна технологія — це "технологія, яка використовується для отримання, зберігання, передачі та/або аналізу даних". У цьому визначенні основна увага приділяється аналітичному потенціалу ІТ, що є особливо актуальним у контексті сучасного управління підприємствами [8].

Г. Бріс та Ж. Сонг наголошують, що інформаційні та комунікаційні технології є ширшим терміном, який включає всі комунікаційні технології, що дозволяють користувачам отримувати доступ, шукати, зберігати, передавати та маніпулювати інформацією в цифровій формі. Це визначення відображає комплексний підхід

до розуміння ІТ як невід'ємної складової сучасної інформаційної екосистеми [13].

З авторської точки зору, інформаційні технології — це сукупність методів, процесів, програмно-технічних засобів і комунікаційних інструментів, які забезпечують автоматизацію, обробку, зберігання, передачу та аналіз інформації для ефективного прийняття управлінських рішень. Це визначення поєднує технічний, комунікаційний та аналітичний аспекти, що дозволяє адаптувати його до сучасних потреб підприємств.

Інформаційні технології варто розглядати не лише як набір засобів та процесів, але й як динамічну систему, що постійно адаптується до змін у бізнес-середовищі. У сучасному світі вони повинні інтегруватися з комунікаційними технологіями, формуючи єдину інфраструктуру для підтримки управлінських процесів. Особливу увагу слід приділяти їх ролі у забезпеченні аналітичної підтримки, що сприяє прийняттю обґрунтованих рішень. Водночас інформаційні технології є важливим фактором для впровадження інновацій та підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Аналіз практичних кейсів впровадження інформаційних технологій на прикладі таких компаній, як Coca-Cola [5], L'Oreal [9] та Netflix [12], довів, що ефективна інтеграція ІТ-рішень на підприємствах сприяє суттєвому підвищенню рівня адаптивності до змін ринкового середовища. Наприклад, Coca-Cola завдяки впровадженню ERP-системи SAP змогла оптимізувати логістичні та виробничі процеси, що забезпечило зменшення часу обробки замовлень та зниження витрат на управління запасами [5]. У свою чергу, L'Oreal інтегрувала ERP-рішення для уніфікації фінансової та операційної звітності, що дало змогу забезпечити більшу гнучкість управлінських рішень і посилило контроль над ресурсами компанії [9]. Ще один приклад — Netflix, який використовує хмарні технології для гнучкого масштабування своїх сервісів, що дозволяє оперативно реагувати на зміни споживчого попиту та зберігати стабільність роботи платформи у глобальному масштабі [12]. Усі ці приклади свідчать про те, що інтеграція ІТ-рішень, зокрема хмарних сервісів, ERP-систем та технологій інтелектуального аналізу даних, відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного функціонування підприємств в умовах високої динаміки зовнішнього середовища.

У сучасних умовах конкурентоспроможність підприємства значною мірою визначається наявністю та ефективним використанням конкурентних переваг. Під цим поняттям розуміються унікальні ресурси, технології, управлінські компетенції та організаційні можливості, які дозволяють компанії займати вигідніші позиції на ринку порівняно з конкурентами. До таких переваг можуть належати, зокрема, доступ до унікальних знань, розвинена інфраструктура, високий рівень інноваційності, ефективна логістика, сильний бренд, а також здатність швидко адаптуватися до змін ринкового середовища.

У цьому контексті інформаційні технології відіграють стратегічну роль, адже сприяють:

— швидкому доступу до релевантної інформації, що дає змогу оперативно приймати обґрунтовані управлінські рішення;

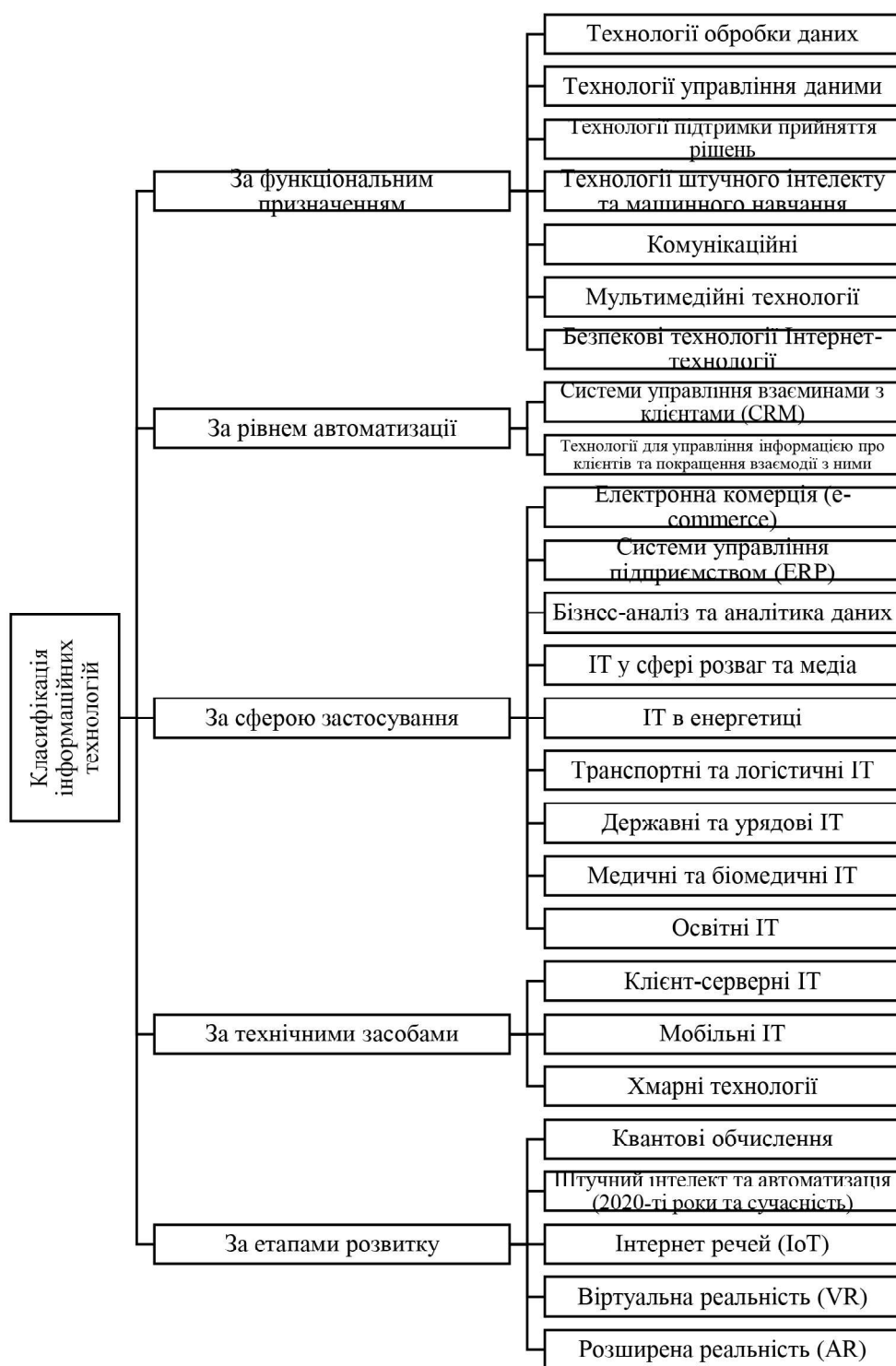


Рис. 1. Класифікація інформаційних технологій

Джерело: удосконалено автором на основі [1—3].

— оптимізації внутрішніх процесів, що знижує витрати й підвищує ефективність;

— інноваційному оновленню бізнес-моделей, відкриваючи нові ринки та канали збуту;

— підвищенню рівня персоналізації взаємодії з клієнтами, що формує довіру та лояльність;

— зміцненню аналітичного потенціалу підприємства через впровадження бізнес-аналітики та систем штучного інтелекту.

Таким чином, цифрова трансформація на основі сучасних ІТ-рішень стає фактором створення та підтримки довгострокових конкурентних переваг, які відповідають викликам глобального ринку.

Сучасний бізнес-світ змінюється надзвичайно швидко, і підприємства, які не встигають адаптуватися до нових реалій, ризикують втратити конкурентні переваги. Інформаційні технології стали основою для ефективного управління компаніями, оптимізації бізнес-процесів і забезпечення стійкого розвитку. Їхня інтеграція є критично важливою, оскільки дозволяє зменшити витрати, підвищити точність аналітики та забезпечити оперативне ухвалення рішень.

У сучасній науковій літературі існує широкий спектр підходів до розгляду ролі інформаційних технологій у формуванні конкурентних переваг підприємств.

Вітчизняні дослідники, зокрема Ю. Шпак, І. Андрухів [4] акцентують увагу на необхідності впровадження цифрових технологій у високотехнологічних компаніях як засобу забезпечення їх адаптації до умов цифрової економіки. У їх дослідженнях підкреслюється важливість автоматизації бізнес-процесів та оновлення ІТ-інфраструктури як ключових факторів зростання конкурентоспроможності підприємств.

У статті [1] авторів О. Адлер, О. Лесько, аналізується роль інформаційних технологій у формуванні конкурентної переваги підприємства, оптимізації бізнес-процесів та проектуванні ефективних управлінських рішень.

Іноземні дослідники пропонують значно ширший, стратегічний підхід. Так, А. Хаг Дж. Байєр, Л. Вам (Haug, A., Bayer, J., & Hvam, L.) у своїй роботі визначають три ключові внутрішні здатності ІТ — транзакційну, обмінну та кодифікаційну — що опосередковують вплив ІТ на ство-

рення конкурентної переваги, підкреслюючи їх роль у побудові інноваційної організаційної спроможності [6].

У дослідженні Ц. Сє та І. Сун, (C. Xie & Y. Song) на основі теорії ресурсної бази та концепції промислової організації було доведено, що цифрова трансформація має позитивний вплив на конкурентоспроможність підприємств за рахунок як внутрішніх ресурсів, так і зовнішнього середовища [14, с. 74].

Окрім того, Чжан (Zhang) [15, с. 98] звертає увагу на стратегічний потенціал цифрових інструментів для довгострокового зростання бізнесу, а В. Наїду та З. Хок (V. Naidoo & Z. Hoque) [11, с. 1] обґрунтовують прямий вплив ІТ на інноваційну здатність компаній у виробничому секторі, що сприяє формуванню сталих конкурентних переваг.

Критичний аналіз наявних досліджень свідчить, що українські автори здебільшого зосереджуються на прикладних аспектах впровадження інформаційних технологій, тоді як іноземні вчені висвітлюють ІТ як елемент стратегічного управління та джерело інноваційної переваги. Такий порівняльний підхід дозволяє сформулювати цілісне уявлення про потенціал цифрових технологій у підвищенні конкурентоспроможності підприємств як в Україні, так і на міжнародному рівні [4].

У межах проведеного дослідження розроблено узагальнену класифікаційну схему інформаційних технологій, яка представлена на рис. 1.

Запропонована класифікація інформаційних технологій є результатом аналітичного узагальнення сучасних наукових підходів та практичних засад впровадження ІТ на підприємствах різного профілю. Її мета — систематизувати різновиди інформаційних технологій за ключовими ознаками, що визначають їх вплив на конкурентоспроможність суб'єктів господарювання.

Схема побудована за п'ятьма класифікаційними критеріями:

1. За функціональним призначенням виділено такі групи технологій, як: обробки даних, управління даними, підтримки прийняття рішень, штучного інтелекту та машинного навчання, комунікаційні, мультимедійні, безпекові та інтернет-технології, CRM-системи, а також технології управління клієнтською інформацією. Це дозволяє оцінити їхню роль у підвищенні ефективності функціонування підприємства.

2. За рівнем автоматизації класифікація охоплює електронну комерцію та ERP-системи, які забезпечують комплексну автоматизацію бізнес-процесів, а також бізнес-аналітику, що дозволяє впроваджувати інтелектуальне управління на основі даних.

3. За сферою застосування представлено галузеву специфіку інформаційних технологій, зокрема: ІТ у розвагах і медіа, енергетиці, логістиці, державному управлінні, медицині, освіті тощо. Такий розподіл відображає функціональну гнучкість ІТ у сучасному економічному просторі.

4. За технічними засобами структура охоплює як традиційні (клієнт-серверні), так і сучасні мобільні та хмарні технології, що є основою для побудови гнучких цифрових інфраструктур на підприємствах.

5. За етапами розвитку виокремлено еволюційний аспект ІТ, починаючи від класичних обчислювальних рішень до технологій майбутнього: квантових обчис-

лень, штучного інтелекту нового покоління, Інтернету речей (IoT), а також віртуальної (VR) та доповненої реальності (AR).

Запропонована класифікаційна схема є важливим елементом наукового обґрунтування впровадження інформаційних технологій у стратегічне управління підприємством. Вона дозволяє виявити найбільш релевантні типи технологій залежно від потреб та рівня розвитку суб'єкта господарювання, а також окреслює перспективи їх подальшого використання з метою зміцнення ринкових позицій підприємства.

Представлена схема класифікації охоплює основні напрями поділу інформаційних технологій за функціональним призначенням, рівнем автоматизації, сферою застосування, технічними засобами та етапами розвитку.

Таким чином, класифікація інформаційних технологій за різними критеріями демонструє їх багатогранність і різноманітність сфер застосування. Від базових технологій обробки даних до сучасних хмарних рішень, ІТ сприяють автоматизації процесів, підвищенню ефективності та зниженню витрат. Вони підтримують підприємства на всіх етапах їх розвитку, стаючи важливим інструментом для досягнення стратегічних цілей і конкурентних переваг у сучасному світі.

Класифікація інформаційних технологій дозволяє ефективніше оцінювати можливості їх застосування в управлінні підприємствами, підбирати оптимальні інструменти та методи залежно від потреб компанії. Це сприяє підвищенню продуктивності праці, зниженню витрат і покращенню якості прийняття рішень. Загалом, правильне застосування інформаційних технологій дозволяє підприємствам не лише покращувати внутрішні процеси, а й забезпечувати їхню довгострокову конкурентоспроможність на ринку.

З огляду на це, стає очевидним, що інформаційні технології є основою сучасного бізнесу, забезпечуючи йому можливість швидко адаптуватися до змін та підтримувати високу конкурентоспроможність. Інформаційні технології забезпечують не лише ефективне управління підприємствами, але й сприяють оптимізації процесів, автоматизації рутинних операцій і раціоналізації витрат. Завдяки можливостям, які надають ІТ, бізнес отримує інструменти для роботи з великими обсягами даних, що дозволяє краще розуміти потреби клієнтів, прогнозувати їхню поведінку та розробляти персоналізовані рішення [13].

Як вже зазначалося, ефективність управління підприємством значною мірою залежить від впровадження сучасних інформаційних технологій, які забезпечують своєчасний доступ до актуальної, об'єктивної та точної інформації. Ці технології сприяють автоматизації процесів, оптимізації використання ресурсів і підтримці прийняття обґрунтованих рішень.

Однією з ключових перешкод на шляху ефективного управління підприємством є використання застарілих інформаційних систем, які не відповідають сучасним вимогам до обліку та аналізу даних. Багато компаній все ще дотримуються традиційних методів ведення бухгалтерії та управлінської звітності, що створює додаткові ризики, зокрема через високу ймовірність помилок під час ручного введення даних. Відсутність інтегрованих

автоматизованих рішень уповільнює внутрішні бізнес-процеси, ускладнює обмін інформацією між відділами та знижує оперативність прийняття рішень. Крім того, витрати на підтримку застарілих систем часто перевищують їхню реальну ефективність, що призводить до нераціонального використання фінансових ресурсів. Запровадження сучасних інформаційних технологій не лише підвищує точність і швидкість обробки даних, а й сприяє кращому плануванню, оптимізації ресурсів та підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Відсутність сучасних аналітичних інструментів і систем прогнозування створює значні труднощі для керівників підприємств. Без глибокого аналізу ринкових тенденцій, фінансових потоків і результативності різних бізнес-напрямів ухвалення стратегічних рішень стає менш обґрунтованим і більш ризикованим. Помилки у прогнозуванні попиту можуть спричинити як надмірне накопичення товарів, так і їх дефіцит, що негативно позначається на фінансових показниках компанії. Впровадження сучасних інформаційних технологій дає можливість отримувати актуальні дані в режимі реального часу, що сприяє підвищенню точності аналізу, оптимізації ресурсів і покращенню ефективності управлінських рішень.

У ході власного дослідження було виявлено, що конкурентні переваги підприємства формуються не стільки за рахунок впровадження окремих цифрових інструментів, скільки в результаті цілісної трансформації його бізнес-моделі. Інформаційні технології при цьому виступають каталізатором глибинних змін, дозволяючи підприємству змістити акценти з продуктового підходу на клієнтоорієнтовану стратегію, з жорсткої ієрархічної структури на гнучкі мережеві форми організації, з реактивного управління на проактивне прогнозування та адаптацію.

Успіх впровадження інформаційних технологій значною мірою залежить від організаційної культури підприємства, рівня цифрової грамотності персоналу та готовності керівництва до інновацій. Ці чинники часто недооцінюються, однак саме вони визначають швидкість і глибину трансформаційних процесів. Тому комплексний підхід до цифровізації, який враховує не лише технічні, а й соціальні, управлінські аспекти, є критично важливим.

Таким чином, інформаційні технології сьогодні — це не просто інструмент, а стратегічний ресурс, який може перетворити підприємство на гнучкого та інноваційного гравця ринку, що не лише адаптується до змін, але й формує ці зміни, створюючи нову цінність для клієнтів і суспільства загалом.

Загалом, ефективне впровадження інформаційних технологій є не просто інструментом підтримки бізнесу, а стратегічним фактором його успішного розвитку. Організації, які активно використовують цифрові інновації, мають значно більші шанси на стабільне зростання, адаптацію до змін і зміцнення своїх позицій у конкурентному середовищі.

ВИСНОВКИ

На основі теоретичних узагальнень і практичного аналізу обґрунтовано, що ІТ-рішення не лише забезпечують підвищення ефективності функціонування су-

б'єкта господарювання, а й стають ключовим чинником його стратегічного позиціонування на ринку. У цьому контексті слушною є думка щодо необхідності системного підходу до цифрової трансформації, який передбачає не лише впровадження окремих технологій, а й зміну управлінської філософії підприємства.

Авторська класифікація інформаційних технологій за п'ятьма критеріями, представлена у статті, дозволяє структурувати широкий спектр ІТ-інструментів та визначити їхню функціональну релевантність до різних завдань підприємства.

Відповідно до наукових підходів, формування конкурентних переваг зумовлюється не просто впровадженням сучасних технологій, а їх цілісною інтеграцією в систему стратегічного управління підприємством. Саме гармонійне поєднання ІТ-рішень з людським капіталом, внутрішніми бізнес-процесами та корпоративною культурою дозволяє перетворити технології на джерело унікальної ціннісної пропозиції для споживача.

Водночас слід усвідомлювати й низку складнощів, що супроводжують цей процес. Передусім, це опір персоналу до змін, обмеженість інвестиційних ресурсів, невизначеність результатів, а також високий ризик помилок на етапі вибору або інтеграції ІТ-систем. Часто зустрічається ситуація, коли підприємства механічно копіюють рішення конкурентів, не враховуючи власної специфіки, що призводить до невиправданих витрат без належного ефекту.

Попри ці виклики, потенціал інформаційних технологій залишається надзвичайно високим. У перспективі слід очікувати ще більшої персоналізації цифрових рішень, розвитку інтелектуальних систем підтримки прийняття рішень, інтеграції штучного інтелекту в ключові управлінські функції. Особливу увагу варто приділити аналітиці великих даних, оскільки саме здатність оперувати інформацією, передбачати тренди й адаптуватися до них у режимі реального часу стане визначальним чинником конкурентоспроможності.

Таким чином, інформаційні технології не є універсальним засобом вирішення усіх проблем, проте за умови стратегічного підходу, ефективного управління змінами та безперервного вдосконалення, вони перетворюються на основу формування сучасних конкурентних переваг підприємства, що відзначаються динамічністю, гнучкістю та інноваційністю.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямку передбачають поглиблене вивчення механізмів інтеграції інформаційних технологій у стратегії цифрової трансформації підприємств. Особливу увагу доцільно приділити оцінюванню ефективності ІТ-рішень у забезпеченні адаптивності до змін зовнішнього середовища, формуванню цифрових екосистем, а також дослідженню впливу новітніх технологій, таких як штучний інтелект, великі дані та хмарні обчислення, на підвищення стійкості та інноваційного потенціалу бізнесу.

Література:

1. Адлер О., Лесько О., Лесько О. До питання актуальності та ефективності управління ІТ-проєктами в бізнес-процесах сучасного підприємства. Економіка та суспільство, 2024. № 59. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-59-1

2. Дворський О., Пономаренко М., Верхуша О. Інноваційні стратегії для підвищення конкурентоспроможності підприємств у цифрову епоху: від аналізу ринку до впровадження технологій. *Economic synergy*, 2024. № 3. С. 109—120. DOI: 10.53920/ES-2024-3-7

3. Косенко А.В., Ваніна Я.А. Удосконалення управління бізнес-процесами на підприємствах України. Актуальні проблеми державного управління, 2020. № 2. С. 70—76. URL: <http://apdu.journal.kharkiv.ua/index.php/apdu/article/view/426/588>

4. Шпак Ю., Андрухів І. ІТ-технології як об'єкти управління на підприємстві. *Економіка та суспільство*, 2024. № 63. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-63-2

5. Coca-Cola: офіційний сайт. URL: <https://www.coca-cola.com> (дата звернення: 14.05.2025).

6. Haug A., Bayer J., Hvam L. Creating value from IT through three internal capabilities: a resource-based and dynamic capability lens on IT business value. *Industrial Management & Data Systems*, 2020. 120 (12), 2347—2366.

7. Kazmina I. V. The impact of digital information technology on improving the competitiveness of high-tech enterprises. *Proceedings of the Voronezh State University of Engineering Technologies*, 2020. № 82 (2). 174—180. DOI: 10.20914/2310-1202-2020-2-174-180

8. Kukhareva P. V., Weir, C., Del Fiore G. Evaluation in Life Cycle of Information Technology (ELICIT) framework: Supporting the innovation life cycle from business case assessment to summative evaluation. *Journal of Biomedical Informatics*, 2022. № 127. 104014. DOI: 10.1016/j.jbi.2022.104014

9. L'Oreal: офіційний сайт. URL: <https://www.loreal.com> (дата звернення: 14.05.2025).

10. Morokhova V., Boiko O., Lorvi I. Marketing technologies of formation of competitive advantages of enterprises. *Economic Forum*, 2021. № 11 (3). С. 87—93. DOI: 10.36910/6775-2308-8559-2021-3-12

11. Naidoo V., Hoque Z. IT capability and the performance of manufacturing SMEs in a developing country: The mediating role of innovation. *Journal of Global Information Management*, 2018. 26 (3). С. 1—24.

12. Netflix: офіційний сайт. URL: <https://www.netflix.com> (дата звернення: 14.05.2025).

13. Nkoumou Ngoa, G. B., Song J. S. Female participation in African labor markets: The role of information and communication technologies. *Telecommunications Policy*, 2021. № 45 (9), 102174. DOI: 10.1016/j.telpol.2021.102174

14. Xie C., Song Y. The Impact of Digital Transformation on the Competitive Advantage of Enterprises—Evidence from China. *Theoretical Economics, Business and Management Research*, 2024. № 3 (2), 74—87. DOI: 10.1155/2023/2727652

15. Zhang H. The Influence of Innovative Strategy in the Digital Era on Enterprise Competitiveness. In *Proceedings of the International Conference on Applied Economics, Management and Policy Studies (AEMPS 2025)*, 2025. 98—107.

References:

1. Adler, O., Lesko, O., & Lesko, O. (2024), "On the relevance and effectiveness of IT project management in the business processes of a modern enterprise", *Economics and Society*, vol. 59. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-59-1

2. Dvorskyi, O., Ponomarenko, M., & Verkhusha, O. (2024), "Innovative strategies to enhance enterprise competitiveness in the digital age: from market analysis to technology implementation", *Economic Synergy*, vol. 3, pp. 109-120. DOI: 10.53920/ES-2024-3-7

3. Kosenko, A. V., & Vanina, Ya. A. (2020), "Improvement of business process management at Ukrainian enterprises", *Current Problems of Public Administration*, vol. 2, pp. 70—76, available at: <http://apdu.journal.kharkiv.ua/index.php/apdu/article/view/426/588> (accessed 14.05.2025).

4. Shpak, Yu., & Andrukhiv, I. (2024), "IT technologies as management objects in an enterprise", *Economics and Society*, vol. 63. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-63-2

5. Coca-Cola: official website (2025), available at: <https://www.coca-cola.com> (accessed 14.05.2025).

6. Haug, A., Bayer, J., & Hvam, L. (2020), "Creating value from IT through three internal capabilities: a resource-based and dynamic capability lens on IT business value", *Industrial Management & Data Systems*, vol. 120 (12), pp. 2347—2366.

7. Kazmina, I. V. (2020), "The impact of digital information technology on improving the competitiveness of high-tech enterprises", *Proceedings of the Voronezh State University of Engineering Technologies*, vol. 82 (2), pp. 174—180. DOI: 10.20914/2310-1202-2020-2-174-180

8. Kukhareva, P. V., Weir, C., & Del Fiore, G. (2022), "Evaluation in Life Cycle of Information Technology (ELICIT) framework: Supporting the innovation life cycle from business case assessment to summative evaluation", *Journal of Biomedical Informatics*, vol. 127, 104014. DOI: 10.1016/j.jbi.2022.104014

9. L'Oreal: official website (2025), available at: <https://www.loreal.com> (accessed 14.05.2025).

10. Morokhova, V., Boiko, O., & Lorvi, I. (2021), "Marketing technologies for building competitive advantages of enterprises", *Economic Forum*, vol. 11 (3), pp. 87—93. DOI: 10.36910/6775-2308-8559-2021-3-12

11. Naidoo, V., & Hoque, Z. (2018), "IT capability and the performance of manufacturing SMEs in a developing country: The mediating role of innovation", *Journal of Global Information Management*, vol. 26 (3), pp. 1—24.

12. Netflix: official website (2025), available at: <https://www.netflix.com> (accessed 14.05.2025).

13. Nkoumou Ngoa, G. B., & Song, J. S. (2021), "Female participation in African labor markets: The role of information and communication technologies", *Telecommunications Policy*, vol. 45 (9), 102174. DOI: 10.1016/j.telpol.2021.102174

14. Xie, C., & Song, Y. (2024), "The Impact of Digital Transformation on the Competitive Advantage of Enterprises—Evidence from China", *Theoretical Economics, Business and Management Research*, vol. 3 (2), pp. 74—87. DOI: 10.1155/2023/2727652

15. Zhang, H. (2025), "The Influence of Innovative Strategy in the Digital Era on Enterprise Competitiveness", *Proceedings of the International Conference on Applied Economics, Management and Policy Studies (AEMPS 2025)*, pp. 98—107.

Стаття надійшла до редакції 05.06.2025 р.

В. Я. Карковська,

*д. держ. упр, професор, професор кафедри адміністративного та фінансового менеджменту,
Національний університет "Львівська політехніка"*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6236-7690>

М. К. Весоловська,

д. філос. з публічного управління та адміністрування, доцент,

доцент кафедри менеджменту організацій, Національний університет "Львівська політехніка"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3151-6435>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.12.188

КОГНІТИВНО-ЕМОЦІЙНЕ ЛІДЕРСТВО В ЕПОХУ ШІ: ФОРМУВАННЯ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ МАЙБУТНЬОГО

V. Karkovska,

Doctor of Sciences in Public Administration, Professor

Professor of the Department of Administrative and financial management, Lviv Polytechnic National University

M. Vesolovska,

PhD in Public Management and Administration, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Management of Organizations, Lviv Polytechnic National University

COGNITIVE-EMOTIONAL LEADERSHIP IN THE AGE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE:
DEVELOPING THE COMPETENCIES OF THE FUTURE

Актуальність дослідження зумовлено необхідністю адаптації управлінських стратегій до умов цифрової трансформації, зокрема інтеграції штучного інтелекту в організаційні процеси. В епоху зростання невизначеності, автоматизації та віддаленої комунікації традиційні моделі лідерства втрачають ефективність, натомість зростає потреба у когнітивно-емоційних компетентностях, що дозволяють керівникам поєднувати аналітичне мислення, емоційну чутливість і технологічну обізнаність.

Метою статті є наукове обґрунтування моделі когнітивно-емоційного лідерства в контексті використання штучного інтелекту, а також виявлення основних управлінських компетентностей, необхідних для забезпечення ефективної взаємодії між людським та цифровим чинниками в системах прийняття рішень.

Методологія дослідження ґрунтується на системному аналізі міждисциплінарних підходів до емоційного інтелекту, цифрового лідерства та штучного інтелекту. Застосовано методи концептуального моделювання, порівняльного аналізу, а також аналітичної інтерпретації функціональних характеристик інтелектуальних систем емоційного аналізу в управлінні.

У результаті дослідження виявлено зв'язок між когнітивною гнучкістю, емоційною регуляцією та якістю управлінських рішень у гібридному середовищі, де взаємодіють люди і алгоритми. Доведено, що когнітивно-емоційне лідерство сприяє зменшенню опору до змін, підвищенню командної згуртованості та формуванню довіри до аналітичних систем. Уточнено змістові компоненти поняття в управлінській, психологічній і технологічній площинах.

Наукова новизна полягає в концептуалізації когнітивно-емоційного лідерства як міждисциплінарної моделі управління в цифрову епоху та в систематизації умов, за яких інтеграція емоційно-аналітичних інструментів підвищує стратегічну ефективність рішень.

У висновках обґрунтовано потребу в оновленні підходів до підготовки лідерів, формуванні нової організаційної культури, що поєднує гуманістичні принципи з алгоритмічною логікою, та розвитку колективних механізмів оцінки емоційного клімату.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробкою гібридних управлінських моделей, які інтегрують інтуїтивні навички лідера та автоматизовану емоційну аналітику з метою підвищення адаптивності організацій у динамічному цифровому середовищі.

Relevance of the research is driven by the need to adapt leadership strategies to the conditions of digital transformation, particularly the integration of artificial intelligence into organizational processes. In an era of increasing uncertainty, automation, and remote communication, traditional leadership models lose their effectiveness, while the demand grows for cognitive-emotional competencies that allow leaders to combine analytical thinking, emotional sensitivity, and technological awareness.

The aim of the article is to scientifically substantiate the model of cognitive-emotional leadership in the context of artificial intelligence implementation and to identify key leadership competencies necessary for ensuring effective interaction between human and digital elements in decision-making systems.

The methodology of the research is based on a systems analysis of interdisciplinary approaches to emotional intelligence, digital leadership, and artificial intelligence. Methods of conceptual modeling, comparative analysis, and analytical interpretation of the functional characteristics of intelligent emotional analysis systems in management are applied.

The results of the study revealed the relationship between cognitive flexibility, emotional regulation, and the quality of managerial decisions in hybrid human-machine environments. It was proven that cognitive-emotional leadership contributes to reducing resistance to change, strengthening team cohesion, and fostering trust in analytical systems. The conceptual components of the term were clarified across managerial, psychological, and technological domains.

The scientific novelty lies in the conceptualization of cognitive-emotional leadership as an interdisciplinary management model for the digital age and in the systematization of conditions under which the integration of emotional-analytical tools enhances strategic decision-making effectiveness.

The conclusions justify the need to revise leadership training approaches, develop a new organizational culture that combines human-centered values with algorithmic logic, and implement collective mechanisms for assessing emotional climate in organizations.

Prospects for further research are related to the development of hybrid management models that integrate leaders' intuitive capabilities with automated emotional analytics to improve organizational adaptability in a dynamic digital environment.

Ключові слова: штучний інтелект в управлінні, емоційна аналітика, цифрове лідерство, адаптивні навички, стратегічне мислення, емоційна регуляція, гібридні управлінські моделі.

Key words: AI-driven management, emotional analytics, digital leadership, adaptive skills, strategic reasoning, emotional regulation, hybrid leadership models.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

У сучасному світі, де домінує цифровізація і стрімко впроваджуються системи штучного інтелекту, зростає потреба у переосмисленні ролі лідера в організаційних і соціальних процесах. Увага науковців дедалі більше зосереджується не лише на технічних аспектах трансформацій, а й на когнітивно-емоційних механізмах управління в умовах високої невизначеності та змін. Традиційні моделі лідерства, орієнтовані на адміністратив-

ну функціональність, втрачають ефективність у середовищі, де важливими стають гнучкість мислення, емпатія, здатність до міждисциплінарного бачення та комунікації зі штучними агентами. Водночас інтеграція технологій ШІ в управлінські процеси висуває нові вимоги до емоційної компетентності керівників, які мають не лише розуміти логіку роботи інтелектуальних систем, а й будувати довірливі стосунки всередині колективу, зберігаючи гуманістичну складову лідерства.

Незважаючи на численні дослідження окремих аспектів емоційного інтелекту та цифрових технологій, залишається недостатньо опрацьованим питання форму-

вання комплексної моделі когнітивно-емоційного лідерства, адаптованої до реалій цифрової трансформації. Наукове завдання полягає у виявленні взаємозв'язків між когнітивними навичками, емоційною стабільністю та здатністю до ефективного управління в умовах симбіозу людини й штучного інтелекту. Практична значущість дослідження зумовлена потребою у підготовці нової генерації керівників, які володіють не лише технічними знаннями, а й здатністю до адаптивного та емоційно вивіреного лідерства в цифрову епоху.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Аналіз сучасних наукових публікацій підтверджує зростаючий інтерес дослідників до теми когнітивно-емоційного лідерства, зокрема в контексті цифрової трансформації, автоматизації управлінських функцій та переосмислення лідерських компетентностей у середовищі, де активно функціонує штучний інтелект. Попри наявність значної кількості досліджень, низка ключових аспектів залишається недостатньо вивченою. В межах опрацьованої літератури виокремлено чотири основні напрями, кожен з яких висвітлює важливі, але ще не повністю реалізовані наукові підходи до формування компетентностей когнітивно-емоційного лідера майбутнього.

Перший напрям охоплює дослідження, присвячені значенню когнітивної гнучкості та емоційної саморегуляції в процесі управління змінами та реагування на кризові виклики. У роботі V. Karkovska та M. Vesolovska [1] представлено модель оцінювання емоційної ефективності персоналу в умовах адаптації. У дослідженні T. Pramila [2] підкреслюється роль когнітивно-емоційного балансу як основи цифрової зрілості лідера. У статті R. Leeuw і N. Joseph [3] простежується зв'язок між ментальною гнучкістю, емоційною стабільністю та здатністю до стратегічного передбачення. Разом з тим, ці праці зосереджені переважно на індивідуальних якостях керівників, не розглядаючи способів інтеграції цих характеристик у цифрово-орієнтовані компетентнісні моделі лідерства. Потребує подальшого дослідження питання формалізації когнітивно-емоційного профілю лідера в умовах цифрової трансформації.

Другий напрям стосується вивчення емоційного виміру управління в контексті командної взаємодії, стресостійкості та цифрової етики. У роботах F. A. Alsaman і S. A. Chyad [4], A. Y. Aranega та ін. [5], M. Madanchian і співавт. [6], O. E. Ademola [7] доведено, що лідери з високим рівнем емоційної чутливості краще адаптуються до складних комунікаційних сценаріїв, зокрема в гнучких цифрових командах. Водночас ці дослідження не враховують впливу штучного інтелекту на зміну структур міжособистісної взаємодії, а також не пропонують механізмів трансформації емоційної компетентності у керовану лідерську практику в гібридних командах. Доцільним є дослідження когнітивно-емоційної динаміки в умовах цифрової комунікації за участі AI-модулів.

Третій напрям пов'язаний з трансформацією управлінських моделей під впливом розвитку штучного інтелекту та потреби у новій архітектурі лідерських рішень. У працях H. M. Ornek та A. Samci [8] простежується

еволюція ролі лідера в умовах цифрового виробництва. M. Kupiek [9] описує емоційно налаштовану організацію як майбутнє управлінської практики. У дослідженнях O. Sokil та ін. [10], M. Vesolovska і L. Shved [11] доведено значущість м'яких навичок для забезпечення стійкості в умовах змін. Проте зазначені публікації не формують чіткої компетентнісної моделі лідера, який одночасно володіє гнучкістю, емоційною свідомістю та вмінням працювати з аналітичними рішеннями AI. Необхідним є подальший аналіз гібридних управлінських сценаріїв, у яких машинний інтелект виступає не інструментом, а повноцінним учасником лідерського процесу.

Четвертий напрям стосується моделювання компетентностей цифрового лідера з урахуванням емоційно-орієнтованих параметрів. У статтях P. Tominc, D. Oreski, M. Rozman [12] досліджено AI-моделі як засіб покращення конкурентоспроможності, однак без акценту на емоційну складову. У публікації N. Podolchak та ін. [13] окреслено перспективи впровадження індикаторів емоційного інтелекту в управлінні публічним сектором. M. A. Malek і K. Almarri [14] розглядають трансформаційне лідерство як необхідну умову впровадження інновацій. Нарешті, A. M. Damnjanovic і співавт. [15] акцентують на AI-інструментах у HRM. Однак у жодній із проаналізованих праць не створено інтегрованої моделі компетентностей когнітивно-емоційного лідера в епоху ШІ, що потребує окремого дослідження.

Таким чином, попри наявність значного теоретичного матеріалу, зберігається дефіцит узагальненої науково-практичної рамки для розробки моделей компетентностей, здатних поєднувати емоційне розуміння, когнітивну адаптивність і технологічну інтегрованість в управлінських практиках майбутнього.

Попри зростання наукового інтересу до теми когнітивно-емоційного лідерства, низка важливих аспектів досі залишається недостатньо вивченою. Зокрема, відсутнє цілісне міждисциплінарне визначення поняття, що інтегрує управлінські, психологічні та технологічні компоненти. Недостатньо досліджено механізми взаємодії емоційної регуляції й когнітивної гнучкості керівника в умовах співпраці з інтелектуальними системами. Також бракує емпіричних даних щодо трансформації лідерських моделей у процесі цифрової перебудови організацій, а питання організаційної готовності до впровадження гуманістичних підходів у цифровому середовищі часто лишається поза увагою. Існуючі методології здебільшого не враховують динаміку емоційного клімату та вплив ШІ на стратегічну суб'єктність лідера.

Запропоноване дослідження заповнює ці прогалини шляхом формалізації когнітивно-емоційного підходу до лідерства з опорою на системний аналіз та порівняльне осмислення змішаних управлінських моделей. Вперше здійснено спробу поєднати емоційно-аналітичні ресурси та цифрові технології для побудови концепту гібридного лідерства. Розроблені практичні рекомендації базуються на нових міждисциплінарних підходах і спрямовані на формування компетентностей лідера, здатного діяти ефективно в умовах цифрової складності, що становить вагомий внесок у розвиток теорії та практики сучасного управління.

Таблиця 1. Змістове наповнення поняття "когнітивно-емоційне лідерство" в міждисциплінарному контексті

Дисциплінарна сфера	Ключові складники лідерства	Орієнтири та очікувані результати
Управлінська	Стратегічне мислення, системне бачення, здатність до прийняття рішень в умовах невизначеності	Ефективне управління змінами, підтримка інновацій, згуртування команди
Психологічна	Емоційна регуляція, емпатія, стресостійкість, усвідомлення власних і чужих емоцій	Підвищення довіри до лідера, зменшення конфліктності, підтримка психологічного добробуту в колективі
Технологічна	Цифрова грамотність, здатність до взаємодії з ШІ, розуміння логіки алгоритмічних процесів	Інтеграція інтелектуальних рішень в управління, забезпечення прозорості й етичності технологічних змін

Джерело: сформовано автором на підставі [4; 5; 12].

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті полягає у науковому обґрунтуванні концепції когнітивно-емоційного лідерства в умовах поширення штучного інтелекту та виявленні ключових компетентностей, необхідних для ефективного управління в цифрову епоху.

Завдання дослідження:

1. Проаналізувати поняття "когнітивно-емоційне лідерство" в міждисциплінарному контексті, визначивши його управлінські, психологічні та технологічні компоненти, а також взаємозв'язок між когнітивною гнучкістю, емоційною регуляцією та здатністю до ухвалення управлінських рішень в умовах цифровізації.
2. Оцінити вплив цифрової трансформації на еволюцію лідерських стратегій та формування гібридних управлінських моделей, що інтегрують людський фактор і можливості штучного інтелекту.
3. Виявити основні бар'єри впровадження когнітивно-емоційного підходу в управлінську практику та розробити практичні рекомендації щодо формування компетентностей лідера майбутнього в умовах викликів цифрового середовища й міжсекторальної взаємодії.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

У сучасній науковій та управлінській практиці зростає інтерес до концепту "когнітивно-емоційне лідерство", що формується на перетині кількох ключових дисциплін: психології, менеджменту та інформаційних технологій. Цей тип лідерства розглядається як відповідь на виклики цифрової епохи, що вимагає від керівників не лише традиційних навичок управління, а й високого рівня емоційного інтелекту, когнітивної гнучкості та здатності до адаптації в умовах постійної взаємодії з інтелектуальними цифровими системами. Міждисциплінарний підхід до розуміння когнітивно-емоційного лідерства дозволяє розширити уявлення про механізми прийняття рішень, мотиваційні моделі, динаміку міжособистісної комунікації та управління в умовах гібридних людсько-машинних середовищ (табл. 1).

У сучасній управлінській практиці когнітивно-емоційне лідерство розглядається як функціональний ресурс для ефективної діяльності в умовах цифрової

трансформації. Таблиця демонструє, що кожна з трьох дисциплін — управлінська, психологічна та технологічна — формує специфічні складники, які в сукупності визначають цілісну модель лідера, здатного діяти в гібридному середовищі, де поєднуються людські й алгоритмічні форми мислення. На практиці управлінський компонент проявляється через здатність керівника швидко адаптувати стратегії до змінного ринкового середовища, ухвалювати складні рішення за наявності неповних даних і забезпечувати стабільність у кризових ситуаціях. Психологічна складова відіграє ключову роль у підтриманні здорового соціально-психологічного клімату в колективі, особливо в умовах цифрового тиску, автоматизації та зміни трудових функцій [9]. Високий рівень емоційної компетентності сприяє зниженню тривожності серед персоналу, підвищенню лояльності до організації та нівелюванню опору впровадженню нових технологій. Технологічна складова стає критично важливою в контексті необхідності не лише використовувати цифрові інструменти, а й розуміти принципи їх функціонування, ризики алгоритмічного управління, можливості штучного інтелекту для оптимізації процесів та етичні межі його застосування.

Із практичного погляду когнітивно-емоційне лідерство виявляється у здатності керівника виступати посередником між технічними інноваціями та людським капіталом, створюючи баланс між ефективністю, технологічною доцільністю та людяністю. Наприклад, під час запровадження AI-систем для автоматизації рутинних функцій успішний лідер не лише координує технічні параметри процесу, а й активно комунікує з працівниками щодо змін у їхніх ролях, знижує психологічну напругу, створює механізми підтримки та перекваліфікації персоналу [7]. Саме таке поєднання когнітивної раціональності та емоційної чутливості в управлінні стає визначальним фактором лідерської ефективності в умовах зростаючої присутності штучного інтелекту в усіх сферах діяльності.

У контексті цифрової трансформації та інтенсивного впровадження штучного інтелекту в управлінські процеси особливої актуальності набуває дослідження взаємозв'язку між когнітивною гнучкістю, емоційною регуляцією та здатністю до прийняття ефективних рішень.

Таблиця 2. Взаємозв'язок когнітивної гнучкості, емоційної регуляції та управлінського рішення в середовищі з ШІ

Компонент взаємодії	Характеристика функціонування в умовах ШІ	Вплив на якість управлінського рішення
Когнітивна гнучкість	Здатність інтерпретувати нові дані, працювати з багатоваріантними алгоритмами, швидко адаптувати моделі мислення	Підвищення стратегічної точності та адаптивності при ухваленні рішень
Емоційна регуляція	Контроль емоцій у відповідь на інформаційне перенавантаження, тиск алгоритмічної невизначеності, вплив автоматизованих сценаріїв	Зменшення впливу когнітивних викривлень, стабільність у кризових ситуаціях
Інтегрована здатність до управління	Узгодження логіки алгоритмів з емоційною інтуїцією, контекстуальна оцінка даних, баланс між довірою до ШІ і людським досвідом	Оптимізація рішень через поєднання аналітики, інтуїції та соціальної відповідальності

Джерело: сформовано автором на підставі [3: 14: 15].

Когнітивна гнучкість трактується як здатність оперативно перемикатися між різними концептуальними підходами, модифікувати моделі мислення відповідно до нової інформації та адаптуватися до невизначеного середовища. Емоційна регуляція, у свою чергу, передбачає усвідомлене управління власними емоційними станами для збереження раціональності, стабільності й об'єктивності в процесі ухвалення рішень. В умовах впливу складних алгоритмічних систем, що продукують велику кількість даних і пропонують варіативні сценарії дій, саме поєднання когнітивної гнучкості та емоційної врівноваженості визначає здатність управлінця діяти стратегічно, критично оцінювати пропозиції ШІ та водночас підтримувати людський вимір управління (табл. 2).

У реальних управлінських умовах взаємозв'язок між когнітивною гнучкістю, емоційною регуляцією та якістю управлінських рішень в середовищі, де активно функціонує штучний інтелект, набуває особливої значущості. Як показано в таблиці 2, саме здатність лідера до швидкого переосмислення інформаційних моделей, адаптації до змінних алгоритмічних сценаріїв та управління власним емоційним станом суттєво підвищує стійкість організації до зовнішніх викликів. На

практиці це проявляється, наприклад, у сфері фінансового управління, де системи штучного інтелекту пропонують автоматизовані прогнози для інвестиційних рішень. У таких випадках керівник, володіючи когнітивною гнучкістю, здатен не лише аналізувати декілька варіантів, запропонованих алгоритмом, а й критично оцінити вихідні припущення моделей. Емоційна регуляція допомагає уникнути ефекту "автоматичної довіри" до ШІ, що може виникнути внаслідок перенавантаження інформацією або впливу страху ухвалити помилкове рішення вручну.

Ще один приклад спостерігається у сфері управління персоналом, де штучний інтелект застосовується для відбору кандидатів на основі машинного аналізу резюме та поведінкових патернів. Когнітивно гнучкий керівник розуміє обмеження таких систем, зокрема їхню потенційну упередженість або обмежену соціальну чутливість. Він доповнює алгоритмічну оцінку людським судженням, враховуючи не лише продуктивні метрики, а й культурну сумісність, моральну мотивацію та перспективу розвитку кандидата. Висока емоційна компетентність у таких випадках сприяє формуванню довіри до рішень, прийнятих за участю ШІ, адже лідер чітко комунікує логіку вибору, демонструє відкритість до аль-

Таблиця 3. Вплив цифрової трансформації на зміни в лідерських стратегіях і управлінських моделях

Етап трансформації	Характерні зміни в лідерських підходах	Ознаки нових управлінських моделей
Перехід до цифрових платформ	Зменшення ролі адміністративного контролю, перехід до мережевої координації	Використання алгоритмічних систем підтримки рішень, розподілене управління
Інтеграція штучного інтелекту	Автоматизація частини управлінських функцій, зміна ролі лідера на аналітичну й координаційну	Формування людино-центричних цифрових екосистем з адаптивними структурами
Становлення гібридного лідерства	Спільне прийняття рішень людиною і ШІ, поява нових ціннісних орієнтирів	Побудова довіри до машинних рішень, інституціоналізація етичних цифрових практик

Джерело: сформовано автором на підставі [5: 11: 7].

тернатив і вміє знизити напругу серед персоналу, пов'язану з делегуванням рішень алгоритмам.

Таким чином, у сучасному середовищі когнітивно-емоційні компоненти управління не просто модифікують стиль лідерства, а визначають його ефективність у критичних точках взаємодії з цифровими системами. Відповідальний керівник виступає не лише споживачем аналітики, а й архітектором процесів, здатним інтегрувати технологічні переваги з гуманістичними підходами до прийняття рішень.

Упродовж останнього десятиліття цифрова трансформація суттєво змінила підходи до управління, викликавши переосмислення традиційних лідерських стратегій. Застосування штучного інтелекту в управлінських процесах зміщує акценти з ієрархічного управління до гнучких, інтерактивних моделей, що базуються на обробці великих масивів даних, автоматизованому прийнятті рішень і новій парадигмі взаємодії між людьми та цифровими агентами. Лідер у цифрову епоху вже не є єдиним джерелом знань чи вказівок, а виконує роль фасилітатора між людським капіталом та інтелектуальними системами. Внаслідок цього формуються гібридні моделі лідерства, що поєднують технологічну раціональність і соціальну чутливість, делегуючи аналітичні функції ШІ, а водночас зберігаючи людську здатність до емпатії, етичного судження та стратегічного передбачення (табл. 3).

Трансформація лідерських стратегій під впливом цифрових змін відбувається не лише на концептуальному рівні, а має чітко виражені прикладні наслідки для організаційного управління. Як демонструє таблиця, кожен етап цифрового розвитку спричиняє структурні зрушення у способах управлінської взаємодії та функціональній ролі лідера. У фазі переходу до цифрових платформ відбувається децентралізація комунікації: наприклад, у великих сервісних компаніях типу Amazon чи Uber, платформи управління взаємодією з клієнтами і працівниками базуються на автоматичних інтерфейсах, а роль керівника полягає у стратегічному супроводі та модерації складних ситуацій, які не піддаються автоматизованому вирішенню. Це потребує від лідера не командного стилю, а здатності до мережевої координації, фасилітації та кризового втручання.

На етапі активної інтеграції ШІ, що спостерігається у фінансовому, логістичному та медичному секторах, управлінські функції частково автоматизуються: системи прийняття рішень на основі прогностичного аналізу заміщують людину в рутинних операціях. У цьому контексті трансформується зміст лідерства — з виконавчого на аналітичний. Наприклад, у фінансових установах такі як JPMorgan Chase, використовується платформа COIN для автоматичного аналізу контрактів, що дозволяє скоротити людський ресурс у рутинних завданнях. Лідер, у свою чергу, спрямовує свою діяльність на перевірку відповідності рішень загальній стратегії компанії, етичним нормам і очікуванням клієнтів, що потребує високої здатності до критичного осмислення та соціальної відповідальності.

Фінальна стадія — становлення гібридного лідерства — дедалі активніше втілюється у високотехнологічних стартапах і цифрових інкубаторах, де рішення приймаються за участю як людини, так і машинних ал-

горитмів. У таких організаціях, як Salesforce або Google DeepMind, лідери формують політику використання AI не лише як інструменту ефективності, а як елементу організаційної культури, що вимагає впровадження етичних стандартів, прозорості рішень і збереження людського центру управління. У цих умовах управлінські моделі стають динамічними, чутливими до зовнішнього контексту та внутрішніх настроїв колективу, а ефективність лідерства визначається здатністю утримувати баланс між алгоритмічною логікою і гуманітарними цінностями.

Попри зростаючий інтерес до когнітивно-емоційного підходу в теорії та практиці управління, його повноцінне впровадження в організаційні системи стикається з низкою концептуальних і практичних обмежень. Однією з ключових проблем є відсутність цілісної моделі підготовки управлінських кадрів, яка б поєднувала розвиток емоційного інтелекту, когнітивної гнучкості та цифрової грамотності. Більшість навчальних програм зосереджені або на класичних інструментах менеджменту, або на окремих аспектах лідерства, що не забезпечує системного формування інтегрованих компетенцій, необхідних для ефективного керівництва в умовах цифрової взаємодії людини і штучного інтелекту [8; 9]. Відсутність міждисциплінарного підходу до освітніх і тренінгових програм обмежує здатність майбутніх лідерів працювати з алгоритмізованими системами, зберігаючи водночас здатність до емпатії, рефлексії та морального судження.

Ще одним бар'єром виступає низький рівень готовності організаційної культури до інтеграції ШІ як рівноправного партнера у процесах прийняття рішень [4]. У багатьох структурах спостерігається або надмірна технократизація, що призводить до відчуження персоналу і втрати емоційної взаємодії, або, навпаки, недовіра до цифрових рішень, що блокує інновації. Лідери в таких умовах часто змушені діяти в рамках застарілих моделей влади й відповідальності, які не передбачають співпраці з інтелектуальними агентами, а отже, не створюють простору для когнітивно-емоційного балансу в управлінні.

Варто також відзначити проблему інституційного опору гуманістичним практикам у цифровому середовищі. У контексті автоматизації, стандартизації та метрик ефективності важливість суб'єктивних чинників, таких як емоції, довіра чи етична складова, часто недооцінюється або формально декларується без реального впровадження. Це зумовлює дисбаланс між технологічним розвитком і людською складовою, коли емоційна компетентність сприймається як другорядна щодо продуктивності чи алгоритмічної точності. У таких умовах спроби імплементувати когнітивно-емоційний підхід зіштовхуються з недостатньою увагою до внутрішніх мотивацій працівників, емоційного клімату та потреби у суб'єктності.

Загалом, бар'єри впровадження когнітивно-емоційного лідерства обумовлені не лише технічними чи освітніми обмеженнями, а й більш глибокими культурними та інституційними перекосями, що заважають поєднанню аналітичного й емоційного в управлінні. Подолання цих проблем потребує не лише адаптації навчальних програм і цифрових інструментів, а й трансформації організаційної свідомості, яка визнає людську складову управління не менш важливою за технологічну.

Формування компетентностей когнітивно-емоційного лідера майбутнього вимагає системного підходу, що враховує не лише технічні особливості цифрового середовища, а й динаміку соціальних очікувань, етичних норм і міжсекторальної взаємодії. В умовах стрімкої автоматизації та впровадження штучного інтелекту лідер більше не є виключним носієм знань, а стає координатором між людським потенціалом і алгоритмічними системами, тому його професійний розвиток повинен виходити за межі класичних управлінських моделей. Важливо не лише підвищити цифрову обізнаність, а й забезпечити формування здатності до критичного осмислення рекомендацій ШІ, зокрема в ситуаціях багатозначності, неповноти даних або соціальної чутливості рішень.

Одним із ключових напрямів має стати інтеграція когнітивно-емоційних практик у програми підготовки керівників — як у системі формальної вищої освіти, так і в межах безперервного професійного розвитку. Це передбачає впровадження тренінгів з емоційної регуляції, адаптивного мислення, морального судження в умовах дії алгоритмів та кризових симуляцій, де поєднуються цифрові сценарії з емоційно напруженими ситуаціями. Також доцільним є створення освітніх модулів з міждисциплінарною спрямованістю — на перетині менеджменту, психології, інформатики та етики, що дозволить формувати цілісне бачення ролі лідера в цифровому суспільстві.

З організаційного погляду, важливо забезпечити середовище, в якому лідери зможуть розвивати та застосовувати набуті когнітивно-емоційні компетентності. Це передбачає трансформацію корпоративної культури в напрямі емоційної відкритості, підтримки експериментування, толерантності до помилок і прозорого обговорення етичних меж взаємодії зі ШІ. У системах публічного управління та великих корпораціях доцільним є запровадження механізмів колективного оцінювання рішень, що дозволяє залучити різні точки зору — людські та машинні — в єдине управлінське поле. У контексті міжсекторальної взаємодії лідер майбутнього має володіти здатністю синхронізувати інтереси приватного, державного та громадянського секторів, об'єднуючи їх довкола спільних цінностей та відповідального використання цифрових технологій.

Таким чином, розвиток когнітивно-емоційного лідерства потребує поєднання технологічної обізнаності, емоційної чутливості, моральної зрілості та системного мислення. Лише за умови одночасного формування цих компетентностей лідер зможе ефективно діяти в умовах високої складності, технологічного насичення і соціальної відповідальності, що визначають управлінський ландшафт майбутнього.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК

У результаті дослідження обґрунтовано концепт когнітивно-емоційного лідерства як сучасної управлінської моделі, що поєднує емоційний інтелект, когнітивну гнучкість та аналітичні можливості ШІ. Встановлено, що поєднання емоційної регуляції з технологічною обізнаністю підвищує якість управлінських рішень, сприяє зниженню стресу, формуванню довіри та адаптивності в умо-

вах змін. Доведено, що ефективне лідерство в цифрову епоху базується на здатності критично осмислювати аналітику ШІ, інтегруючи її з етичним і емпатійним підходом.

Серед основних проблем виокремлено нестачу міждисциплінарних моделей підготовки лідерів, технічні обмеження емоційної аналітики, низьку організаційну готовність до гуманістичних цифрових практик і надмірну технократизацію управлінських процесів. Це ускладнює реалізацію когнітивно-емоційного підходу в реальних організаційних умовах.

Рекомендовано інтегрувати емоційно-аналітичні компоненти у програми розвитку лідерства, трансформувати корпоративну культуру у напрямі емоційної відкритості, впроваджувати колективні моделі прийняття рішень із використанням даних ШІ. Перспективним напрямом подальших досліджень є розробка гібридних моделей управління, що поєднують інтуїцію лідера з алгоритмічним аналізом емоційного клімату організації.

Література:

1. Karkovska V., Vesolovska M. Method of assessing the impact of emotional intelligence on staff efficiency. *Ikonomicheski Izsledvania*. 2025. Vol. 34, № 2. P. 129—145. URL: <https://ideas.repec.org/a/bas/econst/y2025i2p129-145.html> (date of access: 12.05.2025).
2. Pramila T. Emotional Intelligence and Effective Leadership in the Digital Era. *Leadership Studies in the Turbulent Business Ecosystem*. 2025. P. 61-180. URL: <https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=kQZLEQAAQBAJ> (date of access: 12.05.2025).
3. Leeuw R., Joseph N. Reciprocal influence between digital emotional intelligence and agile mindset in an agile environment. *Administrative Sciences*. 2023. Vol. 13, № 11. Article 228. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci13110228>
4. Alsaman F. A., Chyad S. A. Impact of Emotional Intelligence on Leadership and Team Dynamics in Agile Software Engineering Projects. *IEEE Access*. 2025. Vol. 13. P. 74217—74228. DOI: <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2025.3563424>
5. Aranega A. Y., Uruena R. C., Sanchez R. C., Montesinos C. G. Agile methodologies and emotional intelligence: An innovative approach to team management. *Journal of Competitiveness*. 2023. Vol. 15, № 3. Article 164. DOI: <https://doi.org/10.7441/joc.2023.03.09>
6. Madanchian M., Taherdoost H., Vincenti M., Mohamed N. Transforming Leadership Practices through Artificial Intelligence. *Procedia Computer Science*. 2024. Vol. 235. P. 2101—2111. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.04.199>
7. Ademola O. E. Change Management Trends in the AI Modern World: Adapting to the Future of Work. *Journal of Behavioral Informatics*. 2024. Vol. 10, № 1. P. 41—50. URL: https://www.researchgate.net/publication/379449370_Change_Management_Trends_in_the_AI_Modern_World (date of access: 12.05.2025).
8. Ornek H. M., Camci A. Industry 4.0 and Agile Project Management: Evolution of Leadership Concepts and Roles. *Yunetim Bilimleri Dergisi*. 2024. Vol. 22, № 54. P. 2601—2635. DOI: <https://doi.org/10.35408/comuybd.1513978>
9. Kupiek M. Digital Leadership, Agile Change and the Emotional Organization. Springer Fachmedien Wiesbaden.

2021. URL: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-658-33489-5> (date of access: 12.05.2025).

10. Sokil O., Podolchak N., Vesolovska M., Trachova D. Impact Well-Being Indicator on Emotional Intelligence Sustainable Development in Poland and Ukraine. 13th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT 2023, Wroclaw). 2023. P. 342—346. URL: <https://ieeexplore.ieee.org/document/10275413> (date of access: 12.05.2025).

11. Vesolovska M., Shved L. Strategizing Soft Skills Resilience: A Holistic Approach to Mitigating COVID-19 Pandemic Impact on Workforce Development. Qubahan Academic Journal. 2024. Vol. 4, № 2. P. 153—169. DOI: <https://doi.org/10.48161/qaj.v4n2a193>

12. Tominc P., Oreski D., Rozman M. Artificial intelligence and agility-based model for successful project implementation and company competitiveness. Information. 2023. Vol. 14, № 6. Article 337. DOI: <https://doi.org/10.3390/info14060337>

13. Podolchak N., Bilyk O., Karkovska V., Tsygylk N., Vesolovska M. Methods for assessing emotional intelligence: Prospects for application in public administration in Ukraine. Problems and Perspectives in Management. 2023. Vol. 21. P. 503—516. DOI: [https://doi.org/10.21511/ppm.21\(2\).2023.47](https://doi.org/10.21511/ppm.21(2).2023.47)

14. Malek M. A., Almarri K. The Role of Adaptive and Transformational Leadership in the Successful Adoption and Implementation of New Technologies and Innovations in Organizations. Lecture Notes in Business Information Processing. 2024. Vol. 502. P. 210—224. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-56481-9_9

15. Damjanovic A. M., Blagojevic N. M., Markovic Z. D. Leadership strategies for implementing artificial intelligence in human resource management in small and medium-sized enterprises. SCIENCE International Journal. 2025. Vol. 4, № 1. P. 19—24. URL: <https://www.scienceij.com/index.php/sij/article/view/9> (date of access: 12.05.2025).

References:

1. Karkovska, V., & Vesolovska, M. (2025), "Method of assessing the impact of emotional intelligence on staff efficiency", Ikonomicheski Izsledvania, vol. 34, pp. 129—145, available at: (Accessed 15 May 2025)<https://ideas.repec.org/a/bas/econst/y2025i2p129-145.html>.

2. Pramila, T. (2025), "Emotional Intelligence and Effective Leadership in the Digital Era", Leadership Studies in the Turbulent Business Ecosystem, pp. 61—180, available at: (Accessed 15 May 2025)<https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=kQZLEQAAQBAJ>.

3. Leeuw, R., & Joseph, N. (2023), "Reciprocal influence between digital emotional intelligence and agile mindset in an agile environment", Administrative Sciences, vol. 13 (11), Article 228. <https://doi.org/10.3390/admsci13110228>.

4. Alsalman, F. A., & Chyad, S. A. (2025), "Impact of Emotional Intelligence on Leadership and Team Dynamics in Agile Software Engineering Projects", IEEE Access, vol. 13, pp. 74217—74228. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2025.3563424>.

5. Aranega, A. Y., Uruena, R. C., Sanchez, R. C., & Montesinos, C. G. (2023), "Agile methodologies and emotional intelligence: An innovative approach to team

management", Journal of Competitiveness, vol. 15 (3), Article 164. <https://doi.org/10.7441/joc.2023.03.09>.

6. Madanchian, M., Taherdoost, H., Vincenti, M., & Mohamed, N. (2024), "Transforming Leadership Practices through Artificial Intelligence", Procedia Computer Science, vol. 235, pp. 2101—2111. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.04.199>.

7. Ademola, O. E. (2024), "Change Management Trends in the AI Modern World: Adapting to the Future of Work", Journal of Behavioral Informatics, vol. 10 (1), pp. 41—50, available at: https://www.researchgate.net/publication/379449370_Change_Management_Trends_in_the_AI_Modern_World (Accessed 15 May 2025).

8. Ornek, H. M., & Camci, A. Ornek, H.M. and Camci, A. (2024), "Industry 4.0 and Agile Project Management: Evolution of Leadership Concepts and Roles", Yunetim Bilimleri Dergisi, vol. 22 (54), pp. 2601—2635. <https://doi.org/10.35408/comuybd.1513978>.

9. Kupiek, M. (2021), Digital leadership, agile change and the emotional organization, Springer Fachmedien, Wiesbaden, available at: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-658-33489-5> (Accessed 15 May 2025).

10. Sokil, O., Podolchak, N., Vesolovska, M., & Trachova, D. (2023), "Impact Well-Being Indicator on Emotional Intelligence Sustainable Development in Poland and Ukraine", 13th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT 2023), Wroclaw, pp. 342—346, available at: <https://ieeexplore.ieee.org/document/10275413> (Accessed 15 May 2025).

11. (2024), "Strategizing Soft Skills Resilience: A Holistic Approach to Mitigating COVID-19 Pandemic Impact on Workforce Development", Qubahan Academic Journal, vol. 4 (2), pp. 153—169. <https://doi.org/10.48161/qaj.v4n2a193>.

12. Tominc, P., Oreski, D., & Rozman, M. (2023), "Artificial intelligence and agility-based model for successful project implementation and company competitiveness", Information, vol. 14 (6), Article 337. <https://doi.org/10.3390/info14060337>.

13. Podolchak, N., Bilyk, O., Karkovska, V., Tsygylk, N., & Vesolovska, M. (2023), "Methods for assessing emotional intelligence: Prospects for application in public administration in Ukraine", Problems and Perspectives in Management, vol. 21, pp. 503—516. [https://doi.org/10.21511/ppm.21\(2\).2023.47](https://doi.org/10.21511/ppm.21(2).2023.47).

14. Malek, M. A., & Almarri, K. (2024), "The Role of Adaptive and Transformational Leadership in the Successful Adoption and Implementation of New Technologies and Innovations in Organizations", Lecture Notes in Business Information Processing, vol. 502, pp. 210—224. https://doi.org/10.1007/978-3-031-56481-9_9.

15. Damjanovic, A. M., Blagojevic, N. M., & Markovic, Z. D. (2025), "Leadership strategies for implementing artificial intelligence in human resource management in small and medium-sized enterprises", SCIENCE International Journal, vol. 4 (1), pp. 19—24, available at: <https://www.scienceij.com/index.php/sij/article/view/9> (Accessed 15 May 2025).

Стаття надійшла до редакції 25.06.2025 р.

Я. Ю. Цимбаленко,

к. держ. упр., доцент, уповноважена особа з питань запобігання та виявлення корупції КПП
ім. Ігоря Сікорського, Національний технічний університет України

"Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0442-7549>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.12.196

ДІЛОВИЙ ЕТИКЕТ ЯК ЧИННИК ІМІДЖУ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ ТА ЗАСІБ ФОРМУВАННЯ ПУБЛІЧНОЇ ДОВІРИ

Y. Tsymbalenko,

PhD in Public Administration, Associate Professor, Authorized Person for the Prevention and Detection of Corruption

of Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute, National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"

BUSINESS ETIQUETTE AS A FACTOR OF THE PUBLIC SERVICE IMAGE AND A MEANS OF BUILDING PUBLIC TRUST

У статті здійснено комплексне дослідження ділового етикету як ключового елементу професійної поведінки публічних службовців та як інтегрованої складової корпоративної культури органів публічної влади. Розкрито нормативно-поведінкову природу ділового етикету, який є не лише формою регламентації службової взаємодії, а й потужним інструментом формування позитивного інституційного іміджу публічної служби, зміцнення інституційної довіри громадян до органів влади та забезпечення ефективної внутрішньоорганізаційної комунікації.

Авторкою обгрунтовано, що дотримання етикетних норм є складовою професійної компетентності публічних службовців і чинником легітимації їхньої діяльності серед суспільства. У статті детально проаналізовано функції ділового етикету та визначено їх вплив на формування іміджу публічної служби та формування довіри зі сторони суспільства.

Установлено прямий взаємозв'язок між етикетною поведінкою посадових осіб та системою організаційних цінностей, які декларуються в політиках державних органів. Доведено, що впровадження етикетних стандартів сприяє підвищенню якості управлінських процесів, зміцненню морально-психологічного клімату в колективі та професіоналізації публічної служби.

Окрему увагу приділено виявленню чинників, що перешкоджають інституціоналізації ділового етикету в державному секторі України. До них, зокрема, віднесено: низький рівень етикетної підготовки державних службовців, а також розмитість ціннісних орієнтацій у публічних інститутах.

У результаті дослідження запропоновано концептуальні підходи до формування та реалізації етикетної політики як невід'ємної частини стратегії професіоналізації публічного управління. Обгрунтовано доцільність інтеграції ділового етикету в систему кадрового менеджменту, службової етики та внутрішньої комунікації, а також необхідність навчальних програм з етикету для фахівців публічного сектору.

This article presents a comprehensive study of business etiquette as a key element of public servants' professional behavior and as an integrated component of the corporate culture within public authorities. The author examines the normative and behavioral nature of business etiquette, emphasizing its role not only as a form of regulating official interactions but also as a powerful instrument for shaping a positive institutional image of public service, building institutional trust among citizens, and ensuring effective intra-organizational communication.

It is substantiated that adherence to etiquette norms constitutes an essential aspect of the professional competence of civil servants and serves as a factor in legitimizing their activities in the public eye. The article offers a detailed analysis of the core components of business etiquette in public administration, including verbal conduct, visual presentation, communicative politeness, procedural correctness, compliance with hierarchical codes, and adherence to official protocol requirements.

A direct correlation is identified between etiquette-based behavior and the system of organizational values declared by public institutions. The implementation of etiquette standards is shown to enhance the quality of managerial processes, improve the moral and psychological climate in public organizations, and support the professionalization of public service.

Special attention is given to identifying barriers to the institutionalization of business etiquette in Ukraine's public sector. These include the absence of clear ethical codes and procedures, insufficient managerial focus on communicative culture, a low level of etiquette training among civil servants, and the lack of consistent value orientations in public institutions.

Based on the findings, the author proposes conceptual approaches to the development and implementation of etiquette policy as an integral element of public administration professionalization. The paper advocates for integrating business etiquette into human resource management, service ethics, and internal communication strategies, as well as introducing dedicated training programs for public sector professionals.

Ключові слова: публічне управління, діловий етикет, державна служба, корпоративна культура, етика поведінки, інституційна довіра, організаційні цінності.

Key words: public administration, business etiquette, civil service, corporate culture, behavioral ethics, institutional trust, organizational values.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

У контексті сучасних трансформацій публічного управління, орієнтованого на принципи відкритості, доброчесності та результативності, зростає потреба у посиленні етичних стандартів поведінки публічних службовців. Одним із важливих інструментів формування етичної культури в державному секторі є діловий етикет — як система соціально прийнятних норм професійної комунікації, що регламентує поведінку посадових осіб у службових ситуаціях. Водночас попри наявність окремих нормативних документів, діловий етикет у публічному управлінні в Україні не має достатнього рівня інституціоналізації, а його вплив на формування корпоративної культури та довіри громадян до

публічної служби залишається недостатньо дослідженим.

Недостатня системна політики у сфері етикетного застосування, низький рівень етикетної грамотності персоналу, відсутність інтеграції етикетних норм у практики кадрового менеджменту — усе це зумовлює етичну фрагментацію публічного сектору та підриває інституційну легітимність органів влади. У цьому контексті виникає потреба в науковому осмисленні ділового етикету як чинника формування професійного іміджу публічної служби, розвитку організаційної культури, а також як засобу підвищення ефективності управлінської взаємодії та публічної комунікації.

Отже, актуальність дослідження зумовлена необхідністю розроблення концептуальних підходів до впровадження етикетної політики в публічному уп-

равлінні як складової ширшого процесу професіоналізації державної служби в Україні.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Питання ділового етикету як складової професійної поведінки та елементу організаційної культури розглядаються у працях українських і зарубіжних науковців, зокрема в контексті розвитку публічного управління, етики державної служби та інституційної довіри.

Загальнотеоретичні засади ділового етикету сформульовано у працях І. Михайлина, В. Мальцевої, Н. Тимошенко, які акцентують увагу на соціокультурній природі етикетних норм, їх нормативному змісті та ролі у професійному самовираженні особистості.

Значний внесок у дослідження організаційної культури державної служби здійснено Національним агентством України з питань державної служби, зокрема через серію аналітичних документів та методичних посібників (2021—2023 роки), де розглядається взаємозв'язок між етичними стандартами, інституційною довірою та культурою публічного управління. У цих джерелах визначено етикет як чинник, що опосередковує ціннісні орієнтації державного службовця та рівень суспільної легітимності інституцій.

Окремі аспекти етикетної поведінки в публічному секторі проаналізовано в роботах І. Дубровіної, яка досліджує психологічні механізми міжособистісної довіри, та Н. Гончарової, яка акцентує увагу на риторичних і етикетних практиках у публічному дискурсі. У працях

В. Беленької, О. Гайдука та Л. Руденко порушуються питання професійної етики, субординаційних норм, формальних і неформальних стандартів комунікації в публічному адмініструванні.

Водночас, незважаючи на наявність значної кількості публікацій, залишається недостатньо розробленою концепція ділового етикету як чинника формування корпоративної культури публічної служби, а також не запропоновано цілісного підходу до інтеграції етикетної політики в систему професіоналізації державного управління. Це обумовлює потребу в подальшому міждисциплінарному аналізі етикетної проблематики на перетині соціальної комунікації, адміністративного менеджменту та публічної етики.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою цієї статті є концептуалізація ділового етикету як чинника формування корпоративної культури публічної служби та обґрунтування його ролі у зміцненні інституційного іміджу, розвитку професійної етики державних службовців і формуванні публічної довіри до органів влади.

Для досягнення поставленої мети передбачається вирішення таких дослідницьких завдань:

1. Окреслити теоретико-методологічні засади поняття "діловий етикет" у контексті публічного управління та корпоративної культури;

2. Проаналізувати основні компоненти ділового етикету, які визначають стандарти професійної поведінки публічних службовців;

3. Установити зв'язок між дотриманням етикетних норм та рівнем інституційної довіри громадян до публічної влади;

4. Запропонувати концептуальні підходи до інституціоналізації ділового етикету як складової політики професіоналізації публічного управління.

Реалізація цих завдань дозволяє не лише поглибити теоретичне розуміння ролі ділового етикету в управлінських процесах, а й сформулювати практичні рекомендації щодо впровадження етикетних стандартів у державну службу як інструменту підвищення її ефективності та суспільної легітимності.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У широкому розумінні діловий етикет — це регламентована система норм, правил і стандартів поведінки, що регулює взаємодію суб'єктів професійної діяльності в межах організації або інституції. Він охоплює такі складові, як культура спілкування, зовнішній вигляд, етика ділових контактів, комунікативна поведінка під час службових зустрічей, робочого листування чи ведення переговорів. У сфері публічного управління ці правила набувають особливої ваги, оскільки посадова особа уособлює не лише себе, а й державу загалом.

Поняття "діловий етикет" у сучасній науковій традиції розглядається як система усталених соціальних норм і регламентованих форм поведінки, що визначають правила професійної комунікації, взаємодії та самопрезентації в організаційно-управлінському середовищі. Його зміст має багатовимірну природу, що поєднує етико-ціннісні, організаційно-регулятивні та комунікативно-практичні компоненти.

У контексті публічного управління діловий етикет набуває особливої ваги як інструмент інституціоналізації етичних стандартів у діяльності посадових осіб, забезпечення формальної і неформальної упорядкованості службової поведінки, а також як механізм репрезентації державної влади серед громадськості. Саме через дотримання етикетних норм відбувається символічне закріплення поваги до громадянина, процедурної культури й правової передбачуваності взаємодії.

У системі корпоративної культури органів влади діловий етикет виконує функцію поведінкового коду, що втілює базові цінності організації — доброчесність, професіоналізм, відкритість, відповідальність. Він визначає стандарти комунікаційної взаємодії в середині колективу та з зовнішніми стейкхолдерами, формує уявлення про організаційну ідентичність і якість управлінської комунікації. Через етикет проявляється рівень етичної культури державної служби, її здатність до саморегуляції та відповідальності перед суспільством.

Методологічно вивчення ділового етикету у публічному секторі спирається на міждисциплінарний підхід, що охоплює: теорії організаційної культури (Е. Шейн, Г. Хофстеде), соціальну комунікацію (Е. Берн, Ю. Габермас), адміністративну етику (Р. Денхардт, Дж. Кемпбелл), теорію управлінської культури (В. Власюк, М. Рябчук), а також нормативні документи (етичні ко-

декси, регламенти, стандарти поведінки публічних службовців).

Так, діловий етикет у публічному управлінні варто розглядати як структурний елемент корпоративної культури, що виконує не лише регулятивну, а й символічну, комунікативну функцію, виступаючи чинником легітимації публічної влади й утвердження її етичної спроможності. Дотримання норм ділового етикету державним службовцем має репрезентативну функцію: зовнішній вигляд, манери, риторика, тон спілкування — усе це формує уявлення громадян про культуру державного апарату. У цьому сенсі діловий етикет виступає не лише формальністю, а інструментом формування авторитету влади та довіри до інституцій. Згідно з принципами належного врядування, професійна поведінка публічного службовця має бути передбачуваною, відкритою, неупередженою та поважною до співрозмовника.

Крім цього, принципи належного врядування формують нормативну й етичну основу функціонування органів публічної влади та публічних інституцій, тоді як діловий етикет — це система норм поведінки, що регламентує комунікацію, взаємодію та представницьку діяльність посадових осіб у межах професійного середовища. Взаємозв'язок між цими категоріями виявляється у практичному втіленні цінностей доброчесності, поваги до прав людини, прозорості та підзвітності, які є спільними як для етики врядування, так і для ділового етикету.

Міжнародна організація OECD у Рекомендаціях щодо публічної доброчесності підкреслює необхідність створення "цілісної системи доброчесності", яка включає поведінкові стандарти, правила етикету та механізми запобігання конфліктам інтересів [1]. Аналогічно, принципи належного врядування, сформульовані програмою SIGMA (спільна ініціатива OECD та ЄС), акцентують увагу на потребі у відкритості, етичності та професіоналізмі в діяльності публічних службовців [2]. Так, зокрема: принцип прозорості реалізується через відкритість, чітку й професійну комунікацію представників публічного сектору. Дотримання ділового етикету — наприклад, точність у діловому листуванні, коректність публічних заяв та повага до етичних норм публічного спілкування — є інструментом забезпечення прозорості та превенції зловживань. Це має своє продовження у принципі підзвітності, що передбачає готовність публічних службовців відповідати за свої дії перед громадськістю.

Відповідна культура поведінки — зокрема, етичність у взаємодії з громадянами, партнерами, представниками ЗМІ — зміцнює довіру до органів влади та підсилює сприйняття їхньої легітимності. Цей принцип конкретизується, зокрема, у Європейському кодексі належного адміністративного поведіння, який вимагає від службовців ввічливості, зваженості та точності у відповідях громадянам [3].

Формування довіри в умовах підвищеного рівня комунікацій, зокрема у цифровому форматі, визначає необхідність зміни моделі комунікації з односторонньої лінійної моделі (модель Г. Лассвелла) на циклічну кібернетичну модель зі зворотним зв'язком (модель Н. Вінера) [4].

Одностороння лінійна модель комунікації, запропонована американським політологом і соціологом Г. Лассвелом у 1948 р., є однією з базових концепцій у сфері масової комунікації, що тривалий час використовувалась у діяльності публічних інституцій. Вона репрезентує інструментальний підхід до процесу передавання інформації, у межах якого комунікація розглядається як лінійна й односпрямована дія від джерела до отримувача. Г. Лассвел сформулював свою модель у вигляді послідовності п'яти ключових запитань: "Хто говорить? Що говорить? Яким каналом? Кому? З яким ефектом?" (Who says what in which channel to whom with what effect?) [5, с. 93—105].

Ця формула визначає основні елементи комунікативного процесу: відправника (комунікатора), повідомлення, канал комунікації, отримувача (аудиторію) та ефект, тобто результат комунікації. Основна увага у моделі зосереджується на впливі повідомлення на реципієнта, що робить її особливо релевантною для аналізу пропаганди, реклами, політичного PR та інформаційних кампаній, де ефект має стратегічне значення. Така модель притаманна комунікації влади з населенням у недемократичних режимах управління.

Однією з ключових характеристик моделі Г. Лассвелла є її односторонність та лінійність: передавання інформації відбувається в одному напрямі — від відправника до отримувача — без урахування зворотного зв'язку або активної ролі аудиторії у створенні значення. Такий підхід відображає уявлення про комунікацію як процес інформування або впливу, а не як діалог чи взаємодію.

Хоча наведена модель є концептуально простою, вона має вагоме значення для становлення комунікативних наук. Вона заклала методологічну основу для аналізу масової комунікації, сприяла формуванню структурного підходу до вивчення медіа та визначенню ключових змінних у комунікативному процесі [6, с. 347—348].

У сучасних умовах така модель не відповідає принципам урядування та основним правилам корпоративного ділового етикету публічних службовців, що підкреслює обмеженість моделі Г. Лассвелла, зокрема її нечутливість до контексту, соціокультурних факторів, інтерпретативної ролі аудиторії та процесуальної складності комунікації. Незважаючи на це, вона й досі зберігає евристичну цінність, особливо в умовах масової трансляції повідомлень, де зворотний зв'язок є мінімальним або відтермінованим.

В умовах цифрових перетворень сучасного публічного управління вимоги ділового етикету мають здебільшого ґрунтуватися на кібернетичній моделі комунікації, яка запропонована американським науковцем.

Н. Вінером у середині XX ст. та становить одну з фундаментальних теоретичних основ сучасного уявлення про інформаційний обмін. В її основі принцип зворотного зв'язку (feedback), що є ключовим для опису складних, динамічних та регульованих систем. Н. Вінер створив свою модель у межах ширшого наукового напрямку — кібернетики, яку він окреслив як "науку про управління та зв'язок у тварині і машині" [7, с. 1—8].

На відміну від односторонньої лінійної моделі Г. Лассвела, кібернетичний підхід розглядає комунікацію як безперервний, циклічний процес, де учасники одночасно виконують функції відправника і отримувача повідомлення, а зворотний зв'язок дає змогу коригувати дії відповідно до реакції реципієнта [8]. Згідно з цією моделлю, ефективна комунікація передбачає не лише передавання інформації, але й аналіз реакції на неї, що забезпечує адаптивність та саморегуляцію системи.

Цей підхід знайшов широке застосування в теорії управління та соціальних комунікаціях. Завдяки теорії Н. Вінера у комунікативній парадигмі з'явився фокус на двосторонній динаміці інформаційного процесу, що визнано однією з найбільш суттєвих трансформацій у комунікаційній науці ХХ ст. [9].

Наявність зворотного зв'язку в комунікаційній моделі дозволяє розглядати комунікацію не як механічне передання повідомлення, а як інтерактивний процес взаємної адаптації. Це відкриває перспективу врахування психологічного стану аудиторії, контексту сприйняття, реакцій та перешкод, що уможлиблює гнучке управління поведінкою в інформаційному середовищі [10].

Так, модель Н. Вінера заклала основи для всіх сучасних інтерактивних і мережевих моделей комунікації, включаючи цифрові середовища. Її значення виходить далеко за межі технічної інженерії, оскільки вона сприяла появі нового, адаптивного і нелінійного бачення інформаційних процесів у людському суспільстві та інтуїтивно використовується в адаптації класичного ділового етикету до цифрових комунікацій та електронного урядування.

Модель Н. Вінера є підґрунтям для підтримки принципу справедливості та інклюзивності публічної служби, що передбачає недискримінаційний підхід і врахування інтересів різних соціальних груп. Діловий етикет у цьому контексті є регулятором поведінки, що забезпечує повагу до особистості, культурну чутливість та рівне ставлення до всіх учасників публічних процесів. Ключові принципи діяльності публічної служби — принцип верховенства права та запобігання корупції вимагають не лише правових механізмів, а в першу чергу — етичного супроводу у формі дотримання корпоративної етики, зокрема вміння уникати конфлікту інтересів, утримання від неформального тиску або непрозорих форм впливу. Документ "Integrity Framework for Public Sector" [11] вказує, що саме корпоративна культура, яка є матрицею культури ділового етикету, формує повсякденну "етичну тканину" публічної служби.

Так, діловий етикет у публічному секторі є не лише інструментом професійної комунікації, але й механізмом практичної імплементації принципів належного врядування. Формування стійкої етичної культури в інституціях публічного управління неможливе без усталеної системи етикетних норм, які закріплюють стандарти поведінки, відповідні до публічного статусу службовця [12]. У цьому контексті діловий етикет виступає як поведінкове продовження політичних і правових засад демократичного врядування.

Наприклад, використання службовцем офіційно-ділового стилю мовлення, ввічливого звернення ("пан/пані"), уникнення емоційного тиску та дотримання часових меж зустрічей створює передумови для продуктивної комунікації та позитивного сприйняття інституції з боку громадян та формує у публічних службовців психологічний портрет. Наявність вимоги дотримання правил ділового етикету має підтримуватися не тільки формальними інструментами управління, а стати системою HR роботи публічних інституцій [13].

Крім того, дотримання ділового етикету зміцнює корпоративну культуру публічних інституцій у публічному державному органі: формує професійне середовище, підвищує рівень дисципліни, зменшує кількість конфліктів, сприяє ефективній командній взаємодії. На макрорівні це слугує підґрунтям для підвищення інституційної спроможності органів влади, їх легітимності та підзвітності перед суспільством.

Так, діловий етикет у системі публічного управління є зовнішнім відображенням виконання публічними інституціями управлінських функцій. Діловий етикет у системі публічного управління виконує не лише регуляторну, а й важливу іміджеву функцію, формуючи у громадян уявлення про рівень професіоналізму, відкритості та доброчесності публічної служби. У сучасних умовах кризи довіри до інституцій влади та зростання запиту на якісне врядування, саме етикетна поведінка посадовців стає маркером публічної легітимності та комунікативної зрілості держави.

У цьому контексті імідж публічної служби розглядається як стійкий соціально-психологічний конструкт, що охоплює сприйняття громадянами як особистих якостей публічного службовця, так і загальної культури інституції, яку він репрезентує. Імідж формується на основі низки факторів: зовнішнього вигляду, мови спілкування, дотримання субординації, якості комунікацій, дотримання етичних норм, стилю поведінки у конфліктних або стресових ситуаціях. Через ці поведінкові прояви громадяни зчитують сигнали про організаційні цінності та внутрішню культуру публічної установи.

Особливо важливою є роль етикету в першому враженні, адже саме на основі безпосереднього контакту з представником влади формується образ усієї інституції. Використання офіційно-ділового стилю мовлення, дотримання часових меж зустрічей, коректне звернення до співрозмовника, стриманість у риторичі — усе це не лише показники особистої культури службовця, а й стратегічні інструменти формування довіри до влади.

Управлінський імідж має двоїсту природу — зовнішню (репутаційну) та внутрішню (організаційну). У зовнішньому вимірі іміджева функція ділового етикету забезпечує позитивне сприйняття публічної служби як професійної, сервісної, орієнтованої на громадянина. У внутрішньому — сприяє злагодженості колективної поведінки, формує загальні стандарти взаємодії, зміцнює службову дисципліну та корпоративну ідентичність.

Для забезпечення цілісної іміджевої політики в органах публічної влади важливо мати не лише за-

гальні етичні орієнтири, а й структуровану систему ділового етикету, яка охоплює кілька взаємопов'язаних рівнів.

У системі соціально-комунікативних функцій ділового етикету особливу роль відіграє функція довіри, яка безпосередньо пов'язана з формуванням передумов ефективною, етично обгрунтованою взаємодії в публічному середовищі. Наукові підходи до вивчення довіри розглядають її як багатовимірний феномен, що охоплює як когнітивні очікування надійності партнера, так і емоційне відчуття безпеки у взаємодії. Відповідно, діловий етикет, як система норм комунікативної поведінки, виконує репрезентативну функцію довіри, транслюючи прийнятну модель професійної поведінки [14].

Функція довіри в етикеті проявляється насамперед у таких зовнішніх характеристиках, як мовна стриманість, дотримання форм звертання, пунктуальність, акуратність зовнішнього вигляду, послідовність дій, здатність до конструктивного діалогу. Усе це формує у партнера по комунікації стійке уявлення про суб'єкта як відповідального, передбачуваного та добросовісного фахівця, що є критично важливим для побудови міжособистісної довіри в інституційному середовищі.

У сфері публічного управління функція довіри відіграє системоутворюючу роль, оскільки рівень дотримання етикетних норм представниками державної служби безпосередньо впливає на ступінь суспільної довіри до державних інституцій. У цьому контексті етикетні норми виконують не лише регулятивну або ритуальну функцію, а й слугують індикатором етичної якості публічної служби, забезпечуючи прозорість, передбачуваність і відкритість у спілкуванні з громадянами.

Важливо підкреслити, що довіра в системі "влада — громадянин" не може бути зведена виключно до результативності управлінських рішень. Не менш значущим є етичний стиль комунікації, який репрезентується через дотримання службового етикету. Саме тому діловий етикет доцільно розглядати як поведінкову оболонку інституційної довіри, а його недотримання — як ризик порушення комунікативної легітимності.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Отже, діловий етикет у публічному секторі виконує функцію іміджу публічної служби для формування довіри, що опосередковує взаємозв'язок між етичними стандартами публічного управління та реальними практиками інституційної взаємодії. Розвиток цієї функції сприяє не лише підвищенню ефективності внутрішньої комунікації, але й зміцненню авторитету публічної служби в очах суспільства. Вона реалізується через передбачувану, неупереджену, врівноважену поведінку посадовців, що дозволяє громадянам відчувати себе захищено, розуміти логіку дій держави та бачити її як надійного партнера у вирішенні повсякденних потреб.

Так, діловий етикет у сфері публічного управління набуває значення багатофункціонального інструменту управлінської культури, що поєднує нормативно-етичний, комунікативний, символічний і репутаційний вимі-

ри. Він не обмежується формальним регламентуванням поведінки посадових осіб, а виступає механізмом інституціоналізації довіри, підтримки адміністративної цілісності та демократичного балансу між владою й суспільством. Через практики ділового етикету відтворюються етичні орієнтири публічної служби, посилюється культурна тяглість управлінської традиції та утверджується імідж публічної влади як легітимного і відкритого інституту. У цьому контексті необхідним чинником розвитку стратегічного інструменту впливу публічної служби на суспільство є підвищення рівня корпоративного ділового етикету. Для вирішення цього питання авторкою підготовлено та впроваджено в освітній процес навчальний курс "Діловий етикет та етика ділового спілкування" [15].

У цьому сенсі діловий етикет варто розглядати не як периферійне явище, а як стратегічний ресурс державного управління, який сприяє зміцненню суспільного довірчого капіталу, ефективному функціонуванню публічних інституцій і сталому розвитку демократичної держави.

Література:

1. OECD Legal Instruments. Recommendation of the Council on Public Integrity. URL: <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0435> (дата звернення: 29.05.2025).
2. Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу. Програма SIGMA. URL: <https://center.gov.ua/programa-sigma/> (дата звернення: 29.05.2025).
3. European Ombudsman. European Code of Good Administrative Behaviour. URL: https://cpvo.europa.eu/sites/default/files/documents/lex/Ombudsman_European_Code_of_Good_Administrative_Behaviour.pdf (дата звернення: 29.05.2025).
4. Дискурс. Соціологічні й психологічні моделі комунікації. URL: <https://dyskurs.info/unit/sotsiologichni-j-psyhologichni-modeli-komunikatsij/> (дата звернення: 29.05.2025).
5. Лассвел Г. Структура і функція комунікації в суспільстві. Масова комунікація: зб. наук. праць / за ред. Д. МакКвейла. Київ: Центр вільної преси, 2008. С. 93—105.
6. Калініченко Т., Безгін К. Аналіз особливостей моделей комунікаційних процесів. Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса, 2021. Т. 2 № 13. С. 347—352.
7. Мельник А., Голембо В., Бочкарьов О. Наукова спадщина засновника кібернетики Норберта Вінера. Комп'ютерні системи і мережі, 2019. Т. 1. № 1. С. 1—8.
8. Михайлин І. Основи журналістики: підручник, 5-те видання, перероблене та доповнене. Київ: "Центр учбової літератури". 2011. 496 с.
9. МакКвейл Д. Теорія масової комунікації: пер. з англ. В. Здоренко. Київ: Центр вільної преси. 2010. 512 с.
10. Бондаренко Н. Соціальні комунікації: навч. посібник. Київ: Кондор. 2015. 232 с.
11. Victorian Public Sector Commission. Public sector integrity framework. URL: <https://www.vpsc.vic.gov.au/ethics-behaviours-culture/public-sector-integrity-framework/> (дата звернення: 29.05.2025).

12. Centre of Expertise for Good Governance. Рекомендації стосовно формування політики у сфері публічної етики на місцевому рівні. URL: <https://rm.coe.int/pad-public-ethics-at-local-level-in-ukraine-ceggpad-2023-13-ukr/1680ae3801> (дата звернення: 29.05.2025).

13. Bragina E., Shilova N., Pashina A. Strategic Communications in Public Administration. The European Proceedings of Social and Behavioural Sciences URL: <https://www.europeanproceedings.com/article/10.15405/epsbs.2020.12.03.69> (дата звернення: 29.05.2025).

14. Калюжжа Н. Етика професійного і ділового спілкування: навч.-метод. посібник. Київ: Університет Григорія Сковороди в Переяславі. URL: <https://vstup.htek.com.ua/wp-content/uploads/2024/10/8.5-Kalyuzhna.pdf> (дата звернення: 29.05.2025).

15. Цимбаленко Я. Діловий етикет та етика ділового спілкування. Робоча програма навчальної дисципліни (Силабус). URL: https://ai.kpi.ua/ua/bachelors/syllabus/2024-2025/28343_2_dilovyi_etyket_ta_etyka_dilovoho_spil_kuvannia.pdf (дата звернення: 29.05.2025).

References:

1. OECD Legal Instruments (2017), "Recommendation of the Council on Public Integrity", available at: <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0435> (Accessed 29 May 2025).

2. Center for Adaptation of Civil Service to European Union Standards (2025), "SIGMA Program", available at: <https://center.gov.ua/programa-sigma/> (Accessed 29 May 2025).

3. European Ombudsman (2001), "European Code of Good Administrative Behaviour", available at: https://cpvo.europa.eu/sites/default/files/documents/lex/Ombudsman_European_Code_of_Good_Administrative_Behaviour.pdf (Accessed 29 May 2025).

4. Discourse (2025), "Sociological and psychological models of communication", available at: <https://dyskurs.info/unit/sotsiologichni-j-psyhologichni-modeli-komunikatsij/> (Accessed 29 May 2025).

5. Lasswell, H. (2008), *Struktura i funktsiia komunikatsii v suspilstvi. Masova komunikatsiia* [Structure and function of communication in society. Mass communication], Center for Free Press, Kyiv, Ukraine.

6. Kalinichenko, T. and Bezghin, K. (2021), "Analysis of the features of communication process models", *Visnyk studentskoho naukovohto tovarystva DonNU imeni Vasylia Stusa*, vol. 2, no. 13, pp. 347—352.

7. Melnyk, A., Holembo, V. and Bochkarov, O. (2019), "The scientific legacy of the founder of cybernetics, Norbert Wiener", *Kompiuterni systemy i merezhi*, vol. 1, no. 1, pp. 1—8.

8. Mykhailyn, I. (2011), *Osnovy zhurnalistyky* [Fundamentals of journalism], 5th ed, "Center for Educational Literature", Kyiv, Ukraine.

9. MakKveil, D. (2010), *Teoriia masovoi komunikatsii* [Mass communication theory], Center for a Free Press, Kyiv, Ukraine.

10. Bondarenko, N. (2015), *Sotsialni komunikatsii* [Social communications], Condor, Kyiv, Ukraine.

11. Victorian Public Sector Commission (2024), "Public sector integrity framework", available at: <https://www.vpsc.vic.gov.au/ethics-behaviours-culture/public-sector-integrity-framework/> (Accessed 29 May 2025).

12. Centre of Expertise for Good Governance (2023), "Recommendations for public ethics policy development at the local level", available at: <https://rm.coe.int/pad-public-ethics-at-local-level-in-ukraine-ceggpad-2023-13-ukr/1680ae3801> (Accessed 29 May 2025).

13. Bragina, E., Shilova, N. and Pashina A. (2020), "Strategic Communications in Public Administration", available at: <https://www.europeanproceedings.com/article/10.15405/epsbs.2020.12.03.69> (Accessed 29 May 2025).

14. Kaliuzhka, N. (2022), *Etyka profesiinoho i dilovoho spilkuvannia* [Ethics of professional and business communication], Grigory Skovoroda University in Pereyaslav, Kyiv, Ukraine.

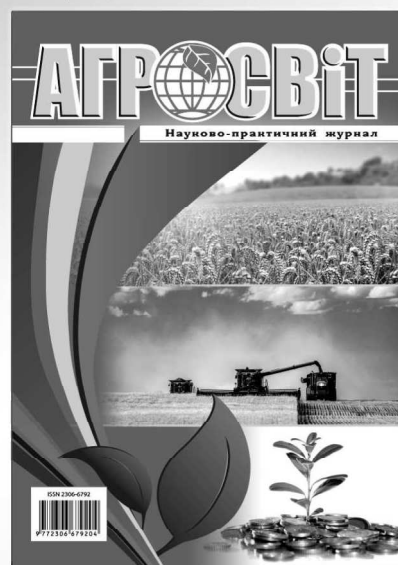
15. Tsymbalenko, Ya. (2024), "Business etiquette and ethics of business communication. Syllabus of the academic discipline", available at: https://ai.kpi.ua/ua/bachelors/syllabus/2024-2025/28343_2_dilovyi_etyket_ta_etyka_dilovoho_spilkuvannia.pdf (Accessed 29 May 2025).

Стаття надійшла до редакції 09.06.2025 р.

АГРОСВІТ

<https://nayka.com.ua>

Передплатний індекс: 23847



Виходить 24 рази на рік

**Журнал включено до переліку
наукових фахових видань України
з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)**

Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292

П. С. Шпига,
к. т. н., докторант,
доцент кафедри національної економіки та публічного управління,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9871-1921>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.12.203

ОСОБЛИВОСТІ ЗАВДАНЬ РЕІНЖИНІРИНГУ СТРАТЕГІЇ РЕФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ НА 2022—2025 РОКИ

P. Shpyha,
PhD in Technical Sciences, Doctoral candidate, Associate Professor,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

FEATURES OF REENGINEERING TASKS FROM THE STRATEGY FOR REFORMING
PUBLIC ADMINISTRATION OF UKRAINE FOR 2022—2025

У статті досліджено специфіку завдань реінжинірингу Стратегії реформування державного управління України на 2022—2025 роки. Наголошено, що виконання завдань реінжинірингу Стратегії реформування державного управління України на 2022—2025 роки є надзвичайно важливим для удосконалення державного управління, забезпечення здатності держави протистояти потужним зовнішнім загрозам та виконання зобов'язань України, які спрямовані на забезпечення вступу країни в ЄС. Ідентифікація та систематизація ключових особливостей цих завдань зумовлена стратегічними пріоритетами, цілями та умовами реалізації реформ держави.

Аналіз тексту Стратегії та пов'язаних з нею нормативно-правових актів дозволив виокремити особливості завдань, що спрямовані на фундаментальну перебудову процесів, функцій та структур в системі державного управління України. Досліджено їхню стратегічну зумовленість, зокрема спрямованість на підвищення якості послуг та зручності процедур, професіоналізацію публічної служби та управління персоналом.

Визначено, що особливості завдань реінжинірингу в рамках Стратегії включають: необхідність детальних наукових досліджень процесів реорганізації державного управління; безальтернативність реінжинірингу для вирішення нагальних суспільних проблем в умовах зростання загроз та цифровізації усіх сфер життя; важливість викликів та специфічних аспектів тих конкретних робіт, які необхідно виконати для реінжинірингу; неузгодженість термінів "етапи" та "заходи" при визначенні порядку виконання завдань; своєрідний контекст використання терміну "реінжиніринг" в Стратегії.

Результати дослідження можуть бути корисними для державних службовців, відповідальних за планування та реалізацію проєктів реінжинірингу, експертів у сфері удосконалення державного управління, науковців та всіх, хто цікавиться процесами реформування в Україні. Виявлена специфіка завдань реінжинірингу сприятиме більш повному досягненню цілей Стратегії реформування державного управління України на 2022—2025 роки.

The specifics of the reengineering tasks of the Strategy for the Reform of the Public Administration of Ukraine for 2022—2025 were studied. The article emphasizes that the implementation of the reengineering tasks of the Strategy for the Reform of the Public Administration of Ukraine for 2022—2025 is extremely important for improving public administration, ensuring the state's ability to resist powerful external threats, and fulfilling Ukraine's obligations aimed at ensuring the country's accession to the EU. The identification and systematization of the key features of these tasks is determined by the strategic priorities, goals, and conditions for implementing state reforms.

Analysis of the text of the Strategy and related regulatory and legal acts allowed us to identify the features of the tasks aimed at fundamentally restructuring processes, functions, and structures in the public administration system of Ukraine. Their strategic relevance was studied, in particular, the focus on improving the quality of services and the convenience of procedures, professionalization of the public service, and personnel management.

It was determined that the features of reengineering tasks within the framework of the Strategy include: the need for detailed scientific research into the processes of reorganization of public administration; the lack of alternatives to reengineering for solving urgent social problems in the context of growing threats and digitalization of all spheres of life; the importance of challenges and specific aspects of those specific works that need to be performed for reengineering; the inconsistency of the terms "stages" and "measures" when determining the order of task performance; the peculiar context of using the term "reengineering" in the Strategy.

The results of the study may be useful for civil servants responsible for planning and implementing reengineering projects, experts in the field of improving public administration, scientists and everyone interested in reform processes in Ukraine. The identified specifics of reengineering tasks will contribute to a more complete achievement of the goals of the Strategy for Reforming Public Administration of Ukraine for 2022—2025.

Ключові слова: реінжиніринг, державне управління, Стратегія реформування державного управління на 2022—2025 роки, Україна, завдання реінжинірингу, публічні послуги, цифровізація, ефективність.

Key words: reengineering, public administration, Public Administration Reform Strategy for 2022—2025, Ukraine, reengineering tasks, public services, digitalization, efficiency.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Україна, навіть в умовах жорстокої військової агресії росії, продовжує рух до цифрової, економічно розвиненої, стабільної та інноваційної держави. Приймаються необхідні нормативно-правові акти, проводиться імплементація нормативно-правових актів Європейського Союзу у національне законодавство України. Певним аналогом довгострокових планів, які визначають головні напрямки розвитку держави, є стратегія. Її завдання, на відміну від положень більш загальної та теоретичної концепції,

мають бути чіткими, вимірними та достатньо реалістичними.

В нинішньому правовому полі України одним із головних нормативно-правових актів, який визначає цілі Уряду у сфері удосконалення державного управління, є Стратегія реформування державного управління України на 2022—2025 роки (далі — Стратегія), схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України № 831-р. від 21.07.2021. Мета цієї Стратегії — "формування ефективної системи державного управління, що здатна виробляти і реалізовувати виваже-

ну державну політику, спрямовану на сталий суспільний розвиток, спрощення процедур надання державних послуг громадянам і бізнесу, адекватне реагування на можливі внутрішні і зовнішні виклики". Результатом реалізації Стратегії має стати "більш ефективна та підзвітна громадянам система державного управління, яка працює в інтересах суспільства, забезпечує сталий розвиток країни та надає якісні послуги" [1]. Цей стратегічний документ містить систему принципів, 5 ключових цілей, 27 цільових показників, ряд завдань та підзавдань, індикатори для оцінки прогресу у виконанні Стратегії, які орієнтуються на міжнародні стандарти й вимоги, а також враховують кращі практики членів ЄС та держав Організації економічного співробітництва та розвитку. Серед основних положень Стратегії та 52-х заходів Плану заходів з реалізації Стратегії особливої уваги заслуговують завдання пов'язані з реінжинірингом, оскільки в нинішніх умовах саме фундаментальне переосмислення та радикальне перепроєктування існуючих державних процесів спроможне забезпечити значне покращення системи державного управління (далі — ДУ) України. Зауважимо, що реінжиніринг процесів державного управління — це складна, тривала і ризикована процедура, виконання якої потребує відповідних знань та значних та ресурсів.

Більшість наукових розробок вітчизняних та зарубіжних вчених стосуються реінжинірингу бізнесу та приватного сектору економіки. Пряме використання таких бізнесових практик без адаптації до українських державотворчих реалій неможливе. Є ряд публікацій в яких говориться про складність, важливість та термінологічну невизначеність реінжинірингу в державному управлінні. Водночас особливості завдань реінжинірингу із Стратегії залишається мало вивченим та потребують детального аналізу.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика реформування публічного врядування є предметом наукових публікацій і дисертаційних досліджень фахівців з державного управління, економіки, права тощо. Наукові праці таких українських авторів, як О. Гончарова, О. Євсюкова, О. Карпенко, Ю. Карпенко, В. Кононенко, Н. Костенюк, О. Лесик, В. Логвінов, М. Назаренко, А. Ніжнік, А. Медведь, Н. Обушна, О. Пархоменко-Куцевіл, Л. Приходченко, О. Тодорова, Ю. Хромова, П. Шпиґа свідчать про важливість та одночасно складність процесів удосконалення системи державного управління України.

Так, зокрема, Л. Приходченко акцентує увагу на необхідності застосовування новітнього інструментарію "не тільки державно-управлінської науки, а й позитивний досвід практичних здобутків з реорганізації адміністративних процесів, зокрема технологій реінжинірингу", застосування якого дає змогу впливати на всі аспекти управління [2, с. 127]. В. Логвінов та А. Медведь акцентують увагу на послідовності кроків реінжинірингу урядових процесів, серед яких виділено такі як: "ідентифікація та визначення проблеми; формування бачення та завдань реінжинірингу; дослідження процесу та документування; аналіз процесу; реінжиніринг та роз-

робка майбутніх процесів; впровадження, підтримка та легалізація процесів" [3]. Ю. Хромова зазначає, що "впровадження реінжинірингу публічного управління у сучасній українській державі тільки починає оформлюватись; заходи, що реалізуються сьогодні відносно надання публічних послуг, не узгоджені між собою та відбуваються у одиничних сферах" [4]. Л. Васильєва, в результаті дослідження теоретичних аспектів стратегічного планування в органах державної влади, наголошує, що "використання стратегічного планування та прогнозування для попередження виникнення проблем є одним із базових принципів концепції нового державного менеджменту (new public management)" [5]. М. Назаренко, О. Тодорова відмічають, що нинішні глобалізаційні процеси, обраний Україною курс стати повноправним членом європейської спільноти та необхідність пропонувати та надавати швидші та якісніші послуги "піднімають планку якості та ефективності процесів також і у публічному управлінні" [6]. Н. Костенюк констатує, що "динамічні й глибокі зміни, які відбуваються в публічному урядуванні, зумовлюють необхідність цілеспрямованого вдосконалення їхньої діяльності". Але на відміну від провідних держав світу, в Україні недостатньо чітко сформульовано концептуальні основи реінжинірингу адміністративно-управлінських процесів органів ДУ [7].

Віддаючи належне напрацюванням провідних науковців та враховуючи, що більшість наукових досліджень та методичних матеріалів стосуються реінжинірингу бізнесових організацій, у контексті цього дослідження більшої уваги заслуговують питання виявлення особливостей виконання завдань реінжинірингу Стратегії.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою нашої публікації є виявлення особливостей завдань реінжинірингу Стратегії реформування державного управління України на 2022—2025 роки знання яких важливе для її виконання.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Повномасштабне вторгнення призупинило багато важливих політичних процесів розвитку системи ДУ та деякі форми участі громадян в управлінні державою. Водночас система публічного врядування мусить виявляти нові можливості та швидко реагувати на нові виклики в контексті цифровізації усіх сфер життєдіяльності держави, економіки й ускладнення міжнародних відносин. Надзвичайно швидкий розвиток цифрових інструментів формує нове бачення і нові можливості різноманітних політичних, соціально-економічних процесів та розкривають додаткові підходи до інформаційно-комунікативної взаємодії держави й громадянина. За цих обставин виявлення особливостей виконання стратегічних планів удосконалення системи ДУ — це новий виклик сьогодення, який потребує не лише технічних рішень, а й детальних наукових досліджень. Важливість наукових досліджень процесів реінжинірингу в рамках Стратегії викликана низкою взаємопов'язаних факторів,

що відображають складність, взаємозалежність та виняткову важливість цих трансформацій для країни. Основними серед них є: масштабність та складність реформування, неготовність державних службовців, нерозривний зв'язок із цифровою трансформацією, відсутність методичних матеріалів та моделюючих програм для зменшення ризиків, неможливість запозичення закордонного досвіду без його адаптації до специфічних потреб та умов України.

Серед усіх аспектів реалізації Стратегії реформування державного управління України на 2022—2025 роки, яка є надзвичайно важливою для забезпечення сталого розвитку держави та її здатності протистояти потужним зовнішнім загрозам, посилення спроможності вступу країни в ЄС, найбільшої уваги заслуговують завдання реінжинірингу. Саме виконання завдань реінжинірингу Стратегії, через фундаментальне переосмислення та перебудову державного управління, спроможне забезпечити значне покращення надання послуг високої якості та формування зручної адміністративної процедури для громадян і бізнесу. Водночас реінжиніринг є складним, неодноразовим та комплексним процесом, який потребує особливих знань, значних зусиль та ресурсів. Для його успішного проведення необхідно не лише чітко визначити цілі та завдання, але й забезпечити політичну волю та постійну підтримку на всіх рівнях установи. Тому для економічного й успішного проведення реінжинірингу важливо ідентифікувати виклики та специфічні аспекти тих конкретних робіт, які необхідно виконати для фундаментального переосмислення та перебудови вказаних в Стратегії процесів державного управління.

Відповідно до Регламенту Кабінету Міністрів України стратегія визначає курс формування та реалізації політики у відповідних сферах на середньостроковий або довгостроковий період.

Зокрема вона повинна містити:

- завдання, спрямовані на досягнення поставлених цілей;
- етапи їх виконання;
- очікувані результати на кожному етапі, з відображенням запланованого темпу досягнення цільових показників та орієнтовного обсягу необхідних фінансових, матеріально-технічних, людських та інших ресурсів;
- порядок проведення моніторингу;
- оцінку результатів реалізації стратегії та звітування [8, § 57].

Деякі з цих вимог Регламенту до завдань в Стратегії враховані лише частково [9]. Зокрема це стосується етапів виконання завдань та очікуваних результатів на кожному етапі. Так, третій розділ "Завдання Стратегії" містить формулювання завдань для кожного з трьох напрямів: високоякісні послуги та зручні процедури, професійна публічна служба та управління персоналом, ефективне врядування. Очікувані результати (цільові показники) для кожного напрямку визначено через перелік індикаторів, за допомогою яких буде визначатися "прогрес у досягненні запланованих результатів". Для оцінки виконання зав-

дань реінжинірингу в Стратегії наведено лише один індикатор: "Кількість робочих процесів (процедур), щодо яких кожним центральним органом виконавчої влади проведено реінжиніринг" [10]. Очевидно, що такий показник є формальним і не характеризує наявність фундаментального переосмислення робочих процесів та перебудову системи ДУ, забезпечення значного покращення надання послуг високої якості через реінжиніринг.

Для встановлення порядку виконання завдань термін "етапи" у Стратегії не використовується. Натомість використовується термін "заходи", використання якого дало можливість ігнорувати постанову Кабінету Міністрів України "Про затвердження переліку обов'язкових етапів робіт під час проектування, впровадження та експлуатації засобів інформатизації", яка для усіх засобів інформатизації державного управління при їх розвитку чи формуванні вимагала розроблення технічного завдання на створення або модернізацію засобів інформатизації та дотримання державних стандартів. На нашу думку, для завдань реінжинірингу доцільніше говорити про етапи їх виконання, що дозволяє розбити весь процес роботи на логічні блоки (заходи). Етапи допомагають краще структурувати проєкт, а окремі заходи кожного етапу далі визначають його реалізацію на мікрорівні.

План заходів з реалізації Стратегії містить 52 пункти для кожного з яких вказано найменування заходу, відповідальні за виконання, очікувані результати, строк виконання, джерела фінансування та орієнтовний обсяг [11]. Наприклад, для заходу "Розширення переліку електронних публічних послуг" очікувані результати — це "впроваджено послуги відповідно до індикаторів". В цілому, система індикаторів виконання завдань Стратегії є доцільним інструментом для оцінки її ефективності. Вона корисна для моніторингу та прийняття обґрунтованих рішень щодо подальшого реформування державного управління України. Але, на нашу думку, індикатори не повинні бути єдиним критерієм оцінки ефективності реформ. Важливо мати більш точні оцінки результатів модернізації ДУ, які також враховують сприйняття новацій громадянами, експертами та бізнесом.

До 2025 року розуміння сутності та особливостей завдань реінжинірингу із Стратегії ускладнювала відсутність загальноприйнятого визначення терміну "реінжиніринг". В тексті Стратегії також відсутні його окреме тлумачення чи посилання на НПА з його визначенням [12]. Постанова Кабінету Міністрів "Деякі питання створення, адміністрування та забезпечення функціонування засобу інформатизації", яка була прийнята 21.02.2025 року, містить таке визначення "реінжиніринг робочих процесів (бізнес-процесів) засобу інформатизації (далі — реінжиніринг засобу інформатизації) — заходи системного аналізу та реорганізації робочих процесів (бізнес-процесів) засобу інформатизації, спрямовані на його вдосконалення та докорінні зміни" [13]. Наведене тлумачення лише частково зменшує невизначеність завдань реінжинірингу Стратегії. Для виявлення особливостей виокремлених нами завдань покажемо контекст використання цього терміну. В документі

такі завдання є в чотирьох положеннях третього розділу Стратегії та в двох пунктах Плану заходів з реалізації Стратегії. В тексті Стратегії термін "реінжиніринг" використовується в контексті "проведення реінжинірингу адміністративних та інших публічних послуг за принципами клієнтоорієнтованості", "процесів документування управлінської діяльності", "запровадження системного перегляду процедур і робочих процесів в органах державної влади". У двох пунктах Плану заходів з реалізації Стратегії говориться про забезпечення реінжинірингу процесу проведення публічних консультацій та процесів документування управлінської діяльності центральних органів виконавчої влади. Ці приклади показують, що термін "реінжиніринг" може стосуватися реінжинірингу адміністративних послуг, системного перегляду процедур і робочих процесів, проведення публічних консультацій чи процесів документування. Тобто реінжиніринг стосується послуг, процесів, процедур.

ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК

Стратегія реформування державного управління України на 2022—2025 роки визначає ключовий напрямок спрямований на удосконалення системи державного управління, забезпечення здатності держави протистояти потужним зовнішнім загрозам. Особливої уваги заслуговують завдання пов'язані з реінжинірингом, оскільки саме вони спроможні забезпечити фундаментальне переосмислення та радикальне перепроектування існуючих державних процесів. Водночас, виконання цих завдань супроводжується низкою дотичних викликів та ризиків. Серед них відсутність детальних наукових досліджень процесів корінної реорганізації процесів державного управління; специфічність конкретних робіт, які необхідно виконати для реінжинірингу; термінологічна неузгодженість формулювань при визначенні порядку виконання завдань тощо.

Безумовно, впровадження запланованих заходів Стратегії позитивно оцінюється усіма зацікавленими сторонами. Розуміння специфіки завдань реінжинірингу сприятиме більш повному досягненню цілей Стратегії. Отриманий досвід у цій сфері слугуватиме дороговказом для вітчизняного публічного управління при формуванні подальших стратегічних планів його реформування. Результати досліджень особливостей завдань реінжинірингу Стратегії також можуть бути основою для розробки практичних рекомендацій щодо забезпечення повноти виконання цих завдань, які нейтралізують виклики повномасштабної російської агресії, нестачу фінансових та кадрових ресурсів, геополітичну нестабільність та інші перераховані нами обставини. Вбачається необхідність у подальшому практичному дослідженні особливостей, які впливають на стратегічні плани реформування державного управління та відновлення України після перемоги.

Література:

1. Деякі питання реформування державного управління України. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.07.2021. № 831-р. URL: <https://zakon.ra>

da.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text (дата звернення: 19.05.2025).

2. Приходченко Л. Адаптація концепції реінжинірингу до адміністративних процесів в органах публічної влади: підходи, методи та моделі. Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України. Спецвипуск. 2020. С. 126—130.

3. Логвінов В. Г., Медведь А. В. Реінжиніринг адміністративних процесів та його вплив на трансформацію публічного управління // Публічне управління і адміністрування в Україні. Випуск 16, 2020. С. 67—72. <http://www.pag-journal.iei.od.ua/archives/2020/16-2020/14.pdf> (дата звернення: 19.05.2025)

4. Хромова Ю. Особливості впровадження реінжинірингу у систему публічного управління в Україні. Актуальні проблеми державного управління. 2021. Том 1. № 82. С. 148—151. <https://uran.orid.odessa.ua/article/view/229165> (дата звернення: 14.05.2025).

5. Васильєва Л. М. Теоретичні аспекти стратегічного планування в органах державної влади. Публічне управління та митне адміністрування, № 3 (34), 2022. С. 27—30. DOI: <https://doi.org/10.32782/2310-9653-2022-3.4>

6. Назаренко М. О., Тодорова О. Л. Реінжиніринг в публічному управлінні у сфері надання публічних послуг. Наукові перспективи, № 5 (23), 2022. С. 117—126. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-5\(23\)-117-126](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-5(23)-117-126)

7. Костенюк, Н. І. Розробка моделі діяльності органу місцевого самоврядування на основі реінжинірингового підходу. Державне управління, 2020. № 2 (4). DOI: [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-2\(4\)-189-201](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-2(4)-189-201)

8. Про затвердження Регламенту Кабінету Міністрів України. Постанова Кабінету Міністрів України від 18.07.2007 р. Документ 950-2007-п, редакція від 11.05.2023. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/950-2007-%D0%BF> (дата звернення: 19.05.2025).

9. Шлига П., Карпенко Ю. Відповідність стратегії реформування державного управління України вимогам регламенту Кабінету Міністрів. Аспекти публічного управління. 2023. Т. 11 № 4, С. 21—27. DOI: <https://doi.org/10.15421/152348>.

10. Стратегія реформування державного управління України на 2022—2025 роки: Схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р. <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/reforms/pars-2022-2025-ukr.pdf> (дата звернення: 19.05.2025).

11. План заходів з реалізації Стратегії реформування державного управління України на 2022-2025 роки. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.07.2021. № 831-р. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text> (дата звернення: 19.05.2025).

12. Шлига П. Проблеми термінології реінжинірингу в Стратегії реформування державного управління України на 2022—2025 роки. Сталий розвиток і цифрові інновації: монографія. НАН України, МОН України, ДУ "Ін-т ринку та екон.-екол. дослідж.", Держ. ун-т інтелект. технологій і зв'язку. — Одеса: ДУ "ІРЕЕД НАНУ", 2024. С. 505—511.

13. Деякі питання створення, адміністрування та забезпечення функціонування засобу інформатизації. Постанова Кабінету Міністрів " від 21 лютого 2025 р. № 205. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/205-2025-%D0%BF#Text> (дата звернення: 30.05.2025).

References:

1. Cabinet of Ministers of Ukraine (2023), Resolution "Some issues of reforming public administration in Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text> (Accessed 19.04.2024).
2. Prykhodchenko, L. (2020), "Adaptation of the concept of reengineering to administrative processes in public authorities: approaches, methods and models", Collection of scientific works of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine, Special issue, pp. 126—130.
3. Logvinov, V. G. and Medved, A. V. (2020), "Reengineering of administrative processes and its impact on the transformation of public administration", Public administration and administration in Ukraine, vol. 16, pp. 67—72, available at: <http://www.pag-journal.iei.od.ua/archives/2020/16-2020/14.pdf> (Accessed 19.05.2025)
4. Khromova, Yu. (2021), "Peculiarities of introducing reengineering into the public administration system in Ukraine", Current problems of public administration, vol. 1 (82), pp. 148—151, available at: <https://uran.oridu.odessa.ua/article/view/229165> (Accessed: 14.05.2025).
5. Vasilyeva, L. M. (2022), "Theoretical aspects of strategic planning in state authorities", Public administration and customs administration, vol. 3 (34), pp. 27—30. DOI <https://doi.org/10.32782/2310-9653-2022-3.4>
6. Nazarenko, M.O. and Todorova, O.L. (2022), "Reengineering in public administration in the field of public services", Scientific Perspectives, vol. 5 (23), pp. 117—126. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-5\(23\)-117-126](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-5(23)-117-126)
7. Kosteniuk, N. I. (2020), "Development of a model of local government activity based on a reengineering approach", State Administration, vol. 2 (4). DOI: [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-2\(4\)-189-201](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-2(4)-189-201)
8. Cabinet of Ministers of Ukraine (2007), Resolution "On approval of the Regulations of the Cabinet of Ministers of Ukraine", available at: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/950-2007-%D0%BF> (Accessed: 10.03.2024).
9. Shpyga, P. and Karpenko, Yu. (2023), "Compliance of the Strategy for Reforming the Public Administration of Ukraine with the Requirements of the Regulations of the Cabinet of Ministers", Aspects of Public Administration, vol. 11 (4), pp. 21—27. DOI: <https://doi.org/10.15421/152348>.
10. Cabinet of Ministers of Ukraine (2021), Resolution "Strategy for reforming public administration of Ukraine for 2022—2025", available at: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/reforms/pars-2022-2025-ukr.pdf> (Accessed: 19.05.2025).
11. Cabinet of Ministers of Ukraine (2021), Resolution "Action Plan for the Implementation of the Strategy for Reforming the Public Administration of Ukraine for 2022—2025", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text> (Accessed: 19.05.2025).

12. Shpyga, P. (2024), "Problems of reengineering terminology in the Strategy of reforming public administration of Ukraine for 2022—2025", Sustainable development and digital innovations, Odesa, Ukraine, pp. 505—511.

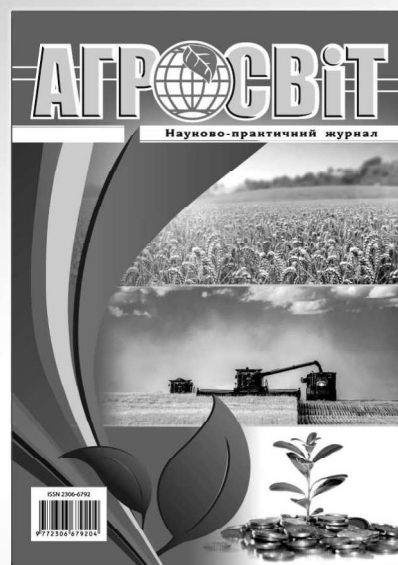
13. Cabinet of Ministers of Ukraine (2025), Resolution "Some issues of creating, administering and ensuring the functioning of an information tool", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/205-2025-%D0%BF#Text> (Accessed: 30.05.2025).

Стаття надійшла до редакції 08.06.2025 р.

АГРОСВІТ

<https://nayka.com.ua>

Передплатний індекс: 23847



Виходить 24 рази на рік

**Журнал включено до переліку
наукових фахових видань України
з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)**

Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292

К. С. Гулий,
аспірант, Державний університет "Київський авіаційний інститут"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-3927-6425>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.12.209

РОЛЬ СПІКЕРА ДЕРЖАВНОЇ ІНСТИТУЦІЇ В КРИЗОВІЙ СИТУАЦІЇ: ДОСВІД УКРАЇНИ

К. Gulyi,
postgraduate student, State University "Kyiv Aviation Institute"

THE ROLE OF A GOVERNMENT INSTITUTION SPOKESPERSON IN A CRISIS SITUATION: THE CASE OF UKRAINE

У статті досліджується роль спікера державної інституції в забезпеченні ефективної комунікації між урядом і громадськістю в Україні з урахуванням сучасних викликів та ризиків. Зосереджено увагу на інституціалізації стратегічних комунікацій та важливості своєчасного та достовірного інформування в періоди криз. Актуальність теми зумовлена зростаючою потребою держави в оперативному, узгодженому та надійному поширенні інформації, особливо в умовах гібридної та повномасштабної війни, соціальної напруженості та надзвичайних ситуацій. Одним із ключових аспектів розглянутих у статті є зростаючий вплив цифрових платформ та соціальних мереж на рівень довіри громадськості та сприйняття державних інституцій. Метою дослідження є окреслення функцій, обов'язків і викликів, які стоять перед публічними спікерами, а також надання практичних рекомендацій щодо вдосконалення загальної комунікаційної стратегії органів державної влади. Методологічна база включає аналіз нормативно-правових актів України, порівняння міжнародного досвіду урядових комунікацій, експертні інтерв'ю та контент-аналіз офіційних заяв і публічних виступів представників державної влади. Крім того, у дослідженні розглянуто відповідну наукову літературу в галузях публічного управління та інформаційної політики, яка підкреслює важливу роль інституційної комунікації у реагуванні на кризові ситуації. У результатах описано основні функції та обов'язки спікерів міністерств та відомств, проаналізовано діяльність українських урядових спікерів під час надзвичайних подій, а також виявлено ключові виклики, такі як інформаційно-психологічні операції, фейкові новини, низький рівень довіри громадськості, та найкращі практики для забезпечення ефективної взаємодії з громадськістю: вчасність, прозорість, чіткість, міжвідомча координація. У висновках узагальнено результати дослідження, акцентовано на необхідності посилення потенціалу стратегічних комунікацій на всіх рівнях управління, а також запропоновано конкретні заходи, зокрема системне навчання, планування на основі сценаріїв і впровадження єдиних стандартів комунікації. Перспективи подальших досліджень охоплюють глибше вивчення ролі новітніх медіаінструментів у трансформації взаємодії держави та суспільства в надзвичайних умовах.

The article examines the role of a speaker of a state institution (a spokesperson) in ensuring effective communication between the government and the public in Ukraine, taking into account modern challenges and risks. In particular, the focus is placed on the institutionalization of strategic communication and the significance of timely and credible messaging during periods of crisis. The relevance of the topic is driven by the state's growing need for fast, coherent, and reliable information dissemination, especially under the conditions of hybrid warfare, social tension, and large-scale emergencies. One of the core aspects addressed in the article is the growing impact of digital platforms and social media on public trust and perception of government institutions. The purpose of the study is to outline the functions, responsibilities, and challenges of government spokespersons, as well as to provide practical recommendations for improving the overall communication strategy of public authorities. The methodological framework includes an analysis of Ukraine's legal and regulatory acts, a comparison of international experiences in government communications, expert interviews, and content analysis of official statements and public speeches by state representatives. Additionally, the study reviews relevant academic literature in the fields of public administration and information policy that highlight the essential role of institutional communication and press secretaries in crisis response. The results focus on describing the main functions and responsibilities of ministry and agency spokespersons, analyzing the activities of Ukrainian government speakers during emergencies, and identifying key challenges (such as information and psychological operations, fake news, and low public trust) along with best practices including timeliness, transparency, clarity, and interagency coordination for ensuring effective public engagement. The conclusions summarize the findings, emphasize the necessity to strengthen strategic communication capacity at all administrative levels, and suggest specific measures such as systematic training, scenario-based planning, and the introduction of unified communication standards. Future research perspectives include a deeper examination of the role of new media tools in transforming government-public interaction under high-risk conditions.

Ключові слова: спікер; речник; прес-секретар; публічна комунікація; інформаційна безпека; стратегічні комунікації; дезінформація.

Key words: government speaker, spokesperson, press secretary, public communication, information security, strategic communications, disinformation.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Державна комунікація відіграє критично важливу роль у періоди суспільних потрясінь та криз. Збройна агресія проти України, що триває з 2014 року і перейшла у фазу повномасштабної війни 2022 року, актуалізувала потребу в оперативній, достовірній та стратегічно виваженій комунікації органів влади з на-

селенням. В умовах воєнного стану держава та її представники стають основними джерелами інформації для громадян, водночас інформаційний простір перетворюється на ще один поле бою. Не менш важливим фактором є цифрова трансформація суспільства: розвиток інтернету та соціальних мереж докорінно змінив способи поширення інформації. Держава має активно використовувати цифрові платформи для досягнення комунікаційних цілей, враховуючи при цьому ризики та загрози інформаційній безпеці.

Швидке і масове розповсюдження даних через онлайн-медіа створює як нові можливості для взаємодії з громадянами так і виклики, пов'язані з появою недостовірних (фейкових) новин та інформаційних маніпуляцій.

Вважаємо, засоби масової інформації майданчиком для боротьби у медіа просторі. Така боротьба має здійснюватися не лише за принципом реактивності, вона має здійснюватися на упередження, враховуючи найбільш вірогідні сценарії розвитку подій у майбутньому. Держава як суб'єкт комунікації та медіа як засіб такої комунікації, на нашу думку, мають задавати тренди, висувати варіанти розвитку подій і надавати можливість суспільству висловлювати окрему думку, коментувати та критикувати рішення суб'єктів владних повноважень. Підтримуємо загальноновживану тезу про те, що ЗМІ та журналістика це "четверта влада".

З одного боку, мас-медіа є сполучником, що забезпечує комунікацію між державою і суспільством завдяки медіа-платформам, ток-шоу, каналам у месенджерах тощо. З іншого боку, мас-медіа виступають у таких відносинах суб'єктом впливу як на суспільство так і на державу. Враховуючи викладене, наголошуємо на важливості комунікації між державою і суспільством за допомогою мас-медійних ресурсів, адже в період кризи підвищується попит на актуальну та достовірну інформацію. Офіційні повідомлення уряду стають запорукою збереження громадського спокою та довіри. Натомість інформаційний вакуум або неналежна комунікація може призвести до панічних настроїв, недовіри зі сторони суспільства та дестабілізації. В цьому і полягає відповідальність належної роботи спікерів державних інституцій.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

В українських реаліях питаннями інформаційної політики та комунікативної діяльності органів влади займалась низка вітчизняних дослідників. М. Дурман [1] обґрунтував, що стрімкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій вимагає від державних інституцій нових підходів до взаємодії з аудиторією та захисту національних інтересів в інформаційній сфері. С. Онищенко та А. Глушко у своєму дослідженні [2] пропонують концептуальні засади забезпечення інформаційної безпеки держави в умовах діджиталізації економіки, наголошуючи на необхідності адаптації державних комунікацій до цифрових ризиків та кіберзагроз. Т. Сергієнко та Ю. Куріс описували [3] консолідацію українського суспільства в умовах військової агресії РФ проти України. Таким чином, вітчизняні науковці закладають теоретичну базу для розуміння ролі державних комунікаторів в умовах інформаційного суспільства.

Проблематика публічних комунікацій у державному управлінні та роль спікерів (прес-секретарів, речників) органів влади неодноразово ставала предметом наукових досліджень за кордоном.

Проблеми поширення фейкових новин стали темою досліджень у сфері масових комунікацій, зокрема в ро-

ботах Allcott & Gentzkow [4] та Wardle & Derakhshan [5]. Науковий дискурс сходиться на тому, що цифровізація кардинально змінила ландшафт публічної комунікації. Тепер держава має конкурувати за увагу аудиторії в перенасиченому інформаційному середовищі та вибудовувати нові моделі взаємодії з медіа та суспільством [5, с. 49].

У теорії державного управління спікер державної інституції розглядається як офіційний представник, "голос" установи, відповідальний за висловлення позиції органу. Зарубіжні дослідники Capurro G., Maier R., Tustin J., Jardine C. G., Driedger S. M. підкреслюють [6], що ефективний комунікатор володіє експертизою і довірою, що підвищує результативність кризових комунікацій.

Згідно з рекомендаціями Центру контролю та профілактики захворювань в США (CDC), організація повинна заздалегідь призначати підготовленого спікера для інформування населення, оскільки його роль полягає у висвітленні важливої інформації до громадськості зрозумілою мовою [7].

Ухвалена в Україні Стратегія інформаційної безпеки (затверджена Указом Президента № 685/2021) визначає [8] актуальні виклики та загрози національній безпеці в інформаційній сфері, а також стратегічні завдання держави щодо протидії дезінформації та пропаганді. Цей документ підкреслює, що технології гібридної війни, які застосовуються проти України, вимагають посилення спроможностей держави у стратегічних комунікаціях та консолідації зусиль різних органів влади у трансляції правдивої інформації суспільству.

Численні публікації аналізують трансформацію роботи прес-служб в епоху цифрових медіа. Соціальні мережі, онлайн-медіа та месенджери стали для урядових структур як новим каналом комунікації, так і джерелом викликів. Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) у доповіді про громадські комунікації відзначає [9], що органи влади мають адаптувати свої комунікаційні практики до нових платформ, впроваджувати цифрові інструменти взаємодії з громадянами та водночас забезпечувати цілісність інформації. В українських реаліях активне використання посадовцями платформ спільного доступу до інформації таких як "Facebook", "X (Twitter)", "Telegram" для поширення офіційних заяв стало звичним явищем за останнє десятиріччя. Цей тренд привернув увагу дослідників до питань стилю і тональності таких повідомлень, їх впливу на громадську думку. З іншого боку, цифрові медіа полегшили поширення дезінформації, змушуючи державних спікерів оперативно реагувати на фейкові новини та спростовувати їх.

Таким чином, попередні дослідження заклали підґрунтя для розуміння того, що спікер державної інституції — це не просто рупор для оголошення офіційних позицій, а стратегічний комунікатор, від компетентності та професійності якого значною мірою залежить успішність державної політики в інформаційній сфері. Узагальнення наукових праць дозволяє перейти до аналізу реальних практик та результатів роботи публічних спікерів в Україні.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Дана роботи націлена на комплексний аналіз ролі спікера державної інституції (речника, прес-секретаря тощо) у взаємодії з громадськістю в сучасних умовах. Зокрема, дослідження має на меті:

- 1) визначити основні функції та обов'язки спікера у структурі органу виконавчої влади;
- 2) проаналізувати практику діяльності спікерів інституцій на прикладах роботи речників та прес-служб міністерств під час кризових ситуацій (на прикладі воєнного стану, надзвичайних ситуацій);
- 3) окреслити ключові виклики та загрози, з якими стикаються державні комунікатори: інформаційно-психологічні спеціальні операції (ІПСО), поширення фейкових новин, проблема довіри населення;
- 4) узагальнити найкращі практики державної комунікації та сформулювати рекомендації щодо підвищення її ефективності.

Для досягнення поставленої мети в роботі використано низку наукових методів. Проведено аналіз нормативно-правових актів України, що регулюють інформаційну сферу та діяльність органів влади у комунікаційній сфері. Проведено порівняльний аналіз міжнародного досвіду організації урядових комунікацій, контент-аналіз офіційних повідомлень і виступів представників органів державної влади. Розглянуто наукові праці в сфері публічного управління, що висвітлюють значення спікерів у державному управлінні та інформаційній політиці.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Словник чужомовних слів і термінів [10, с. 451] дає визначення терміну "спікер" як промовець, мовець, оратор, ритор. Великий тлумачний словник сучасної української мови [11, с. 1219] визначає термін "речник" як представник, виразник чийхось поглядів, бажань, інтересів, залучений або обраний виступати від імені інших, той, хто в своїй особі представляє когонебудь.

Поняття "спікер державної інституції" доцільно розглядати як ширше та узагальнююче, що охоплює такі посади, як "речник" і "прес-секретар". Спікер державної інституції є посадовою особою, відповідальною за комунікацію між органами державної влади та громадськістю, із чітко визначеними повноваженнями, закріпленими нормативно-правовими актами та відповідними посадовими інструкціями. У межах інституційної структури органу публічної влади спікер виконує низку ключових функцій, серед яких — офіційне представлення установи, інформаційне посередництво, стратегічні комунікації та формування іміджу, антикризова комунікація та протидія дезінформації, що підтверджується аналізом практичних посібників і міжнародним досвідом.

Як офіційний представник установи спікер є публічним обличчям організації, уповноваженим озвучувати офіційну позицію від імені державного органу [12, с. 21—22]. Бере участь у прес-конференціях, брифінгах, дає коментарі для медіа, пояснює рішення керівництва. Наприклад, в уряді Німеччини посада урядово-

го спікера передбачає представлення позиції всього федерального уряду перед медіа; така особа має високий ранг державного секретаря, очолює федеральне бюро преси та інформації (підпорядковане безпосередньо Канцлеру Німеччини) та має право голосу [13, с. 15].

Як інформаційний посередник спікер виступає повіреним між органом влади, медіа та громадськістю та організовує таку взаємодію: приймає інформаційні запити, готує та розповсюджує прес-релізи, налагоджує контакти з журналістами. В уряді Великої Британії існують комунікаційні підрозділи, що координують роботу прес-офісів міністерств та опрацьовують звернення преси, щоб надати узгоджену і своєчасну відповідь [13, с. 10—11].

Як стратегічний комунікатор та іміджмейкер спікер бере участь у формуванні позитивного іміджу установи та довіри до неї з боку населення. До його завдань входить роз'яснення політики та рішень свого відомства у такий спосіб, щоб вони були зрозумілими для різних груп населення. Він також відстежує громадську думку, реакції медіа на дії органу влади аби коригувати комунікаційну стратегію. Крім того, спікер часто готує керівників до публічних виступів, формулює основні меседжі, а іноді виконує роль спічрайтера. Наприклад, в урядах багатьох європейських держав прес-секретар входить до кола радників керівника відомства і впливає на комунікаційну політику, а у Німеччині урядовий речник є учасником щотижневих засідань кабінету міністрів [13, с. 15—17].

Як антикризовий комунікатор спікер у кризових ситуаціях (бойові дії, стихійні лиха, епідемії) забезпечує оперативне інформування громадськості та інформує про дії влади. Він має надавати точну, перевірену інформацію, запобігаючи поширенню чуток і панічних настроїв. Наприклад, під час пандемії COVID-19 прес-служба Міністерства охорони здоров'я України щоденно інформувала населення про кількість випадків захворювання та про заходи безпеки [14]. В умовах воєнного стану в Україні інституційна комунікація ще більш централізувалась: було запроваджено регулярні звернення керівництва держави, щоденну координацію інформації між силовими відомствами, а спікери міністерств діяли як єдиний фронт, узгоджуючи повідомлення.

Як той, що протидіє дезінформації, спікер спростовує неправдиву інформацію та роз'яснює спірні питання. В умовах інформаційної війни проти України це стало особливо актуально: спікери державних органів змушені реагувати на фейки, запущені ворожою пропагандою, розвіювати міфи та забезпечувати присутність українського наративу в інформаційному просторі. Таким чином, спікер інтегрований у систему стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки держави.

Практичні поради щодо роботи спікерів, вироблені експертами, підкреслюють важливість дотримання стандартів професійної комунікації. Компетентний спікер, як зазначено в посібнику Інституту масової інформації (ІМІ) [12], має бути підготовленим, точним, відповідальним та дисциплінованим. Під час публічних виступів йому рекомендовано фокусуватись на ключових повідомлен-

нях, уникати непідготовлених відповідей на провокаційні запитання, зберігати спокій та контролювати емоції. Важливо, щоб спікер говорив лаконічно: золотим стандартом є повідомлення тривалістю 15—20 секунд, яке легко сприймається аудиторією [12, с. 21].

На нашу думку, функції спікера інституції мають зводитись не лише до проголошення, зачитування офіційної заяви чи коментарів. Офіційний спікер інституції повинен мати відповідну освіту, високу кваліфікацію, тобто бути експертом із високим рівнем особистої харизми. Міністр, очільник чи голова інституції є політичною посадою, що діє від імені уряду, призначається і звільняється в залежності від політичної волі правлячої еліти. Спікер має бути державним службовцем, робота якого не залежить від політичних посадовців, тобто особа, що досконало знає і розуміє інституцію, принципи та порядок її організації, відповідну нормативно-правову базу. Таким чином, міністр відповідає за політичну складову роботи міністерства, коментує і дискутує на теми впровадження реформ, політичних програм тощо. В той час як спікер відповідальний за роботу інституції, окремих його структурних підрозділів таких як центральний апарат або регіональне управління. Завдяки взаємодії речника з медіа та суспільством встановлюється довіра між учасниками інформаційних процесів. Питому вагу набуває посада речника (як офіційного спікера) в тих органах державної влади, діяльність яких направлена на взаємодію із громадянами, наприклад при наданні адміністративних послуг. Ці поради демонструють, що роль спікера вимагає не лише знання фактичного матеріалу, а й володіння навичками публічної комунікації та психології.

Для ілюстрації специфіки роботи державних спікерів розглянемо декілька прикладів з української практики, зосереджуючись на періоді новітньої кризи — відбиття широкомасштабної агресії та запровадження воєнного стану. Результати соціологічного опитування, що проводилося соціологічною службою Центру Разумкова [15] фіксують високий баланс довіри до таких інститутів як: Збройні Сили України, Національна гвардія України, Державна служба з надзвичайних ситуацій. Спікер Міністерства оборони з моменту запровадження правового режиму воєнного стану став одним з центральних комунікаторів для населення. З перших днів російського вторгнення комунікаційна система Міноборони перейшла на посилений режим роботи. Було налагоджено тісну координацію між комунікаційними підрозділами всіх силових міністерств та відомств, щоб узгоджено інформувати громадян про перебіг бойових дій і ситуацію на фронті. Спікер Міноборони зазначав [16], що завдяки злагодженій роботі військових медіа таких як Інформагентство "Армія Inform", військове радіо "Армія FM", "Військове телебачення України" громадяни можуть отримувати повну картину подій, не звертаючись до неперевіраних джерел. Відомчі медіа перейшли переважно на двомовний контент (українською та англійською) і почали оперативно транслювати повідомлення з передової. Це було частиною стратегічних комунікацій Міноборони, спрямованих на оперативне та достовірне інформування.

Спікер Міноборони регулярно проводив брифінги для українських та іноземних журналістів, надаючи

офіційну інформацію про хід бойових дій [17]. Медіа мають дотримуватися інформаційної дисципліни та не розголошувати дані, що можуть зашкодити військовим операціям. Це демонструє складність балансу для державного спікера: з одного боку — максимальна відкритість і підтримання довіри суспільства, з іншого — необхідність зважувати кожне слово з точки зору національної безпеки. Прес-служба МВС під час масованих ракетних ударів оперативно інформувала про дії Національної поліції та ДСНС [18] щодо ліквідації наслідків, видавала поради населенню щодо безпеки, звітувала про результати міжнародної взаємодії [19]. Також спікер ДСНС України інформував про роботу рятувальників у Республіці Словенія [20]. Спікер Міністерства охорони здоров'я під час пандемії COVID-19 та в період війни (коли медична система зазнавала додаткового навантаження) регулярно надавав інформацію щодо охорони здоров'я, спростовував міфи. Наприклад, щодо "біолабораторій Збройних сил України в Запоріжжі, якими керують США" [21]. На офіційних сайтах в мережі інтернет наголошують, що офіційні установи користуються офіційними каналами сповіщення громадян та мають відповідних спікерів. Міністр та речник Міністерства закордонних справ України активно взаємодіє зі світовою спільнотою завдяки соцмережам, просуваючи український погляд на війну, пояснюючи дипломатичні кроки [22]. Тобто функція взаємодії з громадськістю для українських урядових спікерів охоплює не лише внутрішню аудиторію, а й міжнародний вимір, що формує імідж держави за кордоном.

Ефективність діяльності державних спікерів у кризових умовах часто залежить від наявності заздалегідь продуманої комунікаційної стратегії. В Україні після 2014 року відбувалося становлення системи стратегічних комунікацій за підтримки партнерів з НАТО. Затверджена Концепція стратегічних комунікацій Міністерства оборони та Збройних Сил України [23] яка визначила принципи проактивної інформаційної політики під час гібридної війни. Однак, не всі елементи цієї системи працювали ефективно. Експерти НАТО в Україні станом на сьогодні в умовах воєнних дій констатують, що українська концепція стратегічних комунікацій не відповідає сучасним викликам, про це зазначають [24, с. 7] А. Благодарний та О. Кононець у статті про стратегічні комунікації у секторі безпеки і оборони України.

Повномасштабна війна стала серйозним іспитом для державних комунікаційних структур і значною мірою каталізатором їхнього розвитку. З'явилась практика щоденних зведених брифінгів від різних відомств (Міноборони, Генштабу, Офісу Президента, ДСНС) у форматі "Єдині новини" [25], що слугував каналом донесення консолідованої позиції влади до населення. Такий централізований підхід, фактично з введенням єдиного інформування, відображає принцип "єдиного голосу" в кризовій комунікації, коли різні спікери діють синхронізовано і взаємодоповнюючи один одного.

Аналіз українського досвіду показує, що спікери міністерств у кризових ситуаціях виконують роль "Front Line Officers" (комунікаторів з передової), підтримуючи зв'язок між державою і суспільством. Оперативність і достовірність у наданні інформації сприяє зміцненню громадянської стійкості: поінформоване суспільство

менш схильне до паніки та ворожих маніпуляцій. Водночас існують об'єктивні обмеження (військова таємниця), що унеможлиблює повну відкритість та спонукає знаходити оптимальний баланс при інформуванні.

Вдалим прикладом інформаційної компанії щодо інформування населення є регулярні звернення Президента України, який виступає в ролі не тільки абстрактного очільника держави — Президент є конкретною людиною, що комунікує із суспільством виступаючи в ролі "першого спікера держави".

Проте варто пам'ятати про виклики та загрози для державної комунікації, перш за все це стосується ІПСО, що є елементом когнітивної війни і характеризуються цілеспрямованим інформаційним впливом з боку противника на деморалізацію населення, розкол суспільства та підрив довіри до влади [26]. Це здійснюється через поширення дезінформації у соцмережах про військову поразку України. За даними СБУ [27] у 2025 році фіксується значна активізація російських ІПСО, зокрема в соціальних мережах "TikTok" та "Telegram" для розповсюдження панічних настроїв.

Масштабна інформаційна атака вимагає від українських офіційних спікерів постійного моніторингу інформаційного поля та негайного реагування — спростування неправдивих повідомлень, надання контраргументів, роз'яснення реального стану справ. Викликом є і те, що аудиторія часто може несвідомо піддаватися впливу емоційно забарвлених фейків не дочекавшись офіційного спростування. Тому державні комунікатори змушені працювати на випередження, проактивно інформуючи про можливі провокації. Феномен "фейкових новин" (новини, що не відповідають дійсності) став глобальною проблемою інформаційної доби. В українському контексті він посилюється воєнними реаліями. Поширення відверто недостовірної або маніпулятивної інформації в медіа та соцмережах підриває інформаційну безпеку. Наприклад, під час пандемії COVID-19 ширились фейки про небезпечність вакцин [28]. Спікери урядових структур зобов'язані спростовувати таку інформацію. Проте механізм спростування часто менш ефективний ніж механізм поширення: поки офіційна заява буде оприлюднена, початковий "фейк" може набрати значного розголосу. До того ж, частина аудиторії схильна більше довіряти емоційно привабливим версіям від таємничих "інсайдерів", ніж офіційним повідомленням. Для подолання цього виклику спікерам необхідно будувати довгострокову довіру з аудиторією, підкріплювати свої повідомлення доказами, використовувати зрозумілу та переконливу мову. Також держава розвиває інструменти фактчекінгу (перевірки фактів) та співпрацює з незалежними медіа щодо викриття дезінформації, наприклад, Центр протидії дезінформації при РНБО активно аналізує і попереджає про ворожі ІПСО [29].

Рівень суспільної довіри до влади є фундаментальним чинником успішності комунікації. Якщо громадяни заздалегідь налаштовані скептично або вороже до офіційних осіб, навіть правдива інформація сприйматиметься сумнівно. Український досвід показує, що в перші місяці повномасштабної війни в Україні спостерігалось безпрецедентне зростання консолідації та довіри до

керівництва держави — щоденні звернення Президента, брифінги військового командування знаходили широкий відгук і підтримку [3, с. 83]. Проте довіра не є константою: затяжний характер війни, економічні та інші виклики можуть послаблювати стійкість суспільства. Тому завданням спікерів є постійна підтримка діалогу з громадськістю на принципах достовірності, визнання реальних проблем і демонстрації компетентності, надійності. На нашу думку, відкритість і прозорість дій влади є визначальними для довіри: коли інформація не замовчується, а проблемні питання пояснюються, суспільство менш схильне до чуток і панічних настроїв.

Не можна залишати поза увагою і виклики внутрішнього характеру. Далеко не всі державні органи укомплектовані достатньою кількістю комунікаційних фахівців. Особливо в перші роки після 2014 року прес-служби мали обмежені ресурси і не могли оперативно покривати весь спектр завдань. Як зазначається [12, с. 21], "не багато прес-служб можуть собі дозволити речника". Це призводить до перевантаження існуючих працівників, зниження якості комунікації. Ще один аспект — технічна спроможність: забезпечення безперебійного інтернет-зв'язку під час ведення бойових дій, наявність резервних каналів передачі повідомлень (радіо, телебачення). Ці питання вийшли на перший план, коли в прифронтових районах зв'язок та електропостачання частково недоступні. Міноборони навіть ініціювало відновлення друкованої фронтової газети для військових [16]. Спектр викликів дуже широкий: від зовнішніх (ворожі ІПСО) до внутрішніх (організаційні фактори). Їх усвідомлення дозволяє формувати адекватні відповіді на загрози та підвищувати стійкість системи державної комунікації.

На основі аналізу і виявлених проблем можна запропонувати комплекс підходів, що зарекомендували себе як успішні в сфері державної комунікації. Наводимо ряд найкращих практик та рекомендацій, актуальних для українських реалій.

Перш за все, влада повинна прагнути до максимальної відкритості в інформуванні громадян, особливо у кризових ситуаціях. Проактивна комунікація — це випередження інформаційних потреб суспільства. Не очікування запитів та боротьба із чутками — державні спікери мають регулярно надавати оновлення інформації, навіть якщо вона не є остаточною, робити це з метою запобігання інформаційному вакууму.

Ключовий принцип кризового комунікування — єдність голосу, тобто тісна координація між органами держави: Міністерством оборони, Офісом Президента України, МВС та іншими структурами. Важливо, щоб інформація не була суперечливою. Створення централізованих комунікаційних штабів та регулярні наради спікерів сприяють виробленню консолідованої позиції. Міжнародний досвід підтверджує, що узгодженість підвищує довіру: наприклад, у державах ЄС під час пандемії урядові брифінги проводилися у співпраці між кількома відомствами одночасно, демонструючи єдність уряду [30, с. 7]. Використання всіх каналів комунікації — це ключ подолати сегментованість медіа-аудиторії, а державні спікери повинні доносити свої повідомлення через різні канали. В Україні успішним кейсом стала

присутність офіційних структур у каналах оперативних повідомлень у месенджерах, наприклад, канал Повітряних Сил ЗСУ [31]. Міністерство закордонних справ веде англомовну сторінку орієнтовану на іноземних читачів у соціальних мережах [32]. Варто підтримувати і традиційні аудіовізуальні медіаканали (телевізійне мовлення, радіомовлення) для охоплення регіонів без стабільного доступу до мережі інтернет. Чим більш всеохопною є комунікація, тим менше шансів дезінформувати суспільство.

Оперативність та доступність інформації — це критичний параметр у добу соцмереж. Рекомендовано встановити чіткі порядки реагування на запити мас-медіа та звернення громадян. Для цього в прес-службах варто впроваджувати цілодобове чергування відповідальних осіб. Крім того, важливо робити інформацію доступною — зрозумілою мовою, без канцеляризмів. Складні рішення бажано пояснювати через призму практичних наслідків для громадян, щоб уникати непорозумінь та некоректного трактування.

Навчання та підвищення кваліфікації спікерів є важливим аспектом, адже комунікаційні навички потребують постійного вдосконалення. Державні органи мають інвестувати в навчання спікерів: проводити тренінги з кризових комунікацій, медіа-тренінги (моделювання прес-конференцій, інтерв'ю), навчати роботі з соціальними мережами та сучасними інструментами верифікації інформації. У співпраці з міжнародними партнерами вже реалізуються такі програми: наприклад, Всесвітня організація охорони здоров'я проводила тренінги для комунікаційників сфери охорони здоров'я в Україні [33].

Необхідно удосконалювати нормативну базу, що регулює діяльність прес-служб та спікерів органів влади постановами Кабінету Міністрів України та наказами Національного агентства України з питань державної служби: типові вимоги до осіб, які претендують на зайняття посади спікера державної інституції; типові завдання для перевірки професійних знань та компетенцій спікерів інституції тощо. Такі акти мають містити перелік прав, обов'язків, повноваження спікерів, передбачати обов'язкове навчання та періодичну атестацію відповідних фахівців. Органи публічної влади мають затвердити положення про прес-службу та передбачити окрему штатну одиницю — спікера. Варто впровадити механізми координації: започаткувати практику регулярних міжвідомчих нарад спікерів та створити при уряді комітет з питань інформаційної політики, який би опікувався стратегічними питаннями комунікації.

Ефективна комунікація — це двосторонній процес. Державні спікери мають не лише говорити, а й слухати. Важливо налагоджувати канали для зворотного зв'язку: проводити опитування громадської думки щодо роботи органів влади, відслідковувати теми, які хвилюють населення в соцмережах, відповідати на коментарі та питання. Урядові "гарячі лінії", електронні приймальні, мобільні додатки — все це елементи інтерактивної взаємодії, що допомагають робити комунікацію більш людиноорієнтованою. Враховуючи активну законотворчість та постійні реформи, спікер має бути відповідальним за роз'яснювальну кампанію, що має включати

чіткі алгоритми дій громадян при взаємодії із державними органами. Найкращі практики зводяться до принципів: достовірності, компетентності, оперативності, інтерактивності, адже вони дозволяють державним комунікаторам успішно виконувати свою місію — служити містком між владою та суспільством, зміцнюючи єдність та стійкість до інформаційних загроз.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У ході проведеного дослідження підтверджено, що спікер державної інституції відіграє визначальну роль у системі публічної комунікації влади. Спікер — ключовий комунікатор та офіційний представник органу державної влади, який відповідає за представлення позиції інституції широкому загалу. Він виконує низку функцій, від організації взаємодії з медіа до стратегічного планування комунікацій, а також є "обличчям" установи в очах громадськості. Його компетентність, професійність і оперативність значною мірою визначають, наскільки ефективно суспільство буде проінформоване про механізми взаємодії людини з сервісною державою.

У періоди кризових явищ роль державного спікера зростає. Український досвід показав, що консолідована та своєчасна комунікація влади з населенням є критичним чинником національної стійкості. Регулярні брифінги та звернення зберегли довіру суспільства і запобігли панічним настроям. Державні спікери стали своєрідними "комунікаторами з передової" на інформаційному полі бою. Середовище, в якому діють спікери, характеризується як можливостями (швидке донесення інформації через мережу інтернет, прямий контакт з аудиторією), так і загрозами фейків, ІПСО. Спікерам доводиться адаптуватись до нових форматів комунікації — діяльність у соцмережах, створення мультимедійного контенту, реагування на події в режимі реального часу. Це вимагає розширення їх компетенцій і підтримки забезпечення ресурсами, технологіями, навчання з боку держави.

На основі проведеного аналізу сформулюємо такі практичні рекомендації державним органам України:

- 1) інвестиції у підготовку кадрів для комунікаційних підрозділів;
- 2) розробка детальних комунікаційних стратегій та протоколів дій спікерів на випадок криз різних типів: воєнної, техногенної, соціально-економічної;
- 3) забезпечення спікерів сучасними технічними засобами: системами моніторингу медіа, обладнання для оперативного проведення онлайн-трансляцій та брифінгів;
- 4) впровадження проактивної моделі комунікації: влада не лише реагує на події, а формує порядок денний в інформаційному просторі.

В Україні спостерігається поступове формування культури стратегічних комунікацій. Однак існує потреба подальшого вдосконалення: необхідно закріпити стандарти роботи спікера та прес-служб, унормувати статус і повноваження спікерів, забезпечити координацію між відомствами. Інституціоналізація ролі спікера як важливої посадової особи сприятиме стабільності та спадковості державної комунікаційної політики.

Література:

- Дурман М. О. Формування та реалізація державної регуляторної політики в Україні. Херсон: Книжкове видавництво ФОП Вишемирський В. С., 2019. 484 с. URL: <http://kntu.net.ua/ukr/content/download/77375/448838/file/Монографія.pdf> (дата звернення: 20.05.2025).
- Онищенко С. В., Глушко А. Д. Концептуальні засади інформаційної безпеки національної економіки в умовах діджиталізації // Соціальна економіка. 2020. № 59. С. 14—24. DOI: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2020-59-02> (дата звернення: 20.05.2025).
- Сергієнко Т. І., Куріс Ю. В. Консолідація українського суспільства в умовах військової агресії Російської Федерації проти України // Humanities studies. 2022. Вип. 11 (88). С. 79—86. DOI: <https://doi.org/10.26661/hst-2022-11-88-08> (дата звернення: 20.05.2025).
- H. Allcott, M. Gentzkow Social Media and Fake News in the 2016 Election // Journal of Economic Perspectives. 2017. Vol. 31, No. 2. P. 211—236. URL: <https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/jep.31.2.211> (дата звернення: 20.05.2025).
- C. Wardle, H. Derakhshan Information disorder: Toward an interdisciplinary framework for research and policy making // Strasbourg: Council of Europe. 2017. — 109 с. URL: <https://rm.coe.int/information-disorder-report-november-2017/1680764666> (дата звернення: 20.05.2025).
- G. Capurro, R. Maier, J. Tustin, C. G. Jardine, S. M. Driedger The spokesperson matters: evaluating the crisis communication styles of primary spokespersons when presenting COVID-19 modeling data across three jurisdictions in Canada // Journal of Risk Research. 2022. Vol. 25, № 11—12. P. 1395—1412. DOI: <https://doi.org/10.1080/13669877.2022.2128391> (дата звернення: 20.05.2025).
- Centers for Disease Control and Prevention (CDC). Spokesperson Preparation // Healthcare-Associated Infections (HAIs). 2024. URL: <https://www.cdc.gov/healthcare-associated-infections/hcp/patient-notification-toolkit/spokesperson-preparation.html> (дата звернення: 20.05.2025).
- Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 15 жовтня 2021 року "Про Стратегію інформаційної безпеки": Указ Президента України від 28.12.2021, № 685/2021: станом на 28.12.2021. Офіційний вісник України. 2022. 11 січ. С. 22.
- OECD Report on Public Communication: The Global Context and the Way Forward // OECD Publishing. 2021. 237 р. DOI: <https://doi.org/10.1787/22f8031c-en> (дата звернення: 20.05.2025).
- Штепа П. Словник чужомовних слів і термінів: понад 16000 слів. Монреаль, 1977. 548 с. URL: https://shron1.chtyvo.org.ua/Shtepa_Pavlo/Slovnyk_chuzhomovnykh_sliv_i_terminiv.pdf (дата звернення: 20.05.2025).
- Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і допов.) / Уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. Ірпінь: ВТФ "Перун", 2005. 1728 с. URL: <https://archive.org/details/velykyislovnyk> (дата звернення: 20.05.2025).
- Практичний посібник для працівників комунікаційних структур в органах влади / ред. З. Казанжи. Київ, 2016. 112 с. URL: <https://imi.org.ua/wp-content/uploads/2017/06/posibnyk.pdf> (дата звернення: 20.05.2025).
- Баровська А. Інституційне забезпечення державної комунікативної політики: досвід країн Європи. Київ: Національний інститут стратегічних досліджень, 2014. 40 с. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2014-05/Dopovid_Barovska.pdf (дата звернення: 20.05.2025).
- В Україні черговий антирекорд за кількістю нових випадків COVID-19 — 2328. Міністерство охорони здоров'я України. 22.08.2020. URL: <https://moz.gov.ua/uk/v-ukraini-chergovij-antirekord-za-kilkistju-novih-vipadkiv-covid-19---2328> (дата звернення: 20.05.2025).
- Оцінка ситуації в країні та діяльності влади, довіра до соціальних інститутів, політиків, посадовців та громадських діячів, віра в перемогу (вересень 2024р.). Разумков центр. 15.10.2024. URL: <https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/otsinka-sytuatsii-v-kraini-ta-diialnosti-vlady-dovira-dosotsialnykh-instytutiv-politykiv-posadovtsiv-ta-gromadskykh-diiachiv-vira-v-peremogu-veresen-2024r> (дата звернення: 20.05.2025).
- Остапа С. Речник Міноборони Олександр Мотузьяник: Ми сприяємо медіа, які нас критикують, — нехай бачать на власні очі, де правда, а де домисли. Детектор медіа. 01.07.2022. URL: <https://detector.media/infospace/article/200636/2022-07-01-rechnyk-minoborony-oleksandr-motuzyanuk-myspryyaemo-media-yaki-nas-krytykuyut-nekhaubachat-na-vlasni-ochi-de-pravda-a-de-domysly/> (дата звернення: 20.05.2025).
- Міністерство оборони України. Брифінг речника Міністерства оборони України полковника Олександра Мотузьяника. Facebook. 01.06.2022. URL: <https://www.facebook.com/MinistryofDefence.UA/posts/pfbid0UAf7i16sHKBX4TMOGUDfoA5poX4h9sFySPykDqhAwLbEYqNLffwMeJRmbrRpQXbWI> (дата звернення: 20.05.2025).
- Масовані обстріли. Міністерство внутрішніх справ України. 17.02.2025. URL: <https://mvs.gov.ua/news/masovani-obstrili> (дата звернення: 20.05.2025).
- Рятувальники ДСНС вдосконалювали навички міжнародної взаємодії на навчанні у Німеччині. Міністерство внутрішніх справ України. 28.02.2025. URL: <https://mvs.gov.ua/news/riatuvalniki-dsns-vdoskonaliuvali-navicki-miznarodnoyi-vzajemodiyi-na-navcapiakh-u-nimeccini> (дата звернення: 20.05.2025).
- Речник ДСНС України Олександр Хорунжий про роботу рятувальників у Республіці Словенія. Державна служба України з надзвичайних ситуацій. 14.08.2023. URL: <https://dsns.gov.ua/video/recnik-dsns-ukrayini-oleksandr-horunzii-pro-robotu-riatuvalnikiv-u-respublici-sloveniia> (дата звернення: 20.05.2025).
- Холера, чума й російська пропаганда: міфи, які розповсюджує росія. Міністерство охорони здоров'я України. 14.07.2022. URL: <https://moz.gov.ua/uk/holera-chuma-j-rosijska-propaganda-mifi-jaki-rozprov-sjudzhue-rosija> (дата звернення: 20.05.2025).

22. Коментар речника МЗС України Олега Ніколенка щодо висловлювань міністра Канцелярії Президента Польщі. Міністерство закордонних справ України. 01.08.2023. URL: <https://mfa.gov.ua/news/komentar-rechnika-mzs-ukrayini-olega-nikolenka-shchodo-vislovyuvan-ministra-kancelyariyi-prezidenta-polshchi> (дата звернення: 20.05.2025).

23. Про затвердження Концепції стратегічних комунікацій Міністерства оборони України та Збройних Сил України: Наказ Міністерства оборони України від 22.11.2017, № 612: станом на 22.11.2017. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0612322-17> (дата звернення: 20.05.2025).

24. Благодарний А., Кононець О. Стратегічні комунікації у секторі безпеки і оборони України. Молодий вчений. 2023. Т. 1, вип. 113. С. 5—9. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-1-113-2> (дата звернення: 20.05.2025).

25. Єдині новини. Вікіпедія: Вільна Енциклопедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Єдині_новини (дата звернення: 20.05.2025).

26. Що таке ІПСО, чому важливо це знати і які операції зараз проводить Росія проти України. Український тиждень. 05.03.2022. URL: <https://tyzhden.ua/shcho-take-ipso-chomu-vazhlyvo-tse-znati-i-yaki-operatsii-zaraz-provodyt-rosiya-proty-ukrainy/> (дата звернення: 20.05.2025).

27. Мельник Р. СБУ: Росія активізує ІПСО в соцмережах про нібито протестні настрої в Україні. Детектор медіа. 21.02.2025. URL: <https://detector.media/info-space/article/238456/2025-02-21-sbu-rosiya-aktyvizuie-ipso-v-sotsmerezakh-pro-nibyto-protestni-nastroi-v-ukraini/> (дата звернення: 20.05.2025).

28. Найпоширеніші фейки про вакцинацію від COVID-19. Міністерство охорони здоров'я України. URL: <https://moz.gov.ua/uk/najposhirenishi-fejki-pro-vakcinaciju-vid-covid-19> (дата звернення: 20.05.2025).

29. "ІПСО і люди" (5 випуск). Центр протидії дезінформації. 30.09.2024. URL: <https://cpd.gov.ua/articles/ipso-i-lyudy-5-vypusk> (дата звернення: 20.05.2025).

30. Звіт про досвід та найкращі практики комунікації з питань COVID-19 у Європі. Центр громадського здоров'я Міністерства охорони здоров'я України. — URL: https://phc.org.ua/sites/default/files/users/user90/FINAL_UKR_Report%20on%20Good%20European%20Experience%20COVID-19%20Communications_UKR.pdf (дата звернення: 20.05.2025).

31. Офіційні публічні сторінки Командування Повітряних Сил Збройних Сил України. Командування Повітряних Сил Збройних Сил України. URL: <https://sites.google.com/view/ukrainianairforce> (дата звернення: 20.05.2025).

32. MFA of Ukraine. X (Twitter). URL: https://x.com/MFA_Ukraine (дата звернення: 20.05.2025).

33. ВООЗ розвиває комунікаційні спроможності регіональних Центрів контролю та профілактики хвороб України. Міністерство охорони здоров'я України. 29.08.2022. URL: <https://moz.gov.ua/uk/vooz-rozvivae-komunikacijni-spromozhnosti-regionalnih-centriv-kontrolju-ta-profilaktiki-hvorob-ukraini> (дата звернення: 20.05.2025).

References:

1. Durman, M.O. (2019), *Formuvannia ta realizatsiia derzhavnoi rehuliatornoi polityky v Ukraini* [Formation and implementation of state regulatory policy in Ukraine], Knyzhkove vydavnytstvo FOP Vyshemyrs'kyj V.S., Kherson, Ukraine, available at: <http://kntu.net.ua/ukr/content/download/77375/448838/file/Monohrafiia.pdf> (Accessed 20.05.2025).

2. Onyschenko, S.V. and Hlushko, A.D. (2020), "Conceptual principles of information security of the national economy in the context of digitalization", *Sotsial'na ekonomika*, vol. 59, pp. 14—24. DOI: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2020-59-02>.

3. Serhiienko, T.I. and Kuris, Yu.V. (2022), "Consolidation of Ukrainian society in the context of military aggression of the Russian Federation against Ukraine", *Humanities studies*, vol. 11 (88), pp. 79—86. DOI: <https://doi.org/10.26661/hst-2022-11-88-08>.

4. Allcott, H. and Gentzkow, M. (2017), "Social Media and Fake News in the 2016 Election", *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 31, No. 2, pp. 211—236, available at: <https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/jep.31.2.211> (Accessed 20.05.2025).

5. Wardle, C. and Derakhshan, H. (2017), *Information disorder: Toward an interdisciplinary framework for research and policy making*, Council of Europe, Strasbourg, available at: <https://rm.coe.int/information-disorder-report-november-2017/1680764666> (Accessed 20.05.2025).

6. Capurro, G. Maier, R. Tustin, J. Jardine, C. G. and Driedger, S.M. (2022), "The spokesperson matters: evaluating the crisis communication styles of primary spokespersons when presenting COVID-19 modeling data across three jurisdictions in Canada", *Journal of Risk Research*, Vol. 25, no 11—12, pp. 1395—1412. DOI: <https://doi.org/10.1080/13669877.2022.2128391>.

7. Centers for Disease Control and Prevention (CDC) (2024), "Spokesperson Preparation. Healthcare-Associated Infections (HAIs)", available at: <https://www.cdc.gov/healthcare-associated-infections/hcp/patient-notification-toolkit/spokesperson-preparation.html> (Accessed 20.05.2025).

8. President of Ukraine (2021), Decree "On the decision of the National Security and Defense Council of Ukraine dated October 15, 2021 "On the Strategy of Information Security"", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/685/2021#Text> (Accessed 25 May 2025).

9. OECD Publishing (2021), "OECD Report on Public Communication: The Global Context and the Way Forward", DOI: <https://doi.org/10.1787/22f8031c-en>.

10. Shtepa, P. (1977), *Slovnnyk chuzhomovnykh sliv i terminiv: ponad 16000 sliv* [Dictionary of foreign words and terms: over 16,000 words], Monreal', Canada, available at: https://shron1.chtyvo.org.ua/Shtepa_Pavlo/Slovnnyk_chuzhomovnykh_sliv_i_terminiv.pdf (Accessed 20.05.2025).

11. Busel, V.T. (2005), *Velykyj tlumachnyj slovnnyk suchasnoi ukrains'koi movy* [Great Dictionary of Contemporary Ukrainian Language], Perun, Irpin', Ukraine, available at: <https://archive.org/details/velykyislovnnyk> (Accessed 20.05.2025).

12. Kazanzhy, Z. (2016), *Praktychnyj posibnyk dlia pratsivnykiv komunikatsiynykh struktur v orhanakh vlady*

[Practical guide for employees of communication structures in government bodies], Kyiv, Ukraine, available at: <https://imi.org.ua/wp-content/uploads/2017/06/posibnyk.pdf> (Accessed 20.05.2025).

13. Barovs'ka, A. (2014), *Instytutysijne zabezpechennia derzhavnoi komunikativnoi polityky: dosvid krain Yevropy* [Institutional support of state communication policy: experience of European countries], Natsional'nyj instytut stratehichnykh doslidzhen', Kyiv, Ukraine, available at: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2014-05/Dopovid_Barovska.pdf (Accessed 20.05.2025).

14. Ministry of Healthcare of Ukraine (2020), "Another anti-record in the number of new cases of COVID-19 in Ukraine — 2,328", available at: <https://moz.gov.ua/uk/v-ukraini-chergovij-antirekord-za-kilkistju-novih-vipadkiv-covid-19---2328> (Accessed 20.05.2025).

15. Razumkov tsentr (2024), "Assessment of the situation in the country and the activities of the authorities, trust in social institutions, politicians, officials and public figures, belief in victory (September 2024)", available at: <https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/otsinka-sytuatsii-v-kraini-ta-diialnostivlady-dovira-do-sotsialnykh-institutiv-politykiv-posadovtsiv-ta-gromadskykh-diiachiv-vira-v-peremoguveresen-2024r> (Accessed 20.05.2025).

16. Ostapa, S. (2022), "Spokesperson of the Ministry of Defense Oleksandr Motuzyanyk: We support the media that criticize us — let them see with their own eyes where the truth is and where the speculation is", available at: <https://detector.media/infospace/article/200636/2022-07-01-rechynk-minoborony-oleksandr-motuzyanyk-my-spryaiaemo-media-yaki-nas-krytykuyut-nekhay-bachat-na-vlasni-ochi-depravda-a-de-domysly/> (Accessed 20.05.2025).

17. Ministry of Defence of Ukraine (2022), "Briefing by the spokesman for the Ministry of Defense of Ukraine, Colonel Oleksandr Motuzyanyk", available at: <https://www.facebook.com/MinistryofDefence.UA/posts/pfbid0UAf7i16sHKBX4TMoGUDfoA5poX4h9sFySPykDqhAwLbEYqNLffwMeJRmbrpRqXbWI> (Accessed 20.05.2025).

18. Ministry of Internal Affairs of Ukraine (2025), "Massive shelling", available at: <https://mvs.gov.ua/news/masovani-obstrili> (Accessed 20.05.2025).

19. Ministry of Internal Affairs of Ukraine (2025), "Rescuers of the State Emergency Service of Ukraine improved their international cooperation skills at exercises in Germany", available at: <https://mvs.gov.ua/news/riatuvalniki-dsns-vdoskonaliuvali-navicki-miznarodnoyivzajemodiyi-na-navcanniax-u-nimeccini> (Accessed 20.05.2025).

20. State Emergency Service of Ukraine (2023), "Spokesperson for the State Emergency Service of Ukraine Oleksandr Khorunzhy on the work of rescuers in the Republic of Slovenia", available at: <https://dsns.gov.ua/video/recnik-dsns-ukrayini-oleksandr-xorunzii-pro-robotu-riatuvalnikiv-u-respublici-slovenii> (Accessed 20.05.2025).

21. Ministry of Healthcare of Ukraine (2022), "Cholera, plague and Russian propaganda: myths spread by Russia", available at: <https://moz.gov.ua/uk/holera-chuma-jrosijska-propaganda-mifi-jaki-rozpovsjudzhue-rosija> (Accessed 20.05.2025).

22. Ministry of Foreign Affairs of Ukraine (2023), "Comment by the spokesman for the Ministry of Foreign Affairs of Ukraine Oleh Nikolenko on the statements of the Minister of the Chancellery of the President of Poland", available at: <https://mfa.gov.ua/news/komentar-rechnika-mzs-ukrayini-olega-nikolenka-shchodo-vislovyuvanministra-kancelyariyi-prezidenta-polshchi> (Accessed 20.05.2025).

23. Ministry of Defence of Ukraine (2017), Order "On the approval of the Concept of Strategic Communications of the Ministry of Defense of Ukraine and the Armed Forces of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0612322-17> (Accessed 20.05.2025).

24. Blahodarnyj, A. and Kononets', O. (2023), "Strategic communications in the security and defense sector of Ukraine", *Molodyj vchenyj*, vol. 1, no. 113, pp. 5—9. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-1-113-2>.

25. wikipedia (2025), "Unified news", available at: https://uk.wikipedia.org/wiki/Yedyni_novyny (Accessed 20.05.2025).

26. Ukrains'kyj tyzhden' (2022), "What is IPSO, why is it important to know it and what operations Russia is currently conducting against Ukraine", available at: <https://tyzhden.ua/shcho-take-ipso-chomu-vazhlyvo-tse-znaty-i-iaki-operatsii-zaraz-provodyt-rosiia-proty-ukrainy/> (Accessed 20.05.2025).

27. Mel'nyk, R. (2025), "SBU: Russia activates IPSO on social networks about alleged protest sentiments in Ukraine", available at: <https://detector.media/infospace/article/238456/2025-02-21-sbu-rosiya-aktyvizuie-ipso-v-sotsmerezakh-pro-nibyto-protestni-nastroi-v-ukraini/> (Accessed 20.05.2025).

28. Ministry of Healthcare of Ukraine (2022), "The most common fakes about COVID-19 vaccination", available at: <https://moz.gov.ua/uk/najposhirenishi-fejki-provakcinaciju-vid-covid-19> (Accessed 20.05.2025).

29. Center for Countering Disinformation (2024), "IPSO and people" (5th issue)", available at: <https://cpd.gov.ua/articles/ipso-i-lyudy-5-vypusk> (Accessed 20.05.2025).

30. Ministry of Healthcare of Ukraine (2021), "Report on experience and best practices of communication on COVID-19 issues in Europe", available at: https://phc.org.ua/sites/default/files/users/user90/FINAL_UKR_Report%20on%20Good%20European%20Experience%20COVID-19%20Communications_UKR.pdf (Accessed 20.05.2025).

31. Air Force Command of UA Armed Forces (2025), "Official public pages of the Air Force Command of the Armed Forces of Ukraine", available at: <https://sites.google.com/view/ukrainianairforce> (Accessed 20.05.2025).

32. X (Twitter) (2025), "MFA of Ukraine", available at: https://x.com/MFA_Ukraine (Accessed 20.05.2025).

33. Ministry of Healthcare of Ukraine (2022), "WHO develops communication capabilities of regional Centers for Disease Control and Prevention of Ukraine", available at: <https://moz.gov.ua/uk/vooz-rozvivae-komunikacijni-spromozhnosti-regionalnih-centriv-kontrolju-ta-profilaktiki-hvorob--ukraini> (Accessed 20.05.2025).

Стаття надійшла до редакції 01.06.2025 р.

О. В. Славінський,
аспірант, Державний університет "Київський авіаційний інститут"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-8796-051X>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.12.219

МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ТЕНДЕНЦІЙ ПОПИТУ НА РЕКРЕАЦІЮ ТА ЕКОЛОГІЧНИЙ ТУРИЗМ У КРАЇНАХ ЄВРОПИ

О. Slavinskyi,
Postgraduate student, State University "Kyiv Aviation Institute"

MECHANISMS OF STATE REGULATION OF TRENDS IN DEMAND FOR RECREATION AND ECOLOGICAL TOURISM IN EUROPE

У статті здійснено огляд механізмів державного регулювання тенденцій попиту на рекреацію та екологічний туризм у країнах Європи. Зокрема, визначено соціально-демографічні рушійні сили та тенденції попиту на рекреацію та екологічний туризм в країнах Європи; проаналізовано вплив ступеня заможності й інформаційного розвитку суспільства на рекреацію та екологічний туризм європейських країн; охарактеризовано специфіку впливу здоров'я та благополуччя населення, а також громадської обізнаності на розвиток європейського ринку рекреації та екологічного туризму; виокремлено екологічні та ландшафтні чинники впливу на рекреацію та екологічний туризм в країнах Європи.

Підкреслено, що оскільки розвинені країни стають більш процвітаючими, а люди мають вищий середній дохід, вони можуть витрачати більшу частину своїх доходів на дозвілля та відпочинок. У міру того, як економіка розвивається, і люди вже володіють більшістю матеріальних споживчих товарів, які вони хочуть, вони починають бажати нематеріальних продуктів, таких як враження, які часто отримуються під час дозвілля та відпочинку, і особливо під час подорожей до далеких місць та занять екстремальними видами спорту.

Зазначено, що суспільство дедалі більше турбується про фізичне та психічне здоров'я своїх громадян, і багато захворювань, таких як ожиріння та стрес, вважаються такими, що досягають масштабів епідемії. Частина концепції благополуччя також пов'язана із соціальною інклюзією, коли люди з неблагополучних верств населення можуть повноцінно брати участь у житті суспільства. Це призвело до бажання зробити природу, особливо природні зони, доступною та використовуваною якомога більшою кількістю людей.

Показано, що в Європі тиск на вільний час спонукає людей здійснювати більше, але коротших поїздок. Крім того, очікується, що зростання доходів та зростання кількості одноосібних домогосподарств серед молоді (вікова група 16—35 років), на яку припадає понад 20% світового туризму, призведуть до більш активного відпочинку, зокрема пригодницького екологічного туризму. Підкреслено, що соціальна інклюзія як частина соціального капіталу та природні території як частина природного капіталу є складовими рівняння задоволеності життям.

The article reviews the mechanisms of state regulation of trends in demand for recreation and ecological tourism in Europe. In particular, socio-demographic drivers and trends in demand for recreation and ecological tourism in Europe are identified; the influence of the degree of wealth and information development of society on recreation and ecological tourism of European countries is analyzed; the specifics of impact of the health and well-being of the population, as well as public awareness on the development of the European market of recreation and ecological tourism are characterized; the ecological and landscape factors of influence on recreation and ecological tourism in European countries are allocated.

It is emphasized that as developed countries become more prosperous and people have a higher average income, they can spend most of their income on leisure and recreation. As the economy develops and people already own most of the tangible consumer goods they want, they begin to desire intangible products, such as experiences that are often gained during leisure, and especially when traveling to distant places and practicing extreme sports.

It is noted that society is increasingly concerned about the physical and mental health of its citizens, and many diseases, such as obesity and stress, are considered to be reaching epidemic proportions. Part of the concept of well-being is also associated with social inclusion, where people from disadvantaged backgrounds can participate fully in society. This has led to a desire to make nature, especially natural areas, accessible and used by as many people as possible.

It is shown that in Europe the pressure on free time encourages people to make more, but shorter trips. In addition, it is expected that the growth of income and the growth in the number of single-person households among young people (age group 16–35 years), which accounts for more than 20% of world tourism, will lead to more active recreation, in particular adventure ecological tourism. It is emphasized that social inclusion as part of social capital and natural territories as part of natural capital are the components of the life satisfaction equation.

*Ключові слова: державне регулювання, рекреація, механізми, екологічний туризм, європейські країни.
Key words: state regulation, recreation, mechanisms, ecological tourism, European countries.*

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Ринок рекреаційної системи Європейського співтовариства в останні роки зазнав значних змін. Зі зростанням інтересу до добробуту громад, поліпшення стану здоров'я та способу життя ринок значно розширився, і очікується, що це зростання продовжиться в найближчі 5–10 років. Основні фактори, що сприяють цьому зростанню, включають збільшення інвестицій уряду та приватного сектора в громадські рекреаційні об'єкти, підвищення обізнаності про здоров'я та благополуччя, а також зростаюче прийняття екологічно чистих та стійких рекреаційних заходів. Очікується, що такі досягнення галузі, як технологічна інтеграція в громадських просторах та зростання цифрових фітнес-програм, також відіграватимуть значну роль у формуванні майбутнього ринку. Вищезазначене обумовлює актуальність обраної теми дослідження.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Оцінювання стану та спрямованості наукової роботи проблематики державного регулювання рекреаційної сфери та екологічного туризму було проведено на підставі аналізу тематики наукових праць, зміст яких

у тому чи іншому вигляді висвітлює відповідну проблематику. Зокрема, питанням розвитку рекреаційної сфери та екологічного туризму присвятили свої напрацювання вчені і практики, серед яких: М. Барна, І. Білецька, Т. Калина, О. Осінська, Т. Прокопенко та ін. Проте на сучасному етапі слід уважати недостатньо дослідженими є питання попиту на рекреацію та екологічний туризм в країнах Європи з орієнтацією на впровадження цього досвіду у вітчизняну практику.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою роботи є огляд механізмів державного регулювання тенденцій попиту на рекреацію та екологічний туризм у країнах Європи.

Для досягнення поставленої мети в роботі пропонується поставити та вирішити такі завдання:

— визначити соціально-демографічні рушійні сили та тенденції попиту на рекреацію та екологічний туризм в країнах Європи;

— проаналізувати вплив ступеня заможності й інформаційного розвитку суспільства на рекреацію та екологічний туризм європейських країн;

— охарактеризувати специфіку впливу здоров'я та благополуччя населення, а також громадської обізнаності на розвиток європейського ринку рекреації та екологічного туризму;

— виокремити екологічні та ландшафтні чинники впливу на рекреацію та екологічний туризм в країнах Європи.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Нещодавно було зроблено низку спроб передбачити тенденції попиту на відпочинок на природі, які ймовірно виникнуть внаслідок змін, що вже відбуваються в суспільстві. Один із прикладів був проведений у Великій Британії центром Хенлі/Headlight Vision, який підготував звіт для Агентства сільської місцевості, в якому намагався оцінити тенденції, які чинники ймовірно вплинуть на відпочинок на природі протягом наступних 15-20 років.

1. Соціально-демографічні рушійні сили та тенденції.

В межах цього чинника у першу чергу розглядаються демографічні зміни. Ці зміни включають:

- старіння суспільства, коли люди живуть довше, а також тенденцію до пізнішого народження дітей;
- зниження народжуваності, що призводить до появи сімей з меншою кількістю дітей, ширший спектр типів домогосподарств;
- збільшення етнічної різноманітності в результаті міграції, переорієнтація потоку молоді до міст із сільської місцевості;
- депопуляцію сільської місцевості;
- скорочення населення в одних країнах та збільшення населення в інших.

Ці зміни призводять до різних моделей використання часу для дозвілля та відпочинку. Наприклад, люди старшого віку можуть мати багато років часу для участі в рекреації, хоча з віком їхні фізичні здібності зменшуються. Іншим прикладом є зменшення кількості традиційних домогосподарств, через що сімейні поїздки до місць відпочинку стають менш поширеними. Оскільки люди народжують дітей у пізньому віці, вони можуть проводити більше часу в подорожах (що значно впливає на попит на екологічний туризм або брати більше відпусток) [2; 5].

2. Заможне суспільство. Оскільки розвинені країни стають більш процвітаючими, а люди мають вищий середній дохід, вони можуть витрачати більшу частину своїх доходів на дозвілля та відпочинок. Це також пов'язано з культурою зручності, зростанням спроможності споживачів, які хочуть більшого вибору, та зміною моделей роботи, що дозволяють людям використовувати вільний час більш гнучко. У міру того, як економіка розвивається, і люди вже володіють більшістю матеріальних споживчих товарів, які вони хочуть, вони починають бажати нематеріальних продуктів, таких як враження, які часто отримуються під час дозвілля та відпочинку, і особливо під час подорожей до далеких місць та занять екстремальними видами спорту.

У Європі тиск на вільний час спонукає людей здійснювати більше, але коротших поїздок. Крім того, очікується, що зростання доходів та зростання кількості одноосібних домогосподарств серед молоді (вікова група 16—35 років), на яку припадає понад 20% світового туризму, призведуть до більш активного відпочинку, зокрема пригодницького екологічного туризму [1;

4].

3. Інформаційне суспільство. Це, з огляду на всепроникний вплив Інтернету та дедалі поширеніше використання мобільних телефонів, означає, що люди можуть отримувати інформацію та спілкуватися один з одним дуже швидко та в будь-який час дня і ночі. В результаті люди дуже швидко, в останню хвилину, складають плани щодо свого дозвілля та відпочинку, і також легко їх змінюють. Вони також приймають рішення на основі інформації, доступної від постачальників послуг відпочинку та туризму в Інтернеті, купують квитки, готелі та спорядження через Інтернет і пишуть відгуки про свій досвід [2; 3].

4. Здоров'я та благополуччя. Суспільство дедалі більше турбується про фізичне та психічне здоров'я своїх громадян, і багато захворювань, таких як ожиріння та стрес, вважаються такими, що досягають масштабів епідемії. Частина концепції благополуччя також пов'язана із соціальною інклюзією, коли люди з неблагополучних верств населення можуть повноцінно брати участь у житті суспільства. Інвалідність, вік, бідність та погані умови проживання часто пов'язані одне з одним, а також з поганим здоров'ям та благополуччям. Це призвело до бажання зробити природу, особливо природні зони, доступно та використовуваною якомога більшою кількістю людей. Існує також те, що можна назвати поверненням до природи, коли люди відчувають бажання знову з'єднатися зі світом природи, від якого вони почувалися відірваними через сучасний спосіб життя.

Нещодавно проводилася робота, спрямована на розробку індексів задоволеності життям, які враховують роль людського, соціального, забудованого та природного капіталу на рівні країни. Це свідчить про те, що соціальна інклюзія як частина соціального капіталу та природні території як частина природного капіталу є частиною рівняння задоволеності життям [4; 5].

5. Екологічна та громадська обізнаність. Згідно зі звітом Центру Хенлі/Headlight Vision, люди загалом мають більшу обізнаність щодо довкілля та його проблем, таких як глобальне потепління, забруднення та вирубка лісів. Кількість членів екологічних організацій зростає, а уряди серйозно ставляться до екологічних питань на національному та міжнародному рівнях. Також активізується політика, що стосується різних екологічних аспектів. Багато людей з такими інтересами також хочуть займатися рекреацією чи екотуризмом, але вони також хочуть брати участь у заходах, які можуть бути корисними для їхнього місцевого довкілля або для довкілля іншої країни. Також спостерігається зростання прагнення до спільноти, коли люди хочуть відчувати себе частиною спільноти та робити свій внесок у неї у вільний час, беручи участь у громадських заходах. Ця зростаюча обізнаність щодо довкілля та спільноти також може допомогти керівникам охоронних територій впроваджувати заходи, які можуть обмежувати доступ до відпочинку, оскільки люди розуміють необхідність таких дій [1; 2].

6. Зміна ландшафту. Цей фактор пов'язаний із середовищем, у якому люди живуть, працюють та проводять свій відпочинок і розваги. Внаслідок зростаючої урбанізації, депопуляції сільських районів, тиску на навколишнє середовище, зміни клімату та змін в економіці

виробництва продуктів харчування та деревини, спричинених змінами в політиці та світовою торгівлею, ландшафт змінюється по-різному в різних країнах. Наприклад, у Західній Європі зростання міст зумовлене економічним розвитком, транспортною інфраструктурою та демографічними змінами. Це можна контролювати більшою чи меншою мірою за допомогою політики та інструментів планування. Також спостерігається тенденція до джентрифікації сільської місцевості, оскільки люди переїжджають з міст до сільських ландшафтів, де якість життя та громади вважається кращою.

У сільській місцевості та на периферії ландшафти занепадають, оскільки сільське господарство стає не економічним, а люди мігрують до міст. Це може позитивно вплинути на навколишнє середовище, оскільки забруднення зменшується, а природні середовища існування збільшуються, що призводить до появи привабливих місць для відпочинку. Однак це також може знизити якість ландшафту; інфраструктура для відпочинку та туризму може опинитися під загрозою, а люди, які залишаються, можуть бути недостатньо оснащені підприємницькими навичками, необхідними для використання потенціалу відпочинку та екологічного туризму [2; 4].

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, ринок рекреації та екологічного туризму Європейського Співтовариства готовий до подальшого зростання, зумовленого збільшенням урбанізації, зростаючим попитом на громадські рекреаційні простори та зростанням тенденцій до оздоровлення населення. Співпраця між державними установами, приватними фірмами та громадськими організаціями матиме вирішальне значення для формування майбутнього систем рекреаційного відпочинку та місць екологічного туризму в Європі.

Література:

1. Барна М. Ю., Білецька І. М., Попадинець Н. М. Розвиток туристичного сектора в умовах глобалізації та цифровізації економіки України. Вісник Сумського національного аграрного університету. 2020. 1 (83). С. 38—44.
2. Калина Т. Є., Константинова О. В., Арзуманян Т. Ю. Розвиток туристично-рекреаційної діяльності на природоохоронних територіях. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2017. № 3. С. 39—45.
3. Осінська О. Б., Топорницька М. Я. Стимулювання рекреаційної діяльності як фактору диверсифікації та забезпечення стійкості суб'єктів туризму в умовах війни. Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі. 2023. № 12. С. 57—62.
4. Прокопенко Т. Виклики та можливості державного регулювання у сфері розвитку туризму в сучасній Україні. Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління. 2023. № 6 (66). С. 64—69.
5. Скляренко Я. П. Інституціональна структура регулювання сфери міжнародного туризму в Європейському Союзі. Вісник Харківського національного універ-

ситету імені В.Н. Каразіна. Серія "Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм". 2018. Вип. 7. С. 142—149.

References

1. Barna, M.Yu., Beletskaya, I.M. & Popadynets, N.M. (2020), "Development of the tourism sector in the context of globalization and digitalization of the Ukrainian economy", *Visnyk Sumskoho natsionalnoho aharnoho universytetu*, vol. 1 (83), pp. 38—44.
 2. Kalina, T.E., Konstantinova, O.V. & Arzumanyan, T.Yu. (2017), "Development of tourist and recreational activities in protected areas", *Aktualni problemy innovatsiinoi ekonomiky*, vol. 3, pp. 39—45.
 3. Osinskaya, O.B. & Topornitskaya, M.Ya. (2023), "Stimulating of recreational activities as a factor of diversification and ensuring of the sustainability of tourism subjects in the languages of war", *Industriia turizmu i hostynnosti v Tsentralnii ta Skhidnii Yevropi*, vol. 12, pp. 57—62.
 4. Prokopenko, T. (2023), "Challenges and opportunities of state regulation in the field of tourism development in modern Ukraine", *Scientific works of the Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi Akademii upravlinnia personalom. Politychni nauky ta publichne upravlinnia*, vol. 6 (66), pp. 64—69.
 5. Sklyarenko, Ya.P. (2018), "Institutional structure of international tourism regulation in the European Union", *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho universytetu imeni V.N. Karazina. Seriya "Mizhnarodni vidnosyny. Ekonomika. Krainoznavstvo. Turyzm"*, vol. 7, pp. 142—149.
- Стаття надійшла до редакції 05.06.2025 р.*

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ
удосконалення та розвиток

Виходить 12 разів на рік

включено до переліку наукових фахових видань України
з питань **ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**
(Категорія «Б»)

Наказ Міністерства освіти і науки України
від 28.12.2019 №1643

Спеціальність 281

e-mail: economy_2008@ukr.net

 viber: +38 050 3820663

Т. М. Чабанець,
здобувач, Національний університет цивільного захисту України
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3146-2051>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.12.223

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЮ ВЛАСНІСТЮ

T. Chabanets,
Applicant, National University of Civil Defense of Ukraine

DIRECTIONS FOR IMPROVING MECHANISMS OF STATE MANAGEMENT OF INTELLECTUAL PROPERTY

Інтелектуальна власність та система державного управління нею вперше охарактеризовані широким спектром показників, серед яких кількість та якість об'єктів інтелектуальної власності, нормативно-правове забезпечення, інфраструктура та кадри, звітні показники, що дозволило виявити особливості та проблеми системи управління, що склалася. Визначено світові тенденції розвитку інституту інтелектуальної власності та зміни властивостей об'єктів інтелектуальної власності в інноваційній економіці (посилення захисту, глобалізація законодавства, розширення території охорони, збільшення частки університетів серед правовласників, патентування в галузі інформаційно-комунікаційних технологій, значний ринок); трансформація їх характеристик (приналежності, фінансування, території охорони та ін.) на окремих етапах інноваційного циклу, що дозволило виявити сучасні вимоги до властивостей об'єктів інтелектуальної власності та обґрунтувати запровадження коефіцієнтів відповідності інтелектуальної власності інноваційному економічному устрою.

Виявлено відмінності інституту інтелектуальної власності розвинених країн, що розвиваються, за широким спектром показників: кількістю об'єктів промислової власності, територією охорони, громадянством правовласника (резидент або не резидент), юридичним статусом правовласника (університет, підприємство), терміном підтримки в силі, областям техніки, обсягу ринку інтелектуальної власності (ІВ). Ці відмінності підтвердили правомірність запровадження коефіцієнтів відповідності характеристики національного інституту інтелектуальної власності.

Обґрунтовано пріоритетні напрямки та цільові індикатори з інтелектуальної власності для включення їх до державних та регіональних стратегічних програм розвитку. Зокрема, новими є такі напрямки: збільшення кількості заявок резидентів на товарні знаки та промислові зразки до національного патентного відомства та за міжнародними процедурами, розширення території охорони; частки заявок на винаходи в галузі інформаційних технологій; терміну підтримки винаходів у силі; розвитку патентної інфраструктури. Наведено цільові індикатори, чи чисельні значення коефіцієнтів відповідності, визначені з стану інституту інтелектуальної власності розвинених країн.

Запропоновано та обґрунтовано методологію управління інтелектуальною власністю державних науково-дослідних установ відповідно до пріоритетних напрямків. Методологія визначає необхідні елементи системи управління, мету, завдання управління, функції відділу з управління ІВ, містить нормативно-правове забезпечення, рекомендації щодо кадрового складу та показники результативності.

Intellectual property and the system of public administration by it are for the first time characterized by a wide range of indicators, including the number and quality of intellectual property objects, regulatory and legal support, infrastructure and personnel, reporting indicators, which made it possible to identify the features and problems of the existing management system. Global trends in the development of the intellectual property institute and changes in the properties of intellectual property objects in the innovative economy (strengthening protection, globalization of legislation, expansion of the territory of protection, increasing the share of universities among rightholders, patenting in the field of information and communication technologies, a significant market) have been identified; transformation of their characteristics (affiliation, financing, territory of protection, etc.) at certain stages of the innovation cycle, which made it possible to identify modern requirements for the properties of intellectual property objects and justify the introduction of coefficients of compliance of intellectual property with the innovative economic system.

The differences in the intellectual property institute of developed and developing countries were identified in a wide range of indicators: the number of industrial property objects, the territory of protection, the citizenship of the rightholder (resident or non-resident), the legal status of the rightholder (university, enterprise), the term of support in force, the areas of technology, the volume of the intellectual property (IP) market. These differences confirmed the legitimacy of introducing coefficients of conformity of the characteristics of the national intellectual property institute.

Priority areas and target indicators on intellectual property were substantiated for their inclusion in state and regional strategic development programs. In particular, the following areas are new: an increase in the number of applications by residents for trademarks and industrial designs to the national patent office and under international procedures, expansion of the territory of protection; the share of applications for inventions in the field of information technologies; the term of support of inventions in force; development of patent infrastructure. Target indicators, or numerical values of coefficients of conformity, determined from the state of the intellectual property institute of developed countries, are given.

A methodology for managing intellectual property of state research institutions in accordance with priority areas is proposed and substantiated. The methodology defines the necessary elements of the management system, the goal, objectives of management, the functions of the IP management department, contains regulatory and legal support, recommendations on staffing, and performance indicators.

Ключові слова: державне управління інтелектуальною власністю, напрями удосконалення механізмів.
Key words: state management of intellectual property, directions for improving mechanisms.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

В останні півстоліття ключовим чинником розвитку економічних систем є інновації, а сучасна економіка в розвинених країнах, як зазначається у багатьох роботах вітчизняних та зарубіжних авторів [1, 2, 3], може бути названа інноваційною економікою чи економікою знань. Знання, фактично, стали продуктивною силою, що спричинило формування та глобалізацію інституту інтелектуальної власності. Державне управління інтелектуальною власністю (ІВ), її передача та використання супроводжують усі етапи процесу комерціалізації інновацій, а підвищення його ефективності є невід'ємною частиною державних стратегій у країнах з інноваційним укладом та з перехідною економікою.

У країнах, що розвиваються, при переході на інноваційний шлях розвитку відбувається посилення захисту прав на інтелектуальну власність, зростання її вкладу у ВВП та експорт високотехнологічної продукції. Такі самі процеси йдуть і в українській національній інноваційній системі. В Україні на державному рівні, наприклад, Стратегією розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року, поставлено завдання переходу від експортно-сировинного до інноваційного соціально орієнтованого типу розвитку економіки. Для досягнення цієї мети необхідний аналіз стану національного інституту інтелектуальної власності та вирішення виявлених проблем. Це допоможе виробити національну стратегію з інтелектуальної власності із системою пріоритетних напрямів та цільових індикаторів, яка враховує високий науковий потенціал у галузі фундаментальних та прикладних досліджень та спрямовану на підвищення ефективності його реалізації в економіці.

Проблеми, які вирішуються в статті, впливають із загальних проблем формування інституту інтелек-

туальної власності в нашій країні, а саме: слабка затребуваність їх інтелектуальної власності на вітчизняному та світовому ринку — мала кількість ліцензійних угод між науково-дослідними організаціями та промисловими підприємствами; недоліки в управлінні інтелектуальною власністю, нормативно-правовому забезпеченні, якості об'єктів інтелектуальної власності, звітних показників; низька ефективність та високі витрати управління інтелектуальною власністю. Результат при вирішенні поставленого завдання полягатиме у появі основ для розробки національної стратегії з інтелектуальної власності, покращення системи та методології управління інтелектуальною власністю державних науково-дослідних установ; у зростанні якості патентних портфелів державних науково-дослідних установ та доходів від них, і, зрештою, у зростанні виробництва та експорту високотехнологічної продукції, підвищенні конкурентоспроможності української економіки.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Інститут та ринок інтелектуальної власності досліджуються у світовій та вітчизняній літературі у контексті теорії інновацій та національних інноваційних систем. Загальні проблеми управління інтелектуальною власністю, що створюється в університетах та наукових центрах, її трансфер та комерціалізація є актуальною темою багатьох робіт переважно європейських та американських дослідників (Aldridge T., Audretsch D., Bercovitz R., Cohen W., Feldman M., Feller I., Granstrand O., Holstransson M.). інші), в останні роки з'являються роботи дослідників з країн, що розвиваються (L.M.C. Pova, M.S. Rapini. A. Alshumaimri, T. Aldridge, D.B. Audretsch), проте вони практично не торкаються особливостей і проблем російської інноваційної системи в галузі інтелектуальної власності.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Обґрунтування напрямів удосконалення механізмів державного управління інтелектуальною власністю.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Виконано аналіз наявної системи управління інтелектуальною власністю, виявлено її особливості, проблеми, охарактеризовано стан справ за кількістю та якістю об'єктів інтелектуальної власності, нормативно-правовим забезпеченням, інфраструктурою та кадрами, звітними показниками.

Основні властивості інституту інтелектуальної власності в інноваційній економіці: зростання ролі науково-дослідницьких організацій та університетів у створенні та комерціалізації об'єктів промислової власності, ці установи стають володарями прав на ІВ; поява патентної інфраструктури; законодавство з охорони ІВ стає глобальним; ІВ стає товаром, розширюється територія її охорони. Інформація служить новим об'єктом власності, програми для ЕОМ і бази даних, об'єкти авторського права починають мати властивості винаходів. З'являються нові види інтелектуальної власності (єдина технологія, попередня заявка). Пріоритетний розвиток мають інформаційно-комунікаційні технології та захист винаходів у цій галузі техніки, серед яких: кадрові (дефіцит спеціалістів з управління ІВ); фінансові (відсутні джерела фінансування винагород авторам при отриманні патенту та міжнародного патентування, а також підтримки патентів у силі); організаційні та управлінські (оскільки права на ІВ належить державі, то об'єкти ІВ обов'язково ставляться до нематеріальних активів і ставляться на баланс, відсутній офіційний статус патентних відділів, показниками результативності за ІВ є, головним чином, кількість патентів та ліцензійних угод); низька якість самих об'єктів ІВ (патенти підтримуються чинності протягом короткого терміну їх дії; захист ІВ в інформаційних технологіях здійснюється у вигляді програм для ЕОМ та баз даних; нікчемна кількість міжнародних патентів).

Формальне дотримання вимог та нормативів, які не враховують особливості державних інститутів, недостатньо сприяє комерціалізації інноваційних розробок. Аналіз наявних у літературі та державних програмах методичних підходів та рекомендацій щодо управління інтелектуальною власністю державних науково-дослідних установ показав, що в них теж використовуються лише кількісні показники з ІВ, відсутній моніторинг системи управління. Показники управління інтелектуальною власністю в державних науково-дослідних установах, що використовуються в даний час, відносяться лише до кількості об'єктів ІВ та ліцензійних угод, недостатньо відображають поточний стан і слабо стимулюють комерціалізацію отриманих результатів інтелектуальної діяльності. У цій роботі автором обґрунтовано необхідність розширення спектра показників, що характеризують стан управління ІВ у державних науково-дослідних установах, які можуть стати основою для побудови системи управління.

Визначено світові тенденції розвитку інституту інтелектуальної власності та його властивості в інноваційному укладі економіки. Розглянуто трансформацію структури та характеристик інтелектуальної власності

в інноваційному укладі на різних стадіях процесу комерціалізації інновацій. Досліджено стан інституту інтелектуальної власності розвинених країн і країн. Визначено зв'язок характеристик промислової власності з показниками стану науки та виробництва. Стан інституту інтелектуальної власності, його розвиненість, "сила захисту інтелектуальної власності" впливає ефективність роботи національної інноваційної системи і саме визначається рівнем інноваційного розвитку її суб'єктів.

Характеристики об'єктів інтелектуальної власності (вид, територія охорони, належність) залежать від стадії інноваційного процесу і змінюються на етапах комерціалізації інновацій наступним чином: на стадії фундаментальних та пошукових досліджень відбувається захист інтелектуальної власності у вигляді ноу-хау або винаходу. На стадіях прикладних досліджень та дослідно-конструкторських робіт (ДКР) захищаються винаходи (ІВ), правовласники — виконавці науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт (НДДКР), промислові підприємства (ПП). На стадії експорту високотехнологічної продукції винаходи захищаються за кордоном. Інші об'єкти промислової власності, промислові зразки (ПЗ) та товарні знаки (ТЗ), з'являються при масовому виробництві нових товарів, а розширення території їхньої охорони свідчить про вихід на міжнародні ринки. Крім того, в залежності від виду НДДКР зростає кількість винаходів, пов'язаних з однією інновацією. При розширенні виробництва зростає кількість промислових зразків та товарних знаків, збільшується вартість об'єктів промислової власності.

Показниками відповідності національної інноваційної системи інноваційному рівню розвитку економіки служать такі дані щодо інтелектуальної власності: кількість об'єктів промислової власності (як винаходів, так і товарних знаків і промислових зразків), територіальний захист, підтримка в силі, захист власності, наявність патентної інфраструктури.

Стан інституції інтелектуальної власності є відображенням економічних процесів. Виходячи із закономірності зміни властивостей об'єктів ІВ на різних етапах інноваційного циклу, було припущено, що кількість та структура інтелектуальної (промислової) власності характеризують інноваційний рівень промисловості та продуктивний потенціал науки. У якості показників обрані такі індикатори: ВВП; експорт високотехнологічної продукції; кількість заявок на винаходи, товарні знаки та промислові зразки, що подаються до національного патентного відомства та за кордон; фінансування науки всього та окремо бізнесом; виробництво металообробного обладнання; ринок ІВ (доходи та платежі), чисельність дослідницького персоналу, кількість заявок на винаходи в галузі інформаційно-комунікаційних технологій. Виявлено сильний кореляційний зв'язок між виробництвом металообробного обладнання, експортом високотехнологічної продукції та даними щодо інтелектуальної власності (заявками на винаходи, товарні знаки, промислові зразки). Доходи від інтелектуальної власності пов'язані з кількістю заявок на винаходи за кордоном, фінансуванням науки сумарно та бізнесом, ВВП.

В результаті факторного аналізу виявлено два фактори, перший пов'язаний з промисловістю та названий "інноваційний потенціал промисловості": експорт високотехнологічної продукції, заявки на винаходи, товарні

знаки та промислові зразки до національного патентного відомства, виробництва металообробного обладнання. Другий пов'язаний із ВВП, захистом ІВ за кордоном, фінансуванням науки та доходами від ІВ — "продуктивний потенціал науки".

Кількість об'єктів промислової власності, включаючи товарні знаки та промислові зразки, тривалість підтримки їх у силі, розширення території захисту, кількість винаходів у галузі ІКТ, всі ці показники є індикаторами інноваційного рівня економічного розвитку, пов'язані з фінансуванням науки, виробництвом та експортом високотехнологічної продукції. Цей результат дозволяє пов'язати рівень інноваційного розвитку науки і промисловості та пояснити малу затребуваність результатів інтелектуальної діяльності російських НДІ на ринку саме неготовністю промисловості їх використовувати.

Формування інституту інтелектуальної власності в Україні знаходиться на перехідному етапі розвитку і має своєрідність, що відрізняє його від світових тенденцій. Традиційно сильними сторонами є велика чисельність наукового персоналу та високі індекси людського капіталу, проте низький рівень фінансування досліджень та розробок, неготовність промисловості до виробництва високотехнологічних товарів обмежують можливості. При аналізі формування інституту та ринку ІВ, ефективності роботи російської національної інноваційної системи дослідники відзначають такі проблеми: низький рівень приватних інвестицій у НДДКР.

Розроблено методологію управління інтелектуальною власністю та методичний підхід до оцінки системи управління інтелектуальною власністю у державних науково-дослідних установах відповідно до пріоритетних напрямків. Державні науково-дослідні установи, інститути НАН України є невід'ємною частиною української національної інноваційної системи. При побудові в них системи та методології управління ІВ повинні враховуватися пріоритетні напрями розвитку інституту інтелектуальної власності в Україні, а також законодавчі та нормативні та рекомендаційні документи.

Система управління інтелектуальною власністю у державному інституті спрямована на підтримку створення та підтримки портфеля інтелектуальної власності, що передбачає ідентифікацію, оцінку та прийняття рішень щодо комерціалізації об'єктів ІВ. Така система інтегрує результати діяльності інших підрозділів інституту, а також потребує взаємодії із зовнішніми організаціями. Система управління ІВ, запропонована в цій статті, складається з підрозділу, відповідального за управління ІВ (офіс, або відділ, з управління ІВ) та дорадчого органу при керівництві НДІ, політики з управління ІВ, що включає цілі, завдання та напрямки діяльності; методичної та нормативно-правової основи, матеріального забезпечення; показників; самих об'єктів управління, тобто результатів інтелектуальної діяльності, класифікованих за характеристиками.

Методологія розробки та функціонування системи управління інтелектуальною власністю державних науково-дослідних установ визначає необхідні елементи системи, мету, завдання, функції відділу з управління ІВ та перелік показників результативності управління; включає методики управління, методичний підхід до оцінки управління інтелектуальною власністю державних науково-дослідних установ; рекомендації щодо кадрового складу та нормативно-правового забезпечення, вироблені на основі

необхідності вирішення проблем та відповідності світовим тенденціям розвитку інституту інтелектуальної власності.

Мета процесу управління ІВ у НДІ — перетворення знань у дохід, збільшення продуктивного потенціалу науки, передача ІВ промисловим підприємствам, залучення бізнесу до фінансування НДДКР.

Основною відмінністю запропонованої системи управління ІВ є моніторинг ефективності або результативності управління. Внутрішні нормативно-правові положення та методичне забезпечення управління ІВ у НДІ включають: положення про відділ з управління ІВ; посадові інструкції працівників відділу; порядок реєстрації, охорони та підтримання чинності результатів інтелектуальної діяльності; порядок зняття з балансу; порядок розподілу коштів, що надходять до інституту за ліцензійними договорами та договорами відчуження; порядок виплати винагороди авторам результату інтелектуальної діяльності; додаткову угоду до трудового договору для авторів, що визначає права та обов'язки наукових співробітників; положення про порядок запровадження режиму комерційної таємниці щодо ноу-хау; порядок проведення аудиту; порядок виконання патентних досліджень; порядок захисту прав НДІ на ІВ на зовнішніх ринках; методику оцінки балансової вартості нематеріального активу; методику оцінки сили патенту; методику оцінки перспектив комерціалізації.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Особливістю методології є такі запропоновані автором нормативно-правові положення: порядок реєстрації, охорони та підтримання чинності результатів інтелектуальної діяльності, що дозволяє визначити форму захисту та віднесення його до нематеріального активу; порядок проведення аудиту; методика оцінки сили патенту; методика оцінки перспектив комерціалізації.

Література:

1. Шикова Л. В. Теоретичні аспекти управління інтелектуальною власністю на підприємстві. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2014. № 1. С. 98—104.
2. Цибульська Л. О. Економіко-правові проблеми управління інтелектуальною власністю. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2013. № 1. С. 248—252.
3. Піняк І. Інтелектуальні активи як ефективний ресурс економічного розвитку підприємства. Галицький економічний вісник. 2009. № 1. С. 33—40.

References:

1. Shykova, L. V., (2014), "Theoretical aspects of intellectual property management in an enterprise", *Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektual'noyi vlasnosti*, vol. 1, pp. 98—104.
2. Tsybulska, L. O., (2013), "Economic and legal problems of intellectual property management", *Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektual'noyi vlasnosti*, vol. 1, pp. 248—252.
3. Pinyak, I., (2009), "Intellectual assets as an effective resource for the economic development of an enterprise", *Halyts'kyu ekonomichnyy visnyk*, vol. 1, pp. 33—40.

Стаття надійшла до редакції 06.05.2025 р.

М. М. Сандул,
аспірант кафедри міжнародних відносин та політичного консалтингу, Інституту права
та суспільних відносин Відкритого міжнародного університету розвитку людини "Україна"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-9772-3706>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.12.227

ПУБЛІЧНО-ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ЗЕМЕЛЬНИХ ВІДНОСИН В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ В УКРАЇНІ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

М. Sandul,
Postgraduate student of the Department of International Relations and Political Consulting,
Institute of Law and Social Relations Open International University of Human Development "Ukraine"

PUBLIC-LEGAL REGULATION OF LAND RELATIONS
IN THE CONTEXT OF DECENTRALIZATION IN UKRAINE: CHALLENGES AND PROSPECT

У статті розглянуто ключові аспекти трансформації земельних відносин в умовах децентралізації влади в Україні. Зроблено акцент на значенні передачі повноважень у сфері розпорядження землями органам місцевого самоврядування, що стало однією з центральних складових адміністративно-територіальної реформи. Зазначено, що земля як обмежений і стратегічний ресурс потребує ефективного, прозорого й публічно-орієнтованого управління.

Особлива увага приділяється аналізу Закону України № 1423-ІХ від 28.04.2021 "Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо вдосконалення системи управління та дерегуляції у сфері земельних відносин", який отримав назву "Земельна Конституція", та Закону України № 157-VIII від 05.02.2015 "Про добровільне об'єднання територіальних громад". Показано, як перший із законів закладає функціональні механізми для ефективного управління землями на місцевому рівні, а другий формує інституційне підґрунтя спроможності територіальних громад. Встановлено, що ці два нормативні акти в сукупності створюють правову основу для нової децентралізованої моделі земельних відносин в Україні.

Проаналізовано вплив реформи на розвиток територій, залучення інвестицій, прозорість ринку землі та підвищення ролі місцевих громад як суб'єктів публічно-правових відносин.

Зроблено висновок про необхідність подальшого удосконалення правового регулювання земельних відносин, зміцнення потенціалу громад і забезпечення ефективної співпраці між державою, самоврядуванням і громадянським суспільством.

The article examines the key aspects of the transformation of land relations in the context of power decentralization in Ukraine. Emphasis is placed on the importance of transferring authority over land management to local self-government bodies, which has become one of the central elements of the administrative-territorial reform. It is noted that land, as a limited and strategic resource, requires effective, transparent, and publicly oriented governance.

It was emphasised that one of the key areas of public administration reform in Ukraine was the decentralisation of power, which covered all major areas of public life, including land relations. The transfer of powers to local authorities to manage communal property is a significant step towards the formation of an effective system of territorial resource management. In this context, the issue of public legal regulation of land relations is of particular importance, since land is a limited and strategically important resource that should be used in the interests of society.

Special attention is given to the analysis of the Law of Ukraine No. 1423-IX of April 28, 2021, "On Amendments to Certain Legislative Acts of Ukraine on Improving the Management System and Deregulation in the Field of Land Relations," which has been dubbed the "Land Constitution," and the Law of Ukraine No. 157-VIII of February 5, 2015, "On the Voluntary Amalgamation of Territorial Communities." The article demonstrates how the first law establishes functional mechanisms for effective land management at the local level, while the second provides an institutional foundation for the capacity of territorial communities. It is established that these two legal acts together form the legal basis for a new decentralized model of land relations in Ukraine. The article analyzes the reform's impact on regional development, investment attraction, land market transparency, and the strengthening of the role of local communities as subjects of public law relations.

It concludes with the need for further improvement of legal regulation of land relations, strengthening the potential of communities, and ensuring effective cooperation between the state, local self-government, and civil society.

Ключові слова: децентралізація, земельні відносини, територіальні громади, місцеве самоврядування, публічне управління, Закон України, Земельна Конституція, реформа, повноваження, управління землями, дерегуляція.

Key words: decentralization, land relations, territorial communities, local self-government, public governance, Law of Ukraine, Land Constitution, reform, authority, land management, deregulation.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Актуальність досліджуваної проблематики зумовлена необхідністю забезпечення балансу між розширенням прав територіальних громад та гарантуванням державного контролю й законності у використанні земель. Водночас, процес децентралізації супроводжується низкою правових, організаційних та інституційних викликів, що вимагають комплексного аналізу та наукового обґрунтування механізмів публічного управління землею на новому етапі розвитку держави.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Досліджуючи земельні відносини в умовах децентралізації важливими є роботи науковців І. Грицяка, М. Лищенко, О. Москаленко, О. Рибіної та інших.

Дослідники Т. Лисенко та О. Чернявська у своїй праці аналізують поточний стан земельної децентралізації, зокрема вказуючи на позитивну динаміку передачі земель у розпорядження територіальних громад.

Науковець І. Стеценко звертає увагу на практичні виклики, зокрема щодо ефективності управління землями на місцевому рівні та інституційної спроможності громад.

Таким чином, наукові розвідки демонструють підвищений інтерес до теми земельної децентралізації, проте низка аспектів, зокрема оцінка довгострокових наслідків реформи, механізмів прозорості управління землею та взаємодії між рівнями влади, потребує подальшого дослідження та аналітичного осмислення.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження та аналіз основних особливостей публічно-правового регулювання зе-

мельних відносин в умовах децентралізації влади в Україні.

ВИКЛАД МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Одним із ключових напрямів реформування публічного управління в Україні стала децентралізація влади, що охопила всі основні сфери суспільного життя, зокрема і земельні відносини. Передача повноважень органам місцевого самоврядування щодо розпорядження землями комунальної власності є вагомим кроком у напрямі формування ефективної системи управління територіальними ресурсами. У цьому контексті особливої уваги набуває питання публічно-правового регулювання земельних відносин, оскільки земля є обмеженим і стратегічно важливим ресурсом, який має використовуватись в інтересах суспільства [6].

Реформування державного управління в Україні неможливе без трансформації системи управління земельними ресурсами, де децентралізація відіграє ключову роль. Перехід від централізованої моделі до більш гнучкого, місцево орієнтованого управління землею відкриває нові можливості для розвитку територіальних громад і посилення їхньої спроможності. Надання органам місцевого самоврядування повноважень у сфері земельного господарства сприяє не лише підвищенню ефективності використання земельних ресурсів, а й формує підґрунтя для прозорості та відповідальної діяльності влади перед населенням. Успішна реалізація таких змін потребує цілісного стратегічного підходу та злагодженої співпраці між державними структурами, місцевими органами, інститутами громадянського суспільства й експертним середовищем [5].

В Україні вперше поняття "децентралізація" згадується у Конституції Української Народної Республіки (УНР) від 28 квітня 1918 року. У ній зазначалося: "не порушуючи єдиної своєї влади, УНР надає своїм землям, волостям і громадам права широкого самоврядування, дотримуючись принципу децентралізації" [2].

У великому тлумачному словнику сучасної української мови поняття "децентралізація" визначається як система управління, за якої частина функцій центральної влади переходить до місцевих органів самоуправління; розширення прав низових органів управління [1].

Децентралізація є перерозподілом повноважень між державними відомствами, що несе за собою зміни у відносинах між громадянами та владою [9].

На думку дослідника І. А. Грицяка, децентралізацію слід розглядати як явище, що стосується сфери державного управління і спрямоване на посилення ролі адміністративно-територіальних одиниць та органів місцевого самоврядування. Цей процес полягає у делегуванні державою частини своїх повноважень на місцевий рівень, що забезпечує більшу автономію територіальним громадам. Йдеться про поступове розширення компетенцій та зміцнення функціональної спроможності місцевих органів влади, яке відбувається паралельно зі зменшенням обсягу повноважень центральних органів управління [3].

Отже, для розуміння процесу децентралізації використовуються різні підходи.

У дослідженні науковців Т. Лисенко та О. Чернявської проведено аналіз стану земельних відносин в Україні після проведення реформи децентралізації влади. Висвітлено важливі аспекти цієї реформи, зокрема її вплив на земельні відносини, стан ринку землі, управління земельними ресурсами, правове регулювання земельних відносин тощо. Особливо, звернено увагу на те, як земельні відносини впливають на розвиток економіки та суспільства в цілому та актуальні проблеми, що потребують уваги. Надано рекомендації щодо подальшого розвитку децентралізації земельних відносин в Україні та підвищення ефективності використання земельних ресурсів [4].

На нашу думку, визначено суттєвий вплив реформи децентралізації на сферу земельних відносин в Україні, що полягає у трансформації ринку землі, удосконаленні механізмів управління земельними ресурсами та необхідності подальшого правового врегулювання цієї сфери. Водночас необхідно більш гостро висвітлювати питання значення земельних відносин як чинника економічного та суспільного розвитку.

Перейдемо до питання правового регулювання земельних відносин в умовах децентралізації. Закон України № 1423-ІХ від 28.04.2021 "Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо вдосконалення системи управління та дерегуляції у сфері земельних відносин", так звана "Земельна Конституція" [7].

Цей Закон є ключовим етапом у реалізації земельної реформи та децентралізації в Україні. Його основна мета — дерегуляція, спрощення процедур та передача повноважень у сфері земельних відносин на місцевий рівень.

Основні положення та нововведення Закону України "Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо вдосконалення системи управління та дерегуляції у сфері земельних відносин" визначає [7]:

- передачу земель у власність громад, що дозволяє вперше громадам мати законне право розпоряджатися всіма землями державної власності сільськогосподарського призначення за межами населених пунктів, а відповідно всі такі землі автоматично переходять у комунальну власність, що суттєво посилило повноваження органів місцевого самоврядування;

- скасування подвійного погодження земельної документації, відмінено обов'язок погоджувати документацію із землеустрою з органами виконавчої влади, що спростило процедури оформлення земель;

- оцифрування та прозорість кадастрової інформації, відкриття доступу до відомостей Державного земельного кадастру та запроваджено використання електронних сервісів для управління земельними ресурсами;

- запровадження принципу екстериторіальності — це процес коли документація із землеустрою розглядається незалежно від місця розташування земельної ділянки, що мінімізує корупційні ризики та пришвидшує розгляд;

— посилення прав власників земель, вони отримали більше прав у розпорядженні своїми ділянками, зокрема, спрощено механізми передачі, оренди та продажу земель;

— скасування монополії Держгеокадастру — визначений Закон обмежив повноваження Держгеокадастру щодо управління землями та переніс більшість із них на рівень місцевого самоврядування.

Закону України "Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо вдосконалення системи управління та дерегуляції у сфері земельних відносин" заклав основу для справжньої децентралізації у сфері земельних відносин, забезпечив більшу автономію громад, що дозволяє їм самостійно приймати рішення щодо розпорядження земельними ресурсами, виступає фундаментом для прозорого і ефективного ринку землі та є одним з наймасштабніших змін у земельному законодавстві України з часів незалежності.

Отже, цей Закон знаний як "Земельна Конституція", став ключовим кроком у трансформації земельних відносин в Україні та втіленні принципів децентралізації на практиці, він є системоутворюючим документом, що визначив нову модель земельних відносин в Україні — із домінуванням публічно-правового підходу, децентралізованого управління та ефективного використання земельних ресурсів громадами.

Розглянемо ще один Закон України № 157-VIII від 05.02.2015 "Про добровільне об'єднання територіальних громад" [8].

Основною метою цього Закону є створення спроможних територіальних громад шляхом добровільного об'єднання сільських, селищних і міських рад в одну адміністративно-територіальну одиницю з єдиним органом місцевого самоврядування. Цей Закон є ключовим елементом децентралізаційної реформи в Україні, спрямованої на посилення ролі громад у вирішенні місцевих питань [8].

Що стосується основних питань в контексті земельних відносин, розглянемо наступне:

1. Створення спроможних громад як суб'єктів земельних відносин, наприклад після об'єднання громада стає юридично та фінансово спроможною, що дозволяє їй розпоряджатися земельними ресурсами на власній території, зокрема за межами населених пунктів (у тісному зв'язку з положеннями Закону України "Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо вдосконалення системи управління та дерегуляції у сфері земельних відносин").

2. Планування використання територій визначає, що об'єднані громади отримують повноваження щодо розробки документації з просторового планування, яка включає систему землекористування, зонування, межі населених пунктів тощо. Це сприяє більш ефективному використанню земель, залученню інвестицій і розвитку інфраструктури.

3. Формування комунальної власності на землю, означає створення підґрунтя для набуття об'єднаними громадами у власність земель державної власності, які розташовані на їх території, що згодом було закріплено "Земельною Конституцією" (у тісному зв'язку з положеннями Закону України "Про внесення змін до дея-

ких законодавчих актів України щодо вдосконалення системи управління та дерегуляції у сфері земельних відносин").

4. Підвищення доходів місцевих бюджетів та розширення земельних повноважень відкриває нові джерела надходжень до бюджетів громад — орендна плата, земельний податок, продаж земельних ділянок, інвестиційні проекти тощо.

5. Підвищення прозорості та підзвітності стимулює створення прозорих механізмів управління землями на рівні громади, що підвищує довіру населення до місцевої влади.

Закон України "Про добровільне об'єднання територіальних громад" є стратегічною основою децентралізаційної реформи, яка закріплює інституційні можливості громад та створює умови для ефективного управління землями. У взаємозв'язку з подальшими законодавчими змінами, зокрема Закону України "Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо вдосконалення системи управління та дерегуляції у сфері земельних відносин", було закладено фундамент для нової моделі земельних відносин в Україні — децентралізованої, економічно ефективної та прозорої [8].

Закон України "Про добровільне об'єднання територіальних громад" створює структурну основу децентралізованої системи, тоді як "Земельна Конституція" забезпечує функціональне наповнення цієї системи — надаючи громадам ресурси, інструменти і повноваження для повноцінного управління територією [8].

Обидва акти у комплексі реалізують модель європейського зразка місцевого самоврядування — із сильними громадами, спроможними самостійно розвивати свої території.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Реформа децентралізації в Україні, особливо в контексті управління земельними ресурсами, стала визначальним кроком у трансформації публічного управління та місцевого самоврядування. Передача повноважень з центру на місця, зокрема у сфері земельних відносин, забезпечила формування нової, ефективнішої моделі територіального управління.

Прийняття Законів України "Про добровільне об'єднання територіальних громад" та так званої "Земельної Конституції" Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо вдосконалення системи управління та дерегуляції у сфері земельних відносин" стало фундаментом для запровадження децентралізованої системи управління земельними ресурсами. Перший з них створив інституційне підґрунтя для формування спроможних громад як суб'єктів публічно-правових земельних відносин, а другий — наповнив цю систему реальними інструментами, повноваженнями та юридичною спроможністю діяти у межах законодавства.

Децентралізація у сфері земельних відносин:

— підвищила ефективність розпорядження землями на місцевому рівні;

— посилила фінансову самостійність громад через додаткові джерела надходжень;

— сприяла прозорості, відкритості та відповідальності у сфері управління територіальними ресурсами;

— зменшила корупційні ризики через цифровізацію, екстериторіальність та дерегуляцію процедур.

Разом ці законодавчі зміни заклали основу для побудови європейської моделі місцевого самоврядування — з потужними, автономними громадами, здатними ефективно управляти своїми ресурсами, приймати рішення у відповідь на реальні потреби населення та забезпечувати сталий розвиток територій.

Подальший розвиток земельної децентралізації потребує системної підтримки з боку держави, удосконалення правового регулювання, підвищення спроможності громад і посилення участі громадянського суспільства у процесах прийняття рішень на місцевому рівні.

Література:

1. Бусел В.П. Великий тлумачний словник української мови. К.: Ірпін: ВТФ "Перун", 2007. С. 1739. URL: <http://padaread.com/?book=50054;&pg=1>.

2. Вікіпедія вільна енциклопедія. Децентралізація. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%94%D0%B5%D1%86%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%80%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F>.

3. Грицяк І. А. Державне управління в Україні: централізація і децентралізація. К.: Вид-во УАДУ, 1997. С. 487.

4. Лисенко Т., Чернявська О. Аналіз стану децентралізації земельних відносин в Україні. Економіка та суспільство. 2021. № 26. С. 157 — 163.

5. Лишенко М. О., Рибина О. І. Земельна децентралізація в Україні: основні етапи та досягнення. Publishing House "Baltija Publishing". 2019. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-331-6-19>

6. Москаленко О. Децентралізація земельних відносин в Україні: проблеми та перспективи. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2019. Вип. № 33. С. 131 — 136.

7. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо вдосконалення системи управління та дерегуляції у сфері земельних відносин: Закон України від 28.04.2021 № 1423-ІХ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1423-20#Text>.

8. Про добровільне об'єднання територіальних громад: Закон України від 05.02.2015 № 157-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text>.

9. Стеценко І. Децентралізація земельних відносин в Україні: досвід та проблеми. Проблеми економіки. 2020. № 2. С. 112 — 118.

References:

1. Busel, V.P. (2007), Velykyj tлумachnyj slovnyk suchasnoi ukrains'koi movy [Great Explanatory Dictionary of the Ukrainian Language], VTF "Perun", Kyiv-Irpin, Ukraine, available at: <http://padaread.com/?book=50054;&pg=17>, (Accessed 02 June 2025).

2. Wikipedia: The Free Encyclopedia. (2025), "Decentralization", available at: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Децентралізація>, (Accessed 05 June 2025).

3. Hrytsiak, I.A. (1997), Derzhavne upravlinnia v Ukraini: tsentralizatsiia i detsentralizatsiia [Public Administration in Ukraine: Centralization and Decentralization], UADU Publishing House, Kyiv, Ukraine.

4. Lysenko, T. and Cherniavska, O. (2021), "Analysis of the State of Land Relations Decentralization in Ukraine", Ekonomika ta suspilstvo, vol. 26, pp. 157 — 163.

5. Lyshenko, M.O. and Rybina, O.I. (2019), "Land Decentralization in Ukraine: Key Stages and Achievements", Publishing House "Baltija Publishing", DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-331-6-19>,

6. Moskalenko, O. (2019), "Decentralization of Land Relations in Ukraine: Problems and Prospects", Scientific Bulletin of the International Humanitarian University, vol. 33, pp. 131 — 136.

7. The Verkhovna Rada of Ukraine (2021), Law of Ukraine "On Amendments to Certain Legislative Acts of Ukraine Concerning Improvement of the Management System and Deregulation in the Field of Land Relations", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1423-20#Text>, (Accessed 07 June 2025).

8. The Verkhovna Rada of Ukraine (2015), Law of Ukraine "On Voluntary Amalgamation of Territorial Communities", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text>, (Accessed 01 June 2025).

9. Stetsenko, I. (2020), "Decentralization of Land Relations in Ukraine: Experience and Problems", Problemy ekonomiky, vol. 2, pp. 112 — 118.

Стаття надійшла до редакції 10.06.2025 р.

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ
удосконалення та розвиток

Виходить 12 разів на рік

включено до переліку наукових фахових видань України
з питань **ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**
(Категорія «Б»)

Наказ Міністерства освіти і науки України
від 28.12.2019 №1643

Спеціальність 281

e-mail: economy_2008@ukr.net

viber: +38 050 3820663

*І. В. Скутельник,
аспірант кафедри міжнародних відносин та політичного консалтингу,
ЗВО "Відкритий міжнародний університет розвитку людини "Україна"
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-0873-8974>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.12.232

ІНСТИТУЦІЙНА ЕВОЛЮЦІЯ СУДОВОЇ ВЛАДИ ЯК ЧИННИК ЗМІЦНЕННЯ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ

*I. Skutelnyk,
Postgraduate student of the Department of International Relations and Political Consulting,
Open International University of Human Development "Ukraine"*

INSTITUTIONAL EVOLUTION OF THE JUDICIARY AS A FACTOR IN STRENGTHENING PUBLIC AUTHORITY IN UKRAINE

У статті досліджується процес розвитку та становлення судової влади в Україні, який тісно пов'язаний із загальнодержавними політичними, соціальними та правовими трансформаціями. Визначено витoki судочинства від ранніх історичних документів, зокрема "Пактів і Конституцій законів Війська Запорізького" Пилипа Орлика (1710), які вперше офіційно заклали основи поділу влади на законодавчу, виконавчу та судову. Важливим етапом у розвитку судової влади стала проголошена в III Універсалі Української Центральної Ради (1917) ідея створення незалежного суду як невід'ємної складової державного устрою. Конституція України 1996 року закріпила судову гілку влади як окрему інституцію, визначивши основні принципи її організації, зокрема незалежність судів, право на справедливий суд, судове самоврядування та участь присяжних. Все це підкреслює поетапне зміцнення публічної влади в державі.

Зазначено, що судова система України це комплексна інституція, яка пройшла значну еволюцію, адаптуючись до змін суспільного устрою, політичних трансформацій та правничих традицій. Висвітлено ключові законодавчі акти, зокрема Конституційний договір 1995 року, що вперше офіційно визначив судову владу як окрему гілку влади, а також судову реформу 2016–2023 років, яка стала важливим етапом у посиленні незалежності суддівського корпусу, впровадженні єдиних стандартів судочинства та боротьбі з корупцією.

Наголошено на важливості подальшого розвитку судової системи через посилення гарантій незалежності суддів, удосконалення процедур призначення та звільнення, активну цифровізацію процесів судочинства. Зроблено акцент на потребі в гармонізації національного законодавства з європейськими стандартами Ради Європи та ЄС як передумови забезпечення верховенства права та захисту прав людини.

Загалом, судова влада в Україні розглядається як ключова інституція демократичної правової держави, що проходить складний, але необхідний шлях реформ і трансформацій, спрямованих на посилення справедливості, законності та довіри суспільства в процесі зміцнення публічної влади.

The article explores the development and formation of the judiciary in Ukraine, which is closely linked to nationwide political, social, and legal transformations. The origins of the judicial system are traced back to early historical documents, in particular the "Pacts and Constitutions of the Rights and Freedoms of the Zaporozhian Host" by Pylyp Orlyk (1710), which for the first time officially laid the foundations for the separation of powers into legislative, executive, and judicial branches. A significant milestone in the development of the judiciary was the proclamation in the Third Universal of the Ukrainian Central Rada (1917) of the idea of establishing an independent court as an integral part of the state system.

The 1996 Constitution of Ukraine enshrined the judicial branch as a separate institution, defining the fundamental principles of its organization, including the independence of courts, the right to a fair trial, judicial self-governance, and the participation of jurors. All of this underscores the gradual strengthening of public authority in the state.

It is noted that Ukraine's judicial system is a complex institution that has undergone substantial evolution, adapting to changes in the social order, political transformations, and legal traditions. The article highlights key legislative acts, including the 1995 Constitutional Agreement, which for the first time officially defined the judiciary as a separate branch of power, as well as the judicial reform of 2016—2023, which became an important stage in enhancing the independence of the judiciary, implementing unified standards of justice, and combating corruption.

The importance of further development of the judicial system is emphasized through the strengthening of guarantees for judicial independence, improving procedures for appointment and dismissal, and the active digitalization of judicial processes. Particular attention is given to the need for harmonizing national legislation with the European standards of the Council of Europe and the EU as a prerequisite for ensuring the rule of law and protecting human rights.

Overall, the judiciary in Ukraine is considered a key institution of a democratic rule-of-law state that is undergoing a complex but necessary process of reform and transformation aimed at strengthening justice, legality, and public trust in the course of consolidating public authority.

Ключові слова: судова влада, судова система України, правосуддя, держава, судова реформа, Конституція України, державне управління, публічна влада.

Key words: judiciary, judicial system of Ukraine, justice, state, judicial reform, Constitution of Ukraine, public administration, public authority.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Судова влада є однією з ключових інституцій демократичної держави, що виконує важливу функцію забезпечення верховенства права, захисту прав і свобод людини та громадянина, а також контролю за дотриманням законності в суспільстві. Її ефективне функціонування безпосередньо впливає на рівень довіри громадян до держави, стабільність політико-правових процесів і реальне забезпечення правосуддя.

Разом з тим, формування судової влади в Україні є складним і багатовимірним процесом, що охоплює як історичні передумови, так і сучасні конституційні та інституційні трансформації. Незважаючи на численні дослідження у цій галузі, недостатньо узагальнено та систематизовано еволюцію судової влади саме в українському контексті — від ранніх історичних джерел до сучасної моделі правосуддя.

Актуальність проблеми зумовлена також потребою поглибленого осмислення ролі судової влади у механізмі стримувань і противаг, а також важливістю оцінки результатів судової реформи, спрямованої на утвердження незалежності судів та підвищення їх авторитету. У цьому контексті дослідження історико-правових аспектів становлення судової влади дозволяє не лише краще зрозуміти її сучасну природу, а й визначити перспективи подальшого удосконалення судової системи.

Тому, постає необхідність наукового осмислення процесу формування судової влади як у ретроспективному, так і в перспективному вимірі, що зумовлює важ-

ливість дослідження цієї проблематики у межах сучасного правознавства.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика становлення та розвитку судової влади в Україні стала предметом наукової уваги багатьох вітчизняних та зарубіжних дослідників. Значний внесок у розробку теоретичних засад судової влади зробили такі науковці, як А. Баштанник, В. Бойко та ін.

Окремі аспекти становлення судової системи у контексті історичних етапів розвитку української державності розглядалися у працях В. Берч, І. Гриценко, Погорецький М. Усенко І. та ін.

Сучасні трансформації судової системи, зокрема у світлі судової реформи 2016—2023 років, стали предметом ґрунтовних досліджень багатьох науковців, які аналізували ефективність змін у контексті незалежності суддів, боротьби з корупцією та дотримання європейських стандартів правосуддя.

Попри значну кількість публікацій, актуальними залишаються питання подальшої інституційної незалежності судової системи, ефективності механізмів контролю та відповідальності суддів, а також гармонізації українського законодавства з правовими стандартами Європейського Союзу. Ці напрями вимагають поглибленого наукового аналізу, що і зумовлює доцільність проведення даного дослідження.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є здійснення комплексного аналізу становлення та розвитку судової влади в Україні, виявлен-

ня основних етапів її еволюції, нормативно-правового оформлення та інституційного утвердження як самостійної гілки влади.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Судова влада має глибоке історичне коріння та окреслює багатовіковий шлях розвитку. Її формування відбувалося не в лінійній послідовності, а у відповідності з історичними особливостями становлення конкретних держав.

З плином часу судова система переживала різні етапи оновлення та трансформації, реагуючи на зміни політичних устроїв, суспільних відносин і законодавчих норм. Ці етапи відображають різний ступінь самостійності та ролі судової влади в державі.

Нині судова гілка влади являє собою складну інституцію з власними історичними наративами, що втілюються у традиціях, юридичних практиках і принципових функціях незалежного судочинства.

В Україні витоки судової влади прослідковуються ще в документі 1710 року — "Пактах і Конституції законів та вольностей Війська Запорізького" Пилипа Орлика, який уперше встановив поділ влади на законодавчу, виконавчу та судову. Це свідчить, що навіть у ранній козацькій державі закладались основи незалежності судочинства [10].

Судова влада завжди еволюціонувала відповідно до суспільного ладу, політичних трансформацій та правничих традицій. Сьогодні вона функціонує як окрема інституція, спроможна не лише здійснювати правосуддя, а й слугувати інструментом стримування зловживань з боку інших гілок влади — що є результатом багатостороннього історичного розвитку [15].

Початок ідеї справедливого суду в Україні відзначено у III Універсалі Української Центральної Ради 7 листопада 1917 року, який проголосив незалежність України і підкреслив необхідність створення "незалежного суду" як невід'ємного елементу державного устрою [10].

Ця концепція була закріплена Конституцією УНР від 29 квітня 1918 року, де чітко встановлено принцип розподілу влад. Згідно з документом, судова адміністрація в цивільних, кримінальних та адміністративних справах повинна здійснюватися виключно через державні суди. Також містилися положення про повноту юрисдикції та необхідність додержання законності й інших базових принципів правосуддя в Україні.

Отже, вже на початку ХХ століття в українському законодавчому просторі були закладені основи незалежної та справедливої судової влади, що стало фундаментом для побудови сучасної системи правосуддя в Україні.

До середини ХХ століття повноваження суддів були досліджені лише як складова загальної проблематики влади. Лише близько трста років тому судова влада почала розглядатися окремо — як цінність, що потребує незалежності від політичного впливу. Хоча сама концепція влади існує з давніх часів, судова гілка утвердилася як самодостатнє соціально-правове явище лише в період модерну [2].

Термін "судова влада" уперше з'явився у нормативно-правовому акті конституційного значення — Конституційному договорі "Про основні засади організації та функціонування державної влади і місцевого самоврядування в Україні" від 8 червня 1995 року, який було

впроваджено як тимчасову постконституційну угоду до ухвалення нової Конституції України [5, 6].

Згідно з положеннями цього договору, державна влада України ґрунтується на принципах чіткого поділу на законодавчу, виконавчу та судову гілки. Особливий акцент зроблено на тому, що судову владу можуть здійснювати виключно суди. Сюди входять: Конституційний Суд, загальні суди та арбітражні суди — усі утворюють єдину судову систему України (стаття 36) [7, 8].

Таким чином, цей документ заклав фундамент чіткої законодавчої визначеності щодо повноважень судової влади як окремої гілки влади, забезпечуючи її автономність та створюючи юридичний фундамент для формування сучасної української судової системи.

Згідно з Конституцією України, затвердженою 28 червня 1996 року, державна влада в нашій країні ґрунтується на принципі чіткого розподілу на законодавчу, виконавчу та судову гілки (стаття 76). Це означає, що судова влада виступає як самостійна гілка, що відіграє власну роль у системі органів влади.

У Розділі VIII Конституції України 1996 року, що носить назву "Правосуддя", визначаються ключові основи організації судової влади. Цей розділ охоплює не лише процесуальні принципи здійснення правосуддя, але й закладає фундамент інститутів, що підсилюють статус судової системи. Серед них — судовий контроль, судове самоврядування, а також інститут присяжних — форма участі народу у судовій владі [8, 9].

При цьому слід чітко розмежовувати поняття "правосуддя" та "судова влада". Хоч ці терміни іноді використовують як синоніми, в конституційному контексті вони мають різне значення: "правосуддя" — як процесуальна діяльність судів, а "судова влада" — як інститут, що організовує, регулює та забезпечує судову систему в цілому [12].

Загалом, включення положень щодо судового самоврядування та контролю у розділі, названому "Правосуддя", свідчить про комплексний підхід до визначення ролі судів: як органів, що здійснюють судовий розгляд, так і як системи, здатної регулювати свою діяльність, забезпечувати незалежність та легітимність у суспільстві.

У своїх працях науковці Гриценко І.С. та Погорецький М.А. зазначали, що судова влада — це самостійна гілка влади, яка належить судам, що утворюють єдину судову систему, єдність якої забезпечується єдиними засадами організації та діяльності судів, головними завданнями якої є вирішення на основі закону соціальних конфліктів між державою та громадянами, самими громадянами, громадянами та юридичними особами; юридичними особами між собою; контроль за конституційністю законів; захист прав громадян в їх відносинах з органами виконавчої влади та посадовими особами, контроль за додержанням прав громадян при розслідуванні злочинів та проведенні оперативно-розшукової діяльності, встановлення найбільш значущих юридичних фактів [4].

Судова влада в Україні відповідно до конституційних засад поділу влади здійснюється незалежними та безсторонніми судами, утвореними законом. Судову владу реалізують судді та, у визначених законом випадках, присяжні шляхом здійснення правосуддя у рамках відповідних судових процедур ст. 1 Закону України "Про судоустрій і статус суддів" [11].

Суд, здійснюючи правосуддя на засадах верховенства права, забезпечує кожному право на справедливий суд та повагу до інших прав і свобод, гарантованих Конституцією і законами України, а також міжнародними договорами, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України ст. 2 Закону України "Про судоустрій і статус суддів" [11].

Відповідно до ст. 126 Конституції України та статей 6-14 Закону України "Про судоустрій і статус суддів" ключовими засадами організації судової влади є:

- 1) незалежність судів;
- 2) право на справедливий суд;
- 3) право на повноважний суд;
- 4) рівність перед законом і судом;
- 5) професійна правнича допомога при реалізації права на справедливий суд;
- 6) гласність і відкритість судового процесу;
- 7) мова судочинства і діловодства в судах;
- 8) обов'язковість судових рішень;
- 9) право на перегляд справи та оскарження судового рішення [11, 9].

У відповідності до ст. 3 Закону України "Про судоустрій і статус суддів" визначається єдина система судів України, яка виключає можливість створення надзвичайних та особливих судів [11].

Судова система (судоустрій) України становить сукупність усіх судів держави, наділених виключною компетенцією здійснювати правосуддя, заснованих на єдиних засадах організації і діяльності [14].

Судову систему України складають суди загальної юрисдикції та Конституційний Суд України, який є єдиним органом конституційної юрисдикції. Суди загальної юрисдикції можуть бути загальними і спеціалізованими. Створення надзвичайних та особливих судів не допускається [3].

Істотні зміни відбулися внаслідок судової реформи, започаткованої змінами до Конституції України у 2016 році, яка спрямована на посилення незалежності судів, очищення суддівського корпусу, утвердження єдиних стандартів судочинства та забезпечення верховенства права. Закон України "Про судоустрій і статус суддів" від 2 червня 2016 року деталізує організаційні основи функціонування судової влади, встановлює засади діяльності Верховного Суду як найвищої судової інстанції в системі судів загальної юрисдикції [11].

Таким чином, становлення й розвиток судової влади в Україні — це процес, що поєднує глибокі історичні традиції та сучасні демократичні стандарти правосуддя. Конституційне закріплення принципу незалежності судів, їх організаційна структура, а також зусилля, що прикладались в період реформи спрямовані на забезпечення справедливого, ефективного та доступного правосуддя — є ключовими факторами формування судової влади як основи демократичної правової держави [13].

Однією з ключових перспектив подальшого розвитку судової системи України є зміцнення гарантій незалежності суддів. Для цього необхідно посилити інституційні механізми захисту суддів від політичного чи адміністративного впливу, а також удосконалити процедури їх призначення, переведення та звільнення на основі прозорих і конкурентних принципів. Важливим кроком також є завершення реформи органів суддівсько-

го врядування, що передбачає підвищення професійного рівня та етичних стандартів роботи Вищої ради правосуддя та Вищої кваліфікаційної комісії суддів [1].

Іншим напрямком є активна цифровізація судової системи, яка забезпечує впровадження електронного судочинства, електронного документообігу та можливості дистанційних судових засідань. Особливо це актуально в умовах воєнного стану та надзвичайних ситуацій, коли доступ до традиційних судових установ може бути ускладненим. Одночасно важливо підвищувати рівень довіри суспільства до судів через прозорість судових процесів, ефективну комунікацію та системну боротьбу з корупцією в судовій сфері [13].

Удосконалення структури судової системи також залишається пріоритетом, зокрема через оптимізацію мережі судів та забезпечення їх доступності навіть у віддалених або тимчасово окупованих регіонах. Розширення участі громадян у здійсненні правосуддя шляхом розвитку інституту присяжних та підвищення правової освіти населення сприятиме формуванню більш відкритої та демократичної судової системи.

Окрім цього, надзвичайно важливо підвищувати професійний рівень суддів та працівників апарату судів через постійну підготовку, перепідготовку і впровадження єдиних стандартів етики і доброчесності. Водночас інтеграція в європейський правовий простір, зокрема гармонізація національного законодавства із стандартами Ради Європи та ЄС, є необхідною умовою для забезпечення верховенства права і належного захисту прав людини в Україні.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Судова влада пройшла багатовіковий шлях становлення, еволюціонуючи разом із суспільно-політичними змінами та національною державністю. Історичні джерела, такі як "Універсал Орлика" (1710) та III Універсал Центральної Ради (1917), засвідчують раннє усвідомлення її самостійності. Значення судочинства зміцнювалося з часом, знаходячи нові формати у конституційних актах XX—XXI століть — від доконституційних договорів (1995) до Конституції України 1996 року, що офіційно закріпила судову гілку влади як окрему інституцію.

Конституційні засади розмежування влад, судова автономність та гарантії правосуддя створили підґрунтя для формування незалежної судової системи. Розділ VIII Конституції України (розділ "Правосуддя") закладає інституційні механізми: судовий контроль, самоврядування, участь присяжних, що підсилюють легітимність судочинства.

Незважаючи на формальний статус незалежності, реальні виклики продовжували становити: недостатня ефективність судів, політичний тиск і поширена корупція.

Значний стрибок стався внаслідок судової реформи 2016—2023 років — реформування Верховного Суду, створення Вищої ради правосуддя, функціонування Вищої кваліфікаційної комісії суддів і Антикорупційного суду. Зокрема, це все стало важливою передумовою адаптації до європейських правових стандартів та набуття довіри суспільства й міжнародних партнерів.

Судова влада в Україні є не лише історично сформованим інститутом, але й живим елементом правової держави, що наразі проходить через фундаментальні трансформації. На тлі викликів та реформ, судова система наближується до європейських стандартів, закладаючи основу для правопорядку, справедливості й довіри.

Література:

1. Баштанник А. Г. Реалізація влади в системах публічного адміністрування: постановка проблеми. Публічне адміністрування: теорія та практика. Вип. 1(19). 2018. С. 1—14.
2. Берч В. В. Особливості з'ясування сутності та змісту правової категорії "Реалізація судової влади". Актуальні питання у сучасній науці. № 8 (26). 2024. С. 530—537. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-8\(26\)-530-537](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-8(26)-530-537).
3. Бойко В. В. Український суд: між "хочемо" і "маємо". Політика і культура. 2004. № 3. С. 12—14.
4. Гриценко І. С., Погорецький М. А. Судова влада в Україні: до визначення поняття. Право і суспільство. № 2. 2012. С. 23—27.
5. Конституанта: Конституційний Договір 1995. URL: <https://constituanta.blogspot.com/2012/01/1995.html>.
6. Конституційний договір. URL: <https://static.rada.gov.ua/site/const/dohovir.html>.
7. Конституції України з Коментарями в новій редакції з останніми змінами на 2021 рік. Конституція України. URL: <https://konstitutsiya.com.ua/st-129>.
8. Конституційний Договір між Верховною Радою України та Президентом України про основні засади організації та функціонування державної влади і місцевого самоврядування в Україні на період до прийняття нової Конституції України. URL: <https://zakon.cc/law/document/read/1%D0%BA/95-%D0%B2%D1%80>.
9. Конституція України. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>.
10. Кормич Л. Історія України: підручник. -2-ге вид., доповн. / Л. Кормич, В. Багацький. К.: Алерта, 2006. 412 с.
11. Про судоустрій і статус суддів. Закон України від 02.06.2016 № 1402-VIII. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1402-19>.
12. Про судоустрій і статус суддів. Закон України від 07.07.2010 № 2453-VI. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2010, № 41—42, № 43, № 44—45, ст. 529. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2453-17#Text>.
13. Судова реформа Зеленського. Як зміниться правосуддя України? URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/sudova-reforma-zelenskoho-yakzminytsya-pravosuddya/31167879.html>.
14. Чернишова Н. В. Судова влада в Україні: навч. посіб. Київ. Центр учбової літератури. 2011. 104 с.
15. Усенко І. Б. Поняттєво-термінологічний апарат історико-правового дослідження судової влади. Судова влада в Україні: історичні витоки, закономірності, особливості розвитку / за ред. І. Б. Усенка. К.: Наук. думка, 2014. 504 с.
- Publichne administruvannya: teoriya ta praktyka., vol. 1 (19), pp. 1—14.
2. Berch, V. V. (2024), "Features of Clarifying the Essence and Content of the Legal Category "Implementation of Judicial Power", Aktualni pytannya u suchasniy nautsi, vol. 8 (26), pp. 53—537. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-8\(26\)-530-537](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-8(26)-530-537).
3. Boiko, V. V. (2004), "The Ukrainian Court: Between "What We Want" and "What We Have", Polityka i kultura, vol. 3, pp. 12—14.
4. Hrytsenko, I. S. and Pohoretskyi, M. A. (2012), "Judicial Power in Ukraine: Towards the Definition of the Concept", Pravo i suspilstvo, vol. 2, pp. 23—27.
5. Constituanta (1995), "Constitutional Agreement", available at: <https://constituanta.blogspot.com/2012/01/1995.html> (Accessed 29 May 2025).
6. Verkhovna Rada of Ukraine (1995), "Constitutional Agreement", available at: <https://static.rada.gov.ua/site/const/dohovir.html>, (Accessed 29 May 2025).
7. konstitutsiya.com.ua (2021), "Constitution of Ukraine with Comments (Latest Revisions as of 2021)", available at: <https://konstitutsiya.com.ua/st-129> (Accessed 29 May 2025).
8. Verkhovna Rada of Ukraine (1995), "Constitutional Agreement Between the Verkhovna Rada of Ukraine and the President of Ukraine on the Basic Principles of the Organization and Functioning of State Power and Local Self-Government in Ukraine for the Period Until the Adoption of a New Constitution of Ukraine", available at: <https://zakon.cc/law/document/read/1k/95-vp> (Accessed 02 June 2025).
9. Verkhovna Rada of Ukraine (1996), "The Constitution of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (Accessed 02 June 2025).
10. Kormych, L. And Bahatskyi, V. (2006), Istoriya Ukrayiny [History of Ukraine], 2nd ed., revised. Alerta, Kyiv, Ukraine.
11. The Verkhovna Rada of Ukraine (2016), Law of Ukraine "On the Judiciary and the Status of Judges", available at: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1402-19>.
12. The Verkhovna Rada of Ukraine (2010), Law of Ukraine "On the Judiciary and the Status of Judges", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2453-17#Text>, (Accessed 03 June 2025).
13. Barkar, D. (2021), "Zelenskyy's Judicial Reform. How Will Justice in Ukraine Change?", available at: <https://www.radiosvoboda.org/a/sudova-reforma-zelenskoho-yakzminytsya-pravosuddya/31167879.html> (Accessed 05 June 2025).
14. Chernyshova, N. V. (2011), Sudova vlada v Ukrayini [Judicial Power in Ukraine], Center for Educational Literature, Kyiv, Ukraine.
15. Usenko, I. B. (2014), Ponyattyeyo-terminolohichnyy aparat istoryko-pravovoho doslidzhennya sudovoyi vlady. Sudova vlada v Ukrayini: istorychni vytoky, zakonmironosti, osoblyvosti rozvytku [Conceptual and Terminological Framework of Historical and Legal Research on Judicial Power. In Judicial Power in Ukraine: Historical Origins, Patterns, and Features of Development], Naukova Dumka, Kyiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 10.06.2025 р.