

# МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ «ІНТЕРНАУКА».

Серія: «Економічні науки»

INTERNATIONAL SCIENTIFIC  
JOURNAL «INTERNAUKA».

Series: «Economic sciences»

ISSN 2520-2294 (print)  
ISSN 2709-5444 (online)



№ 8 (88) / 2024  
1 том



**МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ  
«ІНТЕРНАУКА».**

**Серія: «Економічні науки»**

**INTERNATIONAL SCIENTIFIC JOURNAL  
«INTERNAUKA».**

**Series: «Economic sciences»**

**НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ**

*Ідентифікатор медіа R30-03665*

№ 8 (88)

1 том

Київ 2024



Повний бібліографічний опис всіх статей Міжнародного наукового журналу «Інтернаука». Серія: «Економічні науки» представлено в: **Index Copernicus International (ICI); Polish Scholarly Bibliography; ResearchBib; Наукова періодика України.**

Журнал зареєстровано в міжнародних каталогах наукових видань та наукометричних базах даних: Index Copernicus International (ICI); Polish Scholarly Bibliography; ResearchBib; Ulrichsweb Global Serials Directory; Google Scholar; Наукова періодика України; Bielefeld Academic Search Engine (BASE); Electronic Journals Library; Open J-Gate; Academic keys; Staats- und Universitätsbibliothek Hamburg Carl von Ossietzky.

## НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ

Видання включене до Переліку наукових фахових видань МОН України (категорія «Б»)

Наказ МОН України № 1643 від 28.12.2019

Спеціальності:

051 Економіка

071 Облік і оподаткування

072 Фінанси, банківська справа та страхування

073 Менеджмент

075 Маркетинг

076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

241 Готельно-ресторанна справа

281 Публічне управління та адміністрування

292 Міжнародні економічні відносини

### Засновники:

1. Київський кооперативний інститут бізнесу і права.
2. Приватна установа «Науково-дослідний інститут публічного права».
3. Громадська організація «Міжнародна академія освіти і науки».
4. Товариство з обмеженою відповідальністю «Фінансова Рада України».

У журналі опубліковані наукові статті з актуальних проблем економічної науки.

Для наукових працівників, викладачів, студентів економічних спеціальностей, працівників фінансово-кредитних установ та підприємницьких структур й інших зацікавлених осіб.

Матеріали публікуються мовою оригіналу в авторській редакції.

Редакція не завжди поділяє думки і погляди автора. Відповідальність за достовірність фактів, імен, географічних назв, цитат, цифр та інших відомостей несуть автори публікацій.

У відповідності із Законом України «Про авторське право і суміжні права», при використанні наукових ідей і матеріалів цієї збірки, посилання на авторів та видання є обов'язковими.

### **Редакція:**

Головний редактор: **Камінська Тетяна Григорівна** — доктор економічних наук, професор, в.о. ректора Київського кооперативного інституту бізнесу і права (Київ, Україна)

### **Редакційна колегія:**

**Бардаш Сергій Володимирович** — доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування Київського кооперативного інституту бізнесу і права (Київ, Україна)

**Безверхий Костянтин Вікторович** — кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансового аналізу та аудиту Державного торговельно-економічного університету (Київ, Україна)

**Белялов Талят Енверович** — доктор економічних наук, доцент, завідувач кафедри підприємництва та бізнесу Київського національного університету технологій та дизайну (Київ, Україна)

**Гринько Алла Павлівна** — доктор економічних наук, професор, декан факультету менеджменту Харківського державного університету харчування та торгівлі (Харків, Україна)

**Дмитренко Ірина Миколаївна** — доктор економічних наук, доцент, професор Національного центру обліку та аудиту Національної академії статистики, обліку та аудиту (Київ, Україна)

**Зось-Кіор Микола Валерійович** — доктор економічних наук, професор, в.о. завідувача кафедри менеджменту і логістики Полтавського національного технічного університету імені Юрія Кондратюка (Полтава, Україна)

**Ільїн Валерій Юрійович** — доктор економічних наук, професор, професор кафедри обліку, контролю та оподаткування агробізнесу ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» (Київ, Україна)

**Клочан В'ячеслав Васильович** — доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту та маркетингу Миколаївського національного аграрного університету (Миколаїв, Україна)

**Красноручький Олексій Олександрович** — доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри організації виробництва, бізнесу та менеджменту Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка (Харків, Україна)

**Курило Людмила Ізидорівна** — доктор економічних наук, професор, професор кафедри маркетингу та управління бізнесом Національного університету «Києво-Могилянська академія» (Київ, Україна)

**Левицька Світлана Олексіївна** — доктор економічних наук, професор, професор кафедри обліку і аудиту Національного університету водного господарства та природокористування (Рівне, Україна)

**Назаренко Інна Миколаївна** — доктор економічних наук, професор, професор кафедри економічного контролю та аудиту Сумського національного університету (Суми, Україна)

**Олійник-Данн Олена Олександрівна** — доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування Київського кооперативного інституту бізнесу і права (Київ, Україна)

**Охріменко Ігор Віталійович** — доктор економічних наук, професор, проректор з навчальної та наукової роботи Київського кооперативного інституту бізнесу і права (Київ, Україна)

**Паска Ігор Миколайович** — доктор економічних наук, професор, декан економічного факультету Білоцерківського національного аграрного університету (Біла Церква, Україна)

**Русіна Юлія Олександрівна** — кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів та фінансово-економічної безпеки Київського національного університету технологій та дизайну (Київ, Україна)

**Скриньковський Руслан Миколайович** — кандидат економічних наук, професор, професор кафедри економіки підприємств та інформаційних технологій Закладу вищої освіти «Львівський університет бізнесу та права» (Львів, Україна)

**Сопко Валерія Василівна** — доктор економічних наук, професор, професор кафедри обліку та оподаткування Державного торговельно-економічного університету (Київ, Україна)

**Танклевська Наталія Станіславівна** — доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки та фінансів Херсонського державного аграрного університету (Херсон, Україна)

**Тарасенко Ірина Олексіївна** — доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансів та фінансово-економічної безпеки Київського національного університету технологій та дизайну (Київ, Україна)

**Токар Володимир Володимирович** — доктор економічних наук, професор, професор кафедри інженерії програмного забезпечення та кібербезпеки Державного торговельно-економічного університету (Київ, Україна)

**Фоміна Олена Володимирівна** — доктор економічних наук, доцент, завідувач кафедри обліку та оподаткування Державного торговельно-економічного університету (Київ, Україна)

**Ходжаян Аліна Олександрівна** — доктор економічних наук, професор, професор кафедри міжнародних економічних відносин Державного торгівельно-економічного університету (Київ, Україна)

**Horska Elena** — Dr.h.c.Prof. Dr. Ing Professor Marketing and Management, Dean of the Faculty of Economics and Management of the Slovak University of Agriculture in Nitra (Slovak Republic)

**Imamov Khamdilla** — PhD, доцент Ташкентського державного економічного університету (Ташкент, Узбекистан)

## ЗМІСТ

### ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННА СПРАВА

- Дробаха Дмитро Анатолійович**  
СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ У СФЕРІ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА ..... 11
- Дяконова Анджела Костянтинівна, Халілова-Чуваєва Юлія Олександрівна,  
Нікітчина Тетяна Іванівна, Кравчук Тетяна Вікторівна**  
ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ  
В УКРАЇНІ..... 18
- Кожухівська Раїса Борисівна, Саковська Олена Миколаївна**  
ВИКОРИСТАННЯ DIGITAL-ТЕХНОЛОГІЙ ПРИ ПЛАНУВАННІ ДІЯЛЬНОСТІ  
ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ТУРИСТИЧНИХ І ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИХ ПОСЛУГ ..... 29

### ЕКОНОМІКА

- Барський Михайло Віталійович**  
РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ У ГЛОБАЛЬНИХ ЛАНЦЮГАХ ПОСТАЧАННЯ ..... 36
- Богдан Наталія Миколаївна, Скляр Богдан Едуардович, Резніченко Ілля Олегович**  
ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ: УКРАЇНА ТА ЄВРОПА..... 45
- Варналій Захарій Степанович, Федченко Олексій Петрович,  
Пампуха Ігор Володимирович, Чеберяко Оксана Вікторівна, Толлок Ігор Вікторович**  
ВИКОРИСТАННЯМ БАЗОВИХ ВІДЖЕТІВ ARCGIS ONLINE ДЛЯ СТВОРЕННЯ ТА ВІЗУАЛІЗА-  
ЦІЇ МАКЕТІВ СПЕЦІАЛІЗОВАНИХ (СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ) ЕЛЕКТРОННИХ КАРТ .... 57
- Глущенко Андрій Миколайович**  
«ЗЕЛЕНА» ЕКОНОМІКА І СТАЛИЙ РОЗВИТОК: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ КОНЦЕПЦІЙ..... 66
- Гордій Олександр Анатолійович**  
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНОЇ  
СТРАТЕГІЇ ВІДБУДОВИ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД ..... 73
- Гордій Олександр Анатолійович**  
ОЦІНКА СУЧАСНОГО СТАНУ ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ  
ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ ..... 84
- Демчишак Назар Богданович, Солук Олексій Богданович, Асютін Андрій Володимирович**  
СТИМУЛЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА:  
КОНЦЕПТУАЛІЗАЦІЯ, ГЛОБАЛЬНІ ВИКЛИКИ ТА ВІТЧИЗНЯНІ РЕАЛІЇ..... 93

|                                                                                                                                                                                                                              |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Захожай Валерій Борисович</b><br>ВИКОРИСТАННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИХ МЕТОДІВ У СТАТИСТИЧНОМУ МОДЕЛЮВАННІ<br>ПІД ЧАС ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ З БІЗНЕС-АНАЛІТИКИ .....                                                                 | 101 |
| <b>Клещов Антон Йосипович</b><br>ОБҐРУНТУВАННЯ МЕТОДУ АНАЛІЗУ ВПЛИВУ ІНДУСТРІАЛЬНИХ ПАРКІВ НА<br>НАЦІОНАЛЬНІ ЕКОНОМІЧНІ ПОКАЗНИКИ.....                                                                                       | 108 |
| <b>Корнилюк Роман Васильович</b><br>ВЕЛИКИЙ БІЗНЕС УКРАЇНИ В УМОВАХ ПОВНОМАСШТАБНОЇ ВІЙНИ: ДИНАМІКА<br>РОЗВИТКУ ТОП 1000 КОМПАНІЙ .....                                                                                      | 113 |
| <b>Лесик Григорій Васильович</b><br>МЕТОДИ ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ У ФРАНЧАЙЗИНГОВИХ<br>МЕРЕЖАХ: АМЕРИКАНСЬКИЙ, ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ТА УКРАЇНСЬКИЙ ДОСВІД .....                                                     | 120 |
| <b>Мрихіна Олександра Борисівна, Косач Андрій Іванович,<br/>Козевич Ростислав Ігорович, Богдан Петро Іванович</b><br>МЕТОДИ МОДЕЛЮВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ОСНОВІ РЕФЛЕКСИВНОГО ПІДХОДУ... ..                                | 130 |
| <b>Романчук Любов Анатоліївна, Щитов Дмитро Миколайович, Мормуль Микола Федорович</b><br>ЗВАБЛИВІСТЬ КРАЇН ДЛЯ ЕЛЕКТРОННОЇ ТОРГІВЛІ НА ПРИКЛАДІ УКРАЇНИ ТА<br>НІМЕЧЧИНИ .....                                                | 137 |
| <b>Самойленко Богдан Віталійович, Мельник Олександр Олександрович</b><br>УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ В УКРАЇНІ ЗА УМОВ КРИЗОВИХ ЯВИЩ .....                                                                             | 149 |
| <b>Тарасенко Олексій Сергійович, Цимбаленко Наталія Володимирівна</b><br>МЕТОДОЛОГІЧНІ ПОЛОЖЕННЯ ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ<br>ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ .....                                                          | 156 |
| <b>Чеберяко Оксана Вікторівна, Варналій Захарій Степанович, Толок Ігор Вікторович,<br/>Баженова Олена Володимирівна, Микитюк Оксана Петрівна</b><br>СОЦІАЛЬНИЙ ЗАХИСТ ЛЮДИНИ У СВІТІ: МОДЕЛІ, ВИКЛИКИ ТА ПРОБЛЕМИ .....      | 163 |
| <b>Черничко Тетяна Володимирівна, Пігош Василь Августинівич,<br/>Чорій Юрій Юрійович, Резніков Вячеслав Вячеславович</b><br>СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК УКРАЇНИ В УМОВАХ ІНКЛЮЗІЇ:<br>ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ЖИТТЯ ..... | 175 |
| <b>Чистюхіна Анастасія Олександрівна</b><br>ЕКОНОМІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ЕКСПОРТУ УКРАЇНСЬКИХ КОНДИТЕРСЬКИХ ВИРОБІВ<br>НА РИНОК США.....                                                                                            | 182 |
| <b>Шпатакова Оксана Леонідівна</b><br>СУЧАСНІ МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ЩОДО АНАЛІЗУ ЕФЕКТИВНОСТІ<br>ВИКОРИСТАННЯ ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ ПІДПРИЄМСТВА .....                                                                            | 189 |
| <b>Якимчук Олег Феодосійович, Постельжук Олександр Петрович</b><br>ЕНЕРГЕТИЧНА БЕЗПЕКА В КОНТЕКСТІ ЗЕЛЕНОГО ЗРОСТАННЯ:<br>АНАЛІЗ ПОКАЗНИКІВ .....                                                                            | 195 |

## МАРКЕТИНГ

|                                                                                                                                                                                                                                                                |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Набока Руслан Миколайович, Слободян Назар Богданович, Старев Дмитро Вячеславович</b><br>АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ, РЕКЛАМНИХ КАМПАНІЙ ТА МЕТОДІВ ЗБУТУ<br>ПРОДУКЦІЇ З УРАХУВАННЯМ РИНКОВИХ ТЕНДЕНЦІЙ, СПОЖИВЧОЇ ПОВЕДІНКИ ТА<br>ЦІНОВОЇ ПОЛІТИКИ ..... | 202 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|

---

|                                                                                                                                                                                                              |            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Перевозова Ірина Володимирівна, Дуда Галина Богданівна, Земляков Ігор Семенович</b><br><b>МАРКЕТИНГОВИЙ АНАЛІЗ ТА ФОРМУВАННЯ ОПТИМАЛЬНОГО ТОВАРНОГО</b><br><b>АСОРТИМЕНТУ ОПТОВОГО ПІДПРИЄМСТВА .....</b> | <b>213</b> |
| <b>Шептуха Олена Михайлівна, Тохтамиш Тетяна Олександрівна</b><br><b>МАРКЕТИНГОВІ КОМУНІКАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА КОНДИТЕРСЬКОЇ ГАЛУЗІ.....</b>                                                                     | <b>220</b> |
| <b>Яценко Максим Сергійович</b><br><b>ВПЛИВ ІНФОРМАЦІЙНИХ ПОТОКІВ НА КОНТЕНТ-МАРКЕТИНГ ПІДПРИЄМСТВА</b><br><b>ТОРГІВЛІ .....</b>                                                                             | <b>228</b> |

## CONTENTS

## HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS

**Drobakha Dmytro**

MODERN TECHNOLOGIES IN THE FIELD OF RESTAURANTS ..... 11

**Dyakonova Andzhela, Khalilova-Chuvaieva Yuliia, Nikitchina Tetiana, Kravchuk Tetiana**  
FORMATION OF STRATEGIES FOR INNOVATION DEVELOPMENT OF THE HOSPITALITY

INDUSTRY IN UKRAINE ..... 18

**Kozhukhivska Raisa, Sakovska Olena**USE OF DIGITAL TECHNOLOGIES IN THE PLANNING AND IMPLEMENTATION  
OF TOURISTIC, HOTEL AND RESTAURANT SERVICES..... 29

## ECONOMY

**Barskyi Mykhailo**

RISK MANAGEMENT IN GLOBAL SUPPLY CHAINS..... 36

**Bogdan Nataliya, Skliar Bohdan, Reznichenko Illia**ASSESSMENT OF THE COMPETITIVENESS OF THE HOTEL BUSINESS: UKRAINE AND  
EUROPE..... 45**Varnalii Zakharii, Fedchenko Oleksii, Pampukha Ihor, Cheberyako Oksana, Tolok Ihor**USE OF BASIC ARCGIS ONLINE WIDGETS TO CREATE AND VISUALIZE LAYOUTS OF  
SPECIALIZED (SOCIO-ECONOMIC) ELECTRONIC MAPS ..... 57**Glushchenko Andrii**GREEN ECONOMY AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT: A COMPARATIVE ANALYSIS OF  
CONCEPTS..... 66**Hordii Oleksandr**THEORETICAL AND METHODOLOGICAL FOUNDATIONS OF FORMULATING INVESTMENT  
AND INNOVATION STRATEGIES FOR THE RECONSTRUCTION OF UKRAINE'S  
ECONOMY IN THE POST-WAR PERIOD..... 73**Hordii Oleksandr**ASSESSMENT OF THE CURRENT STATE OF INVESTMENT AND INNOVATION  
DEVELOPMENT OF THE ECONOMY OF UKRAINE..... 84**Demchyshak Nazar, Soluk Oleksii, Asiutin Andrii**STIMULATION OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF ENTREPRENEURSHIP:  
CONCEPTUALIZATION, GLOBAL CHALLENGES AND DOMESTIC REALITIES ..... 93

|                                                                                                                                                                                                 |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Zakhozhai Valeriy</b><br>USE OF INTELLIGENT METHODS IN STATISTICAL MODELING IN THE TRAINING<br>OF BUSINESS ANALYSTS .....                                                                    | 101 |
| <b>Kleshchov Anton</b><br>JUSTIFICATION OF THE ANALYSIS METHOD OF THE IMPACT OF INDUSTRIAL PARKS<br>ON NATIONAL ECONOMIC INDICATORS .....                                                       | 108 |
| <b>Kornyliuk Roman</b><br>BIG BUSINESS IN UKRAINE UNDER A FULL-SCALE WAR: DEVELOPMENT<br>DYNAMICS OF TOP 1000 COMPANIES .....                                                                   | 113 |
| <b>Lesyk Hryhorii</b><br>METHODS OF OPTIMISING BUSINESS PROCESS MANAGEMENT IN FRANCHISE<br>NETWORKS: AMERICAN, EUROPEAN AND UKRAINIAN EXPERIENCE.....                                           | 120 |
| <b>Mrykhina Oleksandra, Kosach Andrii, Kozevych Rostyslav, Bohdan Petro</b><br>METHODS OF BUSINESS PROCESS MODELLING THROUGH A REFLECTIVE APPROACH .....                                        | 130 |
| <b>Romanchuk Lyubov, Shchytov Dmytro, Mormul Mykola</b><br>THE ATTRACTIVENESS OF COUNTRIES FOR ELECTRONIC TRADE USING<br>THE EXAMPLES OF UKRAINE AND GERMANY .....                              | 137 |
| <b>Samoilenko Bohdan, Melnyk Oleksandr</b><br>MANAGEMENT OF LOGISTICS PROCESSES IN UKRAINE IN TIMES OF CRISIS .....                                                                             | 149 |
| <b>Tarasenko Oleksiy, Tsymbalenko Nataliia</b><br>METHODOLOGICAL PROVISIONS FOR ASSESSING THE LEVEL OF ECONOMIC SECURITY<br>OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS .....                              | 156 |
| <b>Cheberyako Oksana, Varnalii Zakharii, Tolok Igor, Bazhenova Olena, Mykytiuk Oksana</b><br>HUMAN SOCIAL PROTECTION IN THE WORLD: MODELS, CHALLENGES<br>AND PROBLEMS .....                     | 163 |
| <b>Chernychko Tetyana, Pigosh Vasyl, Chorii Yurii, Reznikov Vyacheslav</b><br>SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF UKRAINE IN THE CONTEXT OF INCLUSION:<br>PATHWAYS TO IMPROVING QUALITY OF LIFE ..... | 175 |
| <b>Chystiukhina Anastasiia</b><br>ECONOMIC POTENTIAL OF UKRAINIAN CONFECTIONERY EXPORTS TO THE<br>US MARKET.....                                                                                | 182 |
| <b>Shpatakova Oksana</b><br>MODERN METHODOLOGICAL APPROACHES TO THE ANALYSIS OF EFFICIENCY<br>OF USING THE FIXED ASSETS OF ENTERPRISE.....                                                      | 189 |
| <b>Yakymchuk Oleh, Postelzhuk Oleksandr</b><br>ENERGY SECURITY IN THE CONTEXT OF GREEN GROWTH: ANALYSIS OF INDICATORS .....                                                                     | 195 |

## MARKETING

|                                                                                                                                                                                                                       |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Naboka Ruslan, Slobodian Nazar, Stariev Dmytro</b><br>ANALYZING MARKETING STRATEGIES, ADVERTISING CAMPAIGNS AND SALES<br>METHODS, TAKING INTO ACCOUNT MARKET TRENDS, CONSUMER BEHAVIOR<br>AND PRICING POLICY ..... | 202 |
| <b>Perevozova Iryna, Duda Halyna, Zemliakov Ihor</b><br>MARKETING ANALYSIS AND FORMATION OF THE OPTIMAL PRODUCT RANGE OF<br>THE WHOLESALE ENTERPRISE .....                                                            | 213 |

**Sheptukha Olena, Tokhtamysh Tatiana**

MARKETING COMMUNICATIONS OF ENTERPRISES IN THE CONFECTIONERY  
INDUSTRY.....

220

**Yashchenko Maksym**

INFLUENCE OF INFORMATION FLOWS ON THE CONTENT MARKETING OF A TRADE  
ENTERPRISE.....

228

УДК 640.4+664

ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННА СПРАВА

**Дробаха Дмитро Анатолійович**

*аспірант кафедри готельно-ресторанного і туристичного бізнесу  
Київського університету культури*

**Drobakha Dmytro**

*Graduate Student of the Department of  
Hotel, Restaurant and Tourism Business*

*Kyiv University of Culture*

ORCID: 0009-0008-3395-5619

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-8-10169

## СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ У СФЕРІ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

### MODERN TECHNOLOGIES IN THE FIELD OF RESTAURANTS

**Анотація.** Вступ. Сучасні технології відіграють ключову роль у трансформації ресторанного господарства, надаючи нові можливості для підвищення ефективності операцій, покращення якості обслуговування клієнтів та збільшення прибутковості. Важливість технологій у цій сфері важко переоцінити, оскільки вони змінюють спосіб управління бізнесом, взаємодії з клієнтами та прийняття рішень.

**Мета.** Мета статті полягає у виокремленні та сегментації ключових груп сучасних технологій у сфері ресторанного господарства.

**Матеріали і методи.** У процесі підготовки статті було використано наступні матеріали: наукові публікації, аналітичні звіти, галузеві дослідження, статистичні дані, а також інформація від провідних компаній, що працюють у сфері ресторанного бізнесу.

Було використано комплекс загальнонаукових методів теоретичного дослідження: аналіз наукової літератури – вивчення існуючих наукових праць для узагальнення та систематизації знань щодо використання сучасних технологій у ресторанному господарстві; компаративний аналіз – зіставлення різних технологій та їхнього впливу на ефективність ресторанного бізнесу; систематизація – впорядкування технологій як частини інтегрованої системи управління ресторанним бізнесом; метод узагальнення – формування загальних висновків на основі аналізу отриманих даних та літературних джерел.

**Результати.** Сучасні технології забезпечують автоматизацію багатьох рутинних процесів, що значно підвищує ефективність роботи ресторану. Системи автоматизації обліку, дозволяють швидко і точно обробляти замовлення, управляти запасами та виконувати фінансові розрахунки. Це не лише зменшує кількість помилок, але і пришвидшує процес обслуговування клієнтів, що є критично важливим у висококонкурентному середовищі ресторанного бізнесу.

Технології значно покращують комунікацію між рестораном та клієнтами. Системи онлайн-бронювання і мобільні додатки для замовлень дозволяють клієнтам легко планувати свій візит, вибирати страви та здійснювати оплату без фізичного контакту з персоналом. Це не лише підвищує зручність для гостей, але й дозволяє ресторану краще управляти своїм потоком відвідувачів і зменшувати час очікування.

Аналітика даних є ще однією важливою сферою, де технології відіграють значну роль. Сучасні системи збору і обробки даних дозволяють ресторанам аналізувати поведінку клієнтів, вивчати їх вподобання та тенденції споживання. Це надає можливість приймати обґрунтовані рішення щодо асортименту меню, цінової політики та маркетингових стратегій, що в свою чергу сприяє підвищенню конкурентоспроможності та прибутковості.

Нарешті, впровадження інноваційних технологій, таких як штучний інтелект та інтернет речей (IoT), відкриває нові горизонти для розвитку ресторанного бізнесу. Штучний інтелект може бути використаний для персоналізації обслуговування, автоматизації управлінських процесів та оптимізації поставок. Інтернет речей дозволяє здійснювати моніторинг та контроль за технічним станом обладнання, що зменшує ризик поломок і підвищує загальну ефективність операцій.

Таким чином, сучасні технології є невід'ємною частиною розвитку ресторанного господарства, забезпечуючи підвищення оперативної ефективності, покращення обслуговування клієнтів та підвищення загальної конкурентоспроможності ресторанного бізнесу.

Перспективи. Полягають у вивченні впливу інновацій на підвищення ефективності операційної діяльності, покращення якості обслуговування клієнтів, впровадження новітніх інформаційних систем для оптимізації бізнес-процесів, а також аналізу соціально-економічних наслідків інтеграції цифрових рішень у ресторанний сектор. Особливої уваги заслуговують дослідження з адаптації сучасних технологій до змін споживчих потреб та розвитку сталих практик у контексті глобальних викликів, таких як пандемії чи екологічні кризи.

**Ключові слова:** ресторан, ресторанне господарство, інновації, нові технології, сучасні технології

**Summary.** Introduction. Modern technologies play a key role in the transformation of the restaurant industry, providing new opportunities for increasing the efficiency of operations, improving the quality of customer service and increasing profitability. The importance of technology in this area cannot be overstated as it changes the way businesses are run, interact with customers and make decisions.

**Goal.** The purpose of the article is to highlight and segment the key groups of modern technologies in the restaurant industry.

**Materials and methods.** In the process of preparing the article, the following materials were used: scientific publications, analytical reports, industry studies, statistical data, as well as information from leading companies operating in the restaurant business.

A complex of general scientific methods of theoretical research was used: analysis of scientific literature – study of existing scientific works for generalization and systematization of knowledge regarding the use of modern technologies in the restaurant industry; comparative analysis – comparison of different technologies and their impact on the efficiency of the restaurant business; systematization – arrangement of technologies as part of an integrated restaurant business management system; method of generalization – formation of general conclusions based on the analysis of the obtained data and literary sources.

**The results.** Modern technologies provide automation of many routine processes, which significantly increases the efficiency of the restaurant. Accounting automation systems allow you to quickly and accurately process orders, manage stocks and perform financial calculations. This not only reduces the number of errors, but also speeds up the customer service process, which is critical in the highly competitive environment of the restaurant business.

Technology greatly improves communication between the restaurant and customers. Online booking systems and mobile ordering applications allow customers to easily plan their visit, select meals and pay without physical contact with staff. This not only increases convenience for guests, but also allows the restaurant to better manage its flow of visitors and reduce waiting times.

Data analytics is another important area where technology plays a significant role. Modern data collection and processing systems allow restaurants to analyze customer behavior, study their preferences and consumption trends. This provides an opportunity to make informed decisions about menu assortment, pricing policy and marketing strategies, which in turn contributes to increased competitiveness and profitability.

Finally, the introduction of innovative technologies such as artificial intelligence and the Internet of Things (IoT) opens new horizons for the development of the restaurant business. Artificial intelligence can be used to personalize service, automate management processes and optimize deliveries. The Internet of Things allows you to monitor and control the technical condition of equipment, which reduces the risk of breakdowns and increases the overall efficiency of operations.

Thus, modern technologies are an integral part of the development of the restaurant industry, providing increased operational efficiency, improved customer service, and increased overall competitiveness of the restaurant business.

**Prospects.** They consist in studying the impact of innovations on increasing the efficiency of operational activities, improving the quality of customer service, implementing the latest information systems to optimize business processes, as well as analyzing the socio-economic consequences of integrating digital solutions into the restaurant sector. Research on the adaptation of modern technologies to changes in consumer needs and the development of sustainable practices in the context of global challenges, such as pandemics or environmental crises, deserve special attention.

**Key words:** restaurant, restaurant business, innovations, new technologies, modern technologies

**Постановка проблеми.** Технології відіграють ключову роль у сучасній ресторанній індустрії, трансформуючи весь спектр операційних процесів та вдосконалюючи клієнтський досвід. Їхнє впровадження дає можливість автоматизувати та оптимізувати такі важливі аспекти, як замовлення та обслуговування клієнтів, управління запасами, аналітика та прогнозування попиту.

Використання сучасних технологій, таких як планшети та мобільні додатки, дозволяє ресторанам забезпечувати миттєве та персоналізоване обслуговування відвідувачів. Це сприяє підвищенню швидкості та зручності прийому замовлень, а також надає можливість збирати цінну інформацію про

уподобання та споживчу поведінку клієнтів. Такі дані, в свою чергу, можуть бути використані для вдосконалення меню, оптимізації логістики та прийняття стратегічних управлінських рішень.

Впровадження інтегрованих систем управління запасами дозволяє ресторанам ефективніше контролювати наявність та рух сировини, скорочувати витрати на зберігання та мінімізувати ризики дефіциту. Крім того, аналітичні інструменти допомагають прогнозувати попит, забезпечуючи своєчасне поповнення запасів та підвищуючи загальну операційну ефективність.

Загалом, технології відкривають широкі можливості для ресторанної галузі, підвищуючи її конку-

рентоспроможність, покращуючи клієнтський досвід та сприяючи оптимізації бізнес-процесів. Їхнє ефективне впровадження та використання стає ключовим фактором успіху сучасних закладів громадського харчування.

Сфера ресторанного господарства зазнає значних трансформацій під впливом сучасних технологічних досягнень. Впровадження інноваційних рішень стає критично важливим фактором забезпечення ефективності та конкурентоспроможності ресторанного бізнесу. Актуальність цієї проблеми зумовлена необхідністю глибокого вивчення ролі новітніх технологій у підвищенні якості обслуговування клієнтів, оптимізації управлінських процесів, а також аналізу можливих перешкод та бар'єрів на шляху їх впровадження. Комплексне дослідження цих аспектів дозволить ресторанним закладам ефективно інтегрувати сучасні технологічні рішення у свої бізнес-моделі, покращуючи ефективність роботи та підвищуючи задоволеність відвідувачів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання нових технологій у сфері готельного господарства, є доволі актуальним і йому присвячена значна кількість наукових праць вітчизняних науковців.

Так, О. Дишкантюк, К. Власюк, Л. Тітомир та А. Жмудь [1] досліджували впровадження інновацій у ресторанному господарстві з акцентом на адаптацію технологій харчування до сучасних вимог сталого розвитку. В той же час Л. Івашина, Л. Бишовець [2] аналізують нові методи та технології, що покращують процес приготування та якість страви, а також їхній вплив на гастрономічну індустрію. В свою чергу Н. Івасишина [3] досліджувала розвиток ресторанного господарства в Україні, зокрема аналізує тенденції та фактори, що впливають на ринок ресторанних послуг в країні.

К. Кащук, І. Мосійчук та І. Саух [4] досліджували сучасні технології управління у готельно-ресторанному бізнесі, включаючи практичні аспекти впровадження інновацій. Г. Коваленко та І. Поточилова [5] аналізують місцеві тенденції, інновації та зміни на ринку ресторанних послуг, а також їхній вплив на розвиток галузі в зазначеній області.

С. Пересічна, Д. Корбачова [6] вивчали поняття та класифікацію соціальних інновацій у сфері готельно-ресторанного бізнесу. К. Плиско [7] аналізує новітні технології, що впливають на різні аспекти ресторанного бізнесу, від обслуговування клієнтів до управлінських процесів.

І. Поворознюк та Н. Штангеева [8] аналізують напрямки інноваційного розвитку підприємств ресторанного господарства в умовах кризових ситуацій. Г. Пятницька [9] досліджує стратегії розвитку ресторанного бізнесу в умовах криз. Ж. Семчук, І. Петрик [10] аналізують вплив інновацій на економічний розвиток туристичної галузі, вивчають ефективність нових технологій та їхній внесок у підвищення конкурентоспроможності туристичного бізнесу.

**Метою статті** є виокремлення та сегментація ключових груп сучасних технологій у сфері ресторанного господарства.

**Виклад основного матеріалу.** Розвиток ресторанного господарства в сучасному світі демонструє тісний взаємозв'язок із новітніми технологічними досягненнями. Застосування комп'ютеризованих систем управління закладами, впровадження інтерактивних меню, використання онлайн-замовлень та доставки, а також впровадження автоматизованих систем обліку та аналітики — лише деякі приклади технологічних інновацій, що суттєво впливають на ефективність ресторанного бізнесу. Ці рішення дозволяють оптимізувати робочі процеси, спростити комунікацію з клієнтами, збільшити продуктивність та знизити витрати. Окрім того, впровадження сучасних систем автоматизації кухні та обслуговування значно підвищує якість обслуговування та задоволеність відвідувачів. Таким чином, постійні технологічні трансформації стають ключовим фактором розвитку та конкурентоспроможності ресторанного господарства в умовах динамічного ринкового середовища [2; 6–7].

Інтенсивність глобального економічного розвитку і техноглобалізації прискорює трансформацію постіндустріальної економіки в цифрову. Стрімкий розвиток цифрової економіки сприяє значному розширенню асортименту товарів і послуг на ринку, прискорює і здешевлює процеси обміну.

Крім того, цифрова економіка призводить до формування нової цінності — даних, з появою відповідних бізнес-моделей і цифрових платформ. Така тенденція обумовлена інноваційним напрямком розвитку всіх галузей економіки, включаючи ресторанний бізнес.

Сучасні тенденції економічного розвитку диктують необхідність інноваційних змін в технологіях харчування і принципах роботи підприємств ресторанного бізнесу. Характерною рисою ресторанного бізнесу є орієнтація на споживача, тому сьогодні компанії в цій сфері пропонують не тільки послуги громадського харчування, але супроводжують процес споживання їжі іншими візуальними та емоційними факторами, що обумовлює необхідність розвивати не тільки послуги громадського харчування, а й надавати додаткові послуги [1].

Сучасне ресторанне господарство характеризується постійною необхідністю впровадження та вдосконалення технологічних рішень. Ця тенденція обумовлена низкою ключових факторів [3; 5].

Зростаюча конкуренція на ринку послуг харчування вимагає від закладів постійного пошуку шляхів підвищення ефективності та якості обслуговування. Технологічні інновації, такі як автоматизовані системи замовлення та обліку, інтерактивні меню, системи лояльності, дозволяють оптимізувати бізнес-процеси, зменшити витрати та адаптуватися до динамічних потреб сучасних споживачів [8–10].

Технологізація сфери ресторанного господарства є необхідною для покращення взаємодії з клієнтами, підвищення їх задоволеності та лояльності. Використання мобільних додатків, онлайн-замовлень, систем управління відгуками та відстежування відвідуваності стає невід'ємною частиною успішної ресторанної концепції [4].

Ефективне впровадження технологій допомагає ресторанному бізнесу залишатися конкурентоспроможним, адаптуватися до нових тенденцій та максимізувати прибутки в довгостроковій перспективі. Тож комплексний розвиток технологічних рішень є ключовим пріоритетом для закладів ресторанного господарства, що прагнуть досягти стійкого успіху.

Відповідно до дослідницької проблематики даної наукової статті раціональним є розкрити та систематизувати ключові групи технологій у сфері ресторанного господарства.

Для чого скористаємося нижченаведеною блок-схемою (рис. 1) на якій наочним чином відображені дані сучасні технології в сферу ресторанного бізнесу.

Розглянемо більш детально дані групи сучасних технологій у сфері ресторанного господарства:

1. Виробничо-економічні технології є ключовою групою інноваційних рішень, що трансформують ефективність операційних процесів у ресторанній індустрії. Зокрема, автоматизація кухні за допомогою роботизованих систем приготування їжі та інших інтелектуальних кухонних пристроїв сприяє підвищенню швидкості, точності та стандартизації виробничих операцій.

Крім того, технології Інтернету речей (IoT) дозволяють встановлювати розумні датчики для моніторингу стану обладнання, температури та запасів продуктів у режимі реального часу. Це забезпечує безперебійність роботи кухні, скорочує витрати та мінімізує ризик браку. Впровадження таких виробничо-економічних технологій дає змогу ресторанам оптимізувати операційні витрати, підвищити продуктивність праці та гнучко реагувати на зміни попиту, що в кінцевому підсумку підвищує їхню конкурентоспроможність на ринку.

2. Фінансові технології відіграють ключову роль у підвищенні ефективності управління фінансовими операціями ресторанів. Використання інтегрованих платіжних систем, мобільних додатків та безконтактних методів оплати дозволяє спростити та пришвидшити процес розрахунків з клієнтами.

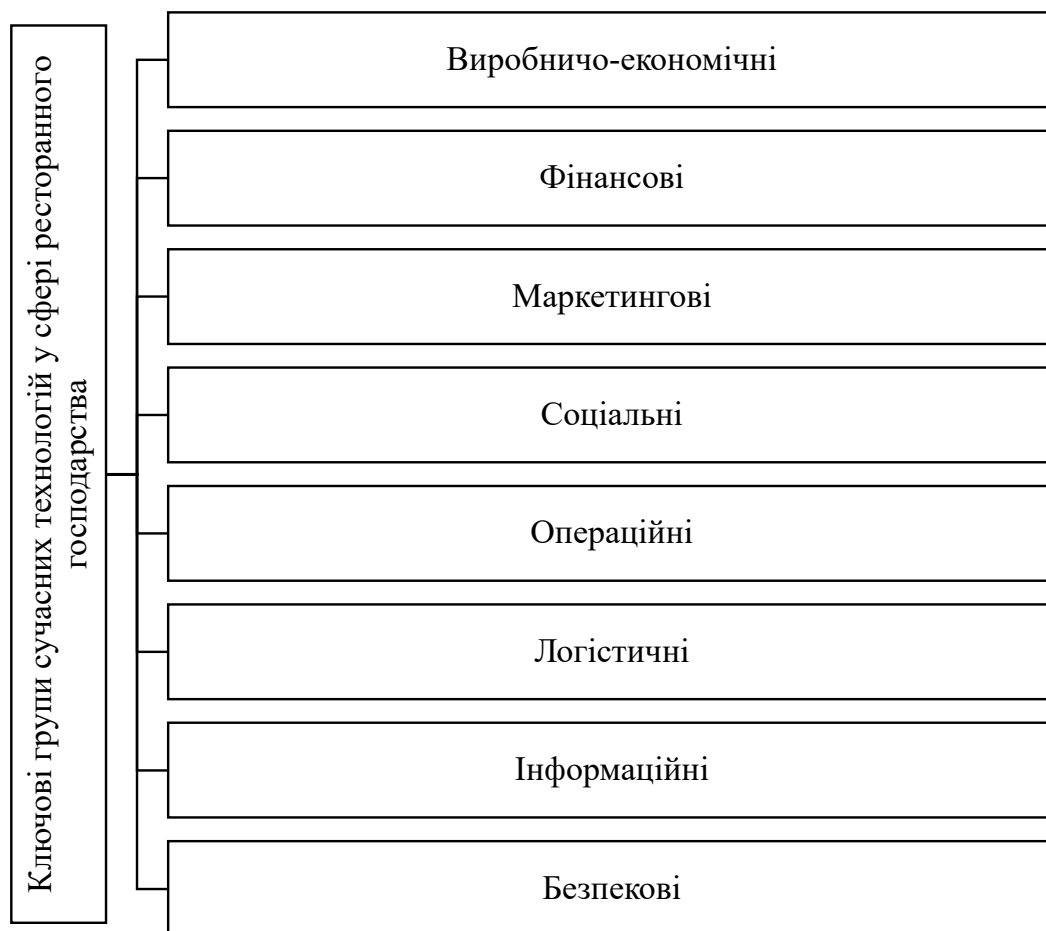


Рис. 1. Ключові групи сучасних технологій у сфері ресторанного господарства  
Джерело: розроблено автором

Крім того, впровадження сучасних бухгалтерських та ERP-систем оптимізує внутрішній фінансовий облік, документообіг та управління грошовими потоками.

Аналітичні інструменти на базі штучного інтелекту та великих даних надають можливість отримувати глибинні фінансові аналітичні дані, що сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень. Загалом, фінансові технології забезпечують ресторанам більшу прозорість, гнучкість та контрольованість фінансових процесів, тим самим підвищуючи їх загальну економічну ефективність.

3. Маркетингові технології відкривають нові можливості для ресторанів у сфері просування, взаємодії з клієнтами та аналізу ринку. Використання соціальних медіа, мобільних додатків та персоналізованих цифрових каналів дозволяє ефективніше залучати цільову аудиторію, будувати міцні взаємовідносини з клієнтами та оперативно реагувати на їхні потреби. Комплексні CRM-системи накопичують цінні дані про споживчу поведінку, які в поєднанні з аналітичними інструментами допомагають ресторанам виявляти тенденції, сегментувати клієнтську базу та розробляти таргетовані маркетингові кампанії. Крім того, технології віртуальної та доповненої реальності дають можливість створювати унікальні та захопливі клієнтські взаємодії. Загалом, впровадження маркетингових технологій сприяє ефективнішому залученню та утриманню клієнтів, підвищує впізнаність бренду та збільшує конверсію у продажах.

4. Соціальні технології відіграють все більшу роль у формуванні комунікацій між ресторанами та їх клієнтами. Використання соціальних медіа, онлайн-платформ відгуків та рекомендацій дозволяє ресторанам налагоджувати безпосередній діалог з відвідувачами, оперативно реагувати на їхні відгуки та запити. Це сприяє підвищенню лояльності клієнтів, а також генерації позитивного «сарафанного радіо». Крім того, соціальні технології відкривають можливості для спільного створення контенту, опитувань та зворотного зв'язку, що дозволяє ресторанам краще розуміти потреби своєї аудиторії та своєчасно адаптувати свої пропозиції. Загалом, впровадження соціальних технологій сприяє підвищенню прозорості, налагодженню емоційного зв'язку з клієнтами та вдосконаленню клієнтського досвіду в ресторанному бізнесі.

5. Операційні технології відіграють ключову роль у підвищенні ефективності та оптимізації робочих процесів у ресторанному бізнесі. Впровадження сучасних систем управління рестораном (POS-системи) дозволяє автоматизувати та спростити процеси оформлення замовлень, управління столиками та здійснення фінансових транзакцій. Це сприяє підвищенню швидкості обслуговування клієнтів, зменшенню помилок та покращенню контролю над фінансовими потоками. Крім того, технології штучного інтелекту та великих даних надають можливість

проводити глибинний аналіз інформації про споживчу поведінку, застосовувати предиктивну аналітику та приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо меню, ціноутворення та операційних пріоритетів. Загалом, операційні технології дозволяють ресторанам оптимізувати робочі процеси, підвищити продуктивність праці та покращити загальну якість обслуговування відвідувачів.

6. Логістичні технології відіграють важливу роль у забезпеченні ефективності ланцюгів постачання та управління запасами у ресторанному бізнесі. Впровадження систем відстеження постачання, оптимізації логістики та прогнозування попиту дозволяє ресторанам мінімізувати простой, скоротити витрати на зберігання та уникнути дефіциту сировини. Використання технологій Інтернету речей (IoT) для моніторингу температури, вологості та термінів придатності продуктів підвищує безпеку харчових продуктів та зменшує кількість відходів. Крім того, аналітичні інструменти на базі великих даних надають можливість точніше прогнозувати попит, оптимізувати графік поставок і раціоналізувати управління запасами. Загалом, логістичні технології сприяють підвищенню гнучкості, прозорості та ефективності постачальницько-логістичних процесів у ресторанному господарстві.

7. Інформаційні технології відкривають широкі можливості для ефективного управління ресторанним бізнесом. Використання сучасних систем управління рестораном (POS-системи) дозволяє автоматизувати та оптимізувати ключові бізнес-процеси, такі як обробка замовлень, управління запасами, проведення фінансових транзакцій. Технології великих даних (Big Data) дають можливість збирати, аналізувати та інтерпретувати значні масиви інформації про споживчу поведінку, переваги клієнтів, ефективність операційних та маркетингових стратегій. Це сприяє підвищенню рівня обслуговування, оптимізації асортименту та прийняттю обґрунтованих управлінських рішень. Крім того, інформаційні технології допомагають ресторанам забезпечувати більшу прозорість, контрольованість та безпеку ведення бізнесу. Загалом, впровадження інформаційних технологій є ключовим чинником підвищення ефективності, конкурентоспроможності та інноваційного розвитку ресторанного господарства.

8. Екологічні технології відіграють все більшу роль у сучасній ресторанній індустрії, забезпечуючи перехід до більш сталих та відповідальних практик господарювання. Впровадження енергоефективних пристроїв, таких як холодильники, плити та системи освітлення, дозволяє ресторанам значно скоротити споживання електроенергії та зменшити вуглецевий слід.

Крім того, технології переробки та утилізації відходів сприяють мінімізації обсягів харчових відходів та пакувальних матеріалів, забезпечуючи замкнений цикл поводження з ними. Використання

екологічно чистої упаковки, виготовленої з біорозкладних або перероблених матеріалів, підвищує сталість ресторанних операцій і відповідає зростаючим запитам екологічно свідомих споживачів. Загалом, впровадження зелених технологій у ресторанному бізнесі не лише сприяє збереженню навколишнього середовища, а й дозволяє ресторанам зміцнювати свою репутацію як соціально відповідальних підприємств, що піклуються про довкілля.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Підсумовуючи, можна стверджувати, що сучасні технології відіграють ключову роль у трансформації ресторанної індустрії, забезпечуючи комплексну модернізацію її операційних процесів та клієнтського обслуговування. Використання виробничо-економічних технологій, таких як автоматизація кухні та Інтернет речей, підвищує ефективність, точність і швидкість виробничих операцій, одночасно мінімізуючи витрати та ризики браку. Впровадження фінансових технологій, зокрема інтегрованих платіжних систем та аналітичних інструментів, оптимізує управління фінансовими потоками, підвищуючи прозорість та економічну ефективність закладів.

Маркетингові та соціальні технології відкривають нові можливості для ресторанів у сфері просування, взаємодії з клієнтами та формування лояльності. Використання соціальних медіа, віртуальної реальності та систем управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) дозволяє ефективно залучати та утримувати відвідувачів, а також краще розуміти їхні потреби та уподобання.

Операційні, логістичні та інформаційні технології сприяють оптимізації внутрішніх бізнес-процесів ресторанів, підвищенню продуктивності праці, забезпеченню безпеки харчових продуктів та прийняттю обґрунтованих управлінських рішень на основі глибокого аналізу даних. Водночас екологічні технології, спрямовані на скорочення енергоспоживання, переробку відходів та використання екологічної упаковки, дозволяють ресторанам демонструвати свою відповідальність перед навколишнім середовищем.

Загалом, комплексне впровадження сучасних технологічних рішень у ресторанну індустрію забезпечує значні конкурентні переваги, підвищує ефективність операційної діяльності, покращує клієнтський досвід та сприяє загальному інноваційному розвитку ресторанного господарства. Ефективна інтеграція технологій стає критично важливим фактором успіху та стійкості ресторанних закладів в умовах динамічного ринкового середовища.

Перспективи подальших досліджень у сфері сучасних технологій у ресторанному господарстві полягають у вивченні впливу інновацій на підвищення ефективності операційної діяльності, покращення якості обслуговування клієнтів, впровадження новітніх інформаційних систем для оптимізації бізнес-процесів, а також аналізі соціально-економічних наслідків інтеграції цифрових рішень у ресторанний сектор. Особливої уваги заслуговують дослідження з адаптації сучасних технологій до змін споживчих потреб та розвитку сталих практик у контексті глобальних викликів, таких як пандемії чи екологічні кризи.

### Література

1. Дишкантюк О.В., Власюк К.В., Тітомир Л.А., Жмудь А.В. Інновації в ресторанному господарстві: адаптація технологій харчування до сучасних вимог сталого розвитку. *Таврійський науковий вісник. Серія: Технічні науки*. 2023. № 6. С. 113–119.
2. Івашина Л.Л., Бишовець Л.Г. Інновації в технології приготування борщу «Холодноярського». *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. 2021. № 1–2 (3–4). С. 51–58.
3. Івасишина Н.В. Розвиток ресторанного господарства в Україні. *Вісник Київського національного лінгвістичного університету. Серія Історія, економіка, філософія*. 2023. № 28. С. 60–65.
4. Кащук К.М., Мосійчук І.В., Саух І.В. Сучасні технології управління в готельно-ресторанному бізнесі: практики та інновації. *Бізнес інформ.* 2023. № 6. С. 93–99.
5. Коваленко Г.В., Поточилова І.С. Основні тренди розвитку сфери ресторанних послуг Миколаївської області. *Підприємництво та інновації*. 2020. № 14. С. 37–41.
6. Пересічна С., Корбачова Д. Поняття та класифікація соціальних інновацій у сфері готельно-ресторанного бізнесу. *Modern engineering and innovative technologies*. 2023. № 30–03. С. 57–62.
7. Плиско К.П. Застосування інновацій та Digital-технологій в ресторанному господарстві. Київ : ТЕК КНТЕУ, 2020. С. 76–78.
8. Поворознюк І., Штангеева Н. Напрями інноваційного розвитку підприємств ресторанного господарства в кризових умовах. *Економічні горизонти*. 2023. № 2 (24). С. 30–38.
9. П'ятницька Г.Т. Стратегії розвитку ресторанного бізнесу в умовах кризи. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2021. № 2. С. 40–48.
10. Семчук Ж.В., Петрик І.В. Економіка інновацій у сфері туризму. *Академічні візії*. 2022. № 4–5. С. 63–69.

### References

1. Dyshkantiuk, O. V., Vlasiuk, K. V., Titomyr, L. A., & Zhmud, A. V. (2023). Innovatsii v restorannomu hospodarstvi: adaptatsiia tekhnolohii kharchuvannia do suchasnykh vymoh staloho rozvytku [Innovations in the restaurant industry: adaptation of food technologies to modern requirements of sustainable development]. *Tavriiskyi naukovi visnyk. Serii: Tekhnichni nauky*, 6, 113–119 [in Ukrainian].
2. Ivashyna, L. L., & Byshovets, L. H. (2021). Innovatsii v tekhnolohii pryhotuvannia borshchu «Kholodnoiaraskoho» [Innovations in the technology of making Kholodnoyarskyi borscht]. *Innovatsii ta tekhnolohii v sferi posluh i kharchuvannia*, 1–2 (3–4), 51–58 [in Ukrainian].
3. Ivashyna, N. V. (2023). Rozvytok restorannoho hospodarstva v Ukraini [Development of the restaurant industry in Ukraine]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho linhvistychnoho universytetu. Serii Istoriia, ekonomika, filozofia*, 28, 60–65 [in Ukrainian].
4. Kashchuk, K. M., Mosiichuk, I. V., & Saukh, I. V. (2023). Suchasni tekhnolohii upravlinnia v hotelno-restorannomu biznesi: praktyky ta innovatsii [Modern management technologies in the hotel and restaurant business: practices and innovations]. *Biznes inform*, 6, 93–99 [in Ukrainian].
5. Kovalenko, H. V., & Potochylova, I. S. (2020). Osnovni trendy rozvytku sfery restorannykh posluh Mykolaivskoi oblasti [The main trends in the development of restaurant services in the Mykolaiv region]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii*, 14, 37–41 [in Ukrainian].
6. Peresichna S., & Korbachova D. (2023). Poniattia ta klasyfikatsiia sotsialnykh innovatsii u sferi hotelno-restorannoho biznesu [Concept and classification of social innovations in the field of hotel and restaurant business]. *Modern engineering and innovative technologies*, 30–03, 57–62 [in Ukrainian].
7. Plysko, K. P. (2020). Zastosuvannia innovatsii ta Digital-tekhnolohii v restorannomu hospodarstvi [Application of innovations and digital technologies in the restaurant business]. Kyiv: TEK KNTEU, 76–78 [in Ukrainian].
8. Povorozniuk, I., & Shtanheieva, N. (2023). Napriamy innovatsiinoho rozvytku pidpriemstv restorannoho hospodarstva v kryzovykh umovakh [Directions of innovative development of restaurant enterprises in crisis conditions]. *Ekonomichni horyzonty*, 2 (24), 30–38 [in Ukrainian].
9. Piatnytska, H. T. (2021). Stratehii rozvytku restorannoho biznesu v umovakh kryzy [Strategies for restaurant business development in crisis conditions]. *Industriia turizmu i hostynnosti v Tsentralnii ta Shkhidnii Yevropi*, 2, 40–48 [in Ukrainian].
10. Semchuk, Zh. V., & Petryk, I. V. (2022). Ekonomika innovatsii u sferi turizmu [Economics of innovations in the field of tourism]. *Akademichni vizii*, (4–5), 63–69 [in Ukrainian].

УДК 64.011.22:005.591.6:005.332.4:338 (477)

**Д'яконова Анджела Костянтинівна**

*доктор технічних наук, професор,  
професор кафедри готельно-ресторанного бізнесу  
Одеський національний технологічний університет*

**Dyakonova Andzhela**

*Doctor of Technical Sciences, Professor,  
Professor of the Department of Hotel and Restaurant Business  
Odesa National University of Technology  
ORCID: 0000-0001-6895-0780*

**Халілова-Чуваєва Юлія Олександрівна**

*кандидат політичних наук, доцент,  
доцент кафедри готельно-ресторанного бізнесу  
Одеський національний технологічний університет*

**Khalilova-Chuvaieva Yuliia**

*Candidate of Political Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Hotel and Restaurant Business  
Odesa National University of Technology  
ORCID: 0000-0002-1935-7793*

**Нікітчина Тетяна Іванівна**

*кандидат технічних наук, доцент,  
доцент кафедри готельно-ресторанного бізнесу  
Одеський національний технологічний університет*

**Nikitchina Tetiana**

*Candidate of Technical Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Hotel and Restaurant Business  
Odesa National University of Technology  
ORCID: 0000-0002-1034-3483*

**Кравчук Тетяна Вікторівна**

*кандидат технічних наук, доцент,  
доцент кафедри готельно-ресторанного бізнесу  
Одеський національний технологічний університет*

**Kravchuk Tetiana**

*Candidate of Technical Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Hotel and Restaurant Business  
Odesa National University of Technology  
ORCID: 0000-0003-3202-8801*

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-8-10221

## **ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ В УКРАЇНІ**

## **FORMATION OF STRATEGIES FOR INNOVATION DEVELOPMENT OF THE HOSPITALITY INDUSTRY IN UKRAINE**

**Анотація.** Вступ. У сучасних умовах переходу України до ринкових відносин відбуваються суттєві зміни в індустрії гостинності. Необхідність впровадження інновацій у діяльність підприємств індустрії гостинності пов'язана з розвитком туризму, жорсткою конкурентною боротьбою у сфері послуг, зростаючими вимогами ринку та мінливими бажаннями споживачів. Діяльність готельно-ресторанного господарства, як основної складової індустрії гостинності, повинна відповідати вимогам міжнародних стандартів та забезпечувати конкурентоспроможність на ринку послуг.

**Мета.** Метою даної статті є дослідження формування стратегії інноваційного розвитку готельно-ресторанного господарства в Україні, як складової індустрії гостинності.

**Матеріали і методи.** Метод аналітичного вивчення застосовано для аналізу існуючого стану та динаміки формування стратегії інноваційного розвитку індустрії гостинності в Україні шляхом дослідження таких матеріалів як: наукова література, статистичні дані, офіційні документи та інші джерела інформації. Для обробки та узагальнення отриманих даних був використаний метод систематизації, що дозволив класифікувати сучасні інноваційні підходи в цій сфері діяльності. Методи аналізу та порівняння були застосовані для оцінки можливостей впровадження інноваційних досягнень у сучасних умовах функціонування готельно-ресторанного бізнесу в Україні.

**Результати.** У статті досліджено значення впровадження інноваційних та інформаційних технологій в діяльність готельно-ресторанних підприємств. Розглянуто роль індустрії гостинності і її значення на шляху розвитку національних і міжнародних зв'язків нашої держави. Визначено принципи впровадження інновацій і вплив стрімкого розвитку ділового внутрішнього і міжнародного туризму на інноваційний розвиток готельно-ресторанного господарства, інтеграцію нашої держави у міжнародний економічний простір, а також можливість отримати інвестиції для структурної перебудови готельно-ресторанного сектору індустрії гостинності відповідно до міжнародних стандартів. Складено типову модель формування стратегії інноваційного розвитку підприємств індустрії гостинності.

**Перспективи.** Подальші дослідження можуть допомогти визначити, як різні типи інновацій та їх впровадження впливають на формування підприємствами готельно-ресторанного господарства власної стратегії інноваційного розвитку в сучасних умовах. Також варто дослідити ефективність різних стратегій інноваційного розвитку на прикладі конкретних підприємств у туристичних регіонах України. Необхідно постійно проводити пошук нових шляхів і більш удосконалених методів діяльності, досліджувати вимоги ринку і оцінювати власні можливості впровадження інноваційного розвитку індустрії гостинності.

**Ключові слова:** індустрія гостинності, інноваційний розвиток, новітні технології, конкурентоспроможність.

**Summary.** Introduction. In the modern conditions of Ukraine's transition to market relations, significant changes are taking place in the hospitality industry. The need to introduce innovations in the operations of hospitality industry enterprises is connected with the development of tourism, fierce competition in the service sector, growing market demands and changing consumer desires. The activity of the hotel and restaurant industry, as the main component of the hospitality industry, must correspond to requirements of international standards and ensure competitiveness in the service market.

**Purpose.** The purpose of this article is to study the formation of a strategy for the innovative development of the hotel and restaurant industry in Ukraine, as a component of the hospitality industry.

**Materials and methods.** The method of analytical study is used for analyzing the current state and dynamics of the formation of the innovative development strategy in the hospitality industry in Ukraine by studying such materials as: scientific literature, statistical data, official documents and other sources of information. The method of systematization was used to process and generalize the obtained data, which made it possible to classify modern innovative approaches in this field of activity. The methods of analysis and comparison were applied to assess the possibilities of implementing innovative achievements in the modern conditions of operation of the hotel and restaurant business in Ukraine.

**Results.** The article examines the significance of the implementation of innovative and information technologies in the activities of hotel and restaurant enterprises. The role of the hospitality industry and its importance in the development of national and international ties of our state are considered. The principles of introducing innovations and the impact of the rapid development of business domestic and international tourism on the innovative development of the hotel and restaurant industry, the integration of our state into the international economic space, as well as the possibility of obtaining investments for the structural restructuring of the hotel and restaurant sector of the hospitality industry in accordance with international standards have been determined. A typical model of forming a strategy for the innovative development of hospitality industry enterprises has been compiled.

**Discussion.** Further research can help determine how different types of innovations and their implementation affect the formation of hotel and restaurant enterprises' own innovative development strategy in modern conditions. It is also worth investigating the effectiveness of various innovative development strategies on the example of specific enterprises in the tourist regions of Ukraine. It is necessary to constantly search for new ways and more improved methods of activity, to study the requirements of the market and to evaluate one's own possibilities of implementing innovative development of the hospitality industry.

**Key words:** hospitality industry, innovative development, innovative technologies, competitiveness.

**Постановка проблеми.** Індустрія гостинності представляє собою багатопланову та багатофункціональну сферу суспільного нематеріального

виробництва, яка суттєво впливає на розвиток економіки України. Формування соціально орієнтованого функціонування індустрії гостинності відноситься до

складу пріоритетних напрямів розвитку національної економіки нашої держави. Досвід розвинених країн світу, таких як Швейцарія, Великобританія, Швеція, Фінляндія свідчить, що впровадження інновацій для підвищення конкурентоспроможності вітчизняної продукції, є стратегічно важливим напрямком розвитку сфери гостинності в Україні. Слід відзначити, що впровадження інноваційних процесів у сферу гостинності залежить від цілого ряду факторів, які впливають на можливість модернізації і успішної діяльності підприємств в умовах ринкових відносин.

Суттєве значення для інноваційного розвитку підприємств сфери гостинності має інноваційний потенціал, який складається з сукупності умов, ресурсів і можливостей, що можуть бути використані для модернізації і успішної діяльності в умовах ринкових відносин. Інтеграція України у світову економічну спільноту суттєво посилила роль індустрії гостинності і її значення на шляху розвитку національних і міжнародних зв'язків нашої держави. Розвиток сучасного готельно-ресторанного господарства вважається домінуючою складовою індустрії гостинності, яка сприяє розвитку національних бізнес-процесів, як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках.

Стрімкий розвиток внутрішнього, ділового і міжнародного туризму, як в нашій країні, так і у всьому світі, висуває підвищені вимоги до якості готельно-ресторанних послуг, їх ефективності і відповідності міжнародним стандартам. На інтеграцію нашої держави у міжнародний економічний простір суттєво впливає розвиток туризму та стан готельно-ресторанного господарства, як основної складової індустрії гостинності в Україні. В сучасних умовах глобалізації і ринкових відносин вплив інновацій на розвиток індустрії гостинності і рівень конкурентоспроможності підприємств готельно-ресторанного бізнесу в Україні та світі постійно зростає і набуває усе більшої актуальності.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Аналізуючи досвід розвинених країн світу, слід відзначити, що в сучасних умовах ринкової економіки готельно-ресторанний бізнес розглядається як невід'ємна частина розвитку туризму, який суттєво впливає на економічний стан, міжнародні відносини та культурні зв'язки кожної держави. Слід відзначити, що ринок міжнародного туризму являється найбільшим сегментом економіки кожної розвинутої країни, який стрімко зростає. За даними Всесвітньої туристської організації (UNWTO), щорічний приріст ринку туристичних послуг збільшується майже на 3%. За оцінкою експертів, бурхливий розвиток туризму буде продовжуватись і стане головною експортною галуззю у світі. Кількість туристів, що відвідує розвинені країни світу до 2030 року досягне 1 млрд. [1].

Ринок міжнародного туризму являється найбільшим сегментом економіки багатьох розвинених країн світу і важливим джерелом валютних надходжень

до державного бюджету. Розвиток індустрії гостинності і туризму в нашій країні відкриває можливість більш глибокої інтеграції України у світову економіку та доступ до міжнародного інвестиційного капіталу. На формування потужної туристичної індустрії в Україні та інтеграцію нашої держави у міжнародний економічний простір суттєво впливає розвиток готельно-ресторанного господарства.

Готельно-ресторанні підприємства пропонують туристам комплексний продукт, у формуванні якого беруть участь всі сектори економіки, що пов'язані з діяльністю індустрії гостинності та туризму. Тому, інноваційний розвиток готельно-ресторанного господарства в Україні необхідно розглядати як складову туристичного іміджу нашої держави, який дозволить збільшити внутрішні та міжнародні туристичні потоки, забезпечити розвиток економіки, фінансову стабільність та конкурентоспроможність в умовах ринкових відносин. Саме інноваційна діяльність готельно-ресторанного господарства здатна підвищити туристичну привабливість нашої країни, розширити міжнародні відносини та культурні зв'язки з іншими країнами світу. Досвід розвинених країн світу довів, що впровадження інноваційних технологій в розвиток готельно-ресторанного господарства, як основної складової індустрії гостинності та туризму, забезпечить не тільки потреби споживачів і успішну діяльність на ринку товарів та послуг, але й підвищить інвестиційну привабливість нашої держави.

Дослідженню проблем, пов'язаних з інноваційним розвитком індустрії гостинності в Україні і світі, присвячено наукові праці провідних вітчизняних і закордонних фахівців: Єгупової І. М. [2], Журавльової С. М. [3], Вецепури Н. В. [4], Гарбар Ж. В. і Гонтарук Я. В. [5] Джинджоян В. В., Тесленко Т. В. і Горб К. М. [6], Людвік І. І. [7], Тимошенко Н. Ю. і Шабанової М. А. [8], Копитко М. І. [9], Лисюк Т. В. [10], Martin-Rios C. [11], Давидової О. Ю. [12] та ін. На сьогодні індустрія гостинності відіграє важливу роль у загальнонаціональних інтересах нашої держави, пов'язаних з розвитком інфраструктури усіх галузей економіки, задіяних у сфері послуг. З розвитком туристичного бізнесу актуальним стає питання приведення готельно-ресторанного господарства країни до рівня європейських стандартів.

**Формулювання цілей статті.** Метою даної статті є дослідження формування стратегії інноваційного розвитку готельно-ресторанного господарства в Україні, як складової індустрії гостинності.

**Матеріали і методи.** Метод аналітичного вивчення застосовано для аналізу існуючого стану та динаміки формування стратегії інноваційного розвитку індустрії гостинності в Україні шляхом дослідження таких матеріалів як: наукова література, статистичні дані, офіційні документи та інші джерела інформації. Для обробки та узагальнення отриманих даних був використаний метод системати-

зації, що дозволив класифікувати сучасні інноваційні підходи в цій сфері діяльності. Методи аналізу та порівняння були застосовані для оцінки можливостей впровадження інноваційних досягнень у сучасних умовах функціонування готельно-ресторанного бізнесу в Україні.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Підвищена увага міжнародних бізнесових структур до України невинно зростає, що пов'язано з швидким розвитком національного бізнесу, зручним розташуванням нашої країни, багатими рекреаційно-оздоровчими ресурсами і культурною спадщиною нашої держави. Україна, як європейська держава, має потужний потенціал для розвитку індустрії гостинності. Міжнародні і внутрішні ділові туристи та відпочиваючі можуть покращити своє здоров'я, використовуючи лікувальні грязі та морські курорти, мінеральні води, гірськолижні курорти, унікальні соляні шахти тощо. Незважаючи на те, що Україна має необмежені туристично-рекреаційні ресурси, вона не може конкурувати з розвиненими європейськими країнами, тому що рівень обслуговування туристів на підприємствах готельно-ресторанного господарства, як основної складової індустрії гостинності, не відповідає світовим стандартам.

Стрімкий розвиток ділового внутрішнього та міжнародного туризму в Україні і світі висуває підвищені вимоги до діяльності підприємств сфери гостинності і якості готельно-ресторанних послуг. Досвід розвинених країн світу свідчить, що перспективним, стратегічно важливим напрямком розвитку індустрії гостинності в Україні, є впровадження інновацій. Враховуючи вимоги ринку і жорстку конкурентну боротьбу на ринку послуг, яка з кожним роком посилюється, а також мінливі вимоги споживачів, які постійно змінюються, впровадження інновацій у діяльність підприємств сфери гостинності є стратегічно важливим для підвищення якості готельно-ресторанних послуг до міжнародних стандартів і забезпечення конкурентоспроможності вітчизняної продукції на внутрішньому і міжнародному ринках. У 2017 році Кабінет Міністрів України розглянув стан та можливості індустрії гостинності в Україні і затвердив стратегічний план розвитку туризму та курортів до 2026 року [13].

Законом України «Про інноваційну діяльність» визначається, що «інновації — це новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери» [14]. Таким чином, інновацію можна визначити як кінцевий результат інноваційної діяльності, який втілений у вигляді виведеного на ринок нового чи вдосконаленого продукту або процесу, що використовується у практичній діяльності, або нового підходу до соціальних послуг.

Що стосується індустрії гостинності, то інноваційна діяльність сфери послуг спрямована на створення нового або суттєво вдосконаленого вже існуючого продукту, новітніх або удосконалених готельно-ресторанних, туристичних чи інших послуг, вихід на нові ринки, впровадження передових інформаційних технологій, сучасних форм організаційно-управлінської діяльності тощо.

Основними принципами, за якими відбувається впровадження інновацій в сфері гостинності, є принципи: наукової новизни, актуальності, значущості, затребуваності, реалістичності, ефективності, безпеки (рис. 1).

На основі дослідження інновацій, що використовуються на сучасному етапі розвитку в індустрії гостинності, запропонована наступна їх класифікація [15]: 1) за функціональною сферою впровадження: організаційні, технологічні, маркетингові, конструкторські; 2) за специфікою задоволення потреб споживачів: продукт, процес, інформація; 3) за очікуваним ефектом: екологічний, соціальний, економічний.

З розвитком індустрії гостинності актуальним стає питання приведення готельно-ресторанного господарства країни до європейських стандартів. Інтеграція вітчизняної економіки у світовий економічний простір через розвиток міжнародного туристичного бізнесу відкриває для України можливість отримати інвестиції для структурної перебудови готельно-ресторанного сектору індустрії гостинності відповідно до міжнародних стандартів. Разом з фінансовими інвестиціями, іноземні інвестори залучають в розвиток індустрії гостинності нашої держави нових ділових партнерів, впроваджують в розвиток готельно-ресторанного бізнесу сучасні організаційні технології, новітні методи управління, нові стандарти якості, а також сприяють розширенню міжнародних відносин. Інвестори особливу увагу приділяють інноваціям, тому що в сучасних умовах ринкових відносин саме інновації забезпечують безперервний розвиток виробничої системи, сприяють зростанню доходів компаній індустрії гостинності, здатні забезпечити конкурентоспроможність на ринку товарів та послуг, розширити коло споживачів новими продуктами, технологіями і сервісом, підвищити туристичну привабливість нашої країни та збільшити міжнародні туристичні потоки до України. Слід відзначити, що з розвитком внутрішнього і міжнародного туризму, вітчизняний готельно-ресторанний бізнес, як основна складова індустрії гостинності, стає одним з основних засобів формування ринкового механізму господарювання і надходження значних коштів до бюджету нашої держави.

Як свідчить досвід розвинених країн світу, до найважливіших напрямків формування стратегічних конкурентних переваг в готельно-ресторанному бізнесі відноситься якість наданих послуг, яка впливає на обсяг реалізації продукції, рентабельність та конкурентоспроможність на ринку послуг. Слід відзначити,

що на формування конкурентоспроможності закладів готельно-ресторанного господарства впливає також організаційна структура, матеріально-технічна база, маркетингова діяльність, фінансові ресурси тощо. Особливої уваги потребують вимоги ринку готельно-ресторанних послуг, які постійно змінюється, а межі ринку невинно розширюються, за участю зацікавлених зарубіжних компаній, які шукають нові ринки збуту і мають великий досвід роботи в умовах жорсткої конкуренції. У сучасних умовах глобалізації українське бізнес-середовище індустрії гостинності поступається більш конкурентним та сучасним компаніям іноземного походження, які намагаються розширити сферу своєї діяльності в Україні.

Аналіз розвитку готельно-ресторанного господарства розвинених країн світу дозволив виділити основні напрямки, які забезпечили їм конкурентоспроможність на міжнародному ринку послуг. До найбільш поширених відносяться: підвищення доступності готельно-ресторанних послуг для всіх

прошарків населення; орієнтація на задоволення потреб кожного гостя закладів розміщення; впровадження новітніх технологій, обладнання і методів обслуговування; використання сучасних інформаційних систем управління та технологічного забезпечення; широке використання Інтернету для поширення інформації відносно діяльності готельно-ресторанних закладів, додаткових послугах, пільгах і різноманітних заходах; асортименту страв у ресторані і розважальних програмах; впровадження сучасних комп'ютерних систем бронювання номерів в готелях та резервування місць в ресторанах тощо. Сучасний споживач готельно-ресторанних послуг, використовуючи Інтернет мережі, бажає отримати всю інформацію відносно розташування готелю і вільних номерів, цінової політики, наявності паркування, роботи ресторану і асортименту страв, не витрачаючи на пошуки зайвого часу.

Інноваційна стратегія розвитку готельно-ресторанного господарства, вибір якої здійснює керівниц-

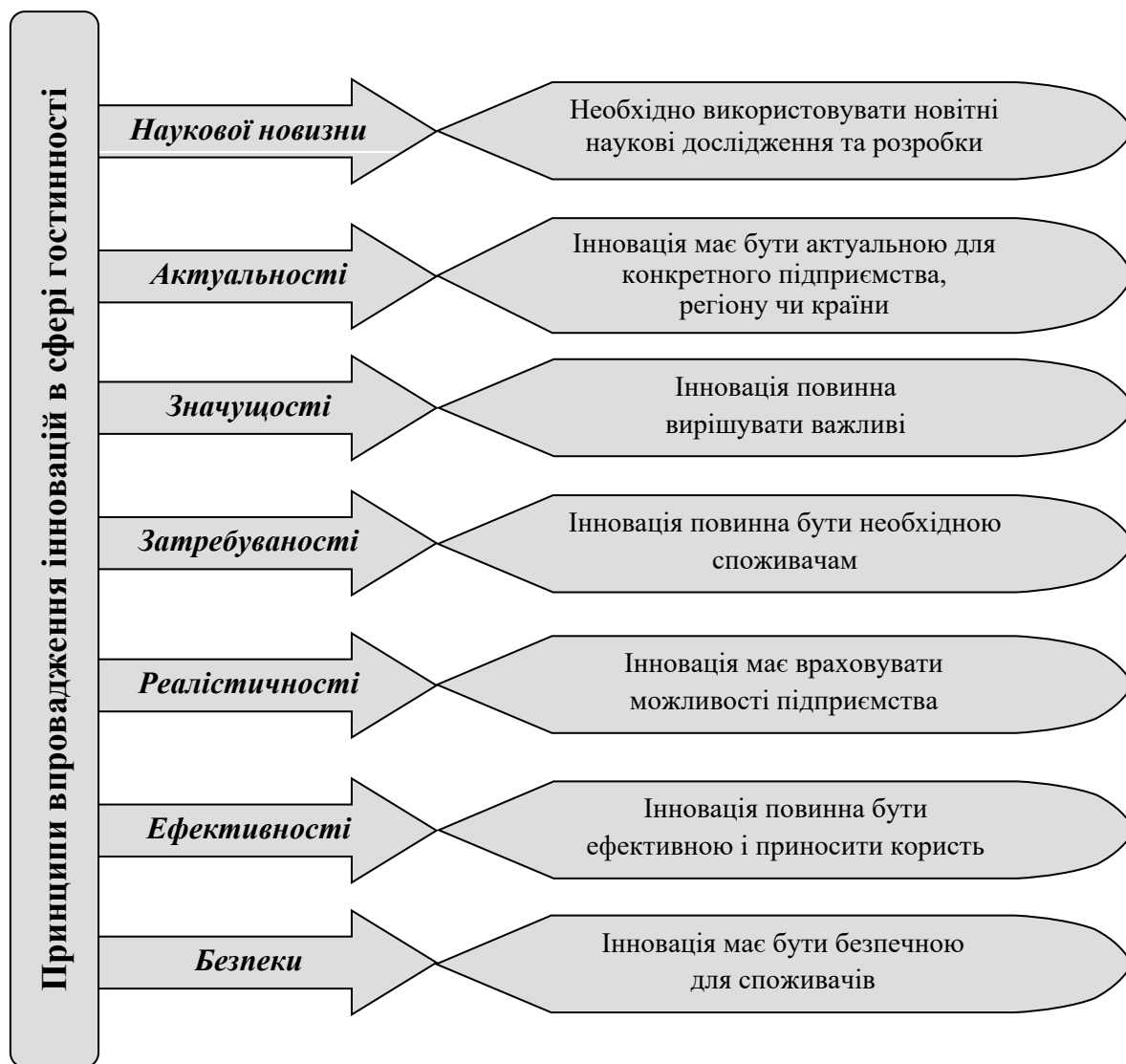


Рис. 1. Основні принципи, за якими відбувається впровадження інновацій в сфері гостинності  
Джерело: авторська розробка за результатами дослідження

тво на основі аналізу власної матеріально-технічної бази, фінансового стану, вимог ринку і бажань споживачів, орієнтована на стабільний розвиток підприємства, забезпечення конкурентоспроможності на ринку товарів і послуг, швидке реагування на непередбачувані зміни вимог ринку і запити споживачів. Типову модель формування стратегії інноваційного розвитку підприємства індустрії гостинності наведено на рис. 2.

Для досягнення конкурентних переваг і забезпечення гідного місця на ринку збуту товарів і послуг, інноваційний розвиток індустрії гостинності України повинен бути спрямований на впровадження сучасної організації виробництва і надання послуг, які відповідають міжнародним стандартам, упорядкування внутрішніх і зовнішніх взаємовідносин, впровадження новітніх інноваційних та інформаційних систем і технологій. Інноваційний розвиток готельно-ресторанного господарства, як основної складової індустрії гостинності, повинен забезпечувати високу ефективність функціонування і економічну стабільність за рахунок використання досягнень науково-технічного прогресу, освоєння нової техніки і новітніх технологій, орієнтованих на організацію і контроль інноваційних процесів виробництва, забезпечення високої якості продукції

і сервісу, які відповідають сучасним вимогам ринку і попиту споживачів, що забезпечить підвищення конкурентоспроможності вітчизняної продукції на міжнародному ринку. Отже, готельно-ресторанному господарству необхідно адаптуватися до ринкових умов господарювання, постійно впроваджувати інноваційні досягнення науки і техніки для забезпечення переваг на ринку послуг, випереджаючи конкурентів за швидкістю і якістю задоволення потреб споживачів, відповідно до їх запитів і смаків.

До основних тенденцій інноваційного розвитку готельного господарства у світі, на сучасному етапі діяльності, відноситься: розвиток спеціалізованих готельних міжнародних ланцюгів, автоматизація підприємств, створення малих готелів, які користуються попитом у подорожуючої молоді і фінансово обмежених споживачів, тощо. Готельне господарство повинно бути провідним чинником активізації туризму, інтеграції нашої держави у світові структури міжнародного співробітництва за принципом: орієнтований підхід до кожного споживача готельно-ресторанних послуг, диверсифікованість бізнесу, активізація людського фактору, використання сучасних інформаційних маркетингових технологій, розвиток партнерських внутрішніх і міжнародних зв'язків тощо.

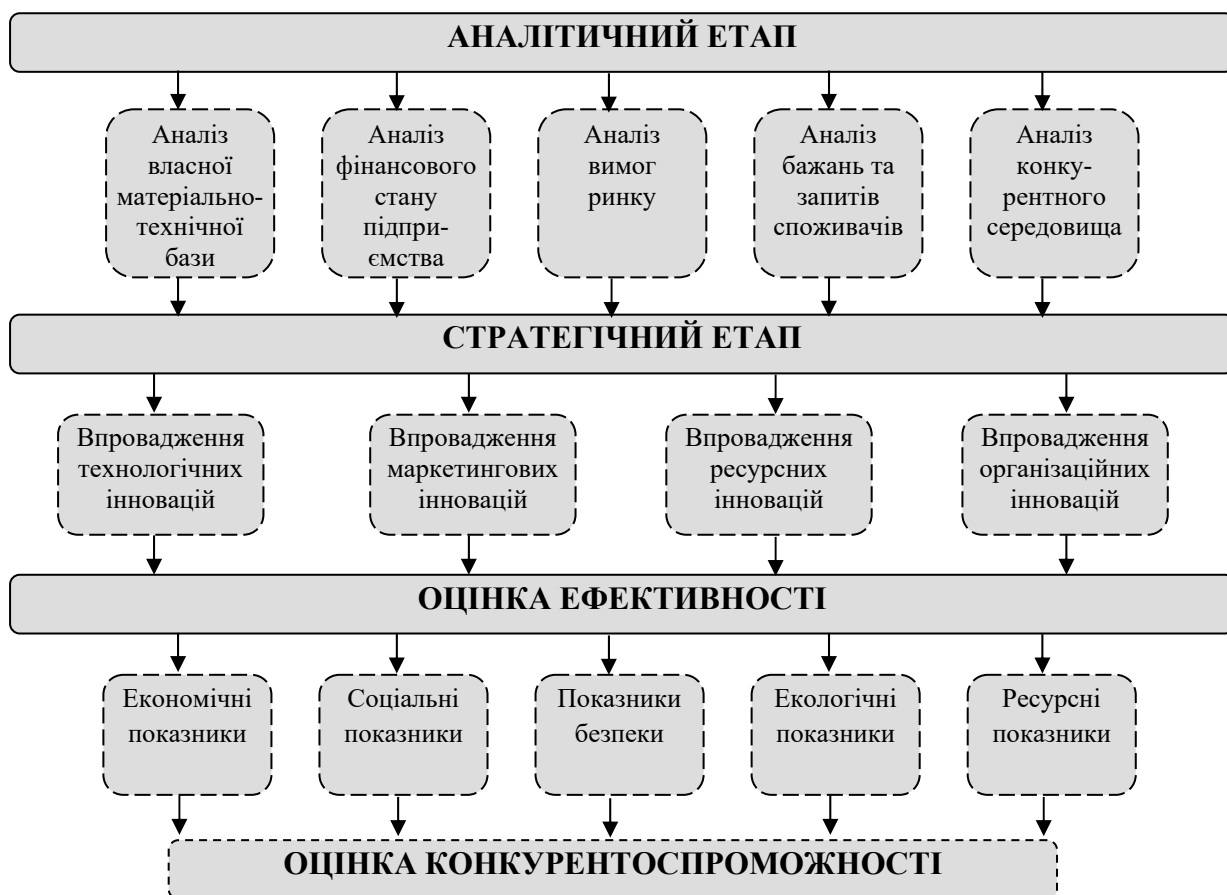


Рис. 2. Типова модель формування стратегії інноваційного розвитку підприємства індустрії гостинності  
Джерело: авторська розробка

У розвинених країнах світу широко використовуються такі організаційні форми управління, як глобальні об'єднання, стратегічні альянси і консорціуми, що забезпечують доступ до дешевих ресурсів і важливих ринків збуту тощо. Ці інноваційні заходи дозволяють підприємствам розвинених країн світу реалізувати послугу споживачеві, формувати попит, підвищувати ефективність діяльності і прибутковість на ринку послуг тощо. Активно використовуються можливості Інтернету для розвитку торгівлі послугами в режимі он-лайн, у зв'язку з чим проводиться своєчасне оновлення і поповнення бази даних, відбувається інноваційна маркетингова і рекламна підтримка, а саме: проведення конкурсів, участь у міжнародних виставках, презентаціях, розміщення веб-сайтів на інших Інтернет-ресурсах, встановлюються зв'язки з засобами масової інформації тощо. В сучасних умовах господарювання інтернет являється джерелом одержання комерційної та маркетингової інформації, дає змогу швидко отримати всі статистичні дані відносно ринку, його учасників, ринкових пропозицій, ціни, стандартів тощо. На сьогодні, онлайн продажі туристичних послуг через інтернет-сайти та інтернет-портали вважаються одним з основних інструментів продажу туристичних послуг. Одже, комерційний успіх туристичних фірм, багато в чому залежить від правильного вибору і уміння використовувати системи електронної комерції.

До сучасних напрямків розвитку інноваційної стратегії в готельному бізнесі розвинених країн світу відноситься також впровадження мультимедійних технологій, а саме: довідників, буклетів, каталогів тощо, а також розвиток електронної комерції, яка дозволяє власникові кредитної картки придбати тур, забронювати місце в готелі або на літак, придбати квитки на культурно-масові заходи або замовити напрокат автомобіль.

В сучасних умовах господарювання інтернет являється джерелом одержання комерційної та маркетингової інформації, що дозволяє швидко отримати всі статистичні дані відносно ринку, його учасників, ринкових пропозицій, ціни, стандартів тощо. На сьогодні, онлайн продажі туристичних послуг через інтернет-сайти та спеціалізовані інтернет-портали слід вважати одним з основних інструментів продажу туристичних послуг. Комерційний успіх туристичних фірм залежить від правильного вибору і уміння використовувати системи електронної комерції.

Велику увагу в готельно-ресторанному господарстві приділяють системам безпеки, які включають різні елементи захисту — від системи охоронно-периметральної сигналізації до комп'ютерних систем збору і обробки інформації.

Фахівцями у сфері міжнародної індустрії гостинності виділено основні види інновацій, поєднання яких дає змогу підприємствам готельного бізнесу формувати власну стратегію інноваційного розвитку, обираючи напрям діяльності в залежності від

матеріально-технічного стану, вимог ринку і бажань споживача [16]:

1. *Використання BTL-стратегії* включає набір інструментів, форм і методів впливу на потенційного споживача під час прийняття рішення відносно купівлі послуги шляхом проведення різноманітних акцій, демонстрацій, надання знижок, бонусів тощо.

2. *Використання бізнес-стратегії* передбачає розробку комплексного плану управління, спрямованого на зміцнення становища підприємства на ринку готельних послуг, залучення потенційних споживачів, успішну конкуренцію і досягнення глобальних цілей шляхом вивчення всіх можливих варіантів ведення готельного бізнесу, вибору оптимального напрямку розвитку і методів конкурентної боротьби.

3. *Використання стратегії диференціації* передбачає надання послугам особливих властивостей, які важливі для гостей готелю і відрізняються від послуг конкурентів, що сприяє залученню більшої кількості споживачів і збільшенню доходів для підприємства.

4. *Використання інноваційної стратегії* включає інноваційні технології, які впливають на конкурентопроможність готелю на ринку послуг, шляхом використання новітніх комп'ютерних мереж та Інтернет-технологій у діяльності готелю, що позитивно вплине на імідж підприємства, збільшує потік постійних споживачів і гарантує отримання прибутку.

5. *Використання стратегії аутсорсингу* передбачає передачу неосновних бізнес-процесів або окремих функцій управління підприємством аутсорсеру (професійному підряднику) для впровадження IT-технологій, таких як: web-хостинг, різні види — internet-послуг, web-дизайну, а також розробку і впровадження інформаційних систем, бізнес-процесів, управління проектами у сфері послуг.

6. *Використання стратегії конкурсної боротьби* спрямовано на пошук та захоплення вільних місць на ринку, використовуючи різні підходи ведення бізнесу для залучення нових споживачів, проведення конкурентної боротьби та зміцнення своїх позицій на ринку.

7. *Використання стратегії маркетингу* формує цілі і шляхи готельного бізнесу для вирішення питань відносно кожного окремого готельного продукту, використовуючи для цього кілька варіантів дій: проникнення і розвиток на новому готельному ринку, розробку і впровадження нового готельного продукту, диверсифікацію готельних послуг тощо.

8. *Використання стратегії маркетингу персоналу* полягає в особливому ставленні до власного персоналу у готелі, коли відношення до кожного працівника готелю розглядається як до внутрішнього гостя, що забезпечує комфортну працю в готелі, виключає текучість кадрів, сприяє якісному виконанню всіх покладених на них обов'язків.

9. *Використання стратегії бенчмаркінгу* базується на пошуку бажаної продукції для власного під-

приємства шляхом вивчення попиту на продукцію конкурентів, технології виробництва, матеріальних витрат, економічних і фінансових показників, відносин з клієнтами та постачальниками.

10. Використання *стратегії безпеки* полягає у впровадженні автоматизованої системи пожежної безпеки, електронних сейфів і замків, біометричних технологій, систем відеоспостереження, використання технології розпізнавання особи для швидкого та безпечного входу в номер, контролю доступу до послуг та збереження конфіденційності тощо.

Від обраної інноваційної стратегії залежать процес ціноутворення та успіх готельно-ресторанного господарства на ринку товарів і послуг, а також можливість вийти на новий якісний рівень обслуговування, який відповідає вимогам міжнародних стандартів. Проведений аналіз стану і розвитку готельного бізнесу в Україні засвідчив, що одним з перспективних напрямків інноваційного розвитку ринку готельних послуг в Україні є формування національних та регіональних готельних мереж, які об'єднують готельні бренди зі стабільно високим рівнем обслуговування. Слід відзначити, що в сфері гостинності використовуються різні підходи до впровадження інноваційного розвитку готельно-ресторанного господарства, які поділяються на технологічні, маркетингові, ресурсні та організаційні [17].

*Технологічні інновації* спрямовані на створення нових послуг та впровадження новітніх технологій обслуговування: встановлення енергозберігаючих технологій (автоматичні системи опалення, вентиляції та подачі води); використання екологічних матеріалів (постільна білизна з антибактеріальними і бактерицидними властивостями); застосування сучасних клінінгових технологій (новітня побутова хімія і технології); використання аромато-хімії в номерах тощо.

Впровадження інноваційних технологій спрямовано на задоволення бажання споживача отримати якісні послуги і розширення супутніх та додаткових готельних послуг. В індустрії гостинності постійно розширюється асортимент додаткових послуг, що сприяло використанню у готельно-ресторанному господарстві аутсорсингу, який поділяється на інтелектуальний (ІТ-аутсорсинг, управління знаннями, менеджмент персоналом, юридичний супровід) та виробничий (передача організації-партнеру неосновної частини виробництва). Передача допоміжних виробничих функцій закладу зовнішнім виконавцям дозволяє отримати якісні фахові послуги аутсорсеру, оптимізувати діяльність готельного закладу і економити кошти.

*Маркетингові інновації* пов'язані з появою електронних систем бронювання, що дозволяє в режимі on-line керувати процесом бронювання. Маркетингові інновації спрямовані на використання нових методів маркетингових досліджень, встановлення

нових ринків збуту, застосування новітніх технологічних процесів, нових видів реклами та інструментів стимулювання збуту. Основними видами маркетингових інновацій являються: інформаційні технології в системі бронювання готельних номерів, використання Інтернет-ресурсу для реклами та надання споживачам додаткової інформації про готель і послуги, розширення каналів збуту, налагодження комунікаційних зв'язків з постачальниками і гостями закладу тощо.

Слід відзначити, що готельні підприємства почали створювати власні сайти в Інтернеті. Впровадження комп'ютерних систем резервування CRS (Computer Reservation System) дозволили прискорити процес резервування місць в готелі і підвищити якість надаваних послуг за рахунок скорочення часу обслуговування гостей.

*Ресурсні інновації* передбачають застосування електронної системи управління готелем та системи планування постачання та витрат ресурсів підприємства, які широко використовуються в сучасних готельних господарствах. Екологічна безпека стала невід'ємною частиною сучасної сфери гостинності: застосування екологічних мийчих засобів, використання екологічно чистих продуктів харчування, використання екологічно чистих матеріалів, сортування сміття та передача його на переробку тощо. Широко впроваджуються енергозберігаючі технології і відновлювальні джерела енергії, що створює позитивний імідж готелю як «екологічного» тощо.

*Організаційні інновації* пов'язані з розвитком готельного підприємства в системі управління: використання новітніх методик навчання персоналу, купівля готельної франшизи, створення власної готельної мережі тощо. Вони поділяються на галузеві і міжгалузеві. До галузевих інновацій відноситься: знижки при проживанні в готелях однієї готельної мережі, переселення з одного готелю в інший без втрати коштів для споживача, спільні програми привілеїв для гостей між готелями однієї мережі тощо. До міжгалузевих інновацій відносяться: організація транспортних перевезень, кейтеринг ресторанних послуг, бронювання номеру в готелі при придбанні авіаквитка тощо. Організаційні інновації передбачають побудову індивідуального організаційно-господарського механізму, що забезпечує удосконалення структури управління, методів організації процесу надання послуг тощо.

Деякі власники готелів замовляють розробку особливих систем роботи закладів, які суттєво розширюють функції і можливості готелю, а саме: *систему автоматизації праці відділу продажів*, яка дозволяє управляти цією сферою прийому, розміщення гостей, планувати зустрічі з партнерами, вести розклад виконання роботи менеджерів; *систему роботи з клієнтами*, яка проводить повний аналіз розміщення гостей в готелі, допомагає отримати статистику клієнтів за віком, статтю, соціальним

статусом, прибутковістю тощо; *систему управління програмами лояльності для клієнтів*, яка дозволяє готелю розробляти особливі види заохочення для постійних клієнтів, такі як клубні та дисконтні картки, преміальні сертифікати, віртуальні 3D-тури тощо; *систему управління заходами готелю*, за допомогою якої можна планувати завантаження різних приміщень готелю — конференц-залів, ресторанів, банкетних залів, а також створювати оптимальні графіки заходів, забезпечуючи повне завантаження готелю.

Сучасні готелі впроваджують також нововведення в ресторанній сфері, які значно спрощують роботу кухарів, обслуговуючого персоналу і надають безліч зручностей для відвідувачів готелю: *інтерактивне меню* — відвідувачі користуються екраном, вбудованим в стіл, вибираючи з його допомогою страви, знайомляться з їх складом, що особливо важливо для людей, які потребують дієтичного харчування або мають алергію на певні харчові інгредієнти, отримують можливість безпосередньо спілкуватися з кухарем, а також скорочується час на облік продуктів і калькуляцію страв, контроль за надходженням, списанням та рухом сировини і готової продукції; *екрани-планшети на столах* — дозволяють відвідувачам, в очікуванні замовлення, почитати свіжі новини, поспілкуватися з друзями, замовити таксі тощо; *сенсорні дисплеї*, які встановлюються в холі великих готелів з кількома ресторанами, дозволяють гостю ознайомитись з меню усіх точок харчування в готелі, вибрати кращу з них і заздалегідь прорахувати свій середній чек.

Слід відзначити, що інновації в ресторанній сфері готельно-ресторанного господарства стосуються також використання «відкритої кухні», коли страви готуються прямо на очах у клієнтів і стають чудовим засобом реклами для готелю.

Впровадження QR-коду відкрило нові можливості для on-line взаємодії компаній з споживачем. Скануючи QR-код мобільним телефоном, споживач може ознайомитись з меню закладу і отримати інформацією відносно кожної страви. За допомогою QR-коду ресторан може поширювати оголошення, запрошувати своїх клієнтів на акції, конкурси, лотереї, розіграші, проводити і швидко отримувати відгуки на інтерактивні опитування. Застосування інноваційних процесів у діяльності закладів ресторанного господарства підвищує організаційно-технічний рівень виробництва, якість продукції та послуг, знижує енерго- та капіталовкладення, покращує умови відпочинку споживачів та праці персоналу тощо.

Таким чином, в умовах зростання конкуренції для інноваційного розвитку вітчизняних підприємств індустрії гостинності необхідна побудова стратегій, заснованих на впровадженні сучасних інно-

ваційних систем і новітніх технологій, спрямованих на використання інноваційних методів управління персоналом, матеріальними ресурсами, інформацією, на введення структурних, технологічних та інших інновацій у діяльність готельно-ресторанного господарства.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** В умовах ринкових відносин і економічних змін, інновації стають основним чинником, впровадження яких сприяє динамічному розвитку індустрії гостинності і підвищенню результативності функціонування підприємств готельно-ресторанного господарства. Впровадження інновацій відноситься до вагомих інструментів формування стабільного розвитку і покращення економічної діяльності підприємств готельно-ресторанного господарства, за рахунок підвищення якості продукції, розширення сфери послуг, залучення ділових партнерів і інвесторів, розширення кола внутрішніх та іноземних туристів, виходу на міжнародні ринки сфери послуг, укріплення міжнародних зв'язків тощо. Інноваційний розвиток індустрії гостинності сприяє отриманню значущих економічних і соціальних результатів своєї діяльності, як на внутрішньому, так і міжнародному ринку сфери послуг, до яких відноситься: *науково-технічний* — впровадження і використання нової техніки і новітніх технологій; *економічний* — зростання продуктивності праці та прибутку, зниження собівартості продукції та послуг; *соціальний* — більш повне задоволення потреб і бажань споживачів; *безпеки* — поліпшення умов та безпеки праці, відпочину та розваг; *екологічний* — зниження шкоди навколишньому середовищу та забезпечення екологічних умов проживання; *ресурсний* — скорочення витрат і економія основних ресурсів підприємства — матеріальних, фінансових, трудових тощо.

В умовах конкурентної боротьби постійно зростає необхідність вдосконалення механізму просування продукції на ринку послуг, що обумовлює необхідність пошуку найбільш ефективних інструментів впливу на діяльність індустрії гостинності і розширення ринку реалізації товарів і послуг готельно-ресторанного господарства.

Подальші дослідження можуть допомогти визначити, як різні типи інновацій та їх впровадження впливають на формування підприємствами готельно-ресторанного господарства власної стратегії інноваційного розвитку в сучасних умовах. Також варто дослідити ефективність різних стратегій інноваційного розвитку на прикладі конкретних підприємств у туристичних регіонах України. Необхідно постійно проводити пошук нових шляхів і більш удосконалених методів діяльності, досліджувати вимоги ринку і оцінювати власні можливості впровадження інноваційного розвитку індустрії гостинності.

### Література

1. Бунтова Н.В. Інноваційний вектор розвитку індустрії гостинності: міжнародний досвід та перспективи впровадження. *Вісник ОНУ ім. І.І. Мечникова*. 2020. Т. 25, Вип. 4(83). doi: 10.32782/2304-0920/4-83-1.
2. Єсупова І.М. Індустрія гостинності: поняття, склад та місце у сфері послуг. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 29. doi: 10.32782/2524-0072/2021-29-50.
3. Журавльова С.М. Стратегія інноваційної діяльності на підприємствах готельного господарства. *Економіка. Управління. Інновації. Серія: Економічні науки*. 2012. № 2 (8). URL: <http://jnas.nbu.gov.ua/article/UJRN-0000134782> (дата звернення: 11.07.2024).
4. Вецепура Н.В. Інноваційна система України в умовах глобалізаційних процесів: стан та перспективи розвитку. *Підприємство та інновації*. 2020. Вип. 12. С. 42–47. doi: 10.37320/2415-3583/12.7.
5. Гарбар Ж.В., Гонтарук Я.В. Маркетингові інновації в індустрії гостинності України. *Індустрія тур-му і гост-сті в Центр. та Східній Європі*. 2022. № 5. С. 36–44. doi: <https://doi.org/10.36477/tourismhospcee-5-5>.
6. Джинджоян В.В., Тесленко Т.В., Горб К.М. Інноваційні технології в туризмі та гостинності : навчальний посібник. Київ : Вид-во «Каравела». 2022. 340 с.
7. Людвік І.І. Інноваційний розвиток України в умовах глобалізації економічного простору. *Держава та регіони*. 2022. С. 36–40. doi: 10.32840/1814-1161/2022-2-6.
8. Тимошенко Н.Ю., Шабанова Н.А. Розвиток інноваційної діяльності в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 29. doi: 10.32782/2524-0072/2021-29-30.
9. Копитко М.І. Управління інноваціями: навчальний посібник для самостійного вивчення дисципліни у схемах і таблицях. Львів : ЛьвДУВ С. 2019. 292 с.
10. Лисюк Т.В., Терещук О.С., Пасічник М.П. Інноваційні технології у готельно-ресторанному господарстві. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 40. doi: 10.32782/2524-0072/2022-40-11.
11. Martin-Rios C. The future of innovation in hospitality: success factors & challenges. URL: <https://hospitalityinsights.ehl.edu/future-innovation-hospitality> (дата звернення: 13.07.2024).
12. Давидова О.Ю. Формування системи інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства. *Бізнес Інформ*. 2017. № 11. С. 459–464.
13. Про схвалення Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року : Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-%D1%80> (дата звернення: 15.07.2024).
14. Про інноваційну діяльність : Закон України від 04.07.2002 р. № 40-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text> (дата звернення: 15.07.2024).
15. Балацька Н.Ю., Калеснік К.В. Стратегії інноваційного розвитку в індустрії гостинності. *Наук. записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна*. 2021. Вип. 31. С. 20–27. doi: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.5775630>.
16. Мендела І.Я., Жумбей М.М., Румянцева І.Б. Інноваційні стратегії готельних підприємств. *Інтелект XXI*. 2020. № 2. С. 140–143. doi: 10.32782/2415-8801/2020-2.26.
17. Давидюк Ю.В., Шокот К.М. Стратегічні підходи до підвищення конкурентоспроможності підприємств готельного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2016. Вип. 7. С. 266–272. URL: [http://tourlib.net/statti\\_ukr/davydjuk.htm](http://tourlib.net/statti_ukr/davydjuk.htm) (дата звернення: 17.07.2024).

### References

1. Buntova N. V. Innovatsiyniy vektor rozvytku industrii hostynnosti: mizhnarodnyi dosvid ta perspektyvy vprovadzhenia. *Visnyk ONU im. I. I. Mechnykova*. 2020. T. 25, Vyp. 4(83). doi: 10.32782/2304-0920/4-83-1 [in Ukrainian].
2. Yesupova I. M. Industriia hostynnosti: poniattia, sklad ta mistse u sferi posluh. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2021. Vyp. 29. doi: 10.32782/2524-0072/2021-29-50 [in Ukrainian].
3. Zhuravlova S. M. Stratehiia innovatsiinoi diialnosti na pidpriemstvakh hotelnoho hospodarstva. *Ekonomika. Upravlinnia. Innovatsii. Serii: Ekonomichni nauky*. 2012. № 2 (8). URL: <http://jnas.nbu.gov.ua/article/UJRN-0000134782> [in Ukrainian].
4. Vetsepura N. V. Innovatsiina systema Ukrainy v umovakh hlobalizatsiinykh protsesiv: stan ta perspektyvy rozvytku. *Pidprienymstvo ta innovatsii*. 2020. Vyp. 12. S. 42–47. doi: 10.37320/2415-3583/12.7 [in Ukrainian].
5. Harbar Zh. V., Hontaruk Ya. V. Marketynhovi innovatsii v industrii hostynnosti Ukrainy. *Industriia tur-mu i host-sti v Tsentri. ta Shkhidnii Yevropi*. 2022. № 5. S. 36–44. doi: <https://doi.org/10.36477/tourismhospcee-5-5> [in Ukrainian].
6. Dzhyndzhoian V. V., Teslenko T. V., Horb K. M. Innovatsiini tekhnolohii v turyzmi ta hostynnosti: navchalnyi posibnyk. Kyiv: Vyd-vo “Karavela”. 2022. 340 s. [in Ukrainian].
7. Liudvik I. I. Innovatsiyniy rozvytok Ukrainy v umovakh hlobalizatsii ekonomichnoho prostoru. *Derzhava ta rehiony*. 2022. S. 36–40. doi: 10.32840/1814-1161/2022-2-6 [in Ukrainian].
8. Tymoshenko N. Iu., Shabanova N. A. Rozvytok innovatsiinoi diialnosti v umovakh tsyfrovizatsii. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2021. Vyp. 29. doi: 10.32782/2524-0072/2021-29-30 [in Ukrainian].
9. Kopytko M. I. Upravlinnia innovatsiiamy: navchalnyi posibnyk dlia samostiinoho vyvchennia dystsypliny u skhemakh i tablytsiakh. Lviv: LvDUV S. 2019. 292 s. [in Ukrainian].

10. Lysiuk T.V., Tereshchuk O.S., Pasichnyk M.P. Innovatsiini tekhnolohii u hotelno-restorannomu hospodarstvi. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2022. Vyp. 40. doi: 10.32782/2524-0072/2022-40-11 [in Ukrainian].
11. Martin-Rios C. The future of innovation in hospitality: success factors & challenges. URL: <https://hospitalityinsights.ehl.edu/future-innovation-hospitality>.
12. Davydova O.Iu. Formuvannia systemy innovatsiinoho upravlinnia rozvytkom pidpriemstv hotelno-restorannoho hospodarstva. *Biznes Inform.* 2017. № 11. S. 459–464 [in Ukrainian].
13. Pro skhvalennia Stratehii rozvytku turyzmu ta kurortiv na period do 2026 roku: Zakon Ukrainy. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-%D1%80> [in Ukrainian].
14. Pro innovatsiinu diialnist: Zakon Ukrainy vid 04.07.2002 r. № 40-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text> [in Ukrainian].
15. Balatska N.Iu., Kaliesnik K.V. Stratehii innovatsiinoho rozvytku v industrii hostynnosti. *Nauk. zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava. Serii ekonomichna*. 2021. Vyp. 31. S. 20–27. doi: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.5775630> [in Ukrainian].
16. Mendela I.Ia., Zhumbei M.M., Rumiantseva I.B. Innovatsiini stratehii hotelnykh pidpriemstv. *Intelekt XXI*. 2020. № 2. S. 140–143. doi: 10.32782/2415-8801/2020-2.26 [in Ukrainian].
17. Davydiuk Yu.V., Shokot K.M. Stratehichni pidkhody do pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstv hotelnoho biznesu. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2016. Vyp. 7. C. 266–272. URL: [http://tourlib.net/statti\\_ukr/davydjuk.htm](http://tourlib.net/statti_ukr/davydjuk.htm) [in Ukrainian].

УДК 338.48

**Кожухівська Раїса Борисівна**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри туризму, готельно-ресторанної справи  
Уманський національний університет садівництва*

**Kozhukhivska Raisa**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Tourism, Hotel and Restaurant Business  
Uman National University of Horticulture  
ORCID: 0000-0003-4066-4170*

**Саковська Олена Миколаївна**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри туризму, готельно-ресторанної справи  
Уманський національний університет садівництва*

**Sakovska Olena**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Tourism, Hotel and Restaurant Business  
Uman National University of Horticulture  
ORCID: 0000-0003-2676-6170*

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-8-10231

## **ВИКОРИСТАННЯ DIGITAL-ТЕХНОЛОГІЙ ПРИ ПЛАНУВАННІ ДІЯЛЬНОСТІ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ТУРИСТИЧНИХ І ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИХ ПОСЛУГ**

### **USE OF DIGITAL TECHNOLOGIES IN THE PLANNING AND IMPLEMENTATION OF TOURISTIC, HOTEL AND RESTAURANT SERVICES**

**Анотація.** Вступ. Упровадження та використання digital-технологій в економічних процесах підприємств сфери туризму та індустрії гостинності дає змогу підвищувати рівень їх конкурентоспроможності, розробляти нові послуги та розширювати ринки збуту; сприяє ефективності зайнятості населення та залученню інвестицій, а також сприяє процесам формування інформаційно освіченого суспільства. Зважаючи на виклики сьогодення й потребу у впровадженні інноваційних рішень в діяльність підприємств сфери туризму та індустрії гостинності, значення використання digital-технологій у процесі планування і реалізації послуг, помітно зростає та потребує креативних підходів. Враховуючи вищезазначене, виникає потреба у більш детальному вивченні питання цифровізації, зокрема використання digital-технологій при плануванні та реалізації туристичних і готельно-ресторанних послуг.

**Мета.** Метою статті є дослідження ключових аспектів використання digital-технологій при плануванні діяльності підприємства та у процесі реалізації туристичних і готельно-ресторанних послуг.

**Матеріали і методи.** Теоретичною і методичною основою дослідження слугували сучасні наукові напрацювання вітчизняних та зарубіжних учених присвячені питанням інформатизації суспільства та інформаційному забезпеченню економічних форм діяльності, зокрема й у сфері туристичного та готельно-ресторанного бізнесу. Інформаційну базу дослідження становлять офіційні статистичні матеріали, відомості про діяльність у сфері туризму та індустрії гостинності.

Для виконання поставлених у дослідженні завдань застосовувався: метод порівняння (науково-аналітична методика) – для опрацювання літературних джерел; метод узагальнення й систематизації – для структурування наукових підходів до визначення сутності термінів «діджиталізація» та «цифровізація»; загальнонаукові методи аналізу і синтезу – для визначення форм та вигів digital-технологій; метод аналітичних переваг використано для визначення переваг й недоліків від використання digital-технологій; методику логічного узагальнення результатів – для формулювання висновків проведеного дослідження.

Результати. У статті проведено дослідження ключових аспектів використання digital-технологій при плануванні й реалізації туристичних і готельно-ресторанних послуг. Проаналізовано дефініції «діджиталізація» та «цифровізація». Указано, що digital-технології віграють ключову роль в управлінні туристичними та готельно-ресторанними підприємствами, забезпечуючи автоматизацію бізнес-процесів і підвищення рівня якості обслуговування, а також розширення клієнтської бази та безліч інших переваг. Виокремлено найбільш використовувані підприємствами туристичної та готельно-ресторанної сфери digital-технології, які застосовуються для полегшення процесу подорожі та покращення перебування туристів під час відпочинку. Визначено та проаналізовано ключові переваги та недоліки використання digital-технологій. Указано, що для того щоб тримати знайти баланс між зручністю, ефективністю та збереженням якості обслуговування підприємствам необхідно враховувати як позитивні, так і негативні сторони впровадження digital-технологій. Розроблено практичні рекомендації для туристичних та готельно-ресторанних підприємств, які дадуть змогу у подальшому здійснювати ефективну туристичну політику на основі використання digital-технологій.

Перспективи. Зважаючи на вимоги сучасності, які сформували потребу у впровадженні та використанні інноваційних технологій майже у всіх сферах людської діяльності, подальші дослідження, повинні бути спрямовані на розробку інтегрованих заходів безпеки з реалізації інформаційних технологій та створення безпечного онлайн-середовища для упровадження digital-технологій, зокрема й при плануванні та реалізації туристичних і готельно-ресторанних послуг.

**Ключові слова:** digital-технології, туризм, готельно-ресторанна сфера, планування, послуга.

**Summary.** Introduction. The implementation and use of digital technologies in the economic processes of tourism and hospitality companies allows them to increase their competitiveness, develop new services and expand their markets; contributes to the efficiency of employment and investment attraction, as well as promotes the formation of an information-educated society. Given contemporary challenges and the requirement to introduce innovative solutions into the activities of tourism and hospitality companies, the importance of using digital technologies in the planning and implementation of services is growing significantly and requires creative approaches. Considering the aforesaid, there is a need for a more detailed study of digitalisation, in particular the use of digital technologies in the planning and implementation of touristic and hotel and restaurant services.

**Purpose.** The purpose of the article is to study the key aspects of the use of digital technologies in planning the activities of an enterprise and in the process of implementation of touristic and hotel and restaurant services.

**Materials and methods.** The theoretical and methodological basis of the study were modern scientific developments of domestic and foreign scientists devoted to the issues of informatisation of society and information support of economic forms of activity, particularly in the field of tourism and hotel and restaurant business. The informational basis of the study is official statistical materials, data on activities in the tourism and hospitality industry.

In order to accomplish the objectives of the study, the following methods were used: the method of comparison (scientific and analytical methodology) – for processing literature sources; the method of generalisation and systematisation – for structuring scientific approaches to defining the essence of the terms “digitalisation” and “digitisation”; general scientific methods of analysis and synthesis – for determining the forms and types of digital technologies; the method of analytical advantages was used to determine the advantages and disadvantages of using digital technologies; the method of logical generalisation of the results – to formulate the conclusions of the conducted study.

**Results.** The article studies the key aspects of the use of digital technologies in the planning and implementation of touristic and hotel and restaurant services. The definitions of ‘digitalisation’ and “digitisation” are analysed. It is specified that digital technologies play a key role in the management of touristic and hotel and restaurant enterprises, providing automation of business processes and improving the quality of service, as well as expanding the customer base and a variety of other benefits. The article highlights the most commonly used digital technologies by tourism and hotel and restaurant enterprises which are applied for facilitating the travel process and improving the accommodation of tourists during their holidays. The key advantages and disadvantages of using digital technologies are identified and analysed.

It is indicated that in order to maintain a balance between convenience, efficiency and preservation of the quality of service, enterprises need to take into account both the positive and negative aspects of the introduction of digital technologies. The study develops practical recommendations for tourism and hotel and restaurant enterprises that will allow them to implement an effective tourism policy based on the use of digital technologies in the future.

**Discussion.** Taking into account the requirements of modernity, which have formed the need for the introduction and use of innovative technologies in almost all spheres of human activity, further research should be aimed at developing integrated security measures for the implementation of information technologies and creating a secure online environment for the introduction of digital technologies, specifically in the planning and implementation of touristic and hotel and restaurant services.

**Key words:** digital technologies, tourism, hotel and restaurant industry, planning, service.

**Постановка проблеми.** Упровадження та використання digital-технологій в економічних процесах підприємств сфери туризму та індустрії гостинності дає змогу підвищувати рівень їх кон-

курентоспроможності, розробляти нові послуги та розширювати ринки збуту; сприяє ефективності зайнятості населення та залученню інвестицій, а також сприяє процесам формування інформаційно

освіченого суспільства. Дані процеси передбачають зміну наявних і створення нових бізнес-моделей для покращення соціального та економічного ефектів від впровадження інноваційних рішень.

Digital-технології в туризмі та готельно-ресторанній сфері являють собою сукупність засобів і методів, за допомогою яких реалізуються процедури реєстрації, збирання, передавання, зберігання, опрацювання, видавання інформації для прийняття управлінських рішень щодо підвищення якості обслуговування, створення унікальних персоналізованих послуг. Зокрема, інформаційних систем пошуку, бронювання та продажу туру; проектування туристичних маршрутів; формування програм перебування туристів в межах певного об'єкту (дестинації) відпочинку, що забезпечують інформаційну взаємодію профільних суб'єктів, а також технології, спрямовані на формування та просування інноваційних туристичних продуктів та послуг.

Зважаючи на виклики сьогодення й потребу у впровадженні інноваційних рішень в діяльність підприємств сфери туризму та індустрії гостинності, значення використання digital-технологій, помітно зростає та потребує креативних підходів. Враховуючи вищезазначене, виникає потреба у більш детальному вивченні питання щодо цифровізації, зокрема використання digital-технологій при плануванні діяльності підприємства та реалізації туристичних і готельно-ресторанних послуг.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Серед публікацій, присвячених дослідженню питання інформатизації суспільства та інформаційному забезпеченню економічних форм діяльності, зокрема й у сфері туристичного та готельно-ресторанного бізнесу, особливої уваги заслуговують праці: Грумена Г. [1], Гудзь О. та Маковій В. [2], Аль-Хадраві Б. та Реніаті Р. [3], Аббу Х., Магге П., Гудерган Г. та Квятковські А. [4], Гусевої О. та Легомінової С. [5], Шваба К. [6], Волянської-Савчук Л., Кошонько О., Горбатюк О. та Глушко Т. [7], Тищук І. та Ільїної О. [8], Гапоненко Г. І. та Шульги Н. В. [9], Кучай О. [10], Доценко В., Шидловської О., Медвідь І., Бедусенко Л. [11].

Грумен Г. визначив сутність та основні принципи реалізації digital-технологій [1]. Аль-Хадраві Б. та Реніаті Р. розглянуто основи цифрового лідерства, розкрито його основні компоненти та їх вплив на успішність підприємства [3, с. 130–145]. Аббу Х., Магге П., Гудерган Г. та Квятковські А. дослідили питання цифровізації підприємницької діяльності та її значення для зайняття лідерських позицій на ринку [4, с. 1–9]. Гудзь О., Маковій В. уточнено сутність терміну та визначено особливості розроблення стратегій digital-трансформації підприємств, окреслено передумови, можливості, виклики та проблем розроблення стратегій, обґрунтування завдань і заходів щодо digital-трансформації підприємств на основі сучасних цифрових технологій [2, с. 248–254].

Гусевою О. та Легоміною С. розглянуто сутність терміну «діджиталізація», вказано на необхідність врахування зовнішнього середовища та впровадження систем прогностичного аналізу з допомогою IT-інструментів [5, с. 20–25]. Швабом К. визначено переваги упровадження та реалізації процесу діджиталізації [6]. Волянською-Савчук Л., Кошонько О., Горбатюк О. та Глушко Т. розглянуто необхідність використання інформаційних технологій, сформовано засади розуміння та необхідність дотримання етапів задля забезпечення ефективного впровадження діджиталізації в управлінні персоналом на підприємстві [7, с. 112–120]. Тищук І. та Ільїна О. визначили особливості розвитку та перспективи реалізації digital-технологій у сучасному туристичному бізнесі [8, с. 38–49]. Гапоненко Г. І. та Шульга Н. В. досліджували сучасні тенденції та перспективи впровадження інформаційних технологій в туристичну галузь України [9, с. 102–111]. Кучай О. розглянуто значення Інтернет-технологій у міжнародному туристичному бізнесі [10, с. 44–56]. Доценко В., Шидловської О., Медвідь І., Бедусенко Л. проведено аналіз використання інформаційних технологій в готельному бізнесі України, розглянуто перспективи їх розвитку, зазначено про необхідність застосування сервісних IT-технологій, зокрема глобальних систем бронювання та CRM-систем [11, с. 51–57].

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Проведений аналіз наукових та дослідницько-популярних матеріалів щодо інформатизації суспільства та інформаційного забезпечення економічних форм діяльності, дав змогу всебічно оцінити проблему та зробити висновок щодо недостатності вивчення даного питання саме у сфері туризму та індустрії гостинності. Указаний аспект породжує необхідність додаткового вивчення питання використання digital-технологій при плануванні діяльності підприємства та реалізації туристичних і готельно-ресторанних послуг та проведення більш ґрунтовних досліджень у даному напрямку.

**Метою статті** є дослідження ключових аспектів використання digital-технологій при плануванні діяльності підприємства та у процесі реалізації туристичних і готельно-ресторанних послуг. Зважаючи на мету, основними завданнями дослідження є: аналіз основних видів digital-технологій, окреслення їх технологічних можливостей; визначення переваг та недоліків від використання digital-технологій.

**Матеріали і методи.** Теоретичною і методичною основою дослідження слугували сучасні наукові напрацювання вітчизняних та зарубіжних учених присвячені питанням інформатизації суспільства та інформаційному забезпеченню економічних форм діяльності, зокрема й у сфері туристичного та готельно-ресторанного бізнесу. Інформаційну базу дослідження становлять офіційні статистичні матеріали, відомості про діяльність у сфері туризму та індустрії гостинності.

Для виконання поставлених у дослідженні завдань застосовувався: метод порівняння (науково-аналітична методика) — для опрацювання літературних джерел; метод узагальнення й систематизації — для структурування наукових підходів до визначення сутності термінів «діджиталізація» та «цифровізація»; загальнонаукові методи аналізу і синтезу — для визначення форм та видів digital-технологій; метод аналітичних переваг використано для визначення переваг й недоліків від використання digital-технологій; методу логічного узагальнення результатів — для формулювання висновків проведеного дослідження.

**Виклад основного матеріалу.** В умовах цифрової економіки туристична діяльність стає все більше технологічнішою, створюється єдиний інформаційний простір у сфері світового туризму, формуються інноваційні принципи інформаційного забезпечення та управління сферою туризму. Тому подальші науково-практичні розвідки мають бути направлені на вивчення й дослідження питань упровадження інформаційних технологій у сферу туризму, оскільки, на нашу думку, саме інформаційний супровід туристичного бізнесу та використання Digital-технологій є стратегічним ресурсом, що забезпечує підвищення конкурентоспроможності туристичної індустрії [12, с. 97].

Цифровізація — це механізм (платформа) економічного зростання завдяки приросту ефективності та збільшенню продуктивності від використання цифрових технологій. Цифровізація діяльності має бути спрямована на створення переваг (вигід) у різноманітних аспектах повсякденного життя. Цифрові технології, прикладні застосування тощо є інструментами для досягнення цілей, що пов'язані з різними сферами життєдіяльності людини та країни: підвищення якості охорони здоров'я, створення нових робочих місць, розвитку підприємництва, сільського господарства, транспорту, захисту навколишнього середовища і керування природними ресурсами, підвищення культури, сприяння подоланню бідності, запобігання катастроф і т.д. Все, що може бути дигітизоване (від англ. digitize — цифровий), має та буде дигітизованим [13, с. 2–3].

Діджиталізація (англ. digitalization) — це впровадження цифрових технологій в усі сфери життя: від взаємодії між людьми до промислових виробництв, від предметів побуту до дитячих іграшок, одягу тощо. Це перехід біологічних та фізичних систем у кібербіологічні та кіберфізичні (об'єднання фізичних та обчислювальних компонентів). Перехід діяльності з реального світу у світ віртуальний (онлайн) [14]. Діджиталізація — це процес переведення різноманітної інформації у всіх її формах — текстовій, звуковій, графічній — у цифровий формат, зрозумілий сучасним гаджетам. В різних джерелах використовуються декілька варіантів терміну: «цифровізація», «диджиталізація/ дигіталізація» та «інформатизація» [15].

Підприємства мають розробити та реалізувати свої власні стратегії digital-трансформації, для того щоб не тільки продемонструвати кращі результати сьогодні, а й щоб забезпечити зростання завтра. Сьогодні digital-трансформація не просто потрібна бізнесу для виживання, вона необхідна для побудови гнучкої бізнес-моделі, яка допоможе бути успішним у постійно мінливому світі майбутнього [2, с. 253].

У табл. 1 нами виокремлено найбільш використовувані в туризмі та готельно-ресторанному бізнесі digital-технології, які сприяють полегшенню процесу подорожі та покращенню перебуванню туристів під час відпочинку.

Digital-технології відіграють значну роль у формуванні поведінки споживачів та туристичних уподобань. Вони забезпечують широкий доступ до інформації, полегшують планування подорожі тощо. Однак, для туристів важливо знайти баланс між використанням digital-технологій і повною іммерсією в новому місці для досягнення повного задоволення від подорожі.

Digital-технології відіграють ключову роль в управлінні туристичними та готельно-ресторанними підприємствами, забезпечуючи автоматизацію бізнес-процесів і підвищення рівня якості обслуговування, а також розширення клієнтської бази та безліч інших переваг.

Використання можливостей інформаційних рішень та упровадження digital-технологій у сферу туризму та індустрії гостинності має як позитивні, так і негативні сторони. Розглянемо докладніше позитивні сторони:

- доступність інформації. Туристи можуть легко знайти й отримати доступ до інформації про подорожі, готелі, авіаквитки та інші послуги в будь-який час і в будь-якому місці;
- зручність та ефективність. Онлайн-бронювання та мобільні додатки дають змогу туристам швидко і просто бронювати квитки та послуги, скорочуючи час і зусилля;
- широкий асортимент послуг і порівняння пропозицій. Завдяки онлайн-платформам і додаткам, туристи мають доступ до більшої кількості пропозицій і можуть порівняти їх за цінами, відгуками та особливостями;
- підвищення рівня якості обслуговування. Завдяки автоматизації процесів і системам електронної комерції, туристичні підприємства можуть пропонувати більш швидке і точне обслуговування клієнтів.

Негативними сторонами застосування digital-технологій у сфері туризму та індустрії гостинності можуть бути:

- втрата особистого контакту. Використання онлайн-платформ та автоматизованих систем може зменшити особистий контакт між туристами та співробітниками, що може призвести до погіршення якості обслуговування та виникнення невдоволення клієнтів;

Таблиця 1

**Види digital-технологій та їх технологічні можливості**

| № з/п. | Digital-технологія                                                         | Технологічне рішення                                                                                                                                                                                                                                   |
|--------|----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1      | Онлайн-бронювання через власні веб-сайти                                   | Підприємство пропонує онлайн-бронювання авіаквитків, готелів, екскурсій та інших послуг через власні веб-сайти. Користувачі можуть легко і швидко порівнювати ціни, дивитися фотографії та отримувати інформацію про різні варіанти.                   |
| 2      | Мобільні додатки                                                           | Мобільні додатки надають можливість туристам бронювання квитків, готелів, оренди автомобілів, а також пропонують інтерактивні карти, рекомендації місцевих визначних пам'яток і путівники містами.                                                     |
| 3.     | Електронні путівники                                                       | Замість традиційних путівників на папері, туристи все частіше звертаються до електронних путівників. Ці додатки або веб-сайти надають інформацію про місцеві визначні пам'ятки, ресторани та магазини, а також рекомендації та відгуки користувачів.   |
| 4.     | Бронювання квитків та резервування номерів у готелі через сайти-агрегатори | Бронювання квитків на літаки, поїзди, автобуси та готелі стало набагато простішим завдяки онлайн-сервісам. Туристи можуть порівнювати різні варіанти, обирати найкращі ціни та зручності, а також отримувати миттєве підтвердження бронювання.         |
| 5.     | Електронні квитки та мобільні платежі                                      | Замість паперових квитків туристам пропонуються електронні квитки, які можна зберігати на смартфоні та пред'являти за потреби. Також дедалі більше підприємств починають приймати мобільні платежі, що робить процес оплати більш зручним і безпечним. |
| 6.     | Системи обліку та управління                                               | Використання підприємствами спеціалізованих програмних CRM-систем для обліку та управління, які допомагають автоматизувати бізнес-процеси, такі як облік фінансів, управління складом і бронювання тощо.                                               |

Джерело: складено авторами на основі проведеного дослідження

- підвищений ризик небезпечного інформаційного середовища. Можливі проблеми безпеки, такі як шахрайство, хакери та крадіжка особистої інформації, можуть виникнути під час використання онлайн-платформ і систем;
- інформаційне перенасичення. Інтернет пропонує величезну кількість інформації, що може спричинити перенасичення та ускладнити процес прийняття рішень, особливо для тих, хто не має достатнього досвіду або знань;
- відсутність можливості залишення (написання) особистого відгуку. Можливість отримати особисті рекомендації та відгуки від друзів або експертів може бути обмежена під час використання онлайн-платформ та мобільних додатків;
- відсутність контролю. У певних випадках, таких як оплати або зміни бронювання, відсутність особистого зв'язку може створити проблеми та обмежити можливості клієнта.

Отже, для того щоб тримати знайти баланс між зручністю, ефективністю та збереженням якості обслуговування підприємствам необхідно враховувати як позитивні, так і негативні сторони впровадження digital-технологій.

Зважаючи на результати проведеного дослідження, для подальшого ефективного розвитку сфери туризму та індустрії гостинності, туристичним та готельно-ресторанним підприємствам варто запропонувати такі рекомендації:

- здійснювати інвестиції у розробку та впровадження digital-технологій. Менеджмент підприємств повинен чітко усвідомлювати важливість технологічно-

го розвитку і бути готовим інвестувати в розробку та впровадження інноваційних технологій;

- дотримуватися політики постійного підвищення кваліфікації та навчання персоналу. Регулярне навчання та підтримка персоналу у сфері використання digital-технологій є важливими факторами для успішного впровадження та використання інновацій;
- удосконалення комунікації з клієнтами. Використання digital-технологій з метою поліпшення комунікації з клієнтами допоможе надати їм більш персоналізовані послуги та підвищити рівень задоволеності користування ними;
- співпраця з компаніями, які виготовляють технологічні продукти. Підприємства сфери туризму та індустрії гостинності можуть співпрацювати з технологічними компаніями, з метою розробки особисто для них спеціалізованих та персоналізованих програм і послуг, упровадження інноваційних рішень, що відповідатимуть їх потребам і бюджету.
- постійно моніторити та аналізувати ринок та рівень конкуренції на ньому. Підприємства повинні орієнтуватися в актуальних трендах і розробках у сфері інформаційних технологій, щоб правильно обирати та впроваджувати відповідні рішення.

Загалом, digital-технології відіграють ключову роль у розвитку сфери туризму та індустрії гостинності. Щоб використовувати їх потенціал на повну потужність, необхідно вирішувати нагальні проблеми, інвестувати в інновації, забезпечувати фаховість та навчання персоналу. Такий підхід допоможе туристичним і готельно-ресторанним підприємствам

стати більш конкурентоспроможними та задовольнити потреби сучасних туристів.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Провівши дослідження щодо використання digital-технологій при плануванні діяльності підприємства та реалізації туристичних і готельно-ресторанних послуг, варто виокремити такі ключові переваги даного процесу:

- покращення доступності інформації. Digital-технології дають змогу туристам легко і швидко отримувати доступ до інформації про різні пропозиції подорожей, готелі, авіаквитки та інші туристичні послуги. Це допомагає заощадити час і зробити більш виважений вибір;
- покращення якості обслуговування. Digital-технології дають змогу туристичним підприємствам та закладам індустрії гостинності підвищити якість обслуговування туристів, зокрема завдяки автоматизації процесів, створенню онлайн-систем бронювання та зниженню впливу людського чинника на процеси опрацювання замовлень;
- удосконалення процесів маркетингу, просування та збуту послуг. Digital-технології надають можливості для створення і поширення рекламних кампаній з використанням цифрових каналів комунікації, таких як веб-сайти, соціальні мережі та мобільні додатки. Це дає змогу збільшити упізнаваність бренду, підвищити рівень привабливості продукту чи послуги туристичного та готельно-ресторанного підприємства;
- спрощення процесу бронювання та оплати послуг. Digital-технології забезпечують можливість туристам легко та зручно бронювати та оплачувати туристичні послуги, а саме перебування в готелі, авіаквитки та екскурсії. Це робить процес подорожі зручнішим і безпечнішим;
- удосконалення процесів менеджменту та аналітики. Digital-технології дають змогу туристичним

компаніям збирати й аналізувати дані про своїх клієнтів, уподобання, потреби та поведінку. Така інформація допомагає туристичним підприємствам та закладам індустрії гостинності краще зрозуміти своїх клієнтів і пропонувати більш персоналізовані та відповідні до їх потреб, послуги.

Отже, застосування digital-технологій у сучасній туристичній індустрії та сфері гостинності дає змогу зробити процес подорожі та відпочинку зручнішим, ефективнішим і персоналізованішим, що є важливим як для туристів так і для туристичних й готельно-ресторанних підприємств.

Загалом, у підсумку нашого дослідження можна констатувати, що digital-технології створюють нові можливості для розвитку бізнесу, зокрема формують вагомий потенціал для розвитку сфери туризму та індустрії гостинності. Так, використовуючи digital-технології туристичні і готельно-ресторанні підприємства можуть підвищити ефективність та якість обслуговування, надати персоналізовані послуги, поліпшити спілкування з клієнтами тощо. Проблеми, на кшталт нестачі фахівців, бюджетних обмежень і складності впровадження, можуть уповільнити розвиток і використання інформаційних технологій у туризмі. Проте, з розвитком технологій, з'являються нові можливості, зокрема використання великих даних та аналітики, мобільних додатків, віртуальної та доповненої реальності, робототехніки та автоматизації.

Зважаючи на вимоги сучасності, які сформували потребу у впровадженні та використанні інноваційних технологій майже у всіх сферах людської діяльності, подальші дослідження, повинні бути спрямовані на розробку інтегрованих заходів безпеки з реалізації інформаційних технологій та створення безпечного онлайн-середовища для упровадження digital-технологій, зокрема й при плануванні діяльності підприємств та реалізації туристичних і готельно-ресторанних послуг.

### Література

1. Gruman G. What digital transformation really means. *InfoWorld*. 2016. URL: <https://www.infoworld.com/article/2258541/what-digital-transformation-really-means.html> (дата звернення: 31.08.2024).
2. Гудзь О.Є., Маковій В.В. Розроблення стратегії Digital-трансформації підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 25. С. 248–254.
3. Al-Hadrawi B., Reniati R. Digital Leadership: Navigating the Future with Strategic Conviction. *International Journal of Magistravitae Management*. 2023. Vol. 1(2). P. 130–145.
4. Abbu H., Mugge P., Gudergan G., Kwiatkowski A. Digital leadership — Character and Competency Differentiates Digitally Mature Organizations. *Proceedings-2020 IEEE International Conference on Engineering, Technology and Innovation, ICE/ITMC*. 2020. P. 1–9.
5. Легомінова С.В., Гусева О.Ю. Діджиталізація як інструмент удосконалення бізнес-процесів, їх оптимізація. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 1(23). С. 20–25.
6. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution: What It Means and How to Respond. *World Economic Forum*. 2016. URL: <https://www.weforum.org/about/the-fourth-industrial-revolution-by-klaus-schwab/> (дата звернення: 31.08.2024).
7. Волянська-Савчук Л.В., Кошонько О.В., Горбатюк О.В., Глушко Т.В. Розвиток трендів використання digital-технологій в управлінні персоналом. *Збірник наукових праць ЧДТУ. Серія: Економічні науки*. 2023. Т. 24(1), Вип. 68. С. 112–120.

8. Тищук І., Ільїна О. Digital-технології у сучасному туристичному бізнесі: особливості розвитку та перспективи. *Економічний форум*. 2023. № 1(4). С. 38–49.
9. Гапоненко Г.І., Шульга Н.В. Сучасні тенденції та перспективи впровадження інформаційних технологій в туристичній галузі України. *Вісник ХНУ ім. В.Н. Каразіна. Серія: Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм*. 2020. № 11. С. 102–111.
10. Кучай О. Інтернет-технології та міжнародний туристичний бізнес. *Вісник Київського національного лінгвістичного університету. Серія: Історія, економіка, філософія*. 2021. № 26. С. 44–56.
11. Доценко В.Ф., Шидловська О.Б., Медвідь І.М., Бедусенко Л.С. Інформаційні технології в готельній індустрії України: реалії та перспективи. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 1. С. 51–57.
12. Кожухівська Р.Б., Непочатенко В.О. Digital-технології як основа розвитку туристичної діяльності в Україні. *Економіка та держава*. 2020. № 7. С. 93–98.
13. Проект «Цифрова адженда України — 2020». *Hitech Office*. 2016. С. 1–90. URL: <https://uccr.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf> (дата звернення: 31.08.2024).
14. Проект «Україна 2030Е — країна з розвинутою цифровою економікою». *Український Інститут Майбутнього*. 2024. URL: <https://uifuture.org/publications/programy-ukrayinskogo-institutu-majbutnogo-2022/> (дата звернення: 31.08.2024).
15. Оцифровування. *Vikimedia*. 2024. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Оцифровування> (дата звернення: 31.08.2024).

### References

1. Gruman, G. (2016). What digital transformation really means. *InfoWorld*. URL: <https://www.infoworld.com/article/2258541/what-digital-transformation-really-means.html>.
2. Hudz, O. Ie., & Makovii, V. V. Rozroblennia stratehii Digital-transformatsii pidpriemstv [Developing a strategy for digital transformation of enterprises]. *Infrastruktura rynku*. Vyp. 25. pp. 248–254 [in Ukrainian].
3. Al-Hadrawi, B., & Reniati, R. (2023). Digital Leadership: Navigating the Future with Strategic Conviction. *International Journal of Magistravitae Management*. 1(2). pp. 130–145.
4. Abbu, H., Mugge, P., Gudergan, G., & Kwiatkowski, A. (2020). Digital leadership — Character and Competency Differentiates Digitally Mature Organizations. *Proceedings-2020 IEEE International Conference on Engineering, Technology and Innovation, ICE/ITMC*. 2020. P. 1–9.
5. Lehominova, S. V., & Husieva, O. Iu. (2018). Didzhytalizatsiia yak instrument udoskonalennia biznes-protsesiv, yikh optymizatsiia [Digitalization as a tool for improving business processes and optimizing them]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*. № 1 (23). pp. 20–25 [in Ukrainian].
6. Schwab, K. (2016). The Fourth Industrial Revolution: What It Means and How to Respond. *World Economic Forum*. URL: <https://www.weforum.org/about/the-fourth-industrial-revolution-by-klaus-schwab/>.
7. Volianska-Savchuk, L. V., Koshonko, O. V., Horbatiuk, O. V., & Hlushko, T. V. (2023). Rozvytok trendiv vykorystannia digital-tekhnologii v upravlinni personalom [Development of trends in the use of digital technologies in human resources management]. *Zbirnyk naukovykh prats ChDT U. Seriia: Ekonomichni nauky*. № 24(1), Vyp. 68. pp. 112–120 [in Ukrainian].
8. Tyshchuk, I., & Ilyina, O. (2023). Digital-tekhnologii u suchasnomu turystychnomu biznesi: osoblyvosti rozvytku ta perspektyvy [Digital technologies in the modern tourism business: features of development and prospects]. *Ekonomichnyi forum*. № 1(4). pp. 38–49 [in Ukrainian].
9. Haponenko, H. I., & Shulha, N. V. (2020). Suchasni tendentsii ta perspektyvy vprovadzhennia informatsiinykh tekhnologii v turystychnii haluzi Ukrainy [Current trends and prospects for the introduction of information technology in the tourism industry of Ukraine]. *Visnyk KhNU im. V.N. Karazina. Seriia: Mizhnarodni vidnosyny. Ekonomika. Krai-noznavstvo. Turyzm*. № 11. pp. 102–111 [in Ukrainian].
10. Kuchai, O. (2021). Internet-tekhnologii ta mizhnarodnyi turystychnyi biznes [Internet technologies and international travel business]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho linhvistychnoho universytetu. Seriia: Istoriia, ekonomika, filozofia*. № 26. pp. 44–56 [in Ukrainian].
11. Dotsenko, V. F., Shydlovska, O. B., Medvid, I. M., & Biedusenko, L. S. (2020). Informatsiini tekhnologii v hotelnii indus-trii Ukrainy: realii ta perspektyvy [Information Technology in the Ukrainian Hotel Industry: Realities and Prospects]. *Investysii: praktyka ta dosvid*. № 1. pp. 51–57 [in Ukrainian].
12. Kozhukhivska, R. B., & Nepochatenko, V. O. (2020). Digital-tekhnologii yak osnova rozvytku turystychnoi diialnosti v Ukraini [Digital technologies as a basis for the development of tourism in Ukraine]. *Ekonomika ta derzhava*. № 7. pp. 93–98 [in Ukrainian].
13. Hitech Office (2016). Proiekt “Tsyfrova adzhenda Ukrainy — 2020”. pp. 1–90. URL: <https://uccr.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf> [in Ukrainian].
14. Ukrainian Institute for the Future (2024). Proiekt “Ukraina 2030E — kraina z rozvynutoiu tsyfrovou ekonomikou”. URL: <https://uifuture.org/publications/programy-ukrayinskogo-institutu-majbutnogo-2022/> [in Ukrainian].
15. Wikipedia. Otsyfrovuvannia. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Оцифровування> [in Ukrainian].

**Барський Михайло Віталійович***аспірант спеціальності 073 Менеджмент**Національного авіаційного університету***Barskyi Mykhailo***Postgraduate Student of Specialty 073 Management of the**National Aviation University*

ORCID: 0000-0002-5338-0970

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-8-10212

## РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ У ГЛОБАЛЬНИХ ЛАНЦЮГАХ ПОСТАЧАННЯ

## RISK MANAGEMENT IN GLOBAL SUPPLY CHAINS

**Анотація.** Вступ. У широкому значенні ризик – це невизначеність щодо здійснення подій у майбутньому. У більш вузькому значенні ризик може бути визначений як кількісна характеристика, що показує частоту настання однієї події за умови настання іншої. У контексті глобальних ланцюгів постачання ризик передбачає невизначені умови та події, при настанні яких можуть виникнути фінансові втрати або затримки в доставці товарів та послуг.

Вплив ризиків на всі аспекти ланцюгів постачання обумовлює необхідність ефективного керування ними. Хоча управління ланцюгами поставок є економічним та соціальним вибором, кожен з яких включає певні організаційні та фінансові механізми, саме управління ризиками дозволяє знизити ймовірність та масштаб негативних наслідків. Таким чином, мета управління ризиками полягає в їх мінімізації, щоб повністю уникнути або частково скоротити ймовірні фінансові втрати.

Аспекти теорії управління ризиками широко висвітлені у наукових працях економістів у всьому світі. Однак багато аспектів всеосяжного впровадження методів управління ризиками в ланцюгах постачання залишаються недостатньо вивченими, що робить це дослідження актуальним і затребуваним.

**Мета.** Метою дослідження є розробка ефективної системи ризик-менеджменту у глобальних ланцюгах постачання.

**Матеріали і методи.** Матеріалами дослідження є: 1) праці вітчизняних та зарубіжних авторів, які проводять науково-практичні дослідження в галузі управління ризиками та глобальних ланцюгів постачання; 2) аналіз інтернет-ресурсів, присвячених питанням ризик-менеджменту та функціонуванню глобальних ланцюгів постачання в сучасних умовах.

У процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: літературного огляду та абстрагування (для визначення основних підходів до трактування ризик-менеджменту у глобальних ланцюгах постачання); аналізу, синтезу та порівняння (для розширення класифікації існуючих ризиків, зокрема тих, що пов'язані з війною); узагальнення (для розробки авторського підходу до системи ризик-менеджменту); PEST-аналізу (для ідентифікації факторів, що є найбільш згубними для глобальних ланцюгів постачання України).

**Результати.** У науковій статті проаналізовано особливості ризик-менеджменту в глобальних ланцюгах постачання та розроблено авторське трактування цього поняття. Розширено класифікацію існуючих ризиків, додавши до них нові, пов'язані з війною. Виявлено ключові фактори, які на даний момент є найбільш згубними для глобальних ланцюгів постачання для України. Запропонована система ризик-менеджменту, яка орієнтована на застосування в глобальних ланцюгах постачання, забезпечує ефективне управління ризиками, враховуючи специфіку сучасних викликів, зокрема тих, що спричинені війною. Ця система дозволяє більш точно оцінювати ризики, що виникають у ланцюгах постачання, та забезпечувати їх мінімізацію шляхом впровадження відповідних заходів управління.

**Перспективи.** В подальших наукових дослідженнях доцільно зосередити увагу на вдосконаленні методів оцінки ризиків, які виникають у глобальних ланцюгах постачання, зокрема в умовах нестабільності, спричиненої військовими конфліктами. Крім того, перспективним є дослідження ефективності запропонованої системи ризик-менеджменту при її застосуванні в реальних умовах глобальних ланцюгів постачання, а також розробка рекомендацій щодо адаптації цієї системи до специфіки окремих галузей економіки та різних регіонів світу.

**Ключові слова:** ризик, ризик-менеджмент, глобальні ланцюги постачання, управління ланцюгами поставок.

**Summary.** Introduction. In a broad sense, risk is uncertainty about the occurrence of future events. In a narrower sense, risk can be defined as a quantitative characteristic that indicates the frequency of occurrence of one event given the occurrence of

another. In the context of global supply chains, risk involves uncertain conditions and events that could result in financial losses or delays in the delivery of goods and services.

The impact of risk on all aspects of supply chains necessitates effective management. While supply chain management is an economic and social choice, each of which involves certain organisational and financial mechanisms, it is risk management that reduces the likelihood and magnitude of negative consequences. Thus, the goal of risk management is to minimise risks in order to completely avoid or partially reduce potential financial losses.

Aspects of risk management theory are widely covered in the scientific works of economists around the world. However, many aspects of the comprehensive implementation of risk management methods in supply chains remain insufficiently studied, which makes this research relevant and in demand.

*Purpose.* The purpose of the study is to develop an effective risk management system in global supply chains.

*Materials and methods.* The research materials are: 1) works of domestic and foreign authors conducting scientific and practical research in the field of risk management and global supply chains; 2) analysis of Internet resources dedicated to risk management and the functioning of global supply chains in modern conditions.

In the course of the study, the following scientific methods were used: literature review and abstraction (to determine the main approaches to the interpretation of risk management in global supply chains); analysis, synthesis and comparison (to expand the classification of existing risks, in particular those related to war); generalization (to develop the author's approach to the risk management system); PEST analysis (to identify the factors that are most detrimental to Ukraine's global supply chains).

*Results.* The article analyses the peculiarities of risk management in global supply chains and develops the author's own interpretation of this concept. The classification of existing risks has been expanded by adding new ones related to war. The key factors that are currently most detrimental to global supply chains for Ukraine are identified. The proposed risk management system, which is focused on application in global supply chains, ensures effective risk management, taking into account the specifics of modern challenges, including those caused by the war. This system allows for a more accurate assessment of the risks arising in supply chains and ensures their minimisation through the implementation of appropriate management measures.

*Discussion.* In further scientific research, it is advisable to focus attention on the improvement of risk assessment methods that arise in global supply chains, in particular, in conditions of instability caused by military conflicts. In addition, it is promising to study the effectiveness of the proposed risk management system when it is applied in the real conditions of global supply chains, as well as the development of recommendations for adapting this system to the specifics of certain sectors of the economy and different regions of the world.

**Key words:** risk, risk management, global supply chains, supply chain management.

**Постановка проблеми.** Сучасні глобальні ланцюжки поставок являють собою складні та взаємопов'язані системи, які включають численні компанії, країни та регіони. Їхня ефективність і стійкість чинять значний вплив на глобальну економіку, але водночас вони схильні до безлічі ризиків, включно з політичними, економічними, екологічними та соціальними. Ці ризики можуть призвести до серйозних збоїв, фінансових втрат і навіть краху окремих компаній або цілих секторів економіки.

В умовах зростаючої глобалізації та інтеграції ринків необхідність ефективного управління ризиками в глобальних ланцюжках поставок стає дедалі актуальнішою. Компанії стикаються з проблемою передбачуваності та контролю ризиків, пов'язаних зі зміною зовнішнього середовища, порушеннями в логістиці, коливаннями попиту, геополітичними конфліктами та змінами в законодавстві.

Основна проблема полягає в недостатності розроблених методів та інструментів для управління цими ризиками. Наявні підходи часто виявляються неефективними в умовах глобального середовища, що швидко змінюється. Це вимагає розроблення нових стратегій ризик-менеджменту, які дадуть змогу компаніям мінімізувати можливі втрати та забезпечити стійкість своїх ланцюжків поставок.

Таким чином, проблема ризик-менеджменту в глобальних ланцюжках поставок полягає в необхідності створення комплексних, адаптивних та інноваційних підходів, які зможуть забезпечити стабільність і конкурентоспроможність компаній в умовах невизначеності та поміркованості.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Ф. Пері характеризує ризик як результат змін у стані системи та її вразливості до нових небезпек, які можуть на неї впливати. Отже, ризик визначається фактором небезпеки, станом системи та наслідками, що виникають. З цієї точки зору ризик розглядається як динамічне поняття [14]. Згідно з П. Літтом і К. Реворедо-Гіхою [12, с. 219–231], ризик ланцюга поставок визначається як ймовірність інциденту, пов'язаного з перебоями в постачанні, спричиненими невиконанням постачальником договірних зобов'язань або збільшенням попиту, який учасник контракту не може задовольнити [6].

У другій половині 20-го століття, на тлі процесів глобалізації, інтеграції ринків, посилення конкуренції, розвитку аутсорсингу та інформаційних технологій, а також розширення спектра логістичних послуг і зростання значущості логістичних провайдерів, виникла потреба в новому бізнес-управлінні, що ґрунтується на впровадженні управління

ланцюгами поставок. Ця концепція тісно пов'язана з такими напрямками, як маркетинг, виробничий менеджмент, стратегічне та операційне управління, а також економічна інформатика. Управління ланцюгами поставок являє собою комплексний підхід до управління бізнесом, що охоплює всі аспекти організації. Термін «Supply Chain Management» (SCM), або «управління ланцюгами постачань», було вперше введено на початку 1980-х років компанією «2 Technologies» у співпраці з консалтинговою фірмою «Arthur Andersen» [7, с. 195–205]. У 1982 році Р.К. Олівер і М.Д. Вебер опублікували статтю під назвою «Supply Chain Management: Logistics catches up with strategy» [13], у якій запропонували розглядати матеріальні потоки від виробників сировини до кінцевих споживачів як частину інтегрованої стратегії, назвавши цей підхід управлінням ланцюгами поставок. У 1990-х роках концепція SCM набула широкого поширення [2, с. 402–410].

Враховуючи те, що ланцюги поставок відіграють одну з найважливіших ролей, оскільки впливають як на рентабельність, так і на ефективність їх бізнесу [4], ризик ланцюжка поставок сприймається як економічна категорія, яка відображає те, як керівництво підприємств у ланцюжку сприймає існуючі невизначеності та конфлікти, а також відсутність повної та точної інформації під час процесів прийняття рішень, що включають прогнозування, планування, управління, координацію та контроль логістичних потоків (включаючи матеріали, послуги, інформацію, фінанси та інтелектуально-трудові ресурси) [9, с. 141–142].

Незважаючи на велику кількість досліджень, що розглядають ризики в управлінні ланцюгами поставок, ще недостатньо уваги приділено інтеграції різних аспектів ризиків, особливо у контексті глобальної економічної невизначеності та швидко змінюваного бізнес-середовища. Це підкреслює потребу в подальшому вивченні комплексних моделей ризик-менеджменту, які могли б враховувати не лише традиційні фактори ризику, але й нові виклики, що виникають через глобалізацію і цифровізацію економіки.

**Метою дослідження** є розробка ефективної системи ризик-менеджменту у глобальних ланцюгах постачання.

**Матеріали і методи.** Матеріалами дослідження є: 1) праці вітчизняних та зарубіжних авторів, які проводять науково-практичні дослідження в галузі управління ризиками та глобальних ланцюгів постачання; 2) аналіз інтернет-ресурсів, присвячених питанням ризик-менеджменту та функціонуванню глобальних ланцюгів постачання в сучасних умовах.

У процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: літературного огляду та абстрагування (для визначення основних підходів до трактування ризик-менеджменту у глобальних ланцюгах постачання); аналізу, синтезу та порівняння (для розширення класифікації існуючих ризиків,

зокрема тих, що пов'язані з війною); узагальнення (для розробки авторського підходу до системи ризик-менеджменту); PEST-аналізу (для ідентифікації факторів, що є найбільш згубними для глобальних ланцюгів постачання України).

**Виклад основного матеріалу.** Ризик у ланцюгах постачання пов'язаний насамперед із непередбачуваними ситуаціями, такими як затримки та перебої через збій однієї чи кількох ланок ланцюга. Щоб зменшити несприятливі наслідки таких ситуацій і встановити заходи для їх вирішення, необхідно розробити та впровадити програму управління ризиками в ланцюзі поставок [10].

Класифікувати ризики у глобальних ланцюгах поставок можна розділив їх на дві категорії, а саме на традиційні та на викликані війною (рис. 1).

Базуючись на цьому, пропонується наступну авторську дефініцію: «Ризик ланцюжка поставок визначається як ймовірність і потенційний вплив непередбачуваних подій і збоїв, включаючи, але не обмежуючись, збоїв в постачанні, проблеми з якістю, контрактні суперечки, загрози кібербезпеці та невідповідність нормативним вимогам, які можуть виникати з різних джерел, таких як природні катастрофи, пандемії, геополітична напруженість і військові конфлікти. Ці ризики сприймаються як економічна категорія, яка відображає невизначеність і конфлікти, з якими стикаються підприємства в рамках ланцюжка, що ускладнюються неповною і неточною інформацією під час процесів прийняття рішень, пов'язаних з ефективними логістичними потоками. Управління ланцюжковими ризиками потребує скоординованого та постійного підходу, який схвалюється та контролюється вищим керівництвом, щоб пом'якшити негативні наслідки та забезпечити операційну стійкість».

Управління ризиками на підприємствах визначається як сукупна множина методів для прогнозування виникнення певних ризикованих подій та заходів зі скорочення їх негативного впливу на підприємство, нівелювання та скорочення ступеня такого впливу з використанням теоретико-практичних засад ризик-менеджменту та відповідної стратегії подолання ризиків [1].

На базі виявленої особливості управління ризиками, було розроблено систему ризик-менеджменту, яка рекомендована до застосування у глобальних ланцюгах постачання (рис. 2).

Особливості запропонованої схеми полягають не тільки її застосовності до реалій ризик-менеджменту в глобальних ланцюгах поставок в умовах невизначеності поточного зовнішнього середовища. Відзначається, що вона також націлена на врахування чинника війни, на який наражається українська економіка. Крім того, дана схема охоплює елемент прогнозування, який робить її універсальною. Наведення схеми саме в такому форматі зумовлене тим, що аналіз, планування, реалізація та контроль за управлінням ризиками у глобальних ланцюгах по-

стачань на її основі має містити чітке розуміння того, яким чином схема функціонує — якими є особливості оцінювання й управління ідентифікацією ризиків на тлі дедалі ускладнення будівництва та підтримки ланцюгів постачання у сучасній обстановці.

Аналізуючи цілі, які ставляться як основні у процесі розробки та функціонування системи ризик-менеджменту у глобальних ланцюгах постачання, запропонованої нами, відзначається, що вони включають нарощування фінансової ефективності,



## Викликані війною

Ризики, пов'язані з військовими діями: Активні бойові дії можуть зруйнувати транспортну інфраструктуру, що призведе до значних затримок у поставках або повної неможливості доставки продукції.

Ризики, пов'язані з окупацією територій: Окуповані території можуть стати недоступними для постачання продукції або сировини, що викличе дефіцит і необхідність пошуку альтернативних джерел.

Евакуація та мобілізація персоналу: Мобілізація або евакуація ключових співробітників може призвести до зниження продуктивності та управлінських можливостей компанії.

Пошкодження або втрата виробничих потужностей: Внаслідок обстрілів або бомбардувань можуть бути пошкоджені або зруйновані виробничі об'єкти, склади та логістичні центри, що призведе до зупинки виробництва.

Перебої в енергопостачанні: Військові дії можуть спричинити пошкодження інфраструктури енергопостачання, що призведе до відключення електроенергії, газу та інших ресурсів, необхідних для виробництва.

Обмеження доступу до критичних матеріалів та ресурсів: Військові дії можуть обмежити доступ до необхідних матеріалів, сировини та ресурсів, що потребуватиме пошуку нових постачальників та збільшення витрат.

Ризики безпеки персоналу: Перебування у зонах активних бойових дій може загрожувати безпеці працівників, що вимагатиме додаткових заходів безпеки та евакуації.

Зміни у попиті: Військовий конфлікт може змінити попит на певні товари, особливо якщо вони пов'язані з оборонною промисловістю або з товарами першої необхідності.

Рис. 1. Класифікація ризиків у глобальних ланцюгах поставок  
Джерело: авторська розробка на основі [3, с. 229–236; 11]

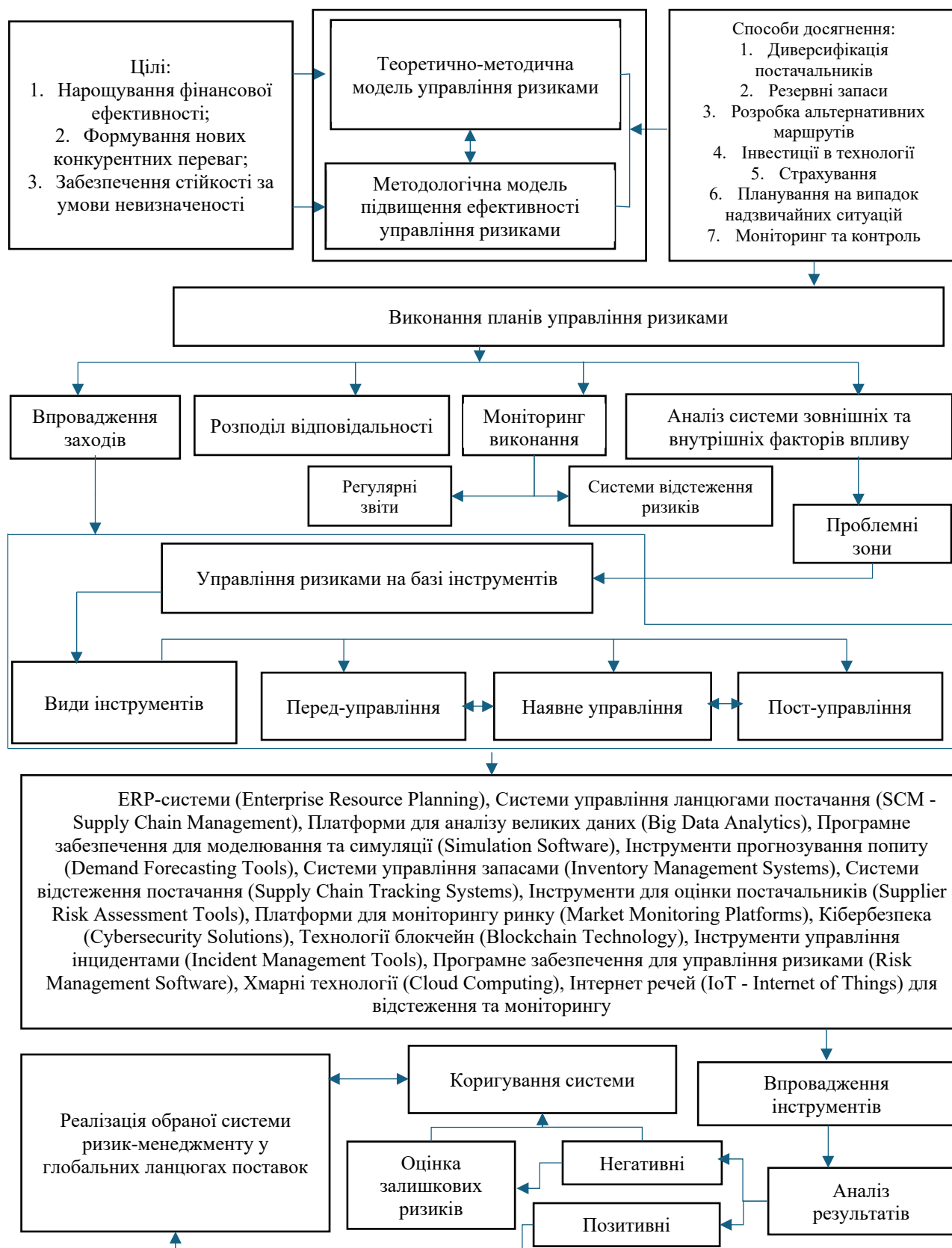


Рис. 2. Система ризик-менеджменту у глобальних ланцюгах поставок  
Джерело: авторська розробка

формування нових конкурентних переваг, а також забезпечення стійкості за умови невизначеності. Вказані цілі відносяться до внутрішнього середовища підприємства, яке виступає в рамках даної схеми як суб'єкт глобального постачання.

Враховуючи вказані цілі системи ризик-менеджменту у глобальних ланцюгах постачання, перш за все відзначається, що запропонована схема побудована таким чином, що є теоретично обґрунтованою і базується на принципах управління ризиками, ланцюгами поставок та відповідністю їм глобальних бізнес-стратегій. Завдяки інтеграції цих сфер, схема забезпечує простий спосіб акумуляції ідей і спостережень, пов'язаних з ризиками, які можуть вплинути на ефективне функціонування міжнародних систем постачання. Інтеграція теоретичної складової управління ризиками з методологічною базою реалізації даного процесу надає схемі належний фундамент, що робить її актуальною при розробці складних завдань у ланцюгах поставок.

До ключових способів досягнень, які додану до схеми як найбільш дієві, можна виділити наведені у таблиці.

На наступному етапі в рамках системи управління ризиками передбачається впровадження заходів, спрямованих на мінімізацію або усунення виявлених ризиків. Цей етап охоплює розроблення та реалізацію конкретних стратегій і заходів, таких як оптимізація постачань, страхування, впровадження нових технологій і створення резервних запасів. Ці дії необхідні для запобігання або зниження негативного впливу ризиків на діяльність організації.

Після визначення та впровадження заходів необхідно чітко розподілити відповідальність за їх виконання. Це передбачає призначення відповідальних осіб за кожен конкретний ризик і пов'язані з ним дії. Відповідальні особи мають бути проінформовані про свої обов'язки та забезпечені необхідними ресурсами і повноваженнями для ефективного виконання поставлених завдань.

Наступним важливим етапом є моніторинг виконання заходів з управління ризиками. Цей процес включає регулярне подання звітів про виконання заходів, аналіз їхньої ефективності та виявлення можливих відхилень. Для контролю використовуються системи відстеження ризиків, які дають змогу

Таблиця 1

**Способи досягнення цілей системи ризик-менеджменту у глобальних ланцюгах постачання**

| Спосіб                                      | Характеристика                                                                               | Плюси / Мінуси                                                                                                                                                                                                       |
|---------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Диверсифікація постачальників               | Зменшення залежності від одного постачальника шляхом роботи з кількома постачальниками.      | + Зниження ризику перебоїв у постачанні.<br>+ Підвищення гнучкості.<br>+ Можливість переговорів про кращі умови<br>– Збільшення складності управління.<br>– Можливі додаткові витрати на комунікацію та координацію. |
| Резервні запаси                             | Утримання додаткових запасів товарів для покриття можливих перебоїв у постачанні.            | + Забезпечення безперервності постачання.<br>+ Можливість швидкого реагування на зміни попиту.<br>– Витрати на зберігання і утримання запасів.<br>– Можливе псування або старіння товарів.                           |
| Розробка альтернативних маршрутів           | Планування альтернативних шляхів транспортування для уникнення проблем з основним маршрутом. | + Зменшення ризику затримок через проблеми з основним маршрутом.<br>+ Гнучкість у реагуванні на зміни.<br>– Можливі додаткові витрати на логістику.<br>– Складність у управлінні різними маршрутами.                 |
| Інвестиції в технології                     | Вкладення в нові технології для автоматизації та покращення прозорості процесів.             | + Підвищення ефективності і точності.<br>+ Оперативне реагування на ризики.<br>+ Зниження людських помилок.<br>– Високі початкові витрати.<br>– Необхідність навчання персоналу та підтримка технологій.             |
| Страхування                                 | Забезпечення фінансового захисту від можливих втрат або збитків.                             | + Захист від фінансових втрат.<br>+ Зменшення ризику впливу несподіваних подій на бізнес.<br>– Витрати на страхові премії.<br>– Можливість складних процесів врегулювання претензій.                                 |
| Планування на випадок надзвичайних ситуацій | Розробка планів і стратегій для реагування на надзвичайні ситуації.                          | + Забезпечення швидкого реагування на надзвичайні ситуації.<br>+ Зменшення часу відновлення бізнесу.<br>– Витрати на розробку та тестування планів.<br>– Необхідність постійного оновлення і перевірки планів.       |
| Моніторинг та контроль                      | Постійний моніторинг ризиків і їх впливу на ланцюги постачання для виявлення загроз.         | + Своєчасне виявлення проблем.<br>+ Можливість коригування стратегії управління ризиками.<br>– Витрати на системи моніторингу і контроль.<br>– Необхідність регулярного оновлення інформації.                        |

Джерело: авторська розробка

здійснювати постійний моніторинг стану ризиків і оцінювати результати вжитих дій.

Для забезпечення комплексного управління ризиками необхідне також регулярне проведення аналізу систем зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на ризик. Аналіз зовнішніх чинників охоплює оцінку змін у ринковій ситуації, політичних та економічних умовах, а також соціальних чинників. Внутрішній аналіз фокусується на оцінці внутрішніх процесів компанії, кадрового складу, організаційної структури та доступних ресурсів.

На основі проведеного аналізу виявляються проблемні зони, які потребують додаткової уваги. Ці зони можуть бути пов'язані з недоліками в наявних процесах, ресурсах або стратегіях. Визначення таких проблемних зон дає змогу спрямувати зусилля на усунення слабких місць і підвищити загальну ефективність системи управління ризиками.

Управління ризиками здійснюється з використанням різних інструментів. Превентивні заходи спрямовані на запобігання виникненню ризиків. Наявне управління включає в себе оцінку та коригування діючих заходів і процесів залежно від їхньої ефективності. Пост-управління охоплює реакцію на наслідки ризиків, що вже відбулися, відновлення та адаптацію процесів у відповідь на проблеми, що виникли.

На наступному етапі планується впровадження інструментів, які оптимізують процес управління ризиками в глобальних ланцюгах поставок. До таких інструментів належать ERP-системи (планування ресурсів підприємства) [5], системи управління ланцюгами поставок (SCM) [15], платформи аналізу великих даних, програмне забезпечення для моделювання, інструменти прогнозування попиту, системи управління запасами, системи відстеження ланцюгів поставок, інструменти оцінки ризиків постачальників, платформи моніторингу ринку, рішення з кібербезпеки, технологія блокчейн, інструменти управління інцидентами, програмне забезпечення для управління ризиками, хмарні обчислення, а також Інтернет речей (IoT) для відстеження та моніторингу.

Після впровадження цих інструментів оцінюється ефективність результатів. Результати можуть бути негативними, і тоді вносяться корективи в систему. Якщо результати позитивні, але є залишкові ризики, також потрібні коригування, але тільки в частині наявних залишкових ризиків. У разі позитивних результатів без значних залишкових ризиків запропонована стратегія вважається прийнятною, і її реалізація продовжується.

Такий підхід є вкрай важливим в умовах війни в Україні для вітчизняних підприємств, оскільки забезпечує стійкість та адаптивність ланцюгів поставок в умовах підвищеної невизначеності та ризиків. Впровадження цих інструментів дозволяє компаніям краще передбачати, пом'якшувати та реагувати на збої, захищаючи свою діяльність та підтримуючи безперервність у надзвичайно нестабільному середовищі.

Таким чином, схема розроблена для управління ризиками в ланцюгах поставок є досить корисною, тому що дозволила адаптувати стратегічний та управлінський підхід до оцінки та управління ризиками. Окрім чіткого фокусу на якісній та кількісній оцінці ризиків, евристичні особливості методології акцент на проактивний моніторинг, стратегічне картування ризиків, командне управління ризиками та узгодженість із бізнес-стратегією забезпечують реалістичний та ефективний підхід до управління ризиками в розгалужених мережах постачання. Завдяки ретельному ретельного аналізу та раціоналізації її положень, а також вдосконалення з часом, ця схема визначає складові елементи для посилення готовності, надійності та ефективності мереж ланцюгів поставок у глобальному ринковому середовищі, що постійно розвивається і щільно пов'язаному глобальному ринковому середовищі.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Основний висновок статті полягає у розробці ефективної системи управління ризиками, адаптованої до умов глобальних ланцюгів постачання. У статті наголошується на необхідності комплексного підходу до оцінки та управління ризиками, особливо в контексті невизначеностей, викликаних військовими конфліктами та іншими зовнішніми факторами.

Ризик у глобальних ланцюгах постачання визначається як ймовірність та потенційний вплив непередбачуваних подій, таких як збої у постачаннях, проблеми з якістю, контрактні суперечки, загрози кібербезпеці та невідповідність нормативним вимогам. Ці ризики загострюються через природні катастрофи, пандемії, геополітичну напруженість і військові конфлікти. Ефективне управління цими ризиками включає як якісний, так і кількісний аналіз, використання передових технологій, таких як IoT і блокчейн, а також проактивне планування і співробітництво між учасниками ланцюжка поставок.

Розроблена система управління ризиками охоплює такі ключові аспекти:

1. Інтеграція методів якісного та кількісного аналізу ризиків для всебічної оцінки.
2. Впровадження технологій моніторингу в реальному часі для оперативного виявлення та усунення аномалій.
3. Розробка стратегій резервного копіювання та диверсифікації постачання для підвищення стійкості ланцюжка постачання.
4. Встановлення ефективних механізмів внутрішньої та міжорганізаційної співпраці для управління ризиками.

Таким чином, запропонована система управління ризиками надає чітку та структуровану модель для оцінки та мінімізації ризиків у глобальних ланцюгах постачання. Її впровадження дозволить організаціям адаптуватися до складних та мінливих умов, забезпечуючи їх стійкість та ефективність в умовах сучасного глобального ринку.

### Література

1. Атаєва О. А., Ніколашин А. О., Тимошик Н. С. Стратегічне управління ризиками на підприємстві: аналіз та зменшення негативних впливів. *Ефективна економіка*. 2024. № 2.
2. Дубовик С. Г., Сигида Н. О., Спесивий Ю. Ю. Управління ланцюгами поставок підприємств, їхні сутність і структура. *Економіка і суспільство*. 2018. № 18. С. 402–410.
3. Дуднева Ю. Е., Антипцева О. Ю., Обидєннова Т. С. Ризик-менеджмент: інтегрований підхід до організації. *Економіка і суспільство*. 2019. № 20. С. 229–236.
4. Колешня Я. О., Букань Л. В. Ланцюги поставок підприємств: проблеми, перспективи та виклики у 2024 році. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: V Міжнародна науково-практична конференція*. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/303863> (дата звернення: 21.08.2024).
5. Лужняк В. Сучасні ERP-системи в управлінні ресурсами підприємства. 2018. URL: [https://www.researchgate.net/publication/326508922\\_sucasni\\_erp-sistemi\\_v\\_upravlinni\\_resursami\\_pidpriemstva](https://www.researchgate.net/publication/326508922_sucasni_erp-sistemi_v_upravlinni_resursami_pidpriemstva) (дата звернення: 21.08.2024).
6. Русак М., Резнікова Н. В., Іващенко О. А. Ризик-менеджмент глобальних ланцюгів постачання: вразливість і стійкість у фокусі стратегічного управління в умовах глобальної невизначеності економічної кон'юнктури. *АГРОСВИТ*. 2022. № 21.
7. Сигида Н. О. Управління ланцюгами поставок: еволюція та перспективи розвитку. *Економічний простір*. 2017. № 119. С. 195–205.
8. Синиця С. М., Вахун О. В., Данилишин В. І. Управління ризиками у логістичній діяльності підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2020. № 42. С. 78–83. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2020/42-2020/16.pdf> (дата звернення: 21.08.2024).
9. Скіцько В. І. Ризик-менеджмент в сучасних ланцюгах постачання. *Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики: матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Одеса, 22–23 вересня 2017 р.). Одеса: Атлант, 2017. С. 141–142.
10. Скіцько В. І., Войніков М. Ю. Управління ризиками в ланцюгу поставок. *Бізнес Інформ*. 2018. № 2. С. 304–313. URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2018-2\\_0-pages-304\\_313.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2018-2_0-pages-304_313.pdf) (дата звернення: 21.08.2024).
11. Управління ризиками в закупівлях: заходи для безпечного та надійного ланцюга постачання. *House of Knowledge*. URL: <https://k-house.in.ua/upravlinnya-ryzkyamy-zakupivel-zahody-dlya-bezpechnogo-ta-nadijnogo-lancyuga-postachannya/> (дата звернення: 21.08.2024).
12. Leat P., Revoredo-Giha C. Risk and resilience in agri-food supply chains: The case of the ASDA pork link supply chain in Scotland. *Supply Chain Management: An International Journal*. 2013. Vol. 18. P. 219–231.
13. Oliver R. K., Webber M. D. Supply-chain management: logistics catches up with strategy. 1982.
14. Petit F. Concepts d'analyse de la vulnérabilité des infrastructures essentielles — prise en compte de la cybernétique. 2009. URL: [https://publications.polymtl.ca/8291/1/2009\\_Petit.pdf](https://publications.polymtl.ca/8291/1/2009_Petit.pdf) (дата звернення: 21.08.2024).
15. Supply Chain Management, SCM. *IT-Enterprise*. URL: [https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/supply-chain-management-scm#:~:text=Система%20управління%20ланцюгами%20поставок%20\(SCM,матеріалів%2C%20виробництво%2C%20розповсюдження%20продукції](https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/supply-chain-management-scm#:~:text=Система%20управління%20ланцюгами%20поставок%20(SCM,матеріалів%2C%20виробництво%2C%20розповсюдження%20продукції) (дата звернення: 21.08.2024).

### References

1. Ataeva, O. A., Nikolashin, A. O., & Tymoshyk, N. S. (2024). Strategic risk management in enterprises: Analysis and mitigation of negative impacts. *Effective Economics*, 2 [in Ukrainian].
2. Dubovyk, S. H., Syhida, N. O., & Spesiviy, Y. Y. (2018). Supply chain management of enterprises: Its essence and structure. *Economics and Society*, 18, 402–410 [in Ukrainian].
3. Dudnieva, Y. E., Antiptsieva, O. Y., & Obidiennova, T. S. (2019). Risk management: Integrated approach to organization. *Economics and Society*, 20, 229–236 [in Ukrainian].
4. Koleshnia, Y. O., & Bukan, L. V. (2024). Supply chains of enterprises: Problems, prospects, and challenges in 2024. *Business, Innovation, Management: Problems and Prospects: proceedings of the V International Scientific and Practical Conference*. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/303863> [in Ukrainian].
5. Luzhnyak, V. (2018). Modern ERP systems in enterprise resource management. URL: [https://www.researchgate.net/publication/326508922\\_sucasni\\_erp-sistemi\\_v\\_upravlinni\\_resursami\\_pidpriemstva](https://www.researchgate.net/publication/326508922_sucasni_erp-sistemi_v_upravlinni_resursami_pidpriemstva) [in Ukrainian].
6. Rusak, M., Reznikova, N. V., & Ivashenko, O. A. (2022). Risk management of global supply chains: Vulnerability and resilience in strategic management under global economic uncertainty. *AGROSVIT*, 21 [in Ukrainian].
7. Syhida, N. O. (2017). Supply chain management: Evolution and development prospects. *Economic Space*, 119, 195–205 [in Ukrainian].
8. Synytsia, S. M., Vakun, O. V., & Danylyshyn, V. I. (2020). Risk management in the logistics of the enterprise. *Scientific Bulletin of the International Humanitarian University*, 42, 78–83. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2020/42-2020/16.pdf> [in Ukrainian].
9. Skitsko, V. I. (2017). Risk management in modern supply chains. *Enterprise Economics: Current Problems of Theory and Practice: proceedings of the Sixth International Scientific and Practical Conference* (pp. 141–142). Odessa: Atlant [in Ukrainian].

10. Skitsko, V. I., & Voynikov, M. Y. (2018). Supply chain risk management. *Biznes Inform*, 2, 304–313. URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2018-2\\_0-pages-304\\_313.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2018-2_0-pages-304_313.pdf) [in Ukrainian].
11. Risk management in procurement: Measures for a safe and reliable supply chain. *House of Knowledge*. URL: <https://k-house.in.ua/upravlinnya-ryzykamy-zakupivel-zahody-dlya-bezpechnogo-ta-nadijnogo-lancyuga-postachannya/> [in Ukrainian].
12. Leat, P., & Revoredo-Giha, C. (2013). Risk and resilience in agri-food supply chains: The case of the ASDA pork link supply chain in Scotland. *Supply Chain Management: An International Journal*, 18, 219–231.
13. Oliver, R. K., & Webber M. D. (1982). Supply-chain management: logistics catches up with strategy.
14. Petit, F. (2009). Concepts d'analyse de la vulnérabilité des infrastructures essentielles — prise en compte de la cybernétique. URL: [https://publications.polymtl.ca/8291/1/2009\\_Petit.pdf](https://publications.polymtl.ca/8291/1/2009_Petit.pdf).
15. Supply Chain Management, SCM. *IT-Enterprise*. URL: [https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/supply-chain-management-scm#:~:text=Система%20управління%20ланцюгами%20поставок%20\(SCM,матеріалів%2C%20виробництво%2C%20розповсюдження%20продукції.](https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/supply-chain-management-scm#:~:text=Система%20управління%20ланцюгами%20поставок%20(SCM,матеріалів%2C%20виробництво%2C%20розповсюдження%20продукції.)

**Богдан Наталія Миколаївна**

*доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри туризму і готельного господарства  
Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова*

**Bogdan Nataliya**

*Doctor of Economics, Professor,  
Professor of the Department of Tourism and Hotel Management  
O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv*

**Скляр Богдан Едуардович**

*магістр  
Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова*

**Skliar Bohdan**

*Master's Degree  
O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv*

**Резніченко Ілля Олегович**

*магістр  
Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова*

**Reznichenko Illia**

*Master's Degree  
O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv*

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-8-10164

## **ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ: УКРАЇНА ТА ЄВРОПА**

### **ASSESSMENT OF THE COMPETITIVENESS OF THE HOTEL BUSINESS: UKRAINE AND EUROPE**

**Анотація.** Вступ. У процесі формування ринкового середовища суб'єкти господарювання змушені забезпечувати ефективне функціонування своїх підприємств і швидко адаптуватися до нових умов. Зацікавленість підприємств в успіху на ринку підкреслює необхідність підвищення конкурентоспроможності, яка виступає як ключовий фактор виживання підприємств в умовах фінансово-економічної кризи та його подальшого ефективного розвитку.

Метою даного дослідження є критичний огляд та систематизація методів оцінки конкурентоспроможності підприємств, їх адаптація до готельного бізнесу, а також практичне випробування та оцінка конкурентоспроможності готельних підприємств.

Метод (методологія). В статті задля досягнення поставленої мети використано низку загальнонаукових та спеціальних методів: метод теоретичного узагальнення, абстрактно-логічний, порівняння, метод експертних оцінок, інтегральний метод.

Результати. В дослідженні здійснено критичний огляд існуючих методик оцінки конкурентоспроможності підприємств, на основі чого встановлено, що єдиний підхід до оцінки конкурентоспроможності підприємств відсутній, немає загальноприйнятої класифікації методів, що використовуються для такої оцінки. Встановлено, що систематизація цих методів є необхідною умовою для отримання достовірних оцінок та розробки заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства. Доведено, що конкурентоспроможність готельної послуги визначається її здатністю ефективно поєднувати всі ці рівні послуг, забезпечуючи високу якість обслуговування та задоволення потреб клієнтів. Це вимагає комплексного підходу до управління, маркетингу та стратегічного планування, щоб забезпечити сталий розвиток та відповідність сучасним вимогам ринку. Визначено, що конкурентоспроможність готельних підприємств визначається сукупністю чотирьох основних груп факторів: фактори, що характеризують підприємство, фактори, що характеризують послугу, фактори, що характеризують обслуговування, фактори, що характеризують маркетинг. Здійснено порівняльний аналіз функціонування готельного бізнесу в країнах Європи і в Україні на основі розрахунку цінкових показників

конкурентоспроможності ADR та RevPAR, отримано результати, які свідчать про низьку конкурентоспроможність готельного бізнесу в Україні у порівнянні з країнами Європи та деякими провідними країнами світу. Запропоновано систему критеріїв оцінки конкурентоспроможності готельних підприємств, здійснено порівняльну оцінку конкурентоспроможності готельних підприємств Львова, що є елементом наукової новизни дослідження.

**Висновки.** За результатами дослідження встановлено необхідність розроблення специфічної методики оцінювання конкурентоспроможності підприємств готельного бізнесу, що сприятиме підвищенню ефективності планування та організації їх діяльності. Оскільки рівень конкурентоспроможності готельного бізнесу України на сьогодні найнижчий серед Європейських країн, необхідний пошук напрямів його підвищення на основі принципів комплексності, безперервності, системності, науковості, цілеспрямованості.

**Перспективи.** Подальші дослідження у даній галузі мають бути спрямовані на розробку інтегрованих підходів до оцінки конкурентоспроможності. Це включає створення єдиної класифікації існуючих методів, їх адаптацію до специфіки різних галузей економіки, а також розробку нових методів, що враховують сучасні тенденції та виклики ринкового середовища.

**Ключові слова:** готельний бізнес, конкурентоспроможність, оцінка конкурентоспроможності, цінові та нецінові показники конкурентоспроможності, стандартизовані показники конкурентоспроможності.

**Summary.** Introduction. In the process of forming the market environment, business entities are forced to ensure the efficient functioning of their enterprises and quickly adapt to new conditions. The interest of enterprises in success on the market emphasizes the need to increase competitiveness, which acts as a key factor for the survival of enterprises in the conditions of the financial and economic crisis and its further effective development.

The purpose of this study is a critical review and systematization of methods for assessing the competitiveness of enterprises, their adaptation to the hotel business, as well as practical testing and evaluation of the competitiveness of hotel enterprises.

Method (methodology). In order to achieve the goal, the article uses a number of general scientific and special methods: the method of theoretical generalization, abstract-logical, comparison, the method of expert evaluations, the integral method.

The results. The study carried out a critical review of the existing methods of assessing the competitiveness of enterprises, on the basis of which it was established that there is no single approach to the assessment of the competitiveness of enterprises, there is no generally accepted classification of methods used for such an assessment. It was established that the systematization of these methods is a necessary condition for obtaining reliable estimates and developing measures aimed at increasing the competitiveness of the enterprise. It has been proven that the competitiveness of a hotel service is determined by its ability to effectively combine all these levels of services, ensuring high quality of service and meeting the needs of customers. This requires an integrated approach to management, marketing and strategic planning to ensure sustainable development and compliance with modern market requirements. It was determined that the competitiveness of hotel enterprises is determined by a set of four main groups of factors: factors characterizing the enterprise, factors characterizing the service, factors characterizing service, factors characterizing marketing. A comparative analysis of the functioning of the hotel business in European countries and in Ukraine was carried out based on the calculation of the price competitiveness indicators ADR and RevPAR, the results were obtained, which indicate the low competitiveness of the hotel business in Ukraine in comparison with the countries of Europe and some leading countries of the world. A system of criteria for assessing the competitiveness of hotel enterprises was proposed, a comparative assessment of the competitiveness of hotel enterprises in Lviv was carried out, which is an element of the scientific novelty of the study.

Conclusions. According to the results of the study, the need to develop a specific methodology for assessing the competitiveness of hotel business enterprises was established, which will contribute to increasing the efficiency of planning and organizing their activities. Since the level of competitiveness of the hotel business of Ukraine is currently the lowest among European countries, it is necessary to find directions for its improvement based on the principles of complexity, continuity, systematicity, scientificity, and purposefulness.

**Key words:** hotel business, competitiveness, evaluation of competitiveness, price and non-price indicators of competitiveness, standardized indicators of competitiveness.

**Вступ.** У процесі формування ринкового середовища суб'єкти господарювання змушені забезпечувати ефективне функціонування своїх підприємств і швидко адаптуватися до нових умов. Зацікавленість підприємств в успіху на ринку підкреслює необхідність підвищення конкурентоспроможності пропонувананих товарів та послуг. Конкурентоспроможність виступає як ключовий фактор, який забезпечує не лише безпеку об'єкта (його виживання в умовах фінансово-економічної кризи та зниження попиту), але й його подальший ефективний розвиток.

У сучасних умовах ринкової економіки, підприємства стикаються з постійними змінами у зовнішньому середовищі, включаючи зміни в законодавстві, технологічні інновації, коливання попиту та інтенсифікацію конкуренції. Для забезпечення своєї життєздатності та стабільного розвитку, підприємства мають демонструвати високу гнучкість і здатність швидко реагувати на нові виклики. Це передбачає не лише модернізацію виробничих процесів та впровадження нових технологій, але й вдосконалення управлінських практик та підвищення кваліфікації персоналу.

Конкурентоспроможність підприємства є критично важливою для його успіху на ринку. Вона визначається здатністю підприємства ефективно використовувати наявні ресурси для створення продуктів і послуг, які відповідають вимогам ринку та перевершують пропозиції конкурентів. Підвищення конкурентоспроможності включає в себе ряд стратегічних заходів, таких як аналіз ринку та конкурентів, інноваційний розвиток, оптимізація витрат, покращення якості продукції та послуг, а також ефективне управління маркетингом та брендингом.

Конкурентоспроможність є найважливішим чинником забезпечення безпеки підприємства. Уміння залишатися конкурентоспроможним дозволяє підприємству виживати в умовах економічної нестабільності, криз та зниження попиту. Крім того, висока конкурентоспроможність сприяє стабільному та ефективному розвитку підприємства, відкриває нові можливості для розширення ринкової присутності, залучення інвестицій та підвищення прибутковості.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження існуючих літературних джерел свідчить про відсутність єдиного підходу до оцінки конкурентоспроможності підприємств. Крім того, немає загальноприйнятої класифікації методів, що використовуються для такої оцінки. Систематизація цих методів є необхідною умовою для отримання достовірних оцінок та розробки заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Більшість науковців, які займаються проблематикою конкурентоспроможності підприємств у сфері послуг, не розробляють певну класифікацію методів оцінки, обмежуючись лише описом окремих методів. Така фрагментарність підходів ускладнює процес визначення та порівняння рівнів конкурентоспроможності різних підприємств.

Так, В. С. Уланчук [1] виділяє дві основні групи методів оцінки конкурентоспроможності: аналітичні методи та графічні методи та пропонує будувати систему показників конкурентоспроможності за певними ознаками та на основі їх визначення інтегрального показника.

Н. Б. Бідник [2] додає до зазначених вище наступні методи оцінки конкурентоспроможності: методи аналізу конкурентних переваг та матричні методи, проте не надає пояснень щодо об'єднання цих методів, оскільки методи аналізу конкурентних переваг можуть включати як матричні, так і графічні методи. Це вказує на необхідність більш чіткої та зрозумілої класифікації методів оцінки конкурентоспроможності, що враховує специфіку кожного з них.

Погребняк Д. В. [3] пропонує виділяти чотири основні групи методів оцінки конкурентоспроможності підприємств: матричні методи, методи, засновані на оцінці конкурентоспроможності продукції підприємства із використанням маркетингових та кваліметричних методів.

А. Кухарук [4] пропонує класифікувати методи оцінки конкурентоспроможності за двома ознаками: за ступенем охоплення аспектів функціонування підприємства та за формою вираження результату оцінки.

Яцура В. В. [5] підтримує позицію щодо необхідності комплексного підходу в оцінці конкурентоспроможності підприємств. Він вважає, що основним недоліком матричних і графічних методів є їх нездатність забезпечити системний підхід до оцінки конкурентоспроможності. Ці методи не враховують різну вагу факторів, що впливають на конкурентоспроможність, що знижує їхню ефективність.

В. А. Літвінова [6] у своєму дослідженні пропонує низку методів оцінки конкурентоспроможності, які класифікує на основі семи ключових ознак, що дозволяє ефективно групувати методи оцінки та зазначає, що для підприємств сфери послуг необхідно враховувати специфіку їхньої діяльності та адаптувати існуючі методи оцінки для забезпечення їхньої ефективності та надійності.

Отже, для досягнення більш точних і надійних результатів оцінки необхідно враховувати як джерела отримання даних, так і специфіку галузі, в якій функціонує підприємство. Підходи до оцінки конкурентоспроможності готельних підприємств недостатньо розроблені. Створення ефективного методу оцінки конкурентоспроможності готельних підприємств, адаптованого до сучасних ринкових умов, є ключовим завданням для забезпечення ефективного розвитку підприємств готельного бізнесу у конкурентному середовищі.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Відсутність єдиного підходу до оцінки конкурентоспроможності готельних підприємств ускладнює процес розробки ефективних стратегій для підвищення їх конкурентоспроможності у сучасному мінливому середовищі. Систематизація та інтеграція існуючих методів, а також їх адаптація до готельного бізнесу, є необхідним кроком для забезпечення об'єктивності оцінок та ефективного управління конкурентними перевагами. Це дозволить підприємствам готельного бізнесу більш успішно конкурувати на ринку та забезпечувати стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

**Метою даного дослідження** є критичний огляд та систематизація методів оцінки конкурентоспроможності підприємств, їх адаптація до готельного бізнесу, а також практичне випробування та оцінка конкурентоспроможності готельних підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Більшість фахівців наголошують на необхідності створення чіткої систематизації та класифікації методів оцінки конкурентоспроможності підприємств та створення єдиних підходів до оцінки конкурентоспроможності в сфері послуг, зокрема, в готельному бізнесі.

Матричні та графічні методи часто використовуються для візуалізації конкурентних позицій

підприємства. Проте, ці методи мають низку суттєвих недоліків:

Відсутність системного підходу: ці методи не забезпечують комплексного аналізу конкурентоспроможності, оскільки не враховують всі аспекти діяльності підприємства.

Ігнорування ваги факторів: важливість окремих факторів конкурентоспроможності може варіюватися, але матричні та графічні методи не завжди це враховують, що може призводити до неточних оцінок [6].

Більшість науковців пропонують використовувати для оцінки конкурентоспроможності готельних підприємств метод експертних оцінок. Рейтинговий та індексний, а також інтегральний методи.

Комплексний підхід до оцінки конкурентоспроможності підприємств є ключовим для їх успішного розвитку. Незважаючи на недоліки матричних і графічних методів, індексні методи та метод бенчмаркінгу забезпечують більш точну та надійну оцінку. Враховуючи різні аспекти діяльності підприємства, ці методи дозволяють розробити ефективні стратегії підвищення конкурентоспроможності. Такий підхід сприяє більш точному вибору методу залежно від специфіки підприємства та його ринкових умов. Проте, застосування цієї класифікації до методів оцінки конкурентоспроможності підприємств сфери послуг може бути обмеженим [7].

Окрім того, господарство сфери послуг має ряд відмінностей від інших галузей. Підприємства сфери послуг надають специфічні товари і послуги, які іноді неможливо розрізнити одне від одного. Це ускладнює оцінку конкурентоспроможності окремих видів продукції та послуг. Також експериментальні методи стають надзвичайно складними для застосування через специфіку діяльності підприємств сфери послуг.

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства потребує більш широкого підходу, що враховує всі аспекти його діяльності, зокрема, специфіку сфери послуг.

Однією з критичних оцінок класифікації, запропонованої В. А. Літвіною, є її складність. Наведена кількість класифікаційних ознак не є вичерпною. У сучасному етапі розвитку економічної науки неможливо класифікувати всі методи оцінки конкурентоспроможності у їхній повноті. Глибше дослідження методів може призвести до виявлення безлічі факторів, які впливають на конкурентоспроможність, що може значно розширити класифікацію методів [6].

Окрім того, господарство сфери послуг має ряд відмінностей від інших галузей. Підприємства сфери послуг надають специфічні товари і послуги, які іноді неможливо розрізнити одне від одного. Це ускладнює оцінку конкурентоспроможності окремих видів продукції та послуг. Також експериментальні методи стають надзвичайно складними для застосування через специфіку діяльності підприємств сфери послуг [8].

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства потребує більш широкого підходу, що враховує всі аспекти його діяльності, зокрема, специфіку сфери послуг.

Значну увагу слід звернути на ідею С. І. Савчука, яка підкреслює необхідність детального аналізу зовнішніх та внутрішніх факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства. Автор акцентує на важливості дослідження сильних і слабких сторін підприємства для оцінки його можливостей у конкурентній боротьбі та розробці стратегій для підвищення конкурентоспроможності [9].

Багато дослідників розділяють фактори конкурентоспроможності на зовнішні та внутрішні. Конкурентоспроможність готельних послуг можна розглядати як сукупність різноманітних елементів, що визначають їх привабливість та ефективність. Формула, яка описує конкурентоспроможність, включає такі компоненти, як якість, ціна та рівень обслуговування. Серед ключових аспектів конкурентоспроможності готелів можна виділити конкурентоспроможність послуг, імідж (бренд) та сегментування [11].

Таким чином, конкурентоспроможність готельного підприємства можна виразити формулою, яка враховує всі зазначені вище компоненти. Це дозволяє комплексно оцінити стан підприємства на ринку, виявити його сильні та слабкі сторони, а також розробити ефективну стратегію для підвищення конкурентоспроможності в умовах динамічного ринкового середовища.

$$\text{КСП} = f(\text{П, Н, Т, Ф, М, У}) \quad (1)$$

де КСП — конкурентоспроможність підприємства;

П — персонал;

Н — науково-дослідна база;

Т — техніко-технологічна база;

Ф — фінансові ресурси;

М — система маркетингу;

У — система менеджменту (управління).

Конкурентоспроможність готельної послуги визначається її здатністю ефективно поєднувати всі ці рівні послуг, забезпечуючи високу якість обслуговування та задоволення потреб клієнтів. Це вимагає комплексного підходу до управління, маркетингу та стратегічного планування, щоб забезпечити сталий розвиток та відповідність сучасним вимогам ринку.

Конкретний набір показників залежить від методу оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Конкурентоспроможність готельних підприємств визначається сукупністю чотирьох основних груп факторів: фактори, що характеризують підприємство [11]; фактори, що характеризують послугу; фактори, що характеризують обслуговування; фактори, що характеризують маркетинг.

Крім того, маркетингові характеристики діяльності готелів включають аналіз ринку, оцінку конкурентів та розробку стратегії конкурентної боротьби, зокрема через цінову політику (рис. 1).

Усі показники, що використовуються для оцінки конкурентоспроможності готельного бізнесу, за змістом можна розподілити на цінові та нецінові.

Для подальшого аналізу діяльності готельного ринку країн Європи доцільно звернутися до показника середньодобової ціни номера (ADR, «Average Daily Room Rate»). В готельному бізнесі не існує єдиного базового тарифу, оскільки ціни залежать від багатьох змінних факторів, таких як сезонність та застосування динамічного ціноутворення. Це означає, що готелі повинні постійно реагувати на ринкові умови та експериментувати з тарифами для досягнення оптимальних результатів.

Показник ADR обчислюється як відношення виручки від продажу номерного фонду до кількості проданих номерів. Він є важливим індикатором фінансової ефективності готельного підприємства, оскільки відображає середню ціну, за яку продаються номери у певний період. Аналіз ADR дозволяє оцінити, наскільки успішно готель використовує свою номерну базу та як ефективно він керує ціноутворенням.

Враховуючи мінливість попиту та пропозиції на готельні послуги, використання показника ADR є критично важливим для стратегічного планування та прийняття управлінських рішень. Отже, показник ADR є важливим інструментом для глибокого аналізу та ефективного управління готельними підприємствами, сприяючи прийняттю обґрунтованих рішень щодо ціноутворення та маркетингових стратегій.

Аналіз основних показників конкурентоспроможності готельних підприємств представлено в табл. 1–2 та на рис. 2–3.

Розглянемо показник RevPAR («Revenue per Available Room»), який є одним із найважливіших індикаторів у готельному бізнесі, оскільки він втілює всю політику продажів і операційної ефективності. RevPAR розраховується як відношення виручки від продажу номерного фонду до кількості всіх доступних номерів у готелі.

Іншими словами, RevPAR дорівнює середньодобовій ціні номера (ADR), помноженій на рівень

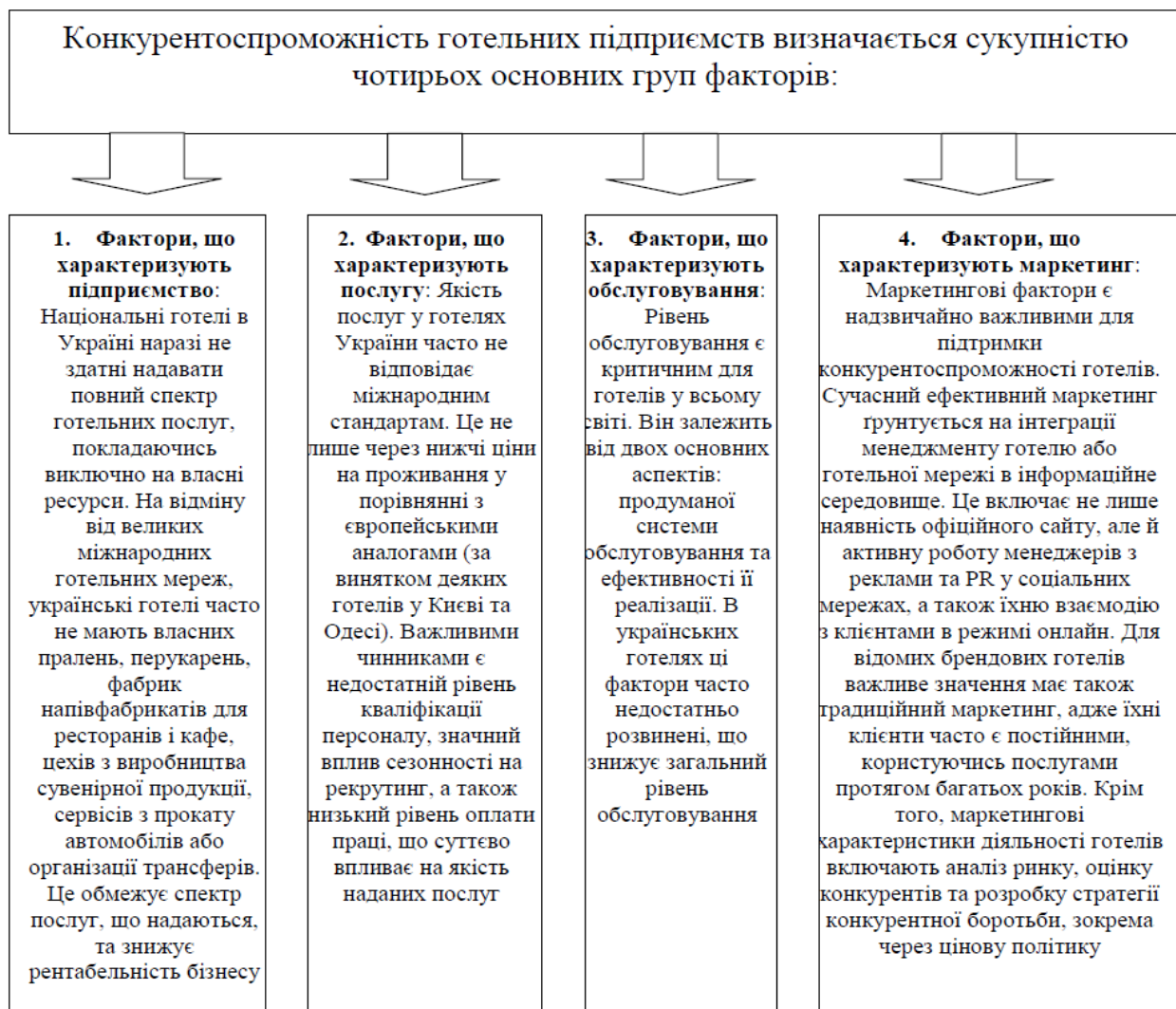


Рис. 1. Фактори конкурентоспроможності готельних підприємств  
Джерело: розроблено авторами

Таблиця 1

Аналіз динаміки показника середньої ціни за номер (ADR) готельних підприємств Європи

| Рік  | ADR, дол. США | Приріст    |            | Темп росту |       | Темп приросту, % |        |
|------|---------------|------------|------------|------------|-------|------------------|--------|
|      |               | $\Delta u$ | $\Delta b$ | $Tru$      | $Trb$ | $Tpru$           | $Tprb$ |
| 2012 | 108,05        | -          | 0,00       | -          | 1,00  | -                | 0,00   |
| 2013 | 132,95        | 24,90      | 24,90      | 1,23       | 1,23  | 23,04            | 23,04  |
| 2014 | 128,07        | -4,88      | 20,02      | 0,96       | 1,19  | -3,67            | 18,53  |
| 2015 | 139,78        | 11,71      | 31,73      | 1,09       | 1,29  | 9,14             | 29,37  |
| 2016 | 125,2         | -14,58     | 17,15      | 0,90       | 1,16  | -10,43           | 15,87  |
| 2017 | 136,14        | 10,94      | 28,09      | 1,09       | 1,26  | 8,74             | 26,00  |
| 2018 | 121,34        | -14,80     | 13,29      | 0,89       | 1,12  | -10,87           | 12,30  |
| 2019 | 119,28        | -2,06      | 11,23      | 0,98       | 1,10  | -1,70            | 10,39  |
| 2020 | 114,65        | -4,63      | 6,60       | 0,96       | 1,06  | -3,88            | 6,11   |
| 2021 | 118,23        | 3,58       | 10,18      | 1,03       | 1,09  | 3,12             | 9,42   |
| 2022 | 139,42        | 21,19      | 31,37      | 1,18       | 1,29  | 17,92            | 29,03  |

Джерело: складено авторами за [13]

завантаження (коефіцієнт заповнюваності номерів). Цей показник надає вичерпну інформацію про ефективність використання номерного фонду готелю, оскільки він враховує як ціни, так і завантаження [12].

Таким чином, RevPAR є ключовим показником для стратегічного планування в готельному бізнесі. Він забезпечує комплексний погляд на фінансову діяльність готелю, дозволяючи керівникам приймати обґрунтовані рішення щодо оптимізації операцій та підвищення конкурентоспроможності на ринку (табл. 2. та рис. 3).

Розподіл виручки від номерного фонду за один готельний номер світової готельної індустрії за 2012–2022 рр. за регіонами світу здійснювався достатньо нерівномірно. Наприклад, Азіатсько-

Тихоокеанський регіон продемонстрував зниження після, а частково Європейський та Американський та регіони зростали (табл. 3).

Доповнимо оцінювання конкурентоспроможності готельного бізнесу неціновими факторами.

Сучасний підхід до оцінки міжнародної конкурентоспроможності готельних підприємств повинен включати багато інших аспектів: імідж та бренд готелю; якість обслуговування; інноваційність; маркетинг; ефективність управління ресурсами тощо.

Таким чином, сучасні підходи до формування та оцінки конкурентоспроможності готелів вимагають врахування широкого спектра факторів, що виходять за межі традиційних економічних моделей. Це дозволить забезпечити стійке зростання та розвиток

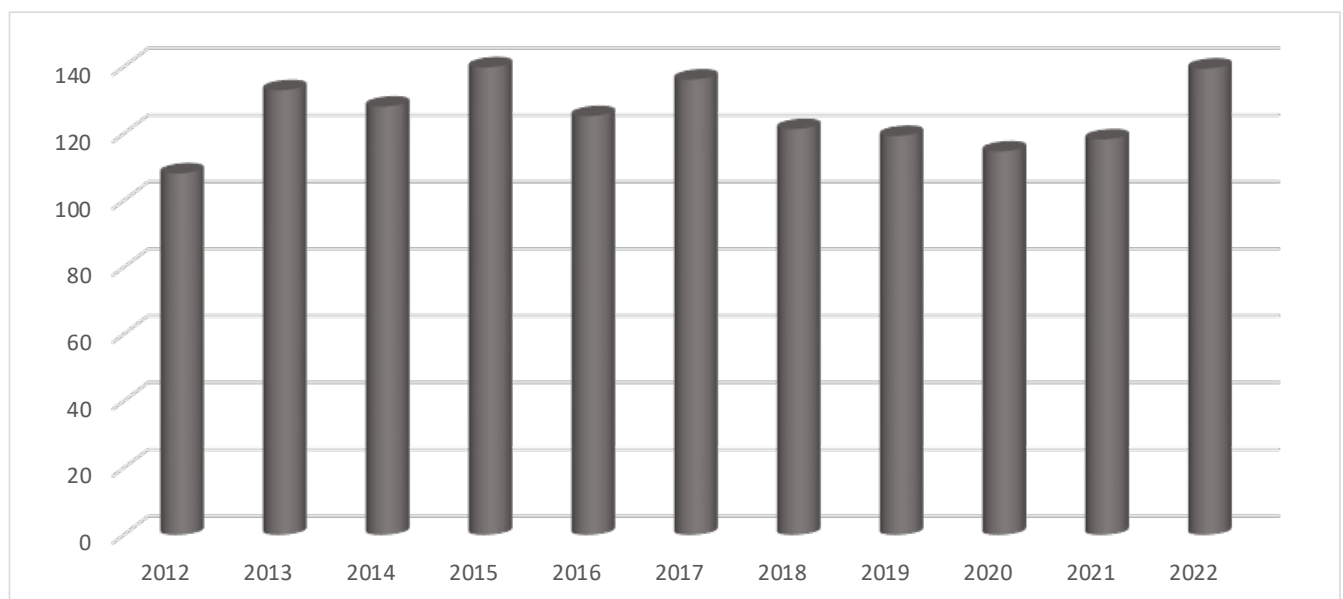


Рис. 2. Аналіз динаміки показника середньої ціни за номер (ADR) готельних підприємств Європи

Джерело: складено авторами за [13]

Таблиця 2

**Аналіз динаміки показника виручки номерного фонду за один номер (RevPAR)  
готельних підприємств Європи**

| Рік  | ADR, дол. США | Приріст    |            | Темп росту |       | Темп приросту, % |        |
|------|---------------|------------|------------|------------|-------|------------------|--------|
|      |               | $\Delta u$ | $\Delta b$ | $Tru$      | $Trb$ | $Tpru$           | $Tprb$ |
| 2012 | 69,13         | -          | 0,00       | -          | 1,00  | ...              | 0,00   |
| 2013 | 80,46         | 11,33      | 11,33      | 1,16       | 1,16  | 16,39            | 16,39  |
| 2014 | 82,31         | 1,85       | 13,18      | 1,02       | 1,19  | 2,30             | 19,07  |
| 2015 | 92,43         | 10,12      | 23,30      | 1,12       | 1,34  | 12,29            | 33,70  |
| 2016 | 86,27         | -6,16      | 17,14      | 0,93       | 1,25  | -6,66            | 24,79  |
| 2017 | 91,75         | 5,48       | 22,62      | 1,06       | 1,33  | 6,35             | 32,72  |
| 2018 | 83,2          | -8,55      | 14,07      | 0,91       | 1,20  | -9,32            | 20,35  |
| 2019 | 83,45         | 0,25       | 14,32      | 1,00       | 1,21  | 0,30             | 20,71  |
| 2020 | 80,51         | -2,94      | 11,38      | 0,96       | 1,16  | -3,52            | 16,46  |
| 2021 | 85,01         | 4,50       | 15,88      | 1,06       | 1,23  | 5,59             | 22,97  |
| 2022 | 100,92        | 15,91      | 31,79      | 1,19       | 1,46  | 18,72            | 45,99  |

Джерело: складено авторами за [13]

готельного бізнесу в умовах глобальної економіки та висококонкурентного ринку.

У таблиці 4 наведено один з основних параметрів ефективності функціонування готелів — рівень завантаження, який також є одним з показників конкурентоспроможності готельного бізнесу.

Але для комплексного оцінювання конкурентоспроможності не можна використовувати тільки цінові фактори.

Такий підхід до формування конкурентоспроможності є нестратегічним, а тактичним або ж короткостроковим. Порівняно зі столицями найрозви-

нутих країн світу, стандартні номери в Україні є дорожчими за окремі європейські аналоги. Це пояснюється тим, що стан більшості готелів України залишається на рівні, далекому від світових стандартів. Неефективний менеджмент у готельних підприємствах не забезпечує зростання рівня продажу номерного фонду та розширення переліку додаткових послуг. Вітчизняні готелі пропонують значно менший спектр додаткових послуг порівняно з європейськими готелями, де клієнтам надається понад 80 видів додаткових послуг. За статистикою, в Україні готелі надають лише три-чотири основні

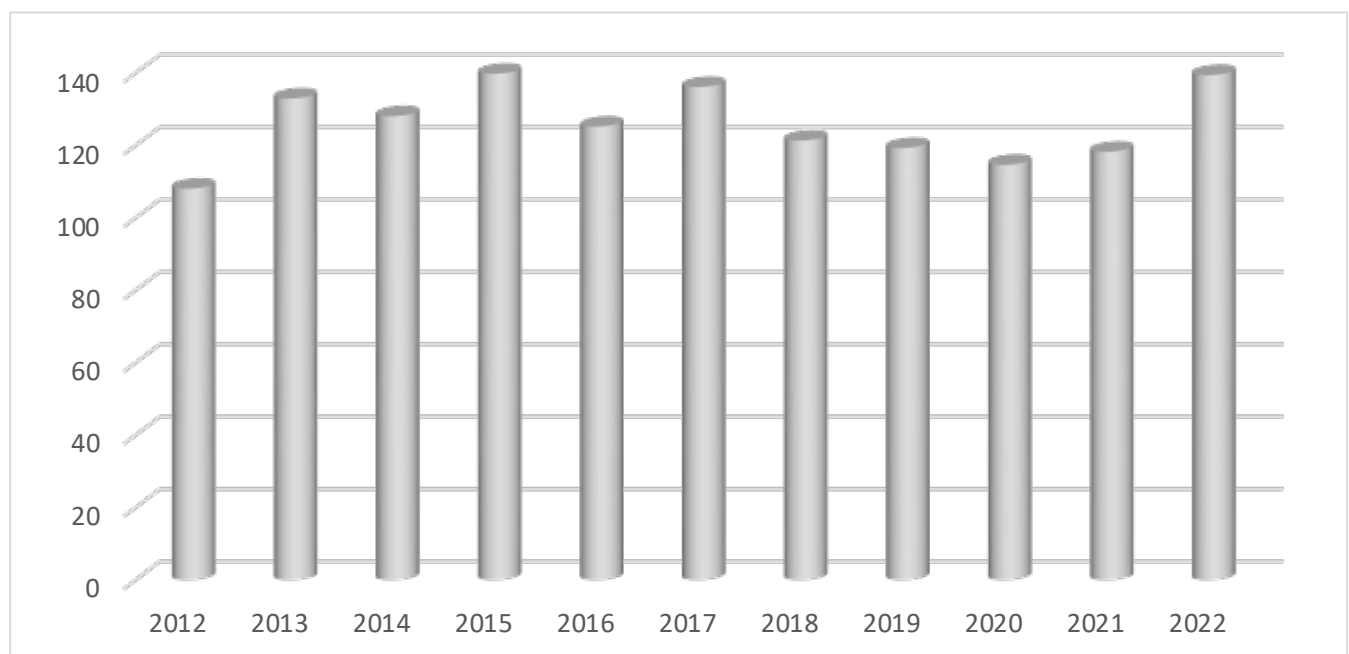


Рис. 3. Аналіз динаміки показника виручки номерного фонду за один номер (RevPAR)  
готельних підприємств Європи

Джерело: складено авторами за [13]

Таблиця 3

## Структура готельного сектору за країнами Європи у 2022 році

| №  | Країна          | Кількість місць у готелях |       | Рівень завантаження готелів |       |
|----|-----------------|---------------------------|-------|-----------------------------|-------|
|    |                 | од.                       | місце | %                           | місце |
| 1  | Австрія         | 291 046                   | 8     | 55,0                        | 15    |
| 2  | Бельгія         | 58 968                    | 21    | н. д.                       | -     |
| 3  | Болгарія        | 123 420                   | 14    | 57,1                        | 12    |
| 4  | Велика Британія | 874 285                   | 4     | 70,2                        | 5     |
| 5  | Греція          | 409 873                   | 7     | 50,7                        | 20    |
| 6  | Данія           | 46 653                    | 22    | 62,0                        | 8     |
| 7  | Естонія         | 16 208                    | 27    | 55,0                        | 15    |
| 8  | Ірландія        | 64 643                    | 19    | 71,0                        | 4     |
| 9  | Ісландія        | 14 517                    | 28    | н. д.                       | -     |
| 10 | Іспанія         | 924 174                   | 3     | 67,07                       | 6     |
| 11 | Італія          | 1 086 910                 | 1     | 48,8                        | 23    |
| 12 | Кіпр            | 41 805                    | 23    | 74,6                        | 2     |
| 13 | Латвія          | 13 045                    | 30    | 44,8                        | 25    |
| 14 | Литва           | 13 965                    | 29    | 53,7                        | 19    |
| 15 | Ліхтенштейн     | 707                       | 34    | н. д.                       | -     |
| 16 | Люксембург      | 7 535                     | 33    | 45,16                       | 24    |
| 17 | Македонія       | 9 335                     | 32    | н. д.                       | -     |
| 18 | Мальта          | 18 785                    | 26    | 76,7                        | 1     |
| 19 | Нідерланди      | 124 049                   | 13    | 71,8                        | 3     |
| 20 | Німеччина       | 963 339                   | 2     | 62,07                       | 7     |
| 21 | Норвегія        | 87 578                    | 16    | н. д.                       | -     |
| 23 | Польща          | 162 512                   | 9     | 48,9                        | 22    |
| 24 | Португалія      | 153 971                   | 10    | 56,98                       | 13    |
| 25 | Румунія         | 114 389                   | 15    | 43,97                       | 26    |
| 26 | Сербія          | н. д.                     | -     | н. д.                       | -     |
| 27 | Словаччина      | 40 088                    | 24    | 39,94                       | 27    |
| 28 | Словенія        | 22 908                    | 25    | 55,6                        | 14    |
| 29 | Туреччина       | 445 249                   | 6     | н. д.                       | -     |
| 30 | Угорщина        | 73 736                    | 18    | 55,0                        | 15    |
| 31 | Фінляндія       | 59 104                    | 20    | 54,76                       | 18    |
| 32 | Франція         | 660 017                   | 5     | 61,2                        | 9     |
| 33 | Хорватія        | 79 984                    | 17    | 59,2                        | 10    |
| 34 | Чехія           | 137 318                   | 12    | 49,8                        | 21    |
| 35 | Чорногорія      | н. д.                     | -     | н. д.                       | -     |
| 36 | Швейцарія       | 140 331                   | 11    | н. д.                       | -     |
| 37 | Швеція          | 12 948                    | 31    | 58,27                       | 11    |

Джерело: складено авторами за [13]

додаткові послуги: ресторан, кафе або бар, автостоянку, сауну та пральню. У світовій практиці більше 60% доходів генеруються саме від додаткових послуг, тоді як в Україні цей показник становить менше п'ятої частини загальних доходів готелів. Це свідчить про низький рівень міжнародної конкурентоспроможності вітчизняних готельних підприємств.

Порівняння середньої ціни реалізації готельного номеру «люкс» і «стандарт» в Україні та інших столицях світу дозволяє зробити висновок про недосконалість ціноутворення та завищення цін на основну

готельну послугу — оренду номера. Це, ймовірно, призведе до зниження цін і, як наслідок, до підвищення конкурентоспроможності українських готелів.

Наведемо оцінку нецінових факторів конкурентоспроможності готельних підприємств для України та провідних країн світу (табл. 5). Дані було частково використано з сайтів IHRA та HoReCa-Україна та доповнено оцінками авторів дослідження. Критерії оцінювання обрано з урахуванням досліджень HoReCa-Україна та на основі аналізу наукових праць з питань конкурентоспроможності в готельній галузі.

Таблиця 4

**Порівняння рівня завантаження готелів в Україні та провідних країнах світу**

| Країни світу    | Коефіцієнт завантаження,<br>% | Різниця між коефіцієнтом завантаження<br>в Україні та окремих країнах світу |
|-----------------|-------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| Україна         | 24,3                          | –                                                                           |
| Польща          | 48,9                          | -24,6                                                                       |
| Туреччина       | 51,2                          | -26,9                                                                       |
| Італія          | 48,8                          | -24,5                                                                       |
| Франція         | 61,2                          | -36,9                                                                       |
| Велика Британія | 70,2                          | -45,9                                                                       |
| США             | 63,7                          | -39,4                                                                       |

Джерело: складено авторами за [13]

Таблиця 5

**Експертне оцінювання нецінових факторів конкурентоспроможності  
готельних підприємств для України та провідних країн світу**

| Країни світу    | Комунікативний<br>маркетинг | Якість<br>послуг | Якість<br>обслуговування | Репутація<br>(імідж) | Усереднений показник<br>нецінових факторів |
|-----------------|-----------------------------|------------------|--------------------------|----------------------|--------------------------------------------|
| Україна         | 7                           | 6                | 7                        | 5                    | 6,25                                       |
| Польща          | 8                           | 8                | 8                        | 7                    | 7,75                                       |
| Туреччина       | 9                           | 9                | 8                        | 7                    | 8,25                                       |
| Італія          | 9                           | 9                | 8                        | 10                   | 9,0                                        |
| Франція         | 9                           | 8                | 8                        | 10                   | 8,75                                       |
| Велика Британія | 8                           | 8                | 7                        | 10                   | 8,25                                       |
| США             | 10                          | 9                | 8                        | 9                    | 9,0                                        |

Джерело: розроблено авторами із використанням [14; 15]

Таблиця 6

**Стандартизовані показники конкурентоспроможності готельних підприємств  
для України та провідних країн світу**

| Країни світу    | Стандартизований показник конкурентоспроможності готельних підприємств | Місце в рейтингу |
|-----------------|------------------------------------------------------------------------|------------------|
| Україна         | 0,593                                                                  | 7                |
| Польща          | 0,786                                                                  | 6                |
| Туреччина       | 0,812                                                                  | 5                |
| Італія          | 0,88                                                                   | 2                |
| Франція         | 0,864                                                                  | 3                |
| Велика Британія | 0,823                                                                  | 4                |
| США             | 0,859                                                                  | 1                |

Джерело: розроблено авторами

Таблиця 7

**Стандартизовані показники конкурентоспроможності готельних підприємств Львова**

| Показники                               | N    | N <sub>1</sub> | N <sub>2</sub> | N <sub>3</sub> | N <sub>4</sub> | N <sub>5</sub> |
|-----------------------------------------|------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| ADR                                     | 0,78 | 0,82           | 0,64           | 0,67           | 0,79           | 0,91           |
| RevPAR                                  | 0,84 | 0,72           | 0,87           | 0,68           | 0,81           | 0,75           |
| Комунікативний маркетинг                | 0,91 | 0,85           | 0,91           | 0,76           | 0,79           | 0,73           |
| Якість послуг                           | 0,89 | 0,76           | 0,89           | 0,81           | 0,93           | 0,85           |
| Якість обслуговування                   | 0,79 | 0,67           | 0,92           | 0,68           | 0,82           | 0,78           |
| Репутація (імідж)                       | 0,93 | 0,84           | 0,95           | 0,76           | 0,79           | 0,92           |
| Загальний рівень конкурентоспроможності | 5,14 | 4,66           | 5,18           | 4,36           | 4,93           | 5,14           |

Джерело: розроблено авторами

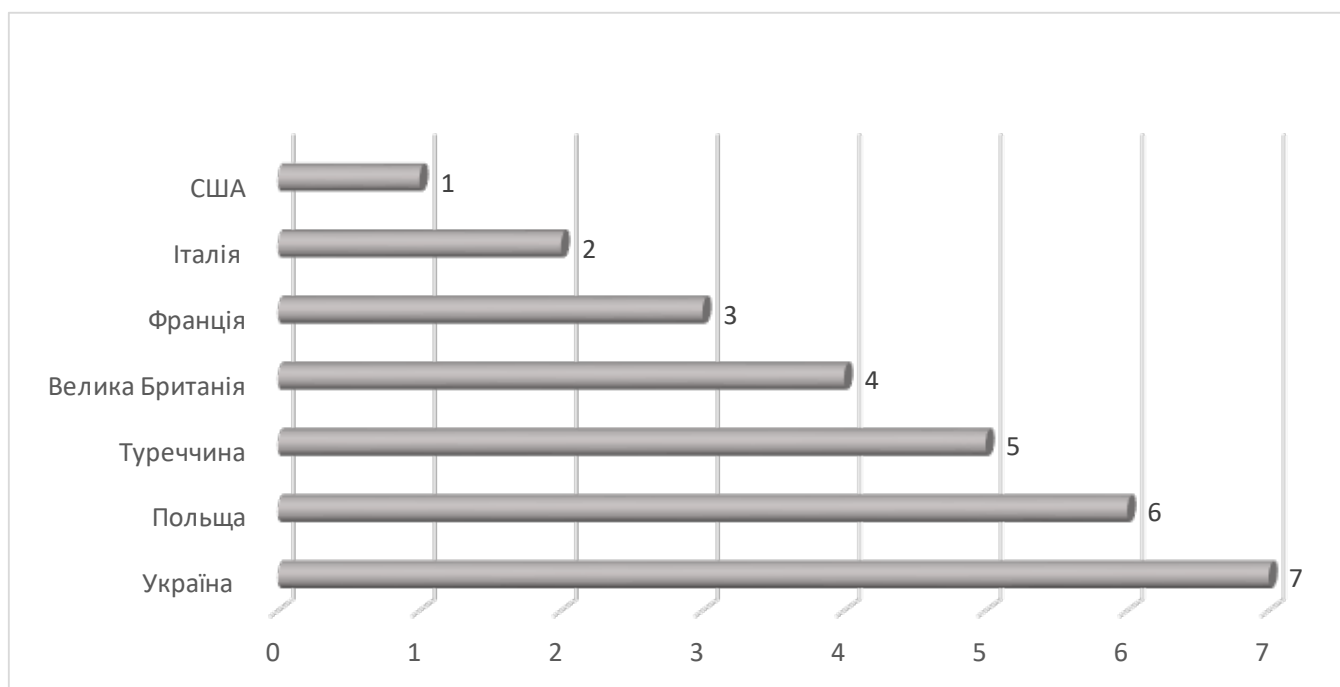


Рис. 4. Рейтинг країн світу за рівнем конкурентоспроможності готельного господарства

Джерело: розроблено авторами

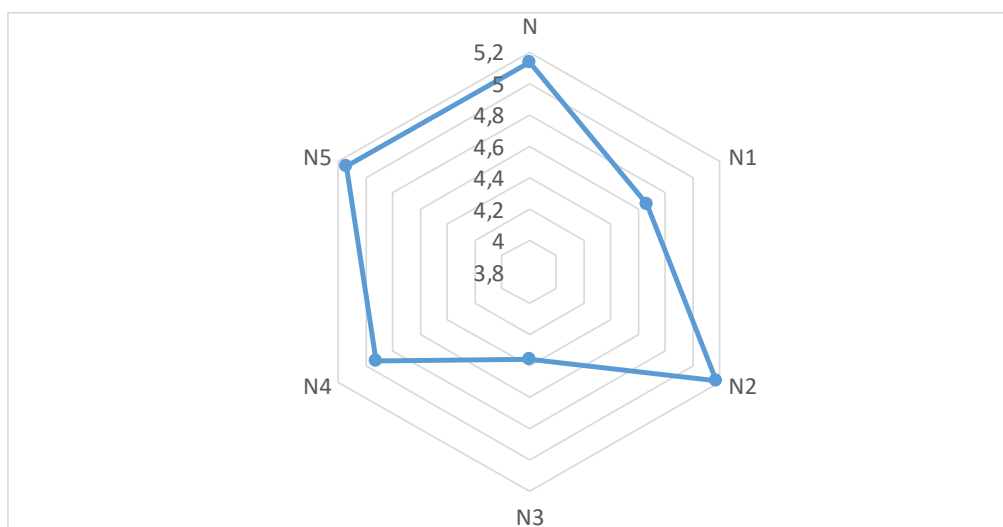


Рис. 5. Порівняльна оцінка конкурентоспроможності готельних підприємств Львова

Джерело: розроблено авторами

Стандартизовані показники конкурентоспроможності надано в табл. 6 та на рис. 4.

Запропонована методика визначення конкурентоспроможності використана для оцінки конкурентоспроможності готелю N у порівнянні із готелями  $N_1$ ,  $N_2$ ,  $N_3$ ,  $N_4$ ,  $N_5$  (табл. 7 та рис. 5).

Отже, для комплексного оцінювання конкурентоспроможності готельних підприємств необхідно враховувати як цінові, так і нецінові фактори: якість послуг, якість обслуговування, якість маркетингових комунікацій та репутація або імідж підприємства. Це дозволить покращити процеси планування та організації діяльності підприємств готельного бізнесу,

а також контроль за дотриманням та підвищенням ефективності їх функціонування.

**Висновки.** За результатами проведеного дослідження здійснено критичний огляд існуючих методик оцінки конкурентоспроможності підприємств, на основі чого встановлено, що єдиний підхід до оцінки конкурентоспроможності підприємств відсутній, немає загальноприйнятої класифікації методів та визначено, що систематизація цих методів є необхідною умовою для отримання достовірних оцінок та розробки заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Здійснено порівняльний аналіз функціонування готельного бізнесу в країнах Європи і в Україні на основі розрахунку цінкових показників конкурентоспроможності ADR та RevPAR, отримано результати, які свідчать про низьку конкурентоспроможність готельного бізнесу в Україні у порівнянні з країнами Європи та деякими провідними країнами світу.

Запропоновано систему критеріїв оцінки конкурентоспроможності готельних підприємств, що містять як цінкові, так і нецінові параметри, здійснено порівняльну оцінку конкурентоспроможності готельних підприємств Львова, що є елементом наукової

новизни дослідження. За результатами розрахунків встановлено, що готельний бізнес України має найнижчий рівень конкурентоспроможності у порівнянні з країнами Європи та деякими провідними країнами світу.

Подальші дослідження у цій галузі мають бути спрямовані на розробку інтегрованих підходів до оцінки конкурентоспроможності. Це включає створення єдиної класифікації існуючих методів, їх адаптацію до специфіки різних галузей економіки, а також розробку нових методів, що враховують сучасні тенденції та виклики ринкового середовища.

### Література

1. Уланчук В. С. Конкуренція та методи визначення конкурентоспроможності. *Збірник наукових праць Уманського державного аграрного університету*. 2009. Вип. 70, Ч. 2 — Економіка. С. 22–26.
2. Бідник Н. Б. Математичні методи оптимізації конкурентоспроможності підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук. спец. 08.00.11. Львів. нац. ун-т імені Івана Франка. Львів, 2007. 18 с.
3. Погребняк Д. В. Теоретичні аспекти методів оцінки конкурентоспроможності підприємств. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2012. URL: <http://economy.kpi.ua/uk/node/370> (дата звернення: 28.07.2024).
4. Кухарук А. Д. Класифікація та аналіз методів оцінки конкурентоспроможності промислових підприємств. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2011. № 1. URL: [http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/PSPE/2011\\_1](http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/PSPE/2011_1) (дата звернення: 28.07.2024).
5. Яцура В. В., Замроз М. В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємств. *Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту*. 2011. Вип. 2. URL: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Vviem/2011\\_2/18.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vviem/2011_2/18.pdf) (дата звернення: 28.07.2024).
6. Літвінова В. О. Графічні методи дослідження у аналізі рівня конкурентоспроможності продукції. *Бізнес Інформ*. 2012. № 4. С. 53–56. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2012\\_4\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2012_4_17) (дата звернення: 29.07.2024).
7. Леонт'єва Ю. Ю., Рудакова К. А. Дослідження можливості використання існуючих методів оцінки конкурентоспроможності для готельних підприємств. *Комунальне господарство міст: науково-технічний збірник. Серія: Економічні науки*. Харків : «Техніка», 2012. № 102. С. 499–503.
8. Гайдук В. А. Конкуренційдатність в умовах сучасного ринку. *Економіка та держава*. 2007. № 2. С. 16–17.
9. Савчук С. І. Оцінка та аналіз конкурентоспроможності промислової продукції і виробника на регіональних ринках (на прикладі металургійної промисловості України): автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук. спец. 08.07.01 — Економіка промисловості. Одеса : Інститут проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України, 2002. 23 с.
10. Kezner H. Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling 10th ed. New York, 2009. 1121 p.
11. Скорина Т. М., Коротун С. І., Коротун О. П., Конарівська О. Б. Міжнародна конкурентоспроможність готельних підприємств на ринку України : монографія. Рівне : Видавець О. Зень, 2019. 170 с.
12. Аналітика готелю з EasyM S. *EasyM S*. URL: <https://easym.s.ua/tpost/tjb782yky1-analтика-gotelyu-z-easym> (дата звернення: 29.07.2024).
13. Travel and tourism in Europe — statistics & facts. *Statista*. 2024. URL: <https://www.statista.com/topics/3848/travel-and-tourism-in-europe/#topicOverview> (дата звернення: 29.07.2024).
14. IHRA: офіційний сайт. URL: <https://www.ih-ra.org/hospitality-all.php> (дата звернення: 29.08.2024).
15. HoReCa Ukraine: офіційний сайт. URL: <https://horeca-ukraine.com> (дата звернення: 29.08.2024).

### References

1. Ulanчук, V. S. (2009). Konkurentsiia ta metody vyznachennia konkurentospromozhnosti [Competition and methods of determining competitiveness]. *Zbirnyk naukovykh prats Umanskoho derzhavnoho ahrarnoho universytetu*. Vyp. 70, Ch. 2 — Ekonomika [in Ukrainian].
2. Bidnyk, N. B. (2007). Matematychni metody optymizatsii konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Mathematical methods of optimizing the competitiveness of the enterprise]: avtoref. dys. na zdobuttia nauk. stupenia kand. ekon. nauk.; Lviv. nats. un-t imeni Ivana Franka. Lviv [in Ukrainian].
3. Pohrebniak, D. V. (2012). Teoretychni aspekty metodiv otsinky konkurentospromozhnosti pidpriemstv [Theoretical aspects of methods of assessing the competitiveness of enterprises]. *Ekonomichniy visnyk NTUU "KPI"*. URL: <http://economy.kpi.ua/uk/node/370> [in Ukrainian].

4. Kukharuk, A. D. (2011). Klasyfikatsiia ta anliz metodiv otsinky konkurentospromozhnosti promyslovykh pidpriemstv [Classification and analysis of methods for assessing the competitiveness of industrial enterprises] *Problemy systemno-ho pidkhodu v ekonomitsi*. № 1. URL: [http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/PSPE/2011\\_1](http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/PSPE/2011_1) [in Ukrainian].
5. Yatsura, V. V., & Zamroz, M. V. (2011). Analiz metodiv otsinky konkurentospromozhnosti pidpriemstv [Analysis of methods for assessing the competitiveness of enterprises]. *Visnyk Volynskoho instytutu ekonomiky ta menedzhmentu*. Vyp. 2. URL: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Vviem/2011\\_2/18.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vviem/2011_2/18.pdf) [in Ukrainian].
6. Litvinova, V. O. (2012). Hrafichni методи doslidzhennia u analizi ravnia konkurentospromozhnosti produktii [Graphic research methods in the analysis of the level of competitiveness of products]. *Biznes Inform*. № 4. S. 53–56. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2012\\_4\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2012_4_17) [in Ukrainian].
7. Leontieva, Yu. Iu., & Rudakova, K. A. (2012). Doslidzhennia mozhlyvosti vykorystannia isnuuiuchykh metodiv otsinky konkurentospromozhnosti dlia hotelnykh pidpriemstv [Study of the possibility of using existing methods of assessing competitiveness for hotel enterprises]. *Komunalne hospodarstvo mist: naukovu-tekhnichnyi zbirnyk. Serii: Ekonomichni nauky*. № 102. S. 499–503 [in Ukrainian].
8. Haiduk, V. A. (2007). Konkurentozdatnist v umovakh suchasnoho rynku [Competitiveness in the conditions of the modern market]. *Ekonomika ta derzhava*. № 2. S. 16–17 [in Ukrainian].
9. Savchuk, S. I. (2002). Otsinka ta analiz konkurentospromozhnosti promyslovoi produktii i vyrobnyka na rehionalnykh rynkakh (na prykladi metalurhiinoi promyslovosti Ukrainy) [Assessment and analysis of the competitiveness of industrial products and manufacturers in regional markets (using the example of the metallurgical industry of Ukraine)]: avtoref. dys. na zdobuttia nauk. stupenia kand. ekon. nauk. spets. Odesa: Instytut problem rynku ta ekonomiko-ekolohichnykh doslidzhen NAN Ukrainy [in Ukrainian].
10. Kezner, H. (2009). Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling 10th ed. New York.
11. Skoryna, T. M., Korotun, S. I., Korotun, O. P., & Konarivska, O. B. (2019). Mizhnarodna konkurentospromozhnist hotelnykh pidpriemstv na rynku Ukrainy: monohrafiia [International competitiveness of hotel enterprises on the market of Ukraine: monograph] Rivne: Vydavets O. Zen [in Ukrainian].
12. Analitika hoteliu z EasyM S. *EasyMS* URL: <https://easymys.ua/tpost/tjb782yky1-analitika-gotelyu-z-easymys> [in Ukrainian].
13. Travel and tourism in Europe — statistics & facts. (2024). *Statista*. URL: <https://www.statista.com/topics/3848/travel-and-tourism-in-europe/#topicOverview>.
14. IHRA: ofitsiinyi sait. URL: <https://www.ih-ra.org/hospitality-all.php>.
15. HoReCa Ukraine: ofitsiinyi sait. URL: <https://horeca-ukraine.com> [in Ukrainian].

УДК 316.4:338.245

**Варналії Захарій Степанович**

*доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри фінансів*

*Київський національний університет імені Тараса Шевченка*

**Varnalii Zakharii**

*D.Hab., Professor,*

*Professor of the Department of Finance*

*Taras Shevchenko National University of Kyiv*

ORCID: 0000-0002-6479-6154

ORCID: 0000-0002-6654-8760

**Федченко Олексій Петрович**

*кандидат військових наук, старший науковий співробітник,  
професор кафедри геоінформаційних систем і технологій*

*Військовий інститут*

*Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

**Fedchenko Oleksii**

*Ph.D. in Military Sciences, Senior Research Fellow,*

*Professor of the Department of Geoinformation Systems and Technologies*

*Military Institute of Taras Shevchenko National University of Kyiv*

ORCID: 0000-0003-1343-3828

**Пампуха Ігор Володимирович**

*кандидат технічних наук, доцент,  
начальник науково-дослідного центру*

*Військовий інститут*

*Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

**Pampukha Ihor**

*PhD in Technical Sciences, Associate Professor,*

*Head of the Research Center*

*Military Institute of Taras Shevchenko National University of Kyiv*

ORCID: 0000-0002-4807-3984

**Чеберяко Оксана Вікторівна**

*доктор історичних наук, кандидат економічних наук,  
професор, професор кафедри фінансів*

*Київський національний університет імені Тараса Шевченка*

**Cheberyako Oksana**

*Doctor of Historical Sciences, PhD in Economics,*

*Professor, Professor of the Department of Finance*

*Taras Shevchenko National University of Kyiv*

ORCID: 0000-0002-1563-9611

**Толок Ігор Вікторович**

*кандидат педагогічних наук, доцент  
Командування Сухопутних військ*

**Tolok Ihor**

*PhD in Pedagogy, Associate Professor*

*Ground Forces Command*

ORCID: 0000-0001-6309-9608

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-8-10220

## ВИКОРИСТАННЯМ БАЗОВИХ ВІДЖЕТІВ ARCGIS ONLINE ДЛЯ СТВОРЕННЯ ТА ВІЗУАЛІЗАЦІЇ МАКЕТІВ СПЕЦІАЛІЗОВАНИХ (СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ) ЕЛЕКТРОННИХ КАРТ

### USE OF BASIC ARCGIS ONLINE WIDGETS TO CREATE AND VISUALIZE LAYOUTS OF SPECIALIZED (SOCIO-ECONOMIC) ELECTRONIC MAPS

**Анотація.** Вступ. Важливим кроком у розбудові геокупованих територій є створення соціально-економічного паспорту геокупованих територій, який є інформаційною основою для прийняття управлінських рішень з питань соціально-економічного розвитку регіонів держави. Більшість інформації, що міститься у соціально-економічних паспортах геокупованих регіонів України і з якою можуть працювати сьогодні керівники різних рівнів управління, є різномірним, неструктурованим і часто складним для обробки ресурсом. З розвитком інформаційних технологій з'явилися нові інструменти обробки неструктурованих даних в геоінформаційних системах, які мають сервіси картографування та візуалізації отриманих результатів в системах підтримки прийняття рішень.

**Мета.** Метою дослідження є розкриття базових можливостей застосування геопросторових сервісів з метою упорядкування і доступної візуалізації великих масивів різномірної інформації, яка необхідна для планування та аналізу соціально-економічних процесів у регіонах дослідження та управління ними.

**Матеріали і методи.** Матеріалами дослідження є: 1) показники соціально-економічних паспортів геокупованих регіонів України та практичні можливості інструментів обробки неструктурованих даних в сучасних геоінформаційних системах; 2) праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що провадять свої науково-практичні дослідження у царині поєднання можливостей спеціалізованих геопросторових сервісів та соціально-економічних показників регіонів дослідження, з метою підтримки прийняття рішень у сфері державної політики забезпечення соціально-економічної безпеки України.

У процесі дослідження було використано наступні наукові методи: теоретичного узагальнення та групування (для соціально-економічних статистичних даних з паспортів (соціально-економічних) геокупованих територій); формалізації та аналізу (для побудови карти історії); логічного узагальнення результатів (формулювання висновків).

**Результати.** Моніторинг соціально-економічного стану геокупованих територій з використанням сучасних можливостей геоінформаційних систем, дає змогу перетворити соціально-економічні статистичні дані з відповідною просторовою прив'язкою в нові геопросторові моделі і одночасно отримати прості для сприйняття (візуалізовані) дані, які використовуються в процесі прийняття рішень. Необхідна інформація може бути представлена в картографічній формі у вигляді спеціалізованих (соціально-економічних) електронних карт з додатковими текстовими поясненнями, діаграмами і графіками.

Систематичний візуалізований моніторинг змін у сфері соціально-економічного життя геокупованих територій, є одним з важливих завдань сьогодні, зокрема, в системі забезпечення соціально-економічної безпеки людини.

**Перспективи.** У подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на виявленні та вивченні нових геостратегічних загроз соціальній безпеці людини, з урахуванням особливостей гібридної війни, шляхом поєднання визначених соціально-економічних показників геокупованих територій України з можливостями аналізу та візуалізації просторових даних хмарною програмною геоінформаційною платформою для веб-картографії – ArcGIS Online. Використання веб-додатків геоінформаційної платформи ArcGIS Online для вирішення спеціалізованих соціально-економічних задач в системах підтримки прийняття рішень, дозволить зменшити терміни отримання звітів і збільшити повноту наданої інформації, що підвищить ефективність прийняття управлінських рішень.

**Ключові слова:** соціально-економічний паспорт, геокуповані території, геоінформаційні системи, ArcGIS, карти історії, геопросторові сервіси, соціально-економічна безпека людини.

**Summary.** Introduction. An important step in the development of the de-occupied territories is the creation of a socio-economic passport of the de-occupied territories, which is the information basis for making managerial decisions on the socio-economic development of the regions of the state. Most of the information contained in the socio-economic passports of the de-occupied regions of Ukraine, which can be used by officials at various levels of government, is a heterogeneous, unstructured, and often difficult to process resource. With the development of information technology, new tools for processing unstructured data in geographic information systems have emerged, which have mapping services and visualization of the obtained results in decision support systems.

*Objective.* The purpose of the study is to reveal the basic possibilities of using geospatial services in order to organize and visualize large amounts of heterogeneous information that is necessary for planning and analyzing socio-economic processes in the regions of research and their management.

*Materials and methods.* The research materials are: 1) indicators of socio-economic passports of the de-occupied regions of Ukraine and practical capabilities of unstructured data processing tools in modern geographic information systems; 2) publications of domestic and foreign authors conducting their scientific and practical research in the field of combining the capabilities of specialized geospatial services and socio-economic indicators of the regions under research to support decision-making in the field of state policy to ensure socio-economic security of Ukraine.

The following scientific methods were used in the study: theoretical generalization and grouping (for socio-economic statistics from the passports of the (socio-economic) de-occupied territories); formalization and analysis (to construct a history map); logical generalization of the results (formulation of conclusions).

*Results.* Monitoring of the socio-economic situation of the de-occupied territories using modern geographic information systems makes it possible to transform socio-economic statistics with appropriate spatial reference into new geospatial models and at the same time obtain easy-to-understand (visualized) data used in the decision-making process. The necessary information can be presented in cartographic format in the form of specialized (socio-economic) electronic maps with additional textual descriptions, diagrams and graphs.

Systematic visualized monitoring of changes in the socio-economic life of the de-occupied territories is one of the important tasks of today, in particular, in the system of ensuring socio-economic security of a person.

*Prospects.* In further scientific research, it is suggested to focus on identifying and studying new geostrategic threats to human social security, taking into account the specifics of hybrid warfare, by combining certain socio-economic indicators of the de-occupied territories of Ukraine with the capabilities of analyzing and visualizing spatial data by the cloud-based geographic information platform for web mapping – ArcGIS Online. The use of web applications of the ArcGIS Online geographic information platform for solving specialized socio-economic tasks in decision support systems will reduce the time for receiving reports and increase the completeness of the information provided, which will increase the efficiency of management decision-making.

**Key words:** socio-economic passport, de-occupied territories, geographic information systems, ArcGIS, history maps, geospatial services, socio-economic security of a person.

**Постановка проблеми.** У процесі дослідження соціально-економічної безпеки людини в умовах війни, важливу роль відіграє комплексне поєднання різномірних даних інформаційної складової паспортів (соціально-економічних) деокупованих територій (локальних і регіональних) та можливостей спеціалізованих геоінформаційних додатків для проведення просторового аналізу, візуалізації актуальної наочної інформації у вигляді спеціалізованих (соціально-економічних) електронних карт, відстеження подій і швидкоплинної зміни обстановки [1].

Методи просторового аналізу для прийняття рішень засновані на поєднанні спеціалізованих баз даних з геопросторовою основою різномірної інформації, що відповідає завданням, по яких приймається рішення. Кваліфіковане використання можливостей геоінформаційних систем на прикладі ArcGIS Online, дозволяє «прив'язати» до території зони інтересу корпоративні дані, інтегрувати їх до статистичних даних і, таким чином, отримати нові дані (моделі) за непрямыми факторами.

Просторові дослідження дають можливість перетворити соціально-економічні статистичні дані з відповідною просторовою прив'язкою в нові геопросторові моделі і одночасно отримати прості для сприйняття (візуалізовані) дані, які використовуються в процесі прийняття рішень. Необхідна інформація може бути представлена в картографічній формі у вигляді спеціалізованих (соціально-економічних) електронних карт з додатковими текстовими поясненнями, діаграмами і графіками [2].

На даний час, світовим лідером серед геоінформаційних систем є лінійка геоінформаційних продуктів ArcGIS (компанія ESRI, США), що представляють собою повну систему, яка надає можливість збирати, організовувати, управляти, аналізувати, обмінюватися й розподіляти географічні дані.

ArcGIS Online — це хмарна платформа у складі ArcGIS, призначена для створення, використання та здійснення загального доступу до даних, з набором спеціалізованих віджетів-додатків, що надають можливість створення та візуалізації макетів спеціалізованих (соціально-економічних) електронних карт на основі соціально-економічних паспортів деокупованих територій України.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Значний внесок у формування базових положень застосування просторової інформації з метою упорядкування і доступної візуалізації великих масивів різномірних даних на територію, що досліджується, та подальшого впровадження методів підтримки управлінських рішень зроблено як вітчизняними, так і зарубіжними дослідниками. Ця тема є ключовим кроком у створенні потужного та сучасного інструменту підтримки прийняття рішень.

Проблемні питання, пов'язані з використанням багатовимірної моделі даних для інтеграції новітніх геоінформаційних систем в існуючі системи підтримки прийняття рішень, були досліджені в роботах таких науковців, як Зайцев О.В., Новохатній Ю.В., Попов М.О. [3]. Оцінку соціальних ризиків з урахуванням просторової складової та

подальшим прийняттям управлінських рішень щодо їх подолання досліджували Новікова О., Сиченко О.О. [4,5]. Bern Szukalski розглядав ArcGIS Online як інструмент візуалізації системи базових механізмів державного управління з використанням елементів геопросторової прив'язки [6].

Стрімкий розвиток інформаційних технологій, поява хмарних геоінформаційних сервісів надають науковцям нові можливості при дослідженні соціально-економічної безпеки людини в системі національної безпеки держави.

Тема є надзвичайно актуальною, а процес формування моделей спеціалізованих геопросторових сервісів, на основі паспортів (соціально-економічних) регіонів та візуалізація базових соціально-економічних показників, з метою підтримки прийняття рішень у сфері державної політики забезпечення соціально-економічної безпеки України, потребує подальшого удосконалення та розвитку.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Важливим кроком у розбудові деокупованих територій є створення соціально-економічного паспорта деокупованих територій, який є інформаційною основою для прийняття управлінських рішень з питань соціально-економічного розвитку регіонів держави. Соціально-економічний паспорт — це характеристики, умови та показники, які визначають соціальний та економічний ландшафт окремої місцевості. Він надає огляд демографічного складу, економічної діяльності, інфраструктури, освіти, охорони здоров'я та інших важливих аспектів, які формують громаду [7].

Більшість інформації, що міститься у соціально-економічних паспортах деокупованих регіонів України і з якою можуть працювати сьогодні керівники різних рівнів управління, є різномірним, неструктурованим і часто складним для обробки ресурсом. З розвитком інформаційних технологій з'явилися нові інструменти обробки неструктурованих даних в геоінформаційних системах, які мають сервіси картографування та візуалізації отриманих результатів в системах підтримки прийняття рішень.

Застосування геопросторових сервісів з метою упорядкування і доступної візуалізації великих масивів різномірної інформації є одним із пріоритетних напрямків при формуванні доступу до точної і оновленої просторової інформації, яка необхідна для планування та аналізу соціально-економічних процесів розвитку деокупованих регіонів та управління ними.

**Виклад основного матеріалу.** Просторова складова в тій чи іншій мірі постійно присутня в людській діяльності, що робить візуалізовані макети (соціально-економічних) електронних карт, створених на основі інформаційної складової паспортів (соціально-економічних) деокупованих територій України, універсальним засобом для відображення наявних загроз соціально-економічній безпеці людини у тих чи інших регіонах нашої країни.

Розглянемо модель поєднання різномірних даних на основі соціально-економічних паспортів тимчасово окупованих територій України з використанням ГІС-застосунку — карта історій ArcGIS StoryMaps та процес створення карти історії у рамках проекту дослідження.

Карти історій ArcGIS StoryMaps представляють собою веб-додатки на основі карти, що поєднують інтерактивну веб-карту або набір веб-карт з описовою та мультимедійною інформацією (рис. 1) [8].

ArcGIS StoryMaps об'єднують карти, 3D-сцени, вбудований вміст, мультимедіа та інше в інтерактивну розповідь, яка може привернути увагу, вплинути на думку та відобразити зміну соціально-економічної ситуації. Простий у використанні конструктор допомагає створювати цифрові історії та презентації, які називаються брифінгами, та поєднують роботу динамічної географічної інформаційної системи і зовнішній вміст. Історії та брифінги можна організовувати в колекції та налаштовувати за темами.

У рамках дослідження карти історій створені з метою висвітлення теми соціально-економічного розвитку деокупованих територій України з додаванням до традиційних методів відображення інформації, такої як текст, ілюстрації, відео, графіки, тощо, просторового контексту. Таким чином, карти історій більш повною мірою описують місце, подію, явище, проблему або закономірність у рамках території, що досліджується.

Створення карти історій, у рамках проекту дослідження, відбувається на основі соціально-економічного паспорта тимчасово окупованих територій України, шляхом вибору додатку StoryMaps на порталі проекту, його активації та формування відповідної обкладинки нашої історії або її титульної сторінки (рис. 2).

На панелі блоків, з доступними для нашого проекту веб картами, вибираємо необхідну картографічну основу та додаємо легенду до нашої карти історії (рис. 3).

Налаштовуємо панель розповіді, макет розділеного екрана з прокручуваною відповідною панеллю та стаціонарну медіа-панель.

На панелі розповіді можна використовувати різні елементи. У наведеному тут прикладі включені зображення, заголовок і абзац тексту. У нашій історії медіа-панель має шторку з двома фотографіями, але є можливість вибрати відео, карту, 3D-веб-сцену, блокування пальцем або вбудований веб-вміст (рис. 4).

У конструкторі є темна смужка внизу сторінки. Це — панель слайдів, яку ми використали для створення та керування серією послідовних слайдів у вікні праворуч (рис. 5).

Завдяки її можливостям, ми можемо перетягувати мініатюри, щоб змінити порядок своїх слайдів, натискаючи три крапки під кожною мініатюрою, можемо скопіювати, видалити, приховати слайд або навіть на фон слайда. Копіювання слайда дублює

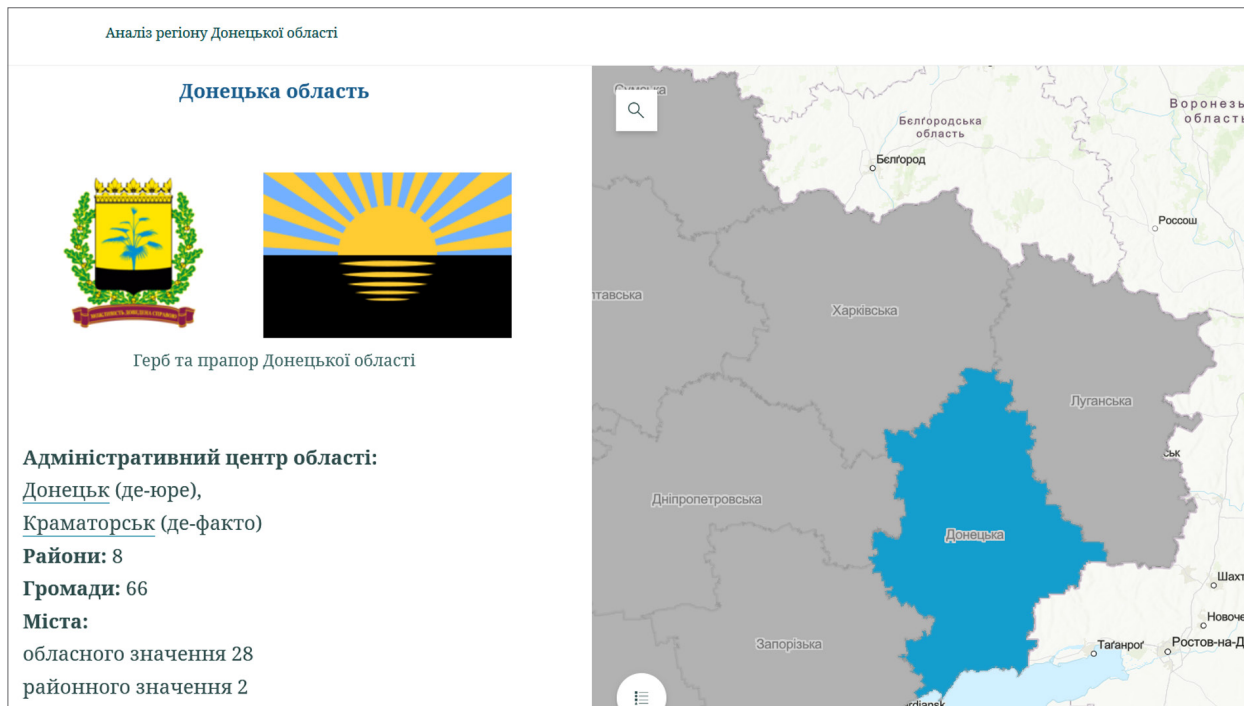


Рис. 1. Карта історій — аналіз регіону  
Джерело: авторська розробка

мультимедійні дані в ньому, включаючи веб-карти та сцени.

Також одним із додаткових елементів є налаштування медіа-дії. Після активації, ми потрапляємо в дизайнер карт, де можемо встановити певні зміни. У цьому випадку наближаємося до зображення Донецької області максимально близько, щоб область знаходилась у межах екстенту карти (рис. 6).

Також корисною опцією ArcGIS StoryMaps є можливість включати інший веб-контент у нашу історію у вигляді посилань або повністю інтерактивних елементів. Ми виконали цю функцію за допомогою вбудованого блоку, з копіюванням URL-адреси в палітру блоків.

На знімку екрана нижче отримуємо додане посилання на твіт (рис. 7).

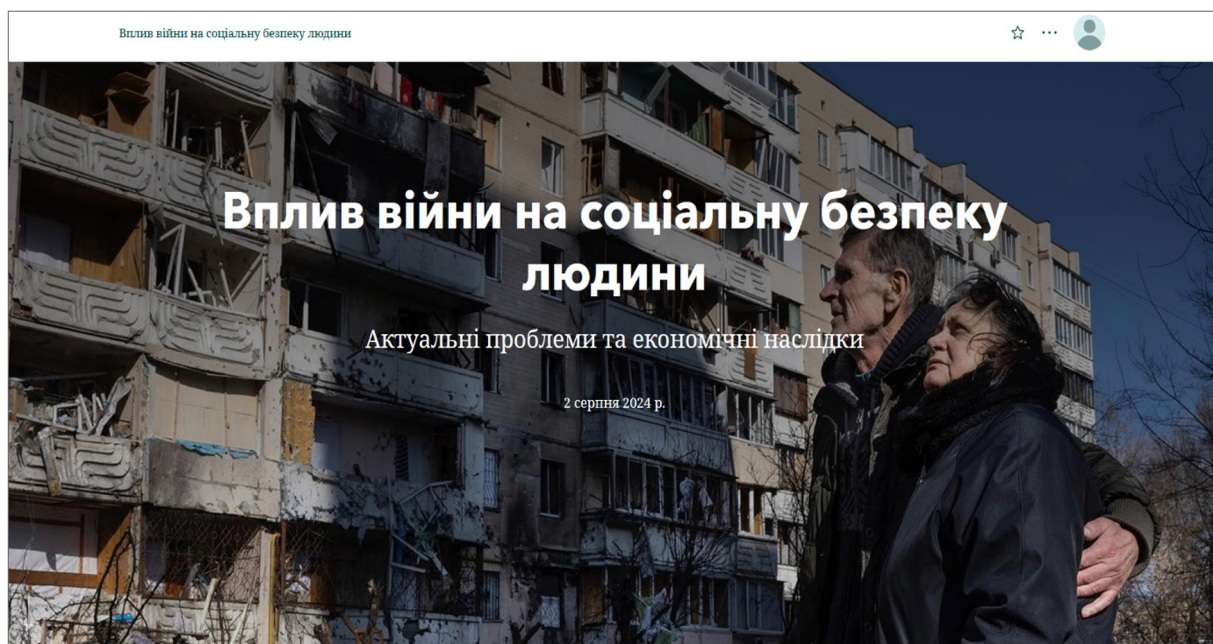


Рис. 2. Обкладинка створюваної карти історії  
Джерело: авторська розробка

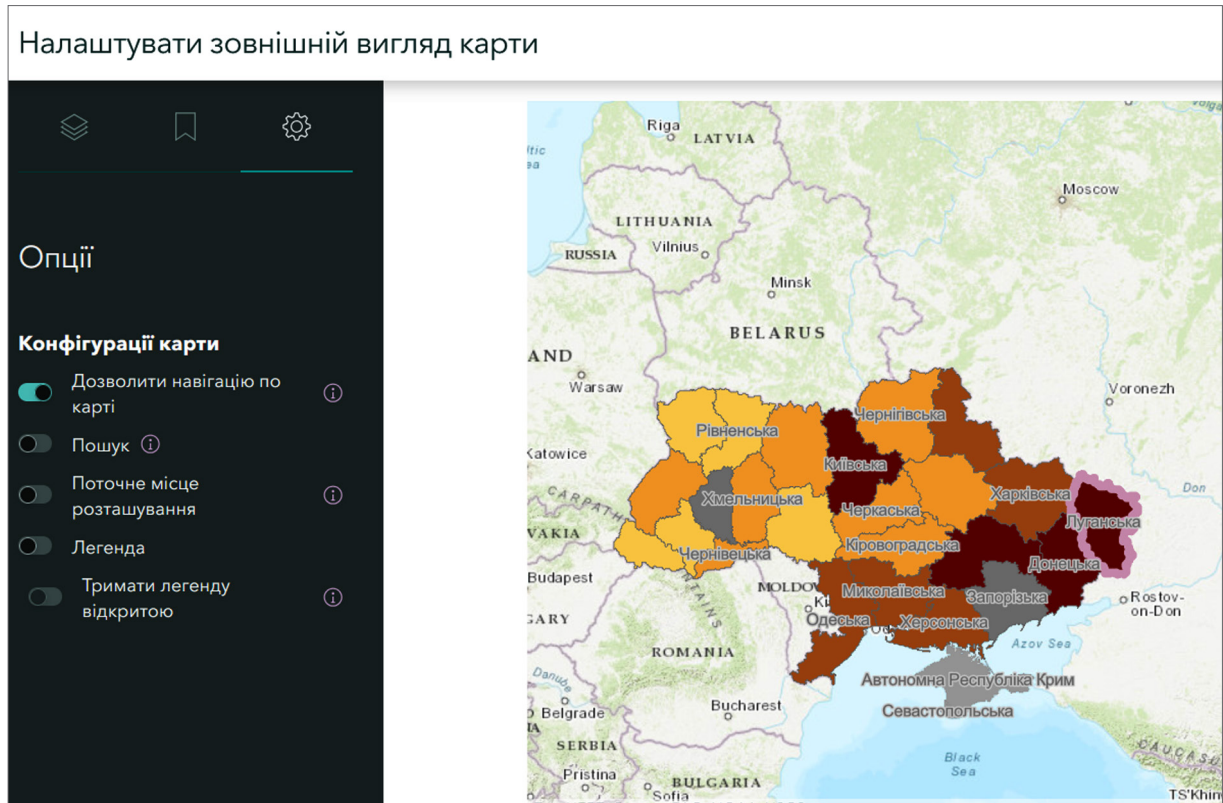


Рис. 3. Вибір картографічної основи історії  
Джерело: авторська розробка

У ArcGIS StoryMaps є можливість додавання логотипу Проекту чи організації. Ця функція дозволяє додати логотип Проекту чи організації до кількох ключових місць у статті: заголовка та/або обкладинки. За бажанням можемо налаштувати логотип, як посилання на веб-сайт.

Заключним етапом роботи з картою історією є її публікування на Порталі проекту чи в ArcGIS Online, та надання відповідного доступу до роботи з нею.

Крім тексту, відео, карти та зображення в ArcGIS StoryMaps є можливість вбудовувати в історію сторонні веб-сайти або картографічні додатки, створені за допомогою інших конструкторів веб-додатків Esri — Operations Dashboard або ArcGIS Web App Builder, які більш детально висвітлюють динаміку процесів і явищ, просторово розподілених, зі специфікою різноманітних зв'язків і відносин у межах геосоціального середовища [8].

### Економічна інформація

Донецька область — один із найбільших промислових регіонів України, який забезпечував близько 20 % промислового виробництва держави (при населенні в 10 % від загальноукраїнського).

Основними галузями промисловості є вугільна (Донецький вугільний басейн: шахта імені Засядька, «Красноармійська-Західна», «Краснолиманська», «Комсомолец Донбасу» (ДТЕК) та ін.) і чорна металургія (2 металургійні комбінати в Приазов'ї: імені Ілліча та «Азовсталь»), Донецький, Снаківський металургійний завод, Макіївський

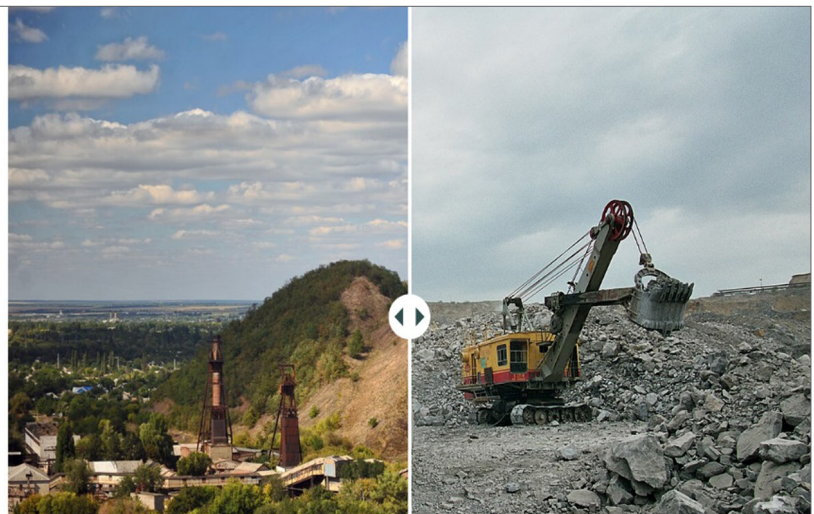


Рис. 4. Налаштування панелі розповіді  
Джерело: авторська розробка

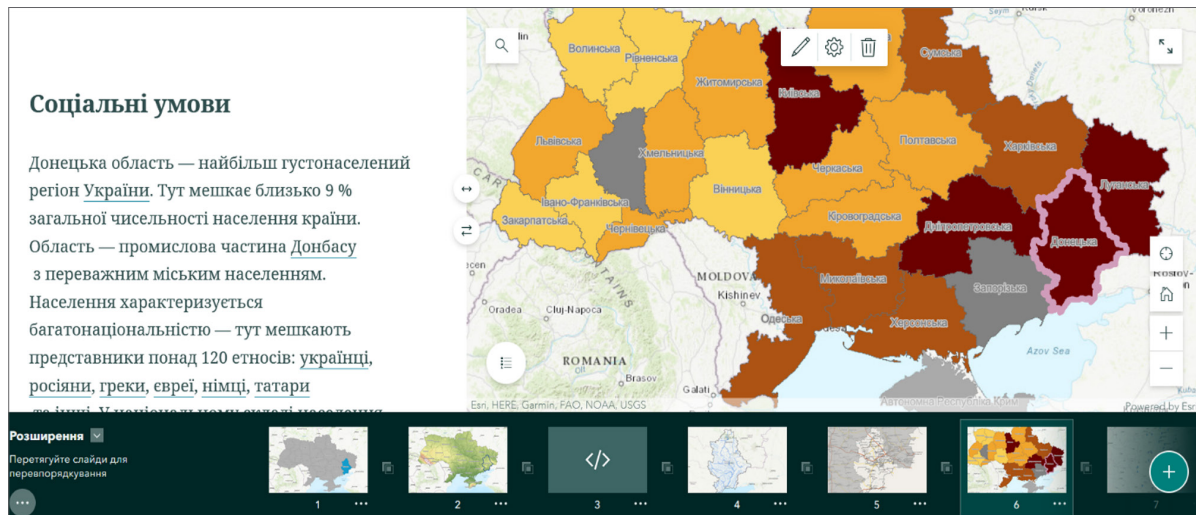


Рис. 5. Серія слайдів «соціальні умови»

Джерело: авторська розробка

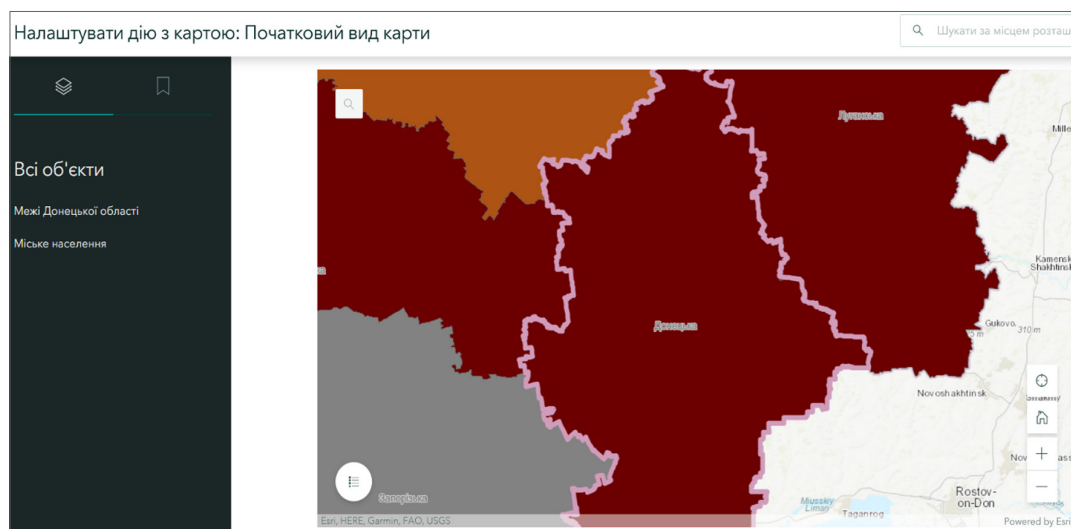


Рис. 6. Налаштування дії з картою

Джерело: авторська розробка

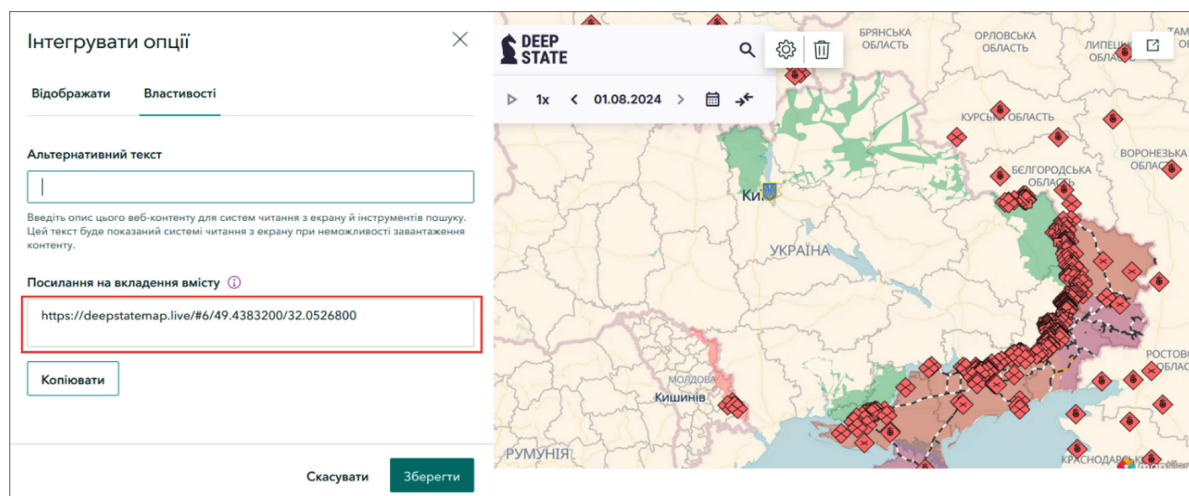


Рис. 7. Приклад вбудованого елемента

Джерело: авторська розробка

**Висновки.** Інтеграція геоінформаційних технологій у системи підтримки прийняття рішень, в умовах нових геостратегічних загроз соціальній безпеці людини, з урахуванням особливостей гібридної війни та шляхів їх запобігання, має відповідні переваги: інтеграція різноманітної інформації про територію між різними рівнями управління на одній платформі; можливість доступу до повного набору інструментів з обробки даних, редагування, створення власних даних; можливість побудови власних математичних моделей за визначеними даними; можливість створення різноманітних картографічних звітів та графічних додатків для вирішення спеціалізованих соціально-економічних завдань; оперативна робота з різноманітними геопросторовими даними (паспорт регіону) [2].

Використання геоінформаційних веб-додатків Esri — ArcGIS StoryMaps, Operations Dashboard та ArcGIS Web App Builder в системах підтримки прийняття рішень дозволить зменшити терміни отримання звітів і збільшити повноту наданої інформації, що підвищить ефективність прийняття рішень.

Впровадження хмарної програмної ГІС-платформи для веб-картографії та геопросторового аналізу ArcGIS Online в умовах нових геостратегічних загроз соціальній безпеці людини, з урахуванням особливостей гібридної війни, дозволить ефективно зберігати і накопичувати економіко-географічну інформацію; аналізувати існуючі дані; поліпшити сприйняття кінцевої інформації шляхом її візуалізації; генерувати звіти про об'єкти.

### Література

1. Варналій З. С. Загрози та безпекові пріоритети розвитку продуктивної спроможності регіонів України в умовах війни та повоєнний час. Імперативи та безпекові пріоритети збереження і розвитку продуктивної спроможності регіонів України в умовах війни: збірник тез доповідей дискусійної платформи / за заг. ред. д. е. н., проф. Шульц С. Л., д. е. н., проф. А. І. Мокія. Львів, 2022. С. 9–13.
2. Fedchenko O., Pampukha I., Savkov P., Loza V., Nikiforov M., Koltsov R. Geographic Information Systems in Management Activity. *Geoinformatics: Theoretical and Applied Aspects: XVIII-th International Conference* (13–16 May 2019). Kyiv, 2019. P. 25–29.
3. Зайцев О. В., Новохатній Ю. В., Попов М. О. Використання багатовимірної моделі даних для вирішення задач інтеграції новітніх ГІС в існуючі інформаційні системи військового призначення. *Застосування космічних та геоінформаційних систем в інтересах національної безпеки та оборони: збірник тез доповідей IV міжнародної науково-практичної конференції* (Київ 10 квітня 2019 р.). Київ : Національний університет оборони України імені Івана Черняхівського, 2019. 89 с.
4. Новікова О. Оцінка соціальних ризиків в регіонах України як підстава для прийняття управлінських рішень щодо їх подолання. *НІСД*. 2017.
5. Сиченко О. О. Соціальна безпека в системі національної безпеки держави. *Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія»*. Сер.: Державне управління. 2012. Т. 186. Вип. 174. С. 34–38.
6. Szukalski B. What's new in ArcGIS Online (April 2021). *Esri*. 2021. URL: <https://www.esri.com/arcgis-blog/products/arcgis-online/announcements/whats-new-arcgis-online-april-2021/?srsltid=AfmBOooN7-RTlx08J0OyrsW0LfuHhEFQiOl8XLVh6JRaPZAJe6eIND8i> (дата звернення: 15.08.2024).
7. Grzega U. Tradycyjne i alternatywne mierniki poziomu życia ludności w ujęciu teoretycznym, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Współczesne Probl. Ekon.* 2015. № 10. С. 77–87.
8. Introduction to ArcGIS StoryMaps. *Esri*. URL: <https://doc.arcgis.com/en/arcgis-storymaps/get-started/what-is-arcgis-storymaps.htm> (дата звернення: 15.08.2024).

### References

1. Varnalii Z. S. (2022). Threats and security priorities of the development of the productive capacity of the regions of Ukraine in war and post-war times. *Imperatives and security priorities for the preservation and development of the productive capacity of the regions of Ukraine in the conditions of war: a collection of abstracts of reports of the discussion platform* / by General ed. Doctor of Economics, Prof. Shults S. L., Doctor of Economics, prof. A. I. Mokia. Lviv, 9–13 [in Ukrainian].
2. Fedchenko O., Pampukha I., Savkov P., Loza V., Nikiforov M., Koltsov R. (2019). Geographic Information Systems in Management Activity. *Geoinformatics: Theoretical and Applied Aspects: XVIII-th International Conference*. Kyiv, Ukraine. doi: <https://doi.org/10.3997/2214-4609.201902118>.
3. Zaitsev O. V., Novokhatniy Yu. V., Popov M. O. (2019). The use of a multidimensional data model to solve the problems of integrating the latest GIS into existing military information systems. *Application of space and geo-information systems in the interests of national security and defense: collection of theses of reports of the IV international scientific and practical conference* (Kyiv, April 10, 2019). Kyiv: National Defence University of Ukraine named after Ivan Cherniakhovskiy [in Ukrainian].

4. Novikova O. (2017). Assessment of social risks in the regions of Ukraine as a basis for making managerial decisions regarding their overcoming. *NISS* [in Ukrainian].
5. Sychenko O. O. (2012). Social security in the national security system of the state. *Scientific works of the Black Sea State University named after Peter Mohyla complex "Kyiv-Mohyla Academy". Ser.: State administration*, 186(174), 34–38 [in Ukrainian].
6. Szukalski B. (2021). What's new in ArcGIS Online (April 2021). *Esri*. <https://www.esri.com/arcgis-blog/products/arcgis-online/announcements/whats-new-arcgis-online-april-2021/?srsltid=AfmBOooN7-RTlx08J0OyrsW0LfuHhEFQiOl8XLVh6JRaPZAJe6eIND8i>.
7. Grzega, U. (2015). Tradycyjne i alternatywne mierniki nivel żywej ludności w ujęciu teoretycznym. *Współczesne Problemy Ekonomiczne. Globalization. Liberalization. Etyka*, 10, 77–87.
8. Introduction to ArcGIS StoryMaps. *Esri*. <https://doc.arcgis.com/en/arcgis-storymaps/get-started/what-is-arcgis-storymaps.htm>.

УДК 338.2:330.34

**Глущенко Андрій Миколайович**

докторант

Академія праці, соціальних відносин і туризму

**Glushchenko Andrii**

Doctoral Student

Academy of Labor, Social Relations and Tourism

ORCID: 0000-0002-1897-4837

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-8-10224

## «ЗЕЛЕНА» ЕКОНОМІКА І СТАЛИЙ РОЗВИТОК: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ КОНЦЕПЦІЙ

### GREEN ECONOMY AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT: A COMPARATIVE ANALYSIS OF CONCEPTS

**Анотація.** Вступ. У сучасному світі концепції «зеленої» економіки та сталого розвитку стають дедалі актуальнішими. Обидві концепції спрямовані на покращення екологічної ситуації і соціального добробуту, проте їхні підходи та акценти мають важливі відмінності.

Сталий розвиток базується на ідеї інтеграції економічних, соціальних і екологічних аспектів у процеси розвитку, з метою задоволення потреб нинішнього покоління без шкоди для можливостей майбутніх поколінь. Це широке поняття, яке включає в себе економічну ефективність, соціальну справедливість і екологічну стійкість. Основний акцент робиться на трьох китах: економічному зростанні, соціальному розвитку і охороні довкілля. Сталий розвиток охоплює широкий спектр тем, таких як бідність, освіта, гендерна рівність і зміна клімату, і прагне забезпечити гармонійний розвиток цих аспектів одночасно.

Мета. Метою статті є аналіз спільних особливостей та розбіжностей концепції «зеленої» економіки та концепції сталого розвитку.

Матеріали і методи. Аналіз джерельної бази, в якій висвітлюється сутність концепції «зеленої» економіки та концепції сталого розвитку; порівняльний аналіз цих двох підходів.

Результати. «Зелена» економіка є специфічним підходом, що акцентує увагу на екологічних аспектах економічного розвитку. Ця концепція визначається як економічна система, що зменшує ризики для навколишнього середовища і сприяє сталому розвитку шляхом раціонального використання природних ресурсів. Основні принципи «зеленої» економіки включають зменшення викидів парникових газів, ефективне використання ресурсів, переробку відходів і просування інноваційних технологій, які мінімізують негативний вплив на екологію. «Зелена» економіка акцентує на економічних вигодах від екологічних інвестицій і технологій, що ведуть до зростання зайнятості і підвищення конкурентоспроможності.

Порівнюючи ці концепції, можна відзначити, що сталий розвиток має більш широкий і комплексний підхід, тоді як «зелена» економіка фокусується безпосередньо на екологічних аспектах економічної діяльності. Сталий розвиток включає соціальні та економічні цілі, такі як покращення умов життя, забезпечення рівних можливостей і боротьба з бідністю, тоді як «зелена» економіка концентрується на переході до екологічно чистих технологій і зменшенні екологічного сліду.

Обидві концепції є взаємодоповнюючими і можуть бути інтегровані для досягнення спільних цілей. Застосування «зеленої» економіки може бути частиною ширшої стратегії сталого розвитку, забезпечуючи екологічну основу для економічного і соціального прогресу. Таким чином, у їхньому поєднанні лежить потенціал для створення гармонійного і стійкого майбутнього.

Перспективи. Перспективи подальших досліджень можуть бути пов'язані з розширенням аналізу національних і регіональних стратегій переходу до зеленої економіки, дослідженням впливу конкретних економічних політик на досягнення цілей сталого розвитку, а також вивченням взаємозв'язків між зеленою економікою і соціальною справедливістю. Особливу увагу слід приділити оцінці ефективності зеленої економіки в контексті глобальних економічних викликів, таких як зміна клімату та зростання нерівності, а також дослідженню нових інструментів фінансування сталого розвитку.

**Ключові слова:** сталий розвиток, екологія, економіка, зелена економіка, ефективність, ефективне природокористування.

**Summary.** Introduction. In today's world, the concepts of «green» economy and sustainable development are becoming more and more relevant. Both concepts are aimed at improving the environmental situation and social well-being, but their approaches and emphases have important differences.

Sustainable development is based on the idea of integrating economic, social and environmental aspects into development processes, with the aim of meeting the needs of the present generation without compromising the opportunities of future generations. This is a broad concept that includes economic efficiency, social justice and environmental sustainability. The main emphasis is on three pillars: economic growth, social development and environmental protection. Sustainable development covers a wide range of topics, such as poverty, education, gender equality and climate change, and seeks to ensure the harmonious development of these aspects simultaneously.

*Goal.* The purpose of the article is to analyze the common features and differences between the concept of «green» economy and the concept of sustainable development.

*Materials and methods.* Analysis of the source base, which highlights the essence of the concept of «green» economy and the concept of sustainable development; comparative analysis of these two approaches.

*The results.* «Green» economy is a specific approach that emphasizes the ecological aspects of economic development. This concept is defined as an economic system that reduces risks to the environment and promotes sustainable development through the rational use of natural resources. The main principles of the «green» economy include the reduction of greenhouse gas emissions, efficient use of resources, recycling of waste and the promotion of innovative technologies that minimize the negative impact on the environment. A «green» economy emphasizes economic benefits from environmental investments and technologies that lead to increased employment and increased competitiveness.

Comparing these concepts, it can be noted that sustainable development has a broader and more comprehensive approach, while the «green» economy focuses directly on the environmental aspects of economic activity. Sustainable development includes social and economic goals such as improving living conditions, ensuring equal opportunities and fighting poverty, while a green economy focuses on the transition to environmentally friendly technologies and reducing the ecological footprint.

Both concepts are complementary and can be integrated to achieve common goals. The application of a «green» economy can be part of a broader strategy of sustainable development, providing an ecological basis for economic and social progress. Thus, their combination has the potential to create a harmonious and sustainable future.

*Prospects.* Prospects for further research may be related to the expansion of the analysis of national and regional strategies for the transition to a green economy, the study of the impact of specific economic policies on achieving the goals of sustainable development, as well as the study of the relationship between the green economy and social justice. Special attention should be paid to assessing the effectiveness of the green economy in the context of global economic challenges, such as climate change and rising inequality, as well as exploring new instruments for financing sustainable development.

**Key words:** sustainable development, ecology, economy, green economy, efficiency, effective use of nature.

**Постановка проблеми.** Ефективне природокористування є фундаментальним аспектом сталого розвитку та ключовим фактором у забезпеченні довгострокового балансу між економічним зростанням та екологічною стійкістю. Воно передбачає раціональне використання природних ресурсів, мінімізацію негативного впливу на довкілля та збереження екосистем для майбутніх поколінь.

У контексті глобальних екологічних викликів, таких як зміна клімату та втрата біорізноманіття, ефективне природокористування набуває критичного значення. Воно сприяє зниженню антропогенного навантаження на природні системи, забезпечуючи їх здатність до самовідновлення та підтримки екологічного балансу.

Економічно, ефективне природокористування стимулює інновації, сприяє розвитку ефективних технологій та створює нові можливості для «зеленого» зростання. Соціально, воно забезпечує справедливий доступ до природних ресурсів та еко-системних послуг, підвищуючи якість життя населення.

Імплементація принципів ефективного природокористування вимагає комплексного підходу, що включає нормативно-правове регулювання, економічні стимули, технологічні інновації та підвищення екологічної свідомості суспільства. Це є невід'ємною

складовою стратегій сталого розвитку на національному та глобальному рівнях.

У контексті глобальних викликів сучасності, зокрема зміни клімату, виснаження природних ресурсів та соціально-економічної нерівності, концепції «зеленої» економіки та сталого розвитку набувають дедалі більшої актуальності. Ці підходи пропонують альтернативні моделі економічного зростання, які враховують екологічні та соціальні аспекти. Однак, незважаючи на їхню популярність у науковому та політичному дискурсі, існує потреба у глибшому розумінні відмінностей та взаємозв'язків між цими концепціями. Зокрема, важливо проаналізувати їхні теоретичні засади, методологічні підходи та практичні імплікації. Порівняльний аналіз «зеленої» економіки та сталого розвитку може надати цінні дані для формування ефективних стратегій подолання глобальних проблем та забезпечення довгострокового балансу між економічним прогресом, соціальним благополуччям та екологічною стійкістю. Це дослідження спрямоване на виявлення ключових аспектів обох концепцій, їхніх спільних рис та відмінностей, а також потенційних синергій у контексті сучасних викликів сталого розвитку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Тематика статті є доволі актуальною і багато авторів досліджували цю тему. Так дослідження

О. Бакуліна В. Тернопільська [1] зосереджене на «зеленій» економіці та її ролі у сталому розвитку, включаючи принципи і умови, що сприяють її реалізації. Ю. Боровик [2] аналізували сутність «зеленої» економіки, її принципів і перспектив для України, з акцентом на те, як ці концепції можуть бути впроваджені в українських умовах.

Г. Буканов [3] досліджував концепцію сталого розвитку як основи для формування державної екологічної політики на національному та регіональному рівнях. Л. Горбач О. Рубан Я. Гуменюк [4] досліджували взаємозв'язок між «зеленою» економікою та сталим виробництвом в умовах глобалізації. Н. Красностанова Т. Якименко [5] — вивчали вплив цифровізації на сталий розвиток організації, що включає новітні технології і їхній вплив на управління і розвиток.

В. Когут, Х. Гуменюк, В. Грубінко [6] аналізували сталий розвиток в контексті військової агресії Росії проти України, розгляд викликів і можливостей для сталого розвитку в умовах конфлікту. О. Панухник О. Курах [7] досліджували можливість імплементації міжнародних знань і досвіду для сталого розвитку «розумних» міст і територіальних громад в Україні.

В. Савчук, М. Блінова, В. Єгоров [8] досліджували трансформації уявлень про сталий розвиток в урбанізованому середовищі в Україні, зокрема у контексті міст і мегаполісів. С. Страпчук [9] аналізував концептуальні підходи до визначення поняття «сталий розвиток», включаючи теоретичні основи та різні інтерпретації цього терміна. Л. Шаульська П. Перерва Т. Кобелева [10] аналізували вплив підприємницьких ризиків на сталий розвиток підприємств, розгляд проблем і можливостей для зменшення ризиків і забезпечення стабільного розвитку.

**Мета статті** — систематизації відмінностей та подібних рис концепції «зелена» економіка та концепції сталий розвиток.

**Виклад основного матеріалу.** Екологічні проблеми планети Земля набувають дедалі більшої актуальності у контексті глобальних викликів сучасності. Антропогенний вплив на біосферу досяг безпрецедентних масштабів, що призводить до порушення екологічної рівноваги та загрожує сталому розвитку людства.

Одним з найгостріших питань є зміна клімату, спричинена підвищенням концентрації парникових газів в атмосфері. Це явище призводить до глобального потепління, що супроводжується екстремальними погодними явищами, підвищенням рівня світового океану та порушенням природних екосистем.

Забруднення навколишнього середовища залишається критичною проблемою. Промислові викиди, сільськогосподарська діяльність та урбанізація призводять до деградації ґрунтів, забруднення водойм та атмосферного повітря. Особливу загрозу становить пластикове забруднення океанів, що негативно впливає на морські екосистеми та біорізноманіття [4; 8].

Втрата біорізноманіття є ще однією нагальною проблемою. Знищення природних місць існування, надмірна експлуатація ресурсів та зміна клімату призводять до вимирання видів та порушення екологічних зв'язків у біосфері.

Виснаження природних ресурсів, зокрема невідновлюваних джерел енергії та прісної води, становить серйозну загрозу для майбутнього економічного розвитку та якості життя людства.

Вирішення цих проблем потребує комплексного підходу, що включає розробку та впровадження ефективних природоохоронних заходів, розвиток «зелених» технологій, підвищення екологічної свідомості суспільства та міжнародне співробітництво у сфері охорони довкілля.

Таким чином, подолання глобальних екологічних викликів є ключовим завданням для забезпечення сталого розвитку та збереження планети для майбутніх поколінь.

Ефективне природокористування відіграє ключову роль у забезпеченні сталого економічного розвитку в сучасних умовах. Раціональне використання природних ресурсів та мінімізація негативного впливу на довкілля є необхідними передумовами для довгострокового економічного зростання та підвищення якості життя населення.

У контексті глобальних екологічних викликів, таких як зміна клімату та виснаження невідновлюваних ресурсів, впровадження принципів ефективного природокористування набуває особливої актуальності. Це передбачає оптимізацію споживання ресурсів, впровадження ресурсозберігаючих технологій, розвиток циркулярної економіки та перехід до відновлюваних джерел енергії [1; 6–9].

Ефективне природокористування сприяє підвищенню конкурентоспроможності економіки шляхом зниження використання ресурсів у виробництві та зменшення екологічних ризиків. Це також стимулює інновації та розвиток «зелених» технологій, створюючи нові можливості для економічного зростання.

Важливим аспектом є інтеграція екологічних факторів у процес прийняття економічних рішень на всіх рівнях. Це включає впровадження механізмів економічної оцінки природних ресурсів та системних послуг, а також розвиток систем екологічного менеджменту в бізнесі.

Таким чином, ефективне природокористування є не лише екологічним імперативом, але й важливим фактором економічного розвитку, що забезпечує баланс між економічними потребами та екологічною стійкістю.

Сталий розвиток є критично важливим для забезпечення збалансованого прогресу людства без шкоди для навколишнього середовища та суспільства. Основна мета сталого розвитку полягає в задоволенні потреб сучасного покоління без компрометації можливостей майбутніх поколінь. Цей підхід передбачає інтеграцію економічних, екологічних

та соціальних аспектів у процеси планування та управління. Розробка ефективних стратегій для зменшення викидів парникових газів, раціональне використання природних ресурсів та сприяння соціальній справедливості є основними компонентами сталого розвитку [3; 8].

Важливість цього підходу підтверджується глобальними ініціативами, такими як Цілі сталого розвитку ООН, які спрямовані на усунення бідності, покращення якості життя та забезпечення екологічної стійкості. Таким чином, сталий розвиток забезпечує довгострокову стабільність і процвітання на планетарному рівні, що є необхідним для забезпечення гармонійного існування людства та навколишнього середовища.

Концепція «зеленої» економіки є інноваційним підходом до економічного розвитку, який набув значної актуальності в контексті глобальних екологічних викликів.

Ця парадигма ґрунтується на ідеї гармонізації економічного зростання з екологічною стійкістю, з метою мінімізувати негативний вплив людської діяльності на довкілля.

У рамках «зеленої» економіки особлива увага приділяється ефективному використанню природних ресурсів, зниженню викидів парникових газів та забруднюючих речовин, а також збереженню біорізноманіття. Ключовими елементами цієї концепції є впровадження відновлюваних джерел енергії, розвиток екологічно чистих технологій та стимулювання «зелених» інновацій.

Перехід до «зеленої» економіки передбачає структурні зміни в різних секторах, включаючи енергетику, промисловість, транспорт та сільське господарство. Це вимагає значних інвестицій у розробку та впровадження екологічно безпечних технологій, а також зміни в моделях виробництва та споживання.

Важливим аспектом «зеленої» економіки є концепція циркулярності, яка передбачає мінімізацію відходів та максимальне повторне використання ресурсів. Це сприяє не лише зменшенню екологічного навантаження, але й створенню нових економічних можливостей.

Реалізація принципів «зеленої» економіки вимагає комплексного підходу, що включає розробку відповідної нормативно-правової бази, впровадження економічних стимулів та підвищення екологічної свідомості суспільства. Міжнародне співробітництво відіграє ключову роль у просуванні цієї концепції на глобальному рівні.

Попри потенційні виклики, пов'язані з трансформацією економічних систем, «зелена» економіка розглядається як перспективний шлях до досягнення сталого розвитку та забезпечення довгострокового економічного процвітання в гармонії з природою [1–2; 4].

В той же час концепція сталого розвитку є фундаментальною парадигмою сучасного глобального

дискурсу щодо майбутнього людства та планети. Вона виникла як відповідь на зростаючі екологічні, соціальні та економічні виклики, з якими стикається світова спільнота. Ця концепція прагне збалансувати економічне зростання, соціальний прогрес та екологічну відповідальність для забезпечення довгострокового благополуччя нинішніх і майбутніх поколінь.

У контексті сталого розвитку, економічне зростання розглядається не як самоціль, а як засіб для підвищення якості життя людей без виснаження природних ресурсів та деградації навколишнього середовища. Це передбачає перехід до більш ефективних та екологічно чистих технологій виробництва, раціональне використання ресурсів та розвиток «зеленої» економіки. Соціальний аспект сталого розвитку фокусується на забезпеченні рівних можливостей, соціальної справедливості та інклюзивності. Це включає боротьбу з бідністю, покращення доступу до освіти та охорони здоров'я, забезпечення гендерної рівності та створення гідних умов праці.

Екологічний вимір концепції наголошує на необхідності збереження природних екосистем, біорізноманіття та кліматичної стабільності. Це передбачає зменшення викидів парникових газів, збереження лісів та океанів, а також перехід до відновлюваних джерел енергії. Реалізація принципів сталого розвитку вимагає комплексного та міждисциплінарного підходу, що охоплює різні сфери політики, економіки та суспільного життя. Важливу роль у цьому процесі відіграють міжнародні організації, національні уряди, бізнес-структури та громадянське суспільство.

Концепція сталого розвитку знайшла своє відображення в Цілях сталого розвитку ООН, прийнятих у 2015 році, які встановлюють глобальні пріоритети та цілі до 2030 року включно. Ці цілі охоплюють широкий спектр питань, від подолання бідності та голоду до боротьби зі зміною клімату та збереження екосистем.

Впровадження принципів сталого розвитку стикається з низкою викликів, включаючи конфлікти між короткостроковими економічними інтересами та довгостроковими екологічними цілями, нерівномірний розподіл ресурсів та технологій між країнами, а також необхідність зміни усталених моделей виробництва та споживання. Незважаючи на ці виклики, концепція сталого розвитку залишається ключовим орієнтиром для глобальної спільноти у прагненні створити більш справедливе, процвітаюче та екологічно стійке майбутнє для всіх [3; 5–7; 9–10].

Відповідно до дослідницької проблематики даної наукової статті існує необхідність порівняльного аналізу відмінних та подібних рис концепцій «зелена економіка» та сталий розвиток, для чого скористуємося нижченаведеною таблицею 1.

Концепції «зеленої економіки» та сталого розвитку є ключовими парадигмами сучасного

Таблиця 1

## Відмінні та подібні риси концепцій «зелена економіка» та сталий розвиток

| Відмінності                                                                                                                                                                        | Подібності                                                                                                       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Фокус: «Зелена» економіка зосереджена переважно на екологічних аспектах, тоді як сталий розвиток охоплює також соціальні та економічні аспекти.                                 | 1. Екологічна відповідальність: Обидві концепції наголошують на важливості збереження навколишнього середовища.  |
| 2. Масштаб: «Зелена» економіка є більш вузькою концепцією, що стосується економічної діяльності, тоді як сталий розвиток є більш широкою, всеохоплюючою концепцією.                | 2. Довгострокова перспектива: Обидві концепції орієнтовані на довгострокове благополуччя планети та людства.     |
| 3. Походження: «Зелена» економіка виникла як відповідь на екологічні кризи, тоді як сталий розвиток з'явився як комплексна відповідь на глобальні виклики.                         | 3. Інновації: Обидві концепції заохочують розвиток та впровадження нових технологій та підходів.                 |
| 4. Метрики: «Зелена» економіка часто вимірюється конкретними екологічними показниками, тоді як сталий розвиток використовує більш комплексні індикатори.                           | 4. Ресурсоефективність: Обидві концепції наголошують на важливості ефективного використання природних ресурсів.  |
| 5. Політичний контекст: «Зелена» економіка часто розглядається в контексті економічної політики, тоді як сталий розвиток є ширшою політичною концепцією.                           | 5. Міжнародне співробітництво: Обидві концепції визнають необхідність глобальної співпраці для досягнення цілей. |
| 6. Часові рамки: «Зелена» економіка часто розглядається як більш негайна відповідь на екологічні проблеми, тоді як сталий розвиток має довшу перспективу.                          | 6. Зміна моделей виробництва та споживання: Обидві концепції закликають до трансформації економічних систем.     |
| 7. Акценти: «Зелена» економіка робить акцент на «озелененні» існуючих галузей, тоді як сталий розвиток може передбачати більш радикальні зміни в соціально-економічних структурах. | 7. Покращення якості життя: Обидві концепції мають на меті поліпшення умов життя людей без шкоди для планети.    |

Джерело: побудовано автором за [1–10]

глобального дискурсу щодо майбутнього людства та планети. Хоча ці концепції мають багато спільного, вони також характеризуються певними відмінностями, що відображають їхні специфічні фокуси та підходи.

Подібності між цими концепціями насамперед полягають у їхній спрямованості на досягнення екологічної стійкості та покращення якості життя людей. Обидві парадигми наголошують на важливості ефективного використання природних ресурсів, зменшення негативного впливу на довкілля та розвитку інноваційних технологій. Вони також визнають необхідність міжнародного співробітництва та трансформації існуючих моделей виробництва і споживання.

Водночас, «зелена економіка» та сталий розвиток мають низку відмінних рис. «Зелена економіка» зосереджується переважно на екологічних аспектах економічної діяльності, прагнучи «озеленити» існуючі галузі та створити нові, екологічно орієнтовані сектори. Вона часто розглядається як більш вузька концепція, що фокусується на конкретних економічних та екологічних показниках.

Натомість, концепція сталого розвитку є більш всеохоплюючою, інтегруючи екологічні, соціальні та економічні аспекти. Вона прагне досягти балансу між економічним зростанням, соціальною справедливістю та екологічною відповідальністю. Сталий розвиток має довшу часову перспективу та може передбачати більш радикальні зміни в соціально-економічних структурах.

З точки зору політичного контексту, «зелена економіка» часто розглядається в рамках економічної політики, тоді як сталий розвиток є ширшою політичною концепцією, що охоплює різні сфери суспільного життя. Це відображається і в метриках, які використовуються для оцінки прогресу: «зелена економіка» часто оперує конкретними екологічними та економічними показниками, тоді як сталий розвиток використовує більш комплексні індикатори.

Важливо зазначити, що незважаючи на ці відмінності, концепції «зеленої економіки» та сталого розвитку не є взаємовиключними. Навпаки, вони часто розглядаються як взаємодоповнюючі підходи.

«Зелена економіка» може розглядатися як один з інструментів досягнення цілей сталого розвитку, особливо в контексті екологічної стійкості та економічного зростання.

Отже, хоча «зелена економіка» та сталий розвиток мають свої особливості, вони обидві відіграють важливу роль у формуванні сучасного розуміння шляхів досягнення екологічно відповідального та соціально справедливого майбутнього.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Концепції «зеленої» економіки та сталого розвитку, хоча й мають відмінні фокуси та масштаби, відіграють ключову роль у формуванні сучасного підходу до глобальних екологічних та соціально-економічних викликів.

«Зелена» економіка, з її акцентом на екологізації економічної діяльності, може розглядатися як важливий інструмент у ширшій парадигмі сталого

розвитку. Остання, у свою чергу, пропонує більш комплексний підхід, інтегруючи екологічні, соціальні та економічні аспекти. Обидві концепції поділяють спільні цілі щодо ефективності, інновацій та покращення якості життя.

Їхня взаємодоповнюваність створює потужну основу для формування політик та стратегій, спрямованих на досягнення довгострокового балансу між економічним зростанням, соціальним прогресом та екологічною стійкістю. Ця синергія є критично важливою для адресації складних глобальних проблем та забезпечення сталого майбутнього для наступних поколінь.

Перспективи подальших досліджень можуть бути пов'язані з розширенням аналізу національних і регіональних стратегій переходу до зеленої економіки, дослідженням впливу конкретних економічних політик на досягнення цілей сталого розвитку, а також вивченням взаємозв'язків між зеленою економікою і соціальною справедливістю. Особливу увагу слід приділити оцінці ефективності зеленої економіки в контексті глобальних економічних викликів, таких як зміна клімату та зростання нерівності, а також дослідженню нових інструментів фінансування сталого розвитку.

### Література

1. Бакуліна О., Тернопільська В. «Зелена» економіка як умова сталого розвитку. *Herald of Kyiv Institute of Business and Technology*. 2021. № 48(2). С. 39–44.
2. Боровик Ю. Т. «Зелена економіка»: сутність, принципи, перспективи для України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. № 69. С. 75–83.
3. Буканов Г. М. Концепція сталого розвитку як основа формування державної екологічної політики на державному та регіональному рівнях. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. 2020. № 31(70). С. 71–76.
4. Горбач Л., Рубан О., Гуменюк Я. Зелена економіка та стале виробництво в умовах глобалізації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. С. 1–12.
5. Красностанова Н., Якименко Т. Вплив цифровізації на сталий розвиток організації. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. С. 1–12.
6. Когут В. І., Гуменюк Х. Б., Грубінко В. В. Сталий розвиток крізь призму військової агресії Росії проти України. *Scientific Issue Ternopil Volodymyr Hnatiuk National Pedagogical University. Series: Biology*. 2023. № 83(3–4). С. 108–117.
7. Панухник О., Курах О. Можливості імплементації міжнародних передових знань та досвіду у сталий розвиток «розумних» міст і територіальних громад України. *Електронне наукове фахове видання «Соціально-економічні проблеми і держава»*. 2023. № 2 (29). С. 111–118.
8. Савчук В. В., Блінова М. Ю., Єгоров В. О. Трансформація уявлень про сталий розвиток урбанізованого середовища в Україні. *Науковий вісник будівництва*. 2021. № 106(4). С. 5–19.
9. Страпчук С. І. Концептуальні підходи до визначення поняття «сталий розвиток». *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*. 2020. № 2. С. 325–339.
10. Шаульська Л., Перерва П., Кобелева Т. Дослідження впливу підприємницьких ризиків на сталий розвиток підприємства. *Загальнодержавний науково-виробничий та інформаційний журнал «Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит»*. 2023. № 3 (181). С. 14–23.

### References

1. Bakulina, O., & Ternopilska, V. (2021). Zelena ekonomika yak umova staloho rozvytku [“Green” Economy as a Condition for Sustainable Development]. *Herald of Kyiv Institute of Business and Technology*, 48(2), 39–44 [in Ukrainian].
2. Borovyk, Yu. T. (2020). Zelena ekonomika: sutnist, pryntsypy, perspektyvy dlia Ukrainy [“Green Economy”: Essence, Principles, Prospects for Ukraine]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, 69, 75–83 [in Ukrainian].
3. Bukanov, H. M. (2020). Kontseptsiiia staloho rozvytku yak osnova formuvannia derzhavnoi ekolohichnoi polityky na derzhavnomu ta rehionalnomu rivniakh [The concept of sustainable development as a basis for the formation of state environmental policy]. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho*, 31(70), 71–76 [in Ukrainian].
4. Horbach, L., Ruban, O., & Humeniuk, Ya. (2024). Zelena ekonomika ta stale vyrobnytstvo v umovakh hlobalizatsii [Green Economy and Sustainable Production in the Context of Globalization]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 59, 1–12 [in Ukrainian].
5. Krasnostanova, N., & Yakymenko, T. (2023). Vplyv tsyfrovizatsii na stalyy rozvytok orhanizatsii [Influence of digitalization on sustainable development of the organization]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 48, 1–12 [in Ukrainian].
6. Kohut, V. I., Humeniuk, Kh. B., & Hrubinko, V. V. (2023). Stalyy rozvytok kriz pryzmu viiskovoi ahresii Rosii proty Ukrainy [Sustainable development through the prism of Russia's military aggression against Ukraine]. *Scientific Issue Ternopil Volodymyr Hnatiuk National Pedagogical University. Series: Biology*, 83(3–4), 108–117 [in Ukrainian].
7. Panukhnyk, O., & Kurakh, O. (2023). Mozhlyvosti implementatsii mizhnarodnykh peredovykh znan ta dosvidu u stalyy rozvytok “rozumnykh” mist i terytorialnykh hromad Ukrainy [Opportunities for the implementation of international

advanced knowledge and experience in the sustainable development of “smart” cities and territorial communities of Ukraine]. *Elektronne naukove fakhove vydannia “Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava”*, 2(29), 111–118 [in Ukrainian].

8. Savchuk, V. V., Blinova, M. Yu., & Yehorov, V. O. (2021). Transformatsiia uiavlen pro stalyi rozvytok urbanizovanoho seredovyshcha v Ukraini [Transformation of ideas about sustainable development of urbanized environment in Ukraine]. *Naukovyi visnyk budivnytstva*, 106(4), 5–19 [in Ukrainian].

9. Strapchuk, S. I. (2020). Kontseptualni pidkhody do vyznachennia poniattia “stalyi rozvytok” [Conceptual Approaches to the Definition of the Concept of “Sustainable Development”]. *Visnyk KhNA U. Seriia: Ekonomichni nauky*, 2, 325–339 [in Ukrainian].

10. Shaulska, L., Pererva, P., & Kobielieva, T. (2023). Doslidzhennia vplyvu pidpriemnytskykh ryzykiv na stalyi rozvytok pidpriemstva [Researching the impact of entrepreneurial risks on sustainable development of the enterprise]. *Zahalnodержавnyi naukovo-vyrobnychiy ta informatsiinyi zhurnal “Enerhozberezhennia. Enerhetyka. Enerhoaudyt”*, 3(181), 14–23 [in Ukrainian].

**Гордій Олександр Анатолійович**  
*фізична особа підприємець*  
**Hordii Oleksandr**  
*Individual Entrepreneur*  
ORCID: 0009-0007-1278-9503

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-8-10196

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ВІДБУДОВИ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД

## THEORETICAL AND METHODOLOGICAL FOUNDATIONS OF FORMULATING INVESTMENT AND INNOVATION STRATEGIES FOR THE RECONSTRUCTION OF UKRAINE'S ECONOMY IN THE POST-WAR PERIOD

**Анотація.** Вступ. Війна в Україні спричинила значні руйнування економічної інфраструктури, що зумовлює необхідність розробки ефективної стратегії відновлення. Важливим аспектом такої відбудови є впровадження інновацій для залучення інвестицій та створення умов для сталого економічного розвитку. Сьогодні планування та реалізація відновлення економіки вимагає комплексного підходу, який враховує всі ключові виклики та ризики, що виникли у післявоєнний період.

**Мета.** Метою даної роботи є розробка теоретико-методологічних засад інвестиційно-інноваційної стратегії відбудови повоєнної економіки України та надання рекомендацій щодо її реалізації з урахуванням сучасних економічних викликів та ризиків.

**Матеріали і методи.** У дослідженні використані дані з офіційних джерел, міжнародних звітів та наукових публікацій. Методологія дослідження базується на системному підході та включає методи аналізу і синтезу, статистичні методи, порівняльний аналіз і моделювання. Це дозволило комплексно оцінити поточний стан економіки України, дослідити досвід інших країн та розробити рекомендації для формування ефективної стратегії відновлення.

**Результати.** У ході дослідження було визначено основні напрями інвестиційно-інноваційної стратегії, зокрема, відновлення критичної інфраструктури, підтримка малих та середніх підприємств, залучення іноземних інвестицій, а також впровадження нових технологій. Запропоновано модель адаптивного управління, що включає механізми моніторингу та оцінки ефективності реалізації стратегії. Це дозволяє своєчасно коригувати плани дій відповідно до змінюваних умов.

**Перспективи.** Подальші дослідження можуть бути зосереджені на вдосконаленні механізмів управління інвестиційними процесами, адаптації міжнародного досвіду постконфліктного відновлення до умов України, а також на розробці нових підходів до оцінки ефективності впровадження інноваційних стратегій. Особливу увагу слід приділити розробці моделей, що дозволять ефективно залучати інвестиції та впроваджувати інновації в умовах нестабільності.

**Ключові слова:** економічне відновлення, інвестиційно-інноваційна стратегія, повоєнний період, стає зростання, управління ризиками, моніторинг ефективності.

**Summary.** Introduction. The war in Ukraine has unfortunately resulted in considerable damage to the country's economic infrastructure. It is therefore vital that we work together to develop an effective recovery strategy. One important aspect of this is the introduction of new ideas to attract investment and create conditions for sustainable economic development. Today, there is a need for a comprehensive approach to planning and implementing the reconstruction of the economy, which will consider all the main challenges and risks that arise in the post-war period.

**Goal.** This work aims to develop the theoretical and methodological foundations of the investment and innovation strategy for rebuilding the post-war economy of Ukraine and to provide recommendations for its implementation, taking into account modern economic challenges and risks.

*Materials and methods.* The study employs data from official sources, international reports and scientific publications. The research methodology is based on a systematic approach and incorporates a range of analytical techniques, including methods of analysis and synthesis, statistical methods, comparative analysis and modelling. This made it possible to comprehensively assess the current state of Ukraine's economy, research the experience of other countries, and develop recommendations for forming an effective recovery strategy.

*Results.* In the course of the study, the main directions of the investment and innovation strategy were determined, particularly the restoration of critical infrastructure, support of small and medium-sized enterprises, attraction of foreign investments, and the introduction of new technologies. A model of adaptive management is proposed, which includes mechanisms for monitoring and evaluating the effectiveness of strategy implementation. This allows timely adjustment of action plans under changing conditions.

*Prospects.* Further research can be focused on improving mechanisms for managing investment processes, adapting the international experience of post-conflict recovery to the conditions of Ukraine, as well as developing new approaches to evaluating the effectiveness of implementing innovative strategies. Special attention should be paid to the development of models that will allow to effectively attract investments and implement innovations in conditions of instability.

**Key words:** economic recovery, investment and innovation strategy, post-war period, sustainable growth, risk management, performance monitoring.

**Постановка проблеми.** Після закінчення війни перед Україною стане важливе завдання: обирати вектор подальшого економічного розвитку, консолідуватися і підготуватися до стабілізації економіки в умовах постійних викликів, обумовлених наростанням труднощів на світовому рівні. На даному етапі доречно розробити дієву інвестиційно-інноваційну стратегію подальшого розвитку країни. Це могло б, з одного боку, відповідати нагальним потребам, а з іншого — сприяти сталому економічному зростанню. Економічна складова стратегії повинна передбачати оцінку потреб у відбудові, відновленні інфраструктури та промислових будівель і споруд, а також модернізації найбільш постраждалих секторів економіки. Таким чином, мають бути визначені пріоритетні напрямки інвестування, правильні стратегії фінансування та звітності. Соціальний аспект стратегії включає створення робочих місць, навчання та підвищення рівня кваліфікації працівників, поступове підвищення якості життя людей.

Таким чином, однією з суттєвих переваг чіткого підходу, описаного в цій роботі, поряд з іншими, є гарантоване довгострокове економічне зростання в повоєнний період. Тому інвестиційна та інноваційна стратегія, яка могла б сприяти розвитку української економіки, повинна орієнтуватися на такі принципи, як гнучкість, оперативність та ефективність. Саме тому в цьому досить невизначеному контексті необхідно вміти розрізняти потенційні загрози та обмеження, які слід враховувати. Система контролю та оцінки результатів є одним із компонентів стратегії. Необхідно також, щоб така система була багаторівневою, з моніторингом на рівні проєктів, галузевому та регіональному рівнях. Таким чином, в ході проведення моніторингу можна виявити певні явища та оперативно внести відповідні корективи. Таким чином, ідентифікація та визначення інвестиційної та інноваційної стратегії сьогодні є одним з ключових викликів, який має бути вирішений із застосуванням міждисциплінарного підходу, з фокусом

на кожній дрібній деталі та з баченням майбутнього для того, щоб відновити Україну після війни.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Саме тому у відновленні економіки післявоєнної України необхідно працювати над організаційно-правовими складовими. Левицький В. та Радинський С., наголошуючи на необхідності активізації інноваційно-інвестиційних процесів в Україні, зазначають, що законодавча влада повинна стимулювати залучення інвестицій та інноваційну діяльність [1]. Губа М., Назар І., Тацій О. також визначили проблеми та занепокоєння, які виникають у процесі відновлення економіки, та зосередили увагу на тому, що гарантування інвестиційного та інноваційного клімату має вирішальне значення для сталого економічного розвитку [2]. У своїй роботі Алексенко В. присвячує увагу інноваційному розвитку на регіональному рівні та підкреслює його значення для успішної реалізації стратегії відновлення [3]. Кульбовський С. розглядає специфіку інвестиційного менеджменту українських компаній та підкреслює сумісність бізнесу з новими умовами, а також важливість побудови взаємопов'язаної співпраці для залучення інвестицій та стимулювання інновацій. Такі автори, як Орел Ю., Прочан А., Нестеренко О. досліджують сучасні загрози відновлення економіки та наголошують на необхідності належного планування та управління наявними активами для подальшого потужного економічного зростання [5]. Сенченко В. приділяє особливу увагу ролі регіональної політики у забезпеченні інноваційного повоєнного розвитку [6]. Питання залучення інвестицій у післявоєнний період глибоко досліджується в роботах О. Ащеулової та Є. Остропольської, які наголошують на важливості створення сприятливого інвестиційного клімату для іноземних інвесторів та активного стимулювання інноваційної діяльності [7]. С. Пермінова, Н. Ситник та М. Чупріна висловлюють припущення щодо важливості інноваційного менеджменту у воєнний час, що дозволяє українським компаніям залишатися

конкурентоспроможними [8]. Давимука С. наголошує на необхідності інтеграції інноваційних підходів в усі сектори економіки з метою забезпечення сталого розвитку [9]. Ткаченко О., Ткаченко О. та Загребельний Д. висувують аргументи щодо інноваційної трансформації України в умовах післявоєнної відбудови, зокрема положення щодо впровадження сучасних технологій у різних галузях економіки [10]. Управлінню інвестиційними та інноваційними проєктами в умовах цифрової трансформації присвячує свої дослідження Кириченко О., підкреслюючи його важливість для сталого економічного зростання [11]. Павелко О. та інші автори описують досвід інших країн у подоланні післявоєнних викликів та акцентують увагу на можливостях застосування їхніх практик в Україні [12]. Кравченко О. та ін. детально вивчають кейси повоєнної відбудови економіки в інших країнах [13]. Важливість інновацій у післявоєнній відбудові розглядає С. Стахурська, яка аналізує процес формування інвестиційних стратегій у контексті організаційних змін, що є важливим для забезпечення сталого розвитку [14].

Таким чином, аналіз наукових праць показує, що післявоєнне відновлення української економіки потребує комплексного підходу, що включає організаційні, правові, регіональні та інноваційні аспекти. В усіх дослідженнях підкреслюється важливість інновацій та інвестицій як ключових чинників сталого економічного зростання, але залишаються невирішеними такі питання, як оцінка збитків, методологія розробки інвестиційних та інноваційних стратегій та аналіз міжнародного досвіду виходу економіки з кризи.

**Мета і завдання статті.** Ця стаття має на меті розробити теоретичні та методичні основи для створення інвестиційно-інноваційної стратегії, яка буде сприяти відновленню економіки України після війни.

Завдання дослідження включають:

1. Аналіз впливу війни на економіку України. Оцінка завданих збитків у сфері інфраструктури, промисловості та соціальних структур.
2. Визначення методологічних підходів до розробки ефективної інвестиційно-інноваційної стратегії з особливим акцентом на визначенні пріоритетних напрямків для інвестицій та механізмів їх фінансування.
3. В рамках дослідження розглянуто теоретичні засади інвестиційних та інноваційних стратегій, вивчено досвід інших країн.
4. Оцінка соціально-економічних наслідків впровадження стратегії: вплив на зайнятість, підвищення кваліфікації робочої сили та забезпечення соціальної стабільності.
5. Розробка дієвих планів для реалізації стратегії, а також створення структур для відстеження виконання стратегії та спроможності коригувати дії в конкретних умовах.

**Матеріали і методи.** Для цього дослідження було використано широкий набір аналітичних методів. Ці

методи дозволили всебічно оцінити нинішній стан української економіки та розробити рекомендації щодо формування інвестиційно-інноваційної стратегії. У ході дослідження застосовувалися статистичні методи, які дозволили визначити масштаб економічних збитків, завданих війною та спрогнозувати можливі шляхи відновлення.

За допомогою порівняльного аналізу було досліджено досвід інших країн, що проходили через подібні процеси. Було адаптовано їхні методики до українських реалій. Моделювання сценаріїв впровадження різних інвестиційно-інноваційних стратегій допомогло визначити найбільш результативні підходи.

Застосування системного підходу дозволило врахувати взаємодію економічних, соціальних і технологічних чинників, що сприяло створенню цілісної стратегії. Аналітичні інструменти були використані для визначення основних показників. На основі цих показників буде здійснюватися моніторинг та оцінка ефективності реалізації стратегії.

**Виклад основного матеріалу.** Широкомасштабне вторгнення, що розпочалося у 2022 році в Україні, завдало серйозних ударів по економіці та інфраструктурі країни, викликавши значні прямі та непрямі втрати в різних секторах. Масштабні руйнування житлових, промислових і енергетичних об'єктів, а також інфраструктурних мереж, спричинили значне зменшення економічного потенціалу держави, дестабілізували соціальну ситуацію та погіршили умови життя громадян. Для ефективного опрацювання інвестиційно-інноваційних стратегій відновлення економіки України після війни та залучення міжнародної допомоги важливо ретельно оцінити ці втрати та провести їх детальний аналіз.

Наразі, найбільш проблемними є руйнування житлових будинків, інфраструктури, промислових підприємств та енергетичного сектору. Ці втрати безпосередньо вплинули на зниження продуктивності економіки та підвищення рівня безробіття, що, своєю чергою, зумовило подальше зниження рівня життя (табл. 1).

Найбільші прямі втрати понесені у житлових будівлях, що складає 58,9 мільярда доларів США. Значні втрати також зафіксовані в інфраструктурі, яка постраждала через руйнування доріг, мостів та інших транспортних мереж, що ускладнило переміщення товарів та послуг. Промислові підприємства зазнали втрат у розмірі 13,1 мільярда доларів США, що свідчить про значне зменшення виробничих потужностей.

Війна спричинила масові руйнування інфраструктурних об'єктів, зокрема житлових будівель, транспортних засобів, закладів освіти та охорони здоров'я, що значно ускладнило забезпечення базових потреб населення та функціонування економіки (табл. 2).

Найбільша кількість пошкоджених та зруйнованих об'єктів припадає на житлові будівлі — 250 тисяч одиниць. Це свідчить про величезні соціальні

Таблиця 1

**Загальна оцінка збитків інфраструктури за галузями (станом на січень 2024 року)**

| Тип майна                         | Оцінка прямих втрат, \$ млрд |
|-----------------------------------|------------------------------|
| Житлові будівлі                   | 58,9                         |
| Інфраструктура                    | 36,8                         |
| Активи підприємств, промисловість | 13,1                         |
| Енергетика                        | 9,0                          |
| АПК та земельні ресурси           | 8,7                          |
| Освіта                            | 6,8                          |
| ЖКГ                               | 4,5                          |
| Лісовий фонд                      | 4,5                          |
| Транспортні засоби                | 3,1                          |
| Охорона здоров'я                  | 3,1                          |
| Торгівля                          | 2,6                          |
| Культура, туризм, спорт           | 2,4                          |
| Адміністративні будівлі           | 0,5                          |
| Цифрова інфраструктура            | 0,5                          |
| Соціальна сфера                   | 0,2                          |
| Фінансова сфера                   | 0,4                          |
| Екологія                          | 16,4                         |
| Разом                             | 154,9                        |

Джерело: сформовано автором на підставі [15]

Таблиця 2

**Пошкоджені та зруйновані об'єкти інфраструктури України**

| Об'єкт                            | Кількість  |
|-----------------------------------|------------|
| Житлові будівлі                   | 250,000    |
| Легкові автомобілі                | 211,700    |
| Комунальний транспорт             | 16,000     |
| Заклади освіти                    | 3,800      |
| Заклади охорони здоров'я          | 1,300      |
| Приватні та державні підприємства | 426        |
| Загальна сума                     | \$155 млрд |

Джерело: сформовано автором на підставі [15]

втрати, які вплинули на життєздатність населення та підвищення соціального напруження. Легкові автомобілі, яких було пошкоджено або знищено 211 700 одиниць, також постраждали значною мірою, що свідчить про ускладнення транспортних можливостей для громадян.

Енергетичний сектор зазнав значних втрат, що вплинуло на стабільність постачання енергоресурсів. Руїнування електростанцій, розподільних мереж та нафтогазових об'єктів призвело до серйозних збоїв у роботі енергосистеми країни (табл. 3).

Найбільші збитки припадають на сектор електрогенерації, де прямі втрати склали 8,524 мільйона доларів США. Це підкреслює критичний вплив війни на основну енергетичну інфраструктуру. Також значні втрати зазнав нафтогазовий сектор, де прямі збитки та непрямі втрати складають сумарно 21,768 мільйона доларів США. Це потребує значних інвес-

тицій для відновлення та стабілізації постачання енергоресурсів.

Загальні економічні втрати складають 69 800 млн. доларів США, з них основну частину (50,3%) становить зменшення виробництва в рослинництві через руїнування угідь та порушення постачання. Зниження цін на сільськогосподарську продукцію викликало втрати на рівні 34,5% від загальних, тоді як зростання собівартості, що складає 6,2%, обумовлене підвищенням витрат та інфляцією [17].

Ці дані вказують на невідкладну потребу розробки стратегії відновлення економіки України з акцентом на інвестиції та інновації. Війна спричинила значні втрати в різних секторах. Це суттєво послабило економічну стабільність та конкурентоспроможність країни. Запровадження такої стратегії сприятиме залученню інвестицій, відновленню критичної інфраструктури, стимулюванню інно-

Таблиця 3

**Збитки, втрати та потреби відновлення енергетичного сектору України, млн. доларів США**

| Сектор                  | Прямі збитки, \$ млн | Непрямі втрати, \$ млн | Потреби відновлення, \$ млн |
|-------------------------|----------------------|------------------------|-----------------------------|
| Електрогенерація        | 8,524                | 12,745                 | 29,277                      |
| Розподіл електроенергії | 801                  | 3,617                  | 1,930                       |
| Нафтогазовий сектор     | 3,331                | 18,437                 | 14,412                      |
| Всього енергетика       | 16,135               | 40,416                 | 50,523                      |

Джерело: сформовано автором на підставі [16]

ваційних процесів та забезпеченню сталого економічного зростання. Розробка комплексної стратегії відновлення є вирішальним кроком для досягнення довготривалого економічного зростання.

Створення інвестиційно-інноваційних стратегій є результатом глибоких інвестиційних, інноваційних та економічних досліджень. Стратегії базуються на ключових концепціях економічного розвитку, спрямованих на залучення інвестицій, модернізацію інфраструктури, підвищення конкурентоспроможності та впровадження новітніх технологій. Теоретичні засади цих стратегій підкреслюють важливість інтеграції інновацій у всі сфери економіки.

Розробка ефективної стратегії є критично важливою для стимулювання економічного розвитку. Основні елементи такої стратегії включають визначення інвестиційних пріоритетів, оцінку проектного потенціалу, створення механізмів фінансування та їх впровадження, а також постійний моніторинг результатів. Усі ці кроки вимагають ретельного аналізу.

Для визначення стратегічних пріоритетів необхідно оцінити ключові сфери інвестицій, які мають високий потенціал для розвитку і можуть принести значні економічні вигоди (табл. 4). Це включає виявлення проєктів та галузей, що можуть сприяти інноваційному розвитку та забезпечити конкурентні переваги.

Таблиця 4 представляє критерії, за якими оцінюються інвестиційні проєкти. Потенціал для інновацій дозволяє визначити, наскільки проєкт може сприяти розвитку нових технологій. Ринковий попит допомагає оцінити, чи буде продукція або послуга популярною. Фінансовий потенціал включає оцінку можливого прибутку від інвестицій, а стратегічна значущість показує важливість проєкту для досягнен-

ня загальних стратегічних цілей. Ризики включають можливі невизначеності, які можуть вплинути на успішність проєкту.

Отже, для забезпечення фінансування інвестиційних проєктів необхідно розробити ефективні механізми фінансування, які враховують як державні, так і приватні джерела капіталу (табл. 5). Це включає визначення джерел фінансування, оцінку їх переваг і обмежень, а також забезпечення ефективної реалізації проєктів.

Таблиця 5 показує різні механізми фінансування, їх переваги та обмеження. Державні програми можуть забезпечити фінансову підтримку для нових проєктів, зменшуючи ризики для інвесторів. Приватні інвестиції забезпечують великий обсяг капіталу, проте мають високі вимоги до прибутковості. Інвестиційні фонди пропонують професійне управління та доступ до великого капіталу, але можуть бути дорогими в управлінні. Публічно-приватні партнерства дозволяють розподілити ризики між державою та приватними інвесторами, але можуть бути складними в управлінні.

Для забезпечення успішної реалізації інвестиційно-інноваційної стратегії необхідно впровадити її моніторинг, що включає постійний перегляд і корекцію на основі змінюваних умов. Цей підхід забезпечить адаптивність та ефективність стратегії в умовах динамічних змін економічних середовищ. На рис. 1 представлено методичний підхід до створення інвестиційно-інноваційної стратегії.

На рис. 1 зображено основні етапи формування стратегії відновлення економіки України. Стратегія зосереджена на інвестиціях та інноваціях. Перший етап включає визначення стратегічних напрямків. Таке визначення дозволяє виокремити ключові сфери для залучення інвестицій. Далі проводиться

Таблиця 4

**Оцінка пріоритетності інвестицій за критеріями**

| Критерій                | Опис                                                    |
|-------------------------|---------------------------------------------------------|
| Потенціал для інновацій | Можливість проєкту принести нові технології або рішення |
| Ринковий попит          | Споживчий попит на продукцію або послугу                |
| Фінансовий потенціал    | Очікуваний фінансовий прибуток від інвестицій           |
| Стратегічна значущість  | Важливість проєкту для досягнення стратегічних цілей    |
| Ризики                  | Можливі ризики та невизначеності                        |

Джерело: сформовано автором

Таблиця 5

**Механізми фінансування інвестицій**

| Механізм фінансування         | Опис                                             | Переваги                                           | Обмеження                                    |
|-------------------------------|--------------------------------------------------|----------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| Державні програми підтримки   | Програми, що надають гранти або пільгові кредити | Доступність для нових проєктів, зменшення ризиків  | Можливі обмеження в умовах та доступі        |
| Приватні інвестиції           | Інвестиції від приватних осіб або компаній       | Великий обсяг фінансування, можливість партнерства | Високі вимоги до прибутковості проєктів      |
| Інвестиційні фонди            | Фонди, що інвестують у перспективні проєкти      | Доступ до великого капіталу, професійне управління | Можлива висока вартість управлінських послуг |
| Публічно-приватні партнерства | Співпраця між державою та приватним сектором     | Розподіл ризиків, залучення додаткових ресурсів    | Складність в управлінні та координації       |

Джерело: сформовано автором

оцінка інвестиційного потенціалу. Найбільш перспективні проєкти визначаються в рамках оцінки IAS. Наступним етапом є розробка фінансових механізмів. Вони забезпечують ресурсами реалізацію визначених проєктів. Завершальний етап включає впровадження стратегії та моніторинг її ефективності. Це дозволяє вносити корективи до стратегії з урахуванням зміни відповідних умов.

Цей підхід забезпечує всебічний аналіз та системний підхід до розробки стратегії. Він є критично важливим для успішного розвитку економіки в сучасних умовах.

Вивчення досвіду інших країн, які відновлювали свої економіки після конфліктів і криз, свідчить про те, що успіху досягали ті, що робили ставку на інновації та стратегічне планування інвестицій. Наприклад, після Другої світової війни Німеччина та Японія реалізували масштабні програми з відновлення інфраструктури та модернізації промисловості. Це значно прискорило їх економічне відродження [18]. Схожий підхід був використаний у Південній Кореї. Розвиток науково-технічного потенціалу став ключовим фактором економічного зростання після конфлікту. Досвід цих країн підкреслює важливість стратегічного планування. У Таблиці 6 наведено

основні елементи інвестиційно-інноваційних стратегій, заснованих на міжнародному досвіді.

Ця таблиця підкреслює взаємозв'язок між ключовими елементами інвестиційно-інноваційних стратегій, використаними в різних країнах для економічного відновлення після кризових ситуацій. Інноваційні підходи та залучення іноземного капіталу були ключовими факторами, що дозволили цим країнам швидко відновити економіку та досягти високого рівня розвитку.

Оцінка соціальних та економічних аспектів впровадження інвестиційно-інноваційної стратегії відбудови економіки України в післявоєнний період потребує ретельного аналізу, враховуючи складну соціально-економічну ситуацію в країні, а також очікувані зміни в результаті реалізації стратегії.

Одним з ключових аспектів є вплив стратегії на зайнятість. Створення нових робочих місць, особливо у відновлюваній та інноваційній економіці, може сприяти підвищенню зайнятості. Це стане можливим завдяки залученню як внутрішніх, так і зовнішніх інвестицій, що дозволить відкрити нові підприємства та реконструювати зруйновані виробництва. Таким чином, зросте попит на робочу силу, що сприятиме зменшенню безробіття. Водночас впровадження новіт-

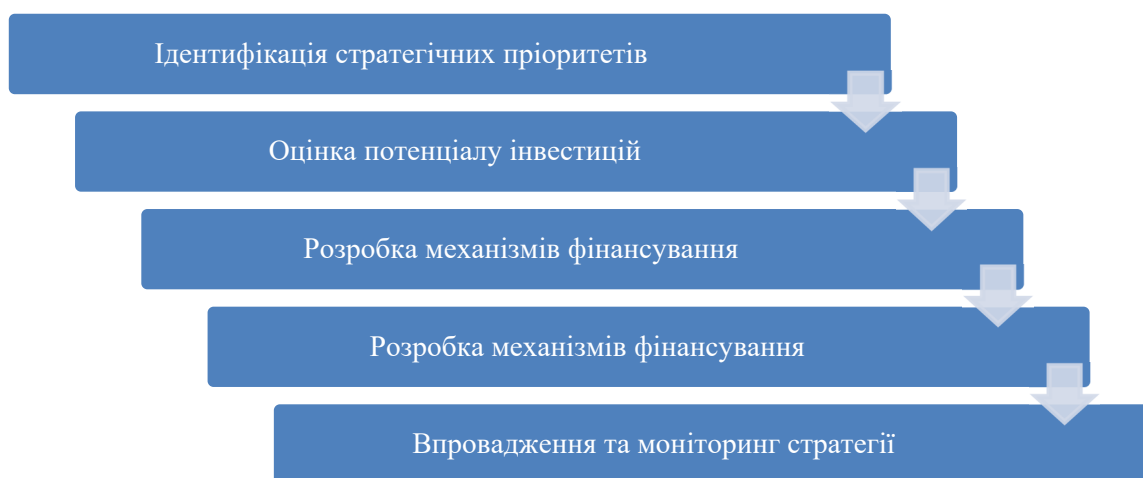


Рис. 1. Методичний підхід до створення інвестиційно-інноваційної стратегії

Джерело: розроблено автором

Таблиця 6

**Основні компоненти інвестиційно-інноваційної стратегії на основі міжнародного досвіду**

| Компонент                      | Характеристика                                                              | Приклад з міжнародного досвіду                       |
|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| Інфраструктурні інвестиції     | Розвиток та модернізація ключових галузей економіки                         | Відновлення Німеччини після Другої світової війни    |
| Інновації та технології        | Впровадження новітніх технологій і підвищення науково-технічного потенціалу | Японія після Другої світової війни                   |
| Залучення іноземних інвестицій | Встановлення сприятливих умов для зовнішніх інвесторів                      | Південна Корея після війни на півострові             |
| Розвиток людського капіталу    | Інвестування в освіту та професійне навчання                                | Інвестиції в освіту у всіх країнах поствоєнного часу |

Джерело: розроблено автором

ніх технологій та інноваційних підходів вимагає підвищення кваліфікації робочої сили, що є необхідною умовою для ефективної реалізації стратегії. Таблиця 7 відображає ключові соціально-економічні показники, які характеризують можливі зміни в результаті впровадження інвестиційно-інноваційної стратегії.

Вплив інноваційної стратегії на соціальну стабільність є комплексним і охоплює декілька важливих напрямків. Одним із найважливіших є підвищення кваліфікації робочої сили, яке не тільки сприятиме підвищенню ефективності праці, але й підвищить рівень доходів населення, що, своєю чергою, зменшить соціальну напругу. Впровадження інновацій у виробничі процеси створить умови для зростання продуктивності, що матиме позитивний вплив на загальний економічний розвиток країни.

Рис. 2 ілюструє механізми впливу інвестиційно-інноваційної стратегії на економічні та соціальні аспекти розвитку, зокрема на зайнятість, підвищення кваліфікації робочої сили та соціальну стабільність.

Рис. 2 ілюструє комплексний підхід до відновлення економіки. Цей підхід враховує важливість одночасного розвитку інфраструктури, ринків праці та соціальної підтримки. З цієї причини можна стверджувати, що, серед іншого, він пропонує чітку лінію поведінки, яка веде до середньо- та довгострокового економічного зростання в повоєнний період. Таким чином, специфічний тип інвестиційно-інноваційної стратегії може допомогти сформувати українську економіку в повоєнних умовах. Вона повинна характеризуватися такими цінностями, як гнучкість, реактивність, а також результативність. Іншим компонентом стратегії є правильна система, яка дозволяє визначити ступінь ефективності організації. Тому корисно, щоб така система була багаторівневою та моніторинг здійснювався як на рівні проекту, так і сектору та регіону. Таким чином можна виявити, які існують непередбачувані обставини і які дії можуть знадобитися для того, щоб впоратися з новими обставинами належним чином.

Таблиця 7

**Соціально-економічні аспекти впровадження інвестиційно-інноваційної стратегії**

| Показник                  | Очікувані зміни                                                       | Опис та обґрунтування                                                                                                              |
|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Рівень зайнятості         | Зростання зайнятості у відновлюваних галузях економіки                | Реконструкція зруйнованої інфраструктури створить нові робочі місця в будівництві, логістиці, виробництві                          |
| Кваліфікація робочої сили | Підвищення через інвестиції у професійну підготовку та перепідготовку | Реалізація інноваційних проєктів потребує висококваліфікованих фахівців, що стимулює розвиток програм підготовки та перепідготовки |
| Рівень доходів населення  | Зростання середніх доходів                                            | Відновлення економіки та збільшення зайнятості призведе до зростання заробітних плат                                               |
| Соціальна стабільність    | Зміцнення соціальної стабільності                                     | Зниження безробіття та зростання доходів сприятимуть зменшенню соціальної напруги                                                  |
| Регіональний розвиток     | Збалансований розвиток регіонів                                       | Інвестиції будуть спрямовані на відновлення найбільш постраждалих регіонів, що дозволить вирівняти економічний розвиток країни     |
| Інфраструктурний розвиток | Покращення транспортної та виробничої інфраструктури                  | Реконструкція та модернізація інфраструктури сприятимуть підвищенню ефективності економічної діяльності                            |
| Соціальний захист         | Посилення механізмів соціального захисту                              | Розвиток програм підтримки населення у перехідний період з метою забезпечення соціальної справедливості                            |
| Інвестиційний клімат      | Покращення інвестиційного клімату                                     | Вдосконалення правових та економічних умов для залучення іноземних інвестицій                                                      |

Джерело: розроблено автором



Рис. 2. Механізм впливу інвестиційно-інноваційної стратегії на соціально-економічний розвиток

Джерело: розроблено автором

В рамках такого процесу існує завдання постійного моніторингу необхідних даних щодо різних факторів. Для планування та координації цієї діяльності планується створення інформаційно-аналітичного центру. Деякі з функцій центру мають включати збір та обробку даних; звітування про реалізацію стратегії тощо.

Регулярне оновлення стратегічних планів на основі нових даних і оцінки ризиків має стати стандартною практикою. Механізми коригування повинні не лише передбачати зміну тактичних підходів, але й дозволяти перегляд стратегічних пріоритетів у разі необхідності.

Для забезпечення належного управління та координації виконання стратегії необхідно запровадити комплексний алгоритм, що охоплює всі етапи від планування до оцінки результатів. Цей алгоритм повинен бути достатньо гнучким, щоб дозволяти оперативні корективи на будь-якому етапі, врахо-

вуючи нові виклики та можливості. Основою цього підходу є застосування системного аналізу і адаптивного управління, що забезпечить оптимальне використання наявних ресурсів і зменшення впливу зовнішніх ризиків.

Таблиця 8 демонструє можливі підходи до оцінки ефективності реалізації інвестиційно-інноваційної стратегії, враховуючи різні індикатори та їх вагомість у загальному контексті.

На основі цієї таблиці можуть бути зроблені висновки про успішність або необхідність коригування стратегії. Вагомість індикаторів може змінюватися залежно від ситуації, що дозволяє адаптувати підходи до оцінки відповідно до актуальних пріоритетів.

Рис. 3 ілюструє алгоритм впровадження та вдосконалення стратегії, з акцентом на моніторинг, оцінку ефективності та коригування планів дій.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Розробка інвестиційно-інноваційної стра-

Таблиця 8

#### Оцінка ефективності реалізації стратегії в умовах війни

| Індикатор                        | Метод оцінки                              | Вагомість (%) | Коментарі та пояснення                                               |
|----------------------------------|-------------------------------------------|---------------|----------------------------------------------------------------------|
| Темпи відновлення інфраструктури | Моніторинг виконання планів реконструкції | 30%           | Основний показник, що визначає здатність відновити економіку         |
| Рівень інвестицій                | Аналіз динаміки залучення інвестицій      | 25%           | Відображає економічну довіру та готовність до співпраці              |
| Зайнятість населення             | Статистичний аналіз рівня безробіття      | 20%           | Відображає соціальну стабільність і ефективність економічних заходів |
| Соціальна стабільність           | Соціологічні дослідження та аналіз даних  | 15%           | Важливий індикатор соціального впливу стратегії                      |
| Темпи економічного зростання     | ВВП, промислове виробництво, експорт      | 10%           | Загальний показник економічної ефективності                          |

Джерело: розроблено автором



Рис. 3. Алгоритм впровадження інвестиційно-інноваційної стратегії

Джерело: розроблено автором

тегії відтворення економіки післявоєнної України є багатошаровою задачею. Слід зазначити, що її реалізація вимагає інтеграції економічних, соціальних і технологічних компонентів. З огляду на модифікації, що відбуваються під час війни, в процесі післявоєнної відбудови, адаптивний підхід є необхідним. У зв'язку з цим він має миттєво реагувати на нові виклики та зміни. Динамічне заохочення влади, приватного сектору та громадянського суспільства має принести велику користь для успіху саме цього плану дій. Крім того, корисними з погляду впровадження були б ґрунтовний моніторинг та визначення дієвості впроваджуваних заходів.

Важливо, щоб майбутні дослідження містили детальний аналіз довгострокового впливу запропонованих стратегій на економічний розвиток. Видається доцільним аналіз міжнародного досвіду постконфліктного відновлення. Велику користь принесе концентрація на розробці кардинально нових ризико-управлінських інструментів з урахуванням нестабільних умов розвитку світової економіки. Крім того, необхідно зосередитися на розробці та впровадженні новаторських технологій для відновлення критично важливої інфраструктури оскільки це призведе до та стабільної економіки та ефективніших інвестицій.

### Література

1. Kravchenko O., Lysov V., Kaplenko O., Shvedenko A. Post-war Recovery Practices for Ukraine, based on the Experience of other Countries that have Undergone Similar Processes. *Economic Affairs*. 2023. № 68(04). P. 2277–2288. doi: <https://doi.org/10.46852/0424-2513.4.2023.35>.
2. Antoniuk O., Malchyk M., Melnyk L., Skakovska S. Analysis of innovative development and overcoming challenges of post-war Ukrainian economy. *E3S Web of Conferences*. 2024. № 558. P. 01031. doi: <https://doi.org/10.1051/e3s-conf/202455801031>.
3. Левицький В., Радинський С. Удосконалення інноваційно-інвестиційної діяльності в період післявоєнної відбудови України: організаційний та нормативно-правовий аспект. *Галицький економічний вісник Тернопільського національного технічного університету*. 2023. № 84.5. С. 151–161. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/43124> (дата звернення: 05.08.2024).
4. Кульбовський С. Інвестиційні стратегії українських підприємств у міжнародному бізнесі. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 3(105). С. 10–15. doi: [https://doi.org/10.26642/ema-2023-3\(105\)-10-15](https://doi.org/10.26642/ema-2023-3(105)-10-15).
5. Губа М., Назар І., Тацій О. Післявоєнна відбудова економіки України: задачі і виклики. *Академічні візії*. 2023. № 23. 14 с. doi: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.8320770>.
6. Алексеєнко В. Інноваційний розвиток у повоєнній відбудові на мезо-рівні. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2024. № 1(63). С. 59–65. doi: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2024.1\(63\).59-65](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2024.1(63).59-65).
7. Ткаченко О., Ткаченко О., Загребельний Д. Повоєнна відбудова інноваційної трансформації України. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. № 8. doi: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13166005>.
8. Ащеулова О., Остропольська Є. Залучення інвестицій у повоєнну відбудову України: можливості та виклики. *Академічні візії*. 2023. № 25. doi: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10257554>.
9. Орел Ю., Прочан А., Нестеренко О. Перспективи післявоєнного відновлення економіки України: реалії сьогодення. *Академічні візії*. 2024. № 31. doi: <https://doi.org/10.5281/zenodo.11096562>.
10. Сенченко В. Формування та реалізація регіональних інноваційних стратегій України в післявоєнний період. *Сучасний менеджмент економічних систем в координатах парадигми сталого розвитку: матеріали V між нар. наук.-практ. конф.* (м. Одеса, 18 вересня 2023 р.). Одеса, 2023. 156 с. URL: [https://economics.net.ua/files/science/suchasnyy\\_men/2023/SM\\_2023.pdf#page=157](https://economics.net.ua/files/science/suchasnyy_men/2023/SM_2023.pdf#page=157) (дата звернення: 05.08.2024).

11. Перминова С., Ситник Н., Чуприна М. Інноваційна діяльність в Україні в період воєнної агресії: тенденції та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-62>.
12. Давимука С. Інноваційний імператив стратегії відбудови України. *Регіональна економіка*. 2023. № 3. С. 109. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2023-3-1>.
13. Кириченко О. Управління інвестиційно-інноваційним забезпеченням впровадження адаптивних стратегій розвитку підприємств, малого та середнього бізнесу в умовах цифрової трансформації. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2023. № 4(72). С. 94–101. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2023-72-94-101>.
14. Стахурська С. Формування інвестиційної стратегії в контексті змін в організації. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-35>.
15. Загальна сума збитків, завдана інфраструктурі України, зросла до майже \$155 млрд. *Kyiv School of Economics: вебсайт*. 2024. URL: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/zagalna-suma-zbitkiv-zavdana-infrastrukturi-ukrayini-zroslo-do-mayzhe-155-mlrd-otsinka-kse-institute-stanom-na-sichen-2024-roku/> (дата звернення: 05.08.2024).
16. Збитки та втрати енергетичного сектору України внаслідок повномасштабного вторгнення Росії перевищили \$56 млрд. — оцінка KSE Institute станом на травень 2024 року. *Kyiv School of Economics: вебсайт*. 2024. URL: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/zbitki-ta-vtrati-energetichnogo-sektoru-ukrayini-vnaslidok-povnomasshtabnogo-vtorgnennya-rosiyi-perevishhili-56-mlrd-otsinka-kse-institute-stanom-na-traven-2024-roku/> (дата звернення: 05.08.2024).
17. Збитки та втрати аграрного сектору України складають понад \$80 млрд. — KSE Агроцентр. *Kyiv School of Economics: вебсайт*. 2024. URL: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/zbitki-ta-vtrati-agrarnogo-sektoru-ukrayini-skladayut-ponad-80-mlrd-kse-agrotsentr/> (дата звернення: 07.08.2024).
18. Tretyak V., Zaporozhets H., Cirella G., Kucher M., Popova I., Kurylenko Y. Enhancing Competitiveness Management in Ukraine's Post-war Industrial Enterprises: Theoretical Insights and Strategic Implications. *Handbook on Post-War Reconstruction and Development Economics of Ukraine. Contributions to Economics*. Springer, Cham. 2024. P. 159–175. doi: [https://doi.org/10.1007/978-3-031-48735-4\\_10](https://doi.org/10.1007/978-3-031-48735-4_10).

## References

1. Kravchenko, O., Lysov, V., Kaplenko, O., & Shvedenko, A. (2023). Post-war recovery practices for Ukraine, based on the experience of other countries that have undergone similar processes. *Economic Affairs*, 68(04), 2277–2288. doi: <https://doi.org/10.46852/0424-2513.4.2023.35>.
2. Pavelko, O., Andrykovych, N., & Vlasenko, I. (2024). Analysis of innovative development and overcoming challenges of post-war Ukrainian economy. *E3S Web of Conferences*, 01031. doi: <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202455801031>.
3. Levytskyi, V., & Radyński, S. (2023). Udoskonalennia innovatsiino-investytsiinoi diialnosti v period pislavoiennoi vidbudovy Ukrainy: orhanizatsiinyi ta normatyvno-pravovyi aspekt [Improvement of innovation and investment activity in the period of post-war reconstruction of Ukraine: organizational and regulatory aspect]. *Halyskyi ekonomichnyi visnyk Ternopil'skogo natsionalnoho tekhnichnogo universytetu*, 84(5), 151–161. Retrieved from <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/43124> [in Ukrainian].
4. Kulbovsky, S. (2023). Investytsiini stratehii ukrainskykh pidpriemstv u mizhnarodnomu biznesi [Investment strategies of Ukrainian enterprises in international business]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, 3(105), 10–15. doi: [https://doi.org/10.26642/ema-2023-3\(105\)-10-15](https://doi.org/10.26642/ema-2023-3(105)-10-15) [in Ukrainian].
5. Huba, M., Nazar, I., & Tatsi, O. (2023). Pislavoienna vidbudova ekonomiky Ukrainy: zadachi i vyklyky [Post-war reconstruction of the economy of Ukraine: tasks and challenges]. *Akademichni vizii*, 23. doi: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.8320770> [in Ukrainian].
6. Alekseenko, V. (2024). Innovatsiinyi rozvytok u povoiennii vidbudovi na mezo-rivni [Innovative development in post-war reconstruction at the meso-level]. *Naukovy visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Seriya "Ekonomika"*, 1(63), 59–65. doi: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2024.1\(63\).59-65](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2024.1(63).59-65) [in Ukrainian].
7. Tkachenko, O., Tkachenko, O., & Zahrebelyni, D. (2024). Povoienna vidbudova innovatsiinoi transformatsii Ukrainy [Post-war reconstruction of the innovative transformation of Ukraine]. *Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsii*, 8. doi: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13166005> [in Ukrainian].
8. Ashcheulova, O., & Ostropolskaya, Y. (2023). Zaluchennia investytsii u povoiennu vidbudovu Ukrainy: mozhlyvosti ta vyklyky [Attracting investments in the post-war reconstruction of Ukraine: opportunities and challenges]. *Akademichni vizii*, 25. doi: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10257554> [in Ukrainian].
9. Orel, Y., Prochan, A., & Nesteranko, O. (2024). Perspektyvy pislavoiennoho vidnovlennia ekonomiky Ukrainy: realii sohodennia [Prospects of post-war economic recovery of Ukraine: realities of today]. *Akademichni vizii*, 31. doi: <https://doi.org/10.5281/zenodo.11096562> [in Ukrainian].
10. Senchenko, V. (2023). Formuvannia ta realizatsiia rehionalnykh innovatsiinykh stratehii Ukrainy v pislavoiennyi period [Formation and implementation of regional innovation strategies of Ukraine in the post-war period]. *Suchasnyi menedzhment ekonomichnykh system v koordynatakh paradyhmy staloho rozvytku — Modern Management of Economic Systems within the Coordinates of the Sustainable Development Paradigm*, materials of the 5th international science and practice conf. (Odesa, September 18, 2023). Odesa, 2023. 156–156. Retrieved from [https://economics.net.ua/files/science/suchasnyy\\_men/2023/SM\\_2023.pdf#page=157](https://economics.net.ua/files/science/suchasnyy_men/2023/SM_2023.pdf#page=157) [in Ukrainian].

11. Perminova, S., Sytnyk, N., & Chupryna, M. (2024). Innovatsiina diialnist v Ukraini v period voiennoi ahresii: tendentsii ta perspektyvy [Innovative activity in Ukraine during the period of military aggression: trends and perspectives]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 59. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-62> [in Ukrainian].
12. Davymuka, S. (2023). Innovatsiinyi imperatyv stratehii vidbudovy Ukrainy [Innovative imperative of the reconstruction strategy of Ukraine]. *Rehionalna ekonomika*, 3, 109. doi: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2023-3-1> [in Ukrainian].
13. Kyrychenko, O. (2023). Upravlinnia investytsiino-innovatsiynym zabezpechenniam vprovadzhennia adaptyvnykh stratehii rozvytku pidpriemstv, maloho ta serednoho biznesu v umovakh tsyfrovoy transformatsii [Management of investment and innovation support for the implementation of adaptive strategies for the development of enterprises, small and medium-sized businesses in the conditions of digital transformation]. *Vcheni zapysky Universytetu "KROK"*, 4(72), 94–101. doi: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2023-72-94-101> [in Ukrainian].
14. Stakhurska, S. (2022). Formuvannia investytsiinoi stratehii v konteksti zmin v orhanizatsii [Formation of an investment strategy in the context of changes in the organization]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 41. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-35> [in Ukrainian].
15. Kyiv School of Economics: website. (2024). Zahalna suma zbytkiv, zavdana infrastrukturi Ukrainy, zrosla do maizhe \$155 mlrd [The total amount of damage caused to the infrastructure of Ukraine has increased to almost \$155 billion]. Retrieved from <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/zagalna-suma-zbitkiv-zavdana-infrastrukturi-ukrayini-zrosla-do-maizhe-155-mlrd-otsinka-kse-institute-stanom-na-sichen-2024-roku/> [in Ukrainian].
16. Kyiv School of Economics: website. (2024). Zbytky ta vtraty enerhetychnoho sektoru Ukrainy vnaslidok povnomasshtabnoho vtorhnennia Rosii perevyschly \$56 mlrd — otsinka KSE Institute stanom na traven 2024 roku [Damages and losses of Ukraine's energy sector as a result of a full-scale Russian invasion exceeded \$56 billion — KSE Institute estimate as of May 2024]. Retrieved from <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/zbitki-ta-vtrati-energetichnogo-sektoru-ukrayini-vnaslidok-povnomasshtabnogo-vtorgnennya-rosiyi-perevishhili-56-mlrd-otsinka-kse-institute-stanom-na-traven-2024-roku/> [in Ukrainian].
17. Kyiv School of Economics: website. (2024). Zbytky ta vtraty ahrarynnoho sektoru Ukrainy skladaiut ponad \$80 mlrd — KSE Ahrotsentr [Damages and losses of the agricultural sector of Ukraine amount to more than \$80 billion — KSE Agrocenr]. Retrieved from <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/zbitki-ta-vtrati-agrarnogo-sektoru-ukrayini-skladaiut-ponad-80-mlrd-kse-agrotsentr/> [in Ukrainian].
18. Tretyak, V., Zaporozhets, H., Cirella, G., Kucher, M., Popova, I., & Kurylenko, Y. (2024). Enhancing competitiveness management in Ukraine's post-war industrial enterprises: Theoretical insights and strategic implications. *Handbook on Post-War Reconstruction and Development Economics of Ukraine: Contributions to Economics*, Cham. 273–293. doi: [https://doi.org/10.1007/978-3-031-48735-4\\_10](https://doi.org/10.1007/978-3-031-48735-4_10).

**Гордій Олександр Анатолійович**  
*фізична особа підприємець*  
**Hordii Oleksandr**  
*Individual Entrepreneur*  
ORCID: 0009-0007-1278-9503

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-8-10183

## ОЦІНКА СУЧАСНОГО СТАНУ ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

### ASSESSMENT OF THE CURRENT STATE OF INVESTMENT AND INNOVATION DEVELOPMENT OF THE ECONOMY OF UKRAINE

**Анотація.** Вступ. Активізація інноваційної діяльності та перехід до запровадження передових технологій є обов'язковою умовою інтеграції України в Європейську спільноту та одержання нею статусу рівноправного та конкурентоздатного партнера на ринку. З урахуванням цього інвестиційно-інноваційний розвиток вже довгий час був основним вектором функціонування вітчизняної економіки. У період до початку пандемії держава вже українська економіка вже досягнула певних показників інноваційного розвитку. Інвестиції з кожним роком стабільно зростали. Проте ситуація суттєво змінилась після початку пандемії корона вірусної інфекції, і досягла критичної межі після початку повномасштабного вторгнення. Відтак, значної актуальності набуває необхідність проведення оцінки стану інвестиційно-інноваційного розвитку для визначення сучасних тенденцій у цій сфері та визначення подальших кроків для врегулювання ситуації.

**Мета.** Метою дослідження є проведення оцінки сучасного стану інвестиційного та інноваційного розвитку економіки України, визначення кореляції між обсягом ВВП у фактичних цінах та обсягами капітальних інвестицій, а також встановлення загроз та перешкод успішному функціонуванню інвестиційно-інноваційної сфери в умовах сучасних викликів.

**Матеріали і методи.** Матеріалами для дослідження слугували: 1) праці вітчизняних та зарубіжних науковців; 2) звіти міжнародних організацій; 3) статичні дані Державної служби статистики.

В процесі проведення дослідження використано наступні наукові методи: теоретичного узагальнення (для представлення значення інвестицій та інновацій, їх взаємозв'язків); аналізу, синтезу та кореляції (дослідження обсягів капітальних та прямих іноземних інвестицій, встановлення взаємовпливу між обсягами капітальних інвестицій та ВВП у фактичних цінах, визначення динаміки зміни Глобального інноваційного індексу за 2020–2023 роки); логічного узагальнення результатів (формулювання висновків).

**Результати.** У науковій статті визначено значення інновацій для економічного розвитку держав та посилення їх позицій на міжнародній арені. Конкретизовано взаємозв'язок між інвестиціями та інноваціями. Проаналізовано обсяги капітальних інвестицій в економіку України в 2018–2022 роках. Розраховано кореляцію між обсягами капітальних інвестицій та обсягом ВВП у фактичних цінах. Досліджено динаміку зміни обсягів прямих іноземних інвестицій у 2018–2023 роках. Систематизовано перешкоди та виклики розвитку інвестиційної діяльності в Україні. Проаналізовано динаміку зміни Глобального інноваційного індексу у 2020–2023 роках у загальному вигляді та у розрізі його складових. Визначено тенденції зміни частки промислових підприємств, які впроваджували інновації в загальній кількості підприємства, а також зміну частки витрат на дослідження та розробки у ВВП у 2015–2023 роках. Визначено заходи, які вживаються урядом для покращення інноваційної діяльності в Україні.

**Перспективи.** В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на використанні можливостей штучного інтелекту для розвитку всіх галузей вітчизняної економіки, крізь призму визначення напрямків його застосування для повоєнної відбудови України.

**Ключові слова:** капітальні інвестиції, прямі іноземні інвестиції, Глобальний інноваційний індекс, витрати на дослідження та розробки, інновації, інвестиційна діяльність.

**Summary.** Introduction. The activation of innovative activities and the transition to the introduction of advanced technologies is a mandatory condition for the integration of Ukraine into the European Community and its acquisition of the status

of an equal and competitive partner on the market. Taking this into account, investment and innovation development has long been the main vector of the functioning of the domestic economy. In the period before the start of the pandemic, the state and the Ukrainian economy had already reached certain indicators of innovative development. Investments grew steadily every year. However, the situation changed significantly after the start of the corona virus pandemic, and reached a critical point after the start of a full-scale invasion. Therefore, the need to assess the state of investment and innovation development in order to determine current trends in this area and determine further steps to resolve the situation becomes very relevant.

**Purpose.** The purpose of the study is to assess the current state of investment and innovation development of the Ukrainian economy, determine the correlation between the volume of GDP in actual prices and the volume of capital investments, as well as establish threats and obstacles to the successful functioning of the investment and innovation sphere in the conditions of modern challenges.

**Materials and methods.** Materials for research were: 1) works of domestic and foreign scientists; 2) reports of international organizations; 3) static data of the State Statistics Service.

In the process of conducting the research, the following scientific methods were used: theoretical generalization (to present the meaning of investments and innovations, their interrelationships); analysis, synthesis and correlation (research of the volumes of capital and direct foreign investments, establishing the mutual influence between the volumes of capital investments and GDP in actual prices, determining the dynamics of changes in the Global Innovation Index for 2020–2023); logical generalization of results (formulation of conclusions).

**Results.** The scientific article defines the importance of innovations for the economic development of states and strengthening their positions in the international arena. The relationship between investments and innovations is specified. The volume of capital investments in the economy of Ukraine in 2018–2022 was analyzed. The correlation between the volume of capital investments and the volume of GDP in actual prices was calculated. The dynamics of changes in the volume of direct foreign investments in 2018–2023 were studied. Obstacles and challenges to the development of investment activity in Ukraine are systematized. The dynamics of changes in the Global Innovation Index in 2020–2023 were analyzed in general and in terms of its components. Trends in changes in the share of industrial enterprises that implemented innovations in the total number of enterprises, as well as changes in the share of research and development costs in GDP in 2015–2023, were determined. Measures taken by the government to improve innovative activity in Ukraine are identified.

**Discussion.** In further scientific research, it is proposed to focus attention on the use of the possibilities of artificial intelligence for the development of all branches of the domestic economy, through the prism of determining the directions of its application for the post-war reconstruction of Ukraine.

**Key words:** capital investment, foreign direct investment, Global Innovation Index, research and development expenditures, innovation, investment activity.

**Постановка проблеми.** Історичний досвід показує, що наука, техніка, та інновації завжди були ключовими факторами розвитку країн. Однак за останні 30–50 років інноваційні процеси прискорилися і набули ще більшого масштабу в багатьох країнах. Інноваційне управління підприємництвом, розвиток останніх досягнень науки та техніки і активне запровадження їх як однієї із найбільш вагомих конкурентних переваг стають джерелом посилення конкурентних позицій країн на міжнародній арені та одночасно сприяють активному економічному розвитку держав, а також підвищенню стандартів та якості життя населення.

Так, технологічний прогрес суттєво змінив загальну економічну структуру та посилив потребу у постійній розробці нових технологій та розвитку нових галузей, які змінюють не лише масштаби і структуру виробництва у розвинутих країнах, а й у країнах, які розвиваються. Стає очевидним, що межа між бідними та багатими країнами визначається рівнем розвитку та динамікою інноваційної сфери. Джерелом розвитку інновацій є інвестиції, що робить ці дві категорії невіддільними одна від одної. У той же час постає проблема збалансованого розвитку інноваційної та інвестиційної діяльності

з урахуванням нерівномірності економічного простору. Це обумовлює необхідність включення просторового фактора як джерела розвитку економічних систем. Відтак, коли мова йде про оцінювання рівня розвитку держави як такої, однією із перших іде оцінка інвестиційного та інноваційного розвитку, що зумовлює значну актуальність наукового дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** На сьогоднішній день основна увага науковців у контексті залучених інвестицій в Україну зосереджена на відновленні економіки після війни. Зокрема, значний внесок у розкриття даної тематики був здійснений Заліском В., Добровольським Р., Мискіним Ю., Соколовою О., Дяченком С. [1], Скрипченко М. [2], Губою М., Чернишовим В. [3] та ін. Дослідження проблем інноваційного розвитку України відстежуємо у працях таких вітчизняних науковців, як Амоші О., Бажала Ю., Гейця В., Гальчинського А., Федулової Л., Диха М., Диха В. [4], Калінеску Т., Касьянкової Н., Шаульської Л., Якимової Н., Білої І. С., Шевченко О. О., Гордієнко С. Г. та багато інших.

Проте, не применшуючи вклад зазначених авторів, вважаємо, що в умовах критичного рівня невизначеності найближчого майбутнього та динамічності змін оцінка стану інвестиційно-інноваційного

розвитку економіки України потребує систематичності та послідовності.

**Метою статті** є проведення оцінки сучасного стану інвестиційного та інноваційного розвитку економіки України, визначення кореляції між обсягом ВВП у фактичних цінах та обсягами капітальних інвестицій, а також встановлення загроз та перешкод успішному функціонуванню інвестиційно-інноваційної сфери в умовах сучасних викликів.

**Матеріали і методи.** Матеріалами для дослідження слугували: 1) праці вітчизняних та зарубіжних науковців, у яких відбувався розгляд питань щодо ролі інвестицій та інновацій в економіці країни; 2) звіти міжнародних організацій, з яких ми отримали інформацію щодо показників Глобального інноваційного індексу та його складових в розрізі України; 3) статичні дані Державної служби статистики України на основі яких відбувалось визначення частки промислових підприємств, які впроваджували інновації в загальній кількості, частки витрат на дослідження та розробки у ВВП.

В процесі проведення дослідження використано наступні наукові методи: теоретичного узагальнення (для представлення значення інвестицій та інновацій, їх взаємозв'язків); аналізу, синтезу та кореляції (дослідження обсягів капітальних та прямих іноземних інвестицій, встановлення взаємовпливу між обсягами капітальних інвестицій та ВВП у фактичних цінах, визначення динаміки зміни Глобального інноваційного індексу за 2020–2023 роки); логічного узагальнення результатів (формулювання висновків).

#### **Виклад основного матеріалу дослідження.**

На сьогоднішній день, в контексті того, що Україна кожного дня зазнає суттєвих людських, матеріаль-

них та фінансових втрат через повномасштабну війну з Російською Федерацією, інвестиційна діяльність перетворюється на рушійний компонент функціонування, відновлення та розвитку нашої країни. Саме за рахунок інвестицій держава розраховує забезпечувати формування пріоритетних складових економічного відновлення та прогресивного розвитку економічної системи загалом. Враховуючи світовий досвід, закономірно, що таке відновлення має відбуватись з врахуванням інноваційних тенденцій, як основної умови високої ефективності відновлювальних процесів.

Більше того, висока ефективність синергії інвестиції-інновації підтверджується численними дослідженнями науковців, які стверджують що саме ці складові є головними помічниками виходу із кризи, факторами стимулювання науково-технічного прогресу, підвищення якісних показників господарської діяльності економіки на мікро- та макро-рівні [5]. Інноваційна діяльність тісно пов'язана з інвестиційною і з тих причин, що створення та розповсюдження нових технологій вимагає значних фінансових вкладень. Звідси виникає і головна проблема запровадження та впровадження результатів науково-технічного прогресу.

Перш за все інвестування в економіку країни вимагає проведення глибокого аналізу й визначення її потенціалу. Це пов'язано із тим, що здатність держави залучати інвестиції тісно пов'язані з її економічним, політичним та соціальним станом. Оцінювання потенціалу може проводитись в розрізі різних факторів: економічної стабільності, наявності ресурсів, аналізі рівня розвитку інфраструктури, освітнього рівня, доступності ринків та ін. Від ефективності

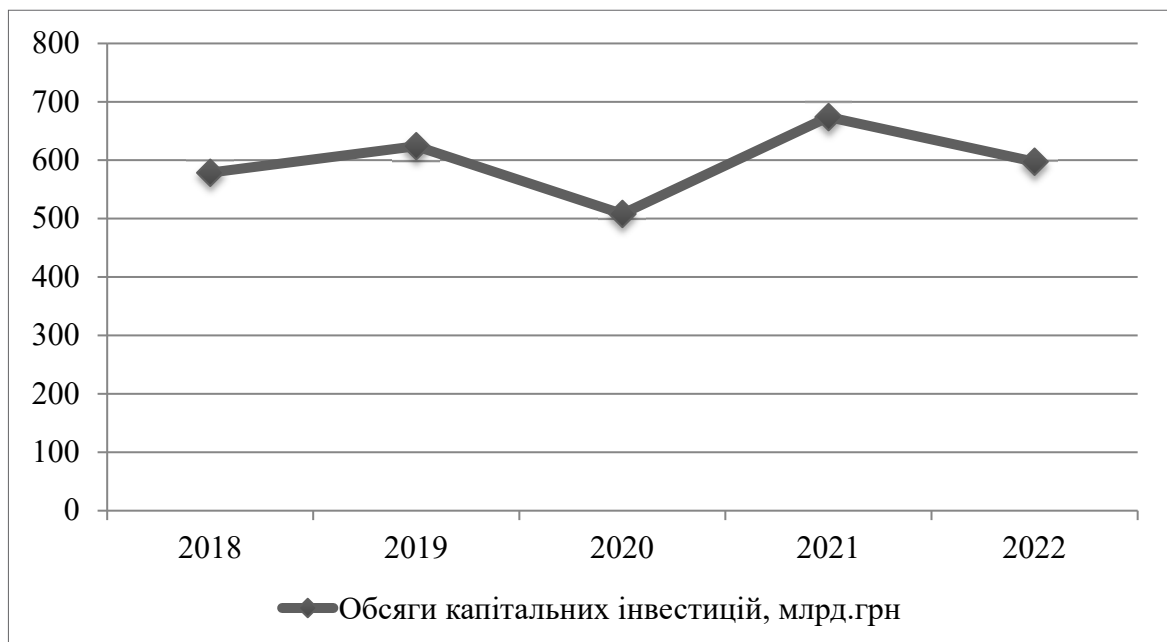


Рис. 1. Обсяги капітальних інвестицій в Україні за 2018–2022 роки

Джерело: сформовано на основі [6]

проведеного аналізу залежить правильність визначення сильних та слабких сторін країни, а також окреслення стратегічних напрямків залучення інвестицій. Цей процес є основоположним для формування сприятливого інвестиційного клімату і забезпечення сталого економічного розвитку. Для оцінки сучасного стану інвестиційного розвитку України проаналізуємо динаміку зміни обсягів капітальних інвестицій за 2018–2022 роки (рис. 1).

Безумовно інвестиційний потенціал України сильно постраждав спочатку від пандемії Covid-19, а в подальшому від повномасштабного вторгнення. Це відображається у обсягах капітальних інвестицій у 2020 та 2022 роках. За приблизними прогнозами у 2023 році ситуація почала покращуватись. Так, хоча офіційні дані щодо обсягів капітальних інвестицій на сайті Державної служби статистики та Національного банку України відсутні, проведені в Україні опитування показують, що частина великого вітчизняного бізнесу продовжувала інвестувати

навіть в умовах війни. За 2023 рік обсяг капітальних інвестицій зріс приблизно на 33% порівняно із 2022 роком. Головний редактор Forbes стверджує, що коли вони запитували у представників бізнесу щодо планів на 2024 рік, практично всі стверджували, що планують збільшувати інвестиції. Не залишається осторонь і державний сектор. Деякі компанії, наприклад Укрнафта прогнозують десятикратне зростання капітальних інвестицій [7].

Для повноти відображення ситуації, проаналізуємо вплив зміни обсягів ВВП країни на обсяги капітальних інвестицій через розрахунок коефіцієнта кореляції. Дані щодо ВВП у фактичних цінах отримуємо із сайту Мінфін [8] (табл. 1).

На основі проведених розрахунків можемо побачити, що існує тісний взаємозв'язок між обсягами ВВП та сумою капітальних інвестицій. Відтак стає очевидним, що однією із основних складових збільшення обсягів інвестування повинно бути стимулювання роботи економіки країни.

Таблиця 1

**Коефіцієнт кореляції між змінами обсягів ВВП країни та обсягами капітальних інвестицій**

| Показник                                            | Роки        |          |          |          |          |           |
|-----------------------------------------------------|-------------|----------|----------|----------|----------|-----------|
|                                                     | 2018        | 2019     | 2020     | 2021     | 2022     | 2023      |
| ВВП у фактичних цінах, млн. грн                     | 3558706     | 3974564  | 4194102  | 5459574  | 5191028  | 6537825   |
| Капітальні інвестиції, фактична вартість, млн. грн. | 578726,40   | 623978,6 | 508217,8 | 673899,2 | 597577,5 | 794778,1* |
| Коефіцієнт кореляції                                | 0,819425539 |          |          |          |          |           |

\* обсяги за 2023 рік сформовані на основі орієнтовних оцінок

Джерело: авторська розробка

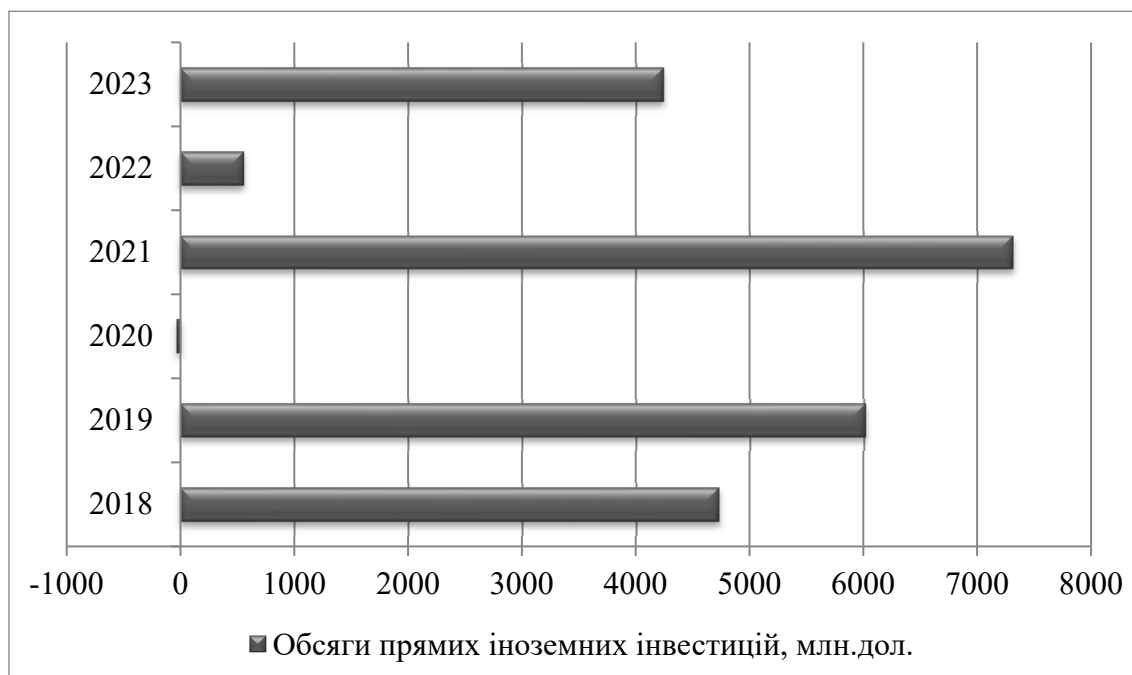


Рис. 2. Обсяги прямих іноземних інвестицій в Україну за 2018–2023 роки, млн. дол.

Джерело: сформовано на основі [9]

Попри те, що перший час з моменту початку війни основні обсяги інвестицій забезпечувались за рахунок внутрішніх інвесторів, зовнішні інвестори не втрачають свого інтересу до України. Це підтверджується обсягами прямих іноземних інвестицій у 2023 році (рис. 2).

За даними Національного банку у 2023 році іноземними інвесторами було інвестовано 4,25 млрд. дол. Ця сума є значно більшою за від'ємні — 36 млн. дол. у 2020 році, коли розпочалась пандемія, а також за 557 млн. дол. у 2022 році. Щоправда, основна частина таких інвестицій (3,2 млрд. дол.) є реінвестованими доходами іноземних компаній, які на момент початку війни вже працювали в Україні. Основною причиною реінвестування є неможливість виплатити дивіденди материнським компаніям. В основному іноземний бізнес вкладає у відновлення потужностей, які постраждали внаслідок обстрілів чи окупації.

На зниження інвестиційної активності в Україні сьогодні впливає низка перешкод та викликів (рис. 3).

Враховуючи окреслений нами факт високої ефективності від розвитку інноваційної сфери, стає очевидним, що в умовах дефіциту інвестиційного капіталу саме інновації мають стати основним на-

прямком вкладення коштів. Для визначення інноваційного потенціалу країни проводиться глобальне дослідження на основі якого розраховується Глобальний інноваційний індекс [10]. Відтак, оцінку інноваційного розвитку України проведемо на основі аналізу динаміки зміни Глобального інноваційного індексу у 2020–2023 роках (табл. 2).

Згідно даних Таблиці 2 стає очевидним, що ступінь розвитку інновацій в Україні значно знизилась після початку повномасштабного вторгнення. Найбільше знизилась такі складові Глобального індексу інновацій як Інституції — з 53 позиції у 2020 році до 100 позиції у 2023; знання і технологічні результати — з 25 позиції до 45. Залишається високою складність на вітчизняному ринку. Дещо покращилась інфраструктурна складова, знизилась складність ведення бізнесу та покращились креативні результати.

На основі проведеного аналізу можемо побачити низький рівень інноваційного розвитку України. Окрім пандемії та війни, які вкрай негативно вплинули на тенденції інноваційного розвитку, ситуація погіршується і довоєним низьким рівнем розвиненості високотехнологічних підприємств. Такі підприємства могли б виробляти якісні товари з високою часткою використання інновацій, що в свою



Рис. 3. Перешкоди та виклики інвестиційної діяльності в Україні  
Джерело: авторська розробка

Таблиця 2

Динаміка зміни Глобального інноваційного індексу для України за 2020–2023 роки

| Показник                         | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|----------------------------------|------|------|------|------|
| Глобальний індекс інновацій      | 45   | 49   | 57   | 55   |
| Інфраструктура                   | 94   | 94   | 82   | 77   |
| Інституції                       | 53   | 91   | 97   | 100  |
| Складність ринку                 | 99   | 88   | 102  | 104  |
| Складність ведення бізнесу       | 54   | 63   | 48   | 48   |
| Людський капітал і досягнення    | 39   | 44   | 49   | 47   |
| Креативні результати             | 44   | 48   | 63   | 37   |
| Знання і технологічні результати | 25   | 33   | 36   | 45   |

Джерело: авторська розробка на основі [11–12]

чергу дозволило б відійти від сировинного експорту до високотехнологічного [13]. Це б вплинуло на підвищення конкурентоздатності України на глобальному ринку. Підтвердження окресленої тенденції отримуємо і від Державної служби статистики, яка в останньому опублікованому аналізі частки кількості промислових підприємств, які використовують інновації представила наступні дані (рис. 4).

Із наведеного рисунку бачимо, що протягом досліджуваного періоду тенденція залишалась неоднозначною, проте станом на 2020 рік частка не перевищувала показники 2015 року, що є вкрай негативним. Попри те, що офіційна статистика за 2021–2023 роки відсутня, очевидно, що в умовах війни ситуація на краще змінитись не могла.

Частка витрат на наукові дослідження та розробки у ВВП у 2022–2023 роках також знаходиться на

критичному рівні (рис. 5) і є найменшою за останнє десятиріччя.

Для порівняння частка витрат на дослідження та розробки у розвинутих країнах коливається в межах 3–5%: Ізраїль — 5,44%, Південна Корея — 4,82%, Швеція — 3,53%, США — 3,45%, Швейцарія — 3,15%, тощо [15].

Попри продовження війни, уряд намагається позитивно вплинути на рівень інноваційного розвитку країни. До таких заходів відноситься ініціатива уряду по фінансуванню виробників-експортерів із залученням Експортно-кредитного агентства з метою стимулювання експорту та покращення його структури. Для активізації інноваційної діяльності розробляються заходи з підтримки пріоритетних у післявоєнний час галузей, зростають обсяги фінансування науково-дослідної діяльності та



Рис. 4. Частка промислових підприємств, які впроваджували інновації в загальній кількості промислових підприємств у 2015–2020 роках

Джерело: авторська розробка на основі [11–12]

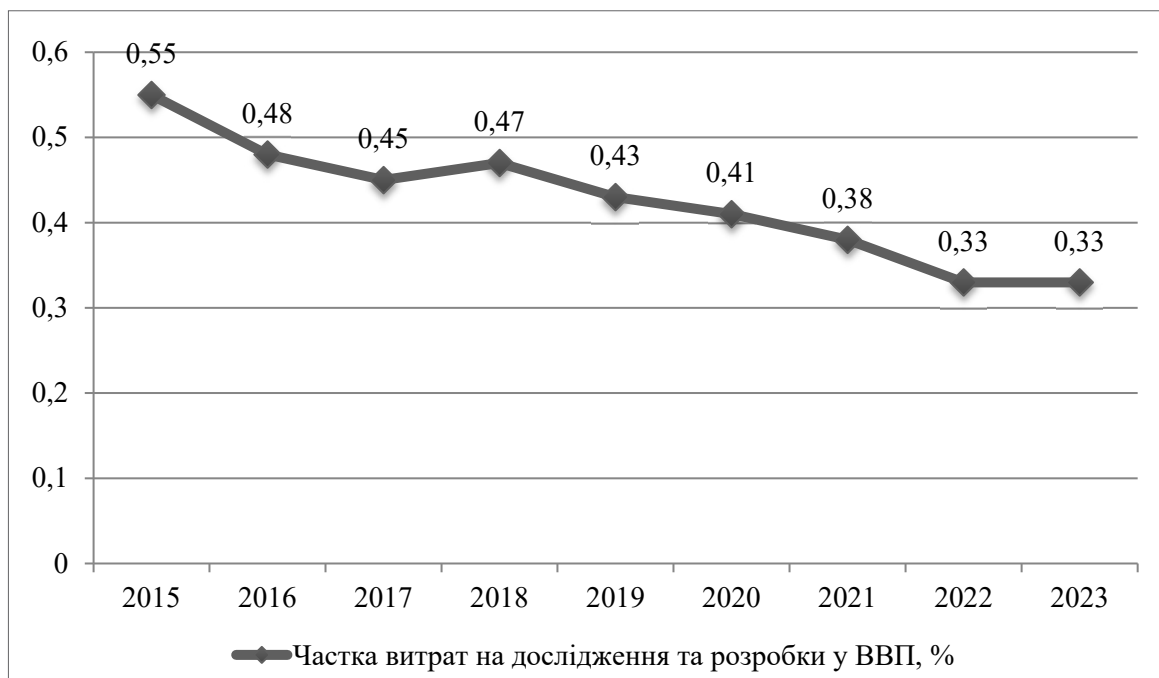


Рис. 5. Частка витрат на дослідження та розробки у ВВП за 2015–2023 роки

Джерело: авторська розробка на основі [15]

стимулюються різні форми співпраці між виробниками та науковими установами.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Підсумовуючи проведені дослідження, можемо сформулювати висновки, що пандемія корона вірусної інфекції та повномасштабна війна здійснили суттєвий негативний вплив на інвестиційно-інноваційний розвиток України. І якщо у випадку Covid-19 вітчизняна економіка відносно швидко поверталась до фази зростання, то війна стала критичним ударом, на відновлення після якого необхідно багато часу. Так, основну частину інвестицій у військовий час забезпечують вітчизняні компанії, а також закордонні, які були на вітчизняному ринку ще до війни у вигляді реінвестування коштів. У 2023 році обсяги капітальних інвестицій почали зростати, так як і прямі іноземні інвестиції, але наявність широкого переліку перешкод та загроз суттєво призупиняють цей процес.

У ході дослідження підтверджено факт високої результативності інвестування у інноваційну діяльність. Подальша оцінка інноваційного розвитку України дозволила побачити, що інноваційна сфера значно сильніше постраждала внаслідок пандемії та війни ніж інвестиційна. Україна за 3 роки втратила 10 позицій у рейтингу за Глобальним інноваційним індексом, а також у півтори рази зменшилась частка промислових підприємств, які впроваджують інновації у свою діяльність. Очевидно, що ситуацію потрібно радикально змінювати. Враховуючи той факт, що останніми роками активно зростає роль штучного інтелекту, вважаємо за доцільне його використання для інноваційного розвитку всіх галузей вітчизняної економіки. Україні важливо стати активним учасником нових тенденцій. Відтак, визначення можливостей використання штучного інтелекту для повоєнної відбудови України являє собою перспективу для проведення подальших досліджень.

### Література

1. Zalizko V. D., Dobrowolski R. H., Myskin Y. I., Sokolova O. M., Diachenko S. A. Definlandization and the new economic policy of Ukraine in the post-war period. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2023. № 2. Р. 184–189. doi: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2023-2/184>.
2. Скрипниченко М. І. Макроекономічні оцінки та прогнози повоєнного відновлення економіки України. *Економічна теорія*. 2022. № 2. С. 29–43. doi: <https://doi.org/10.15407/etet2022.02.029>.
3. Чернишов В. В. Напрями розвитку інвестиційної діяльності підприємств. *Modern Economics*. 2021. № 26. С. 167–172. doi: [https://doi.org/10.31521/modecon.V26\(2021\)-25](https://doi.org/10.31521/modecon.V26(2021)-25).
4. Диха М., Диха В. Рівень інноваційності розвитку України в глобальному вимірі та окреслення його перспектив. *Київський економічний науковий журнал*. 2023. № 2. С. 5–15. doi: [10.32782/2786-765X/2023-2-1](https://doi.org/10.32782/2786-765X/2023-2-1).

5. Крайнік О. Розвиток методів оцінки ефективності інноваційно-інвестиційних проєктів сталого розвитку національної економіки. *Підприємництво та управління розвитком соціально-економічних систем*. 2023. № 1. С. 134–141.
6. Капітальні інвестиції. *Держстат*. 2023. URL: <https://stat.gov.ua/uk/datasets/kapitalni-investytsiyi-0> (дата звернення: 13.08.2024).
7. Обух К. Як переконати інвесторів навіть зараз вкладатися в Україну. *Укрінформ*. 2024. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3861262-ak-perekonati-investoriv-navit-zaraz-vkladatisa-v-ukrainu.html> (дата звернення: 13.08.2024).
8. Валовий внутрішній продукт (ВВП) в Україні 2024. *Мінфін*. 2024. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/> (дата звернення: 13.08.2024).
9. Вінокуров Я. Війна-не перешкода. Інвестиції в Україну зростають, але для відновлення замало. Що треба зробити владі? *Економічна правда*. 2024. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2024/04/25/712862/#:~:text=Так%2C%20за%20даними%20Національного%20банку,які%20вже%20працюють%20в%20Україні.> (дата звернення: 13.08.2024).
10. Оспанова Н. Чинники впливу на інноваційний розвиток країн. *Разумков Центр*. 2024. URL: <https://razumkov.org.ua/statti/chynnyky-vplyvu-na-innovatsiyni-rozvytok-krain> (дата звернення: 14.08.2024).
11. Global Innovation Index. *Wipo*. 2022. URL: [https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo\\_pub\\_2000\\_2022/ua.pdf](https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_2000_2022/ua.pdf) (дата звернення: 14.08.2024).
12. Global Innovation Index. Ukraine ranking. *Wipo*. 2023. URL: <https://www.wipo.int/gii-ranking/en/ukraine?sort=inputs&dir=DESC> (дата звернення: 14.08.2024).
13. Біла І., Посна В., Шевченко О. Інноваційний розвиток як чинник повоєнної відбудови економіки України. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*. 2023. Т. 8, Вип. 1. URL: <http://spne.ukma.edu.ua/article/view/289539/283093> (дата звернення: 14.08.2024).
14. Інноваційна діяльність підприємств. *Державна служба статистики України*. 2022. URL: <https://stat.gov.ua/uk/datasets/innovatsiyna-diyalnist-pidpryemstv-1> (дата звернення: 14.08.2024).
15. Ковальчук В. Аналіз тенденцій інноваційного розвитку національної економіки. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-33>.

## References

1. Zalizko, V. D., Dobrowolski, R. H., Myskin, Y. I., Sokolova, O. M., & Diachenko S. A. (2023). Definlandization and the new economic policy of Ukraine in the post-war period. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, № 2. pp. 184–189. <https://doi.org/10.33271/nvngu/2023-2/184>.
2. Skrypnychenko, M. I. (2022). Makroekonomiczni otsinky ta prohnozy povoiennoho vidnovlennia ekonomiky Ukrainy [Macroeconomic estimates and forecasts of the post-war recovery of the economy of Ukraine]. *Ekonomichna teoriia*. № 2. pp. 29–43. <https://doi.org/10.15407/etet2022.02.029> [in Ukrainian].
3. Chernyshov, V. (2021). Napriamy rozvytku investytsiinoi diialnosti pidpryemstv [Directions of the development of investment activity of enterprises]. *Modern Economics*. № 26. pp. 167–172. [https://doi.org/10.31521/modecon.V26\(2021\)-25](https://doi.org/10.31521/modecon.V26(2021)-25) [in Ukrainian].
4. Dykha, M., & Dykha, V. (2023). Riven innovatsiynosti rozvytku Ukrainy v hlobalnomu vymiri ta okreslennia yoho perspektiv [The level of innovativeness of the development of Ukraine in the global dimension and the outline of its prospects]. *Kyivskyi ekonomichnyi naukovyi zhurnal*. № 2. pp. 5–15. doi: 10.32782/2786-765X/2023-2-1 [in Ukrainian].
5. Krainik, O. (2023). Rozvytok metodiv otsinky efektyvnosti innovatsiino-investytsiinykh proiektiv staloho rozvytku natsionalnoi ekonomiky [Development of methods for evaluating the effectiveness of innovation and investment projects of sustainable development of the national economy]. *Pidpryemnytstvo ta upravlinnia rozvytkom sotsialno-ekonomichnykh system*. № 1. pp. 134–141 [in Ukrainian].
6. Derzhstat. (2023). Kapitalni investytsii [Capital investments]. Retrieved from <https://stat.gov.ua/uk/datasets/kapitalni-investytsiyi-0> [in Ukrainian].
7. Obukh, K. (2024). Yak perekonaty investoriv navit zaraz vkladatsia v Ukrainu [How to convince investors to invest in Ukraine even now]. *Ukrinform*. Retrieved from <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3861262-ak-perekonati-investoriv-navit-zaraz-vkladatisa-v-ukrainu.html> [in Ukrainian].
8. Minfin. (2024). Gross domestic product (GDP) in Ukraine 2024. Retrieved from <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/> [in Ukrainian].
9. Vinokurov, Ya. (2024). Viina-ne pereshkoda. Investytsii v Ukrainu zrostauiut, ale dlia vidnovlennia zamalo. Shcho treba zrobyty vladi? [War is not an obstacle. Investments in Ukraine are growing, but not enough for recovery. What should the authorities do?]. *Ekonomichna pravda*. Retrieved from <https://www.epravda.com.ua/publications/2024/04/25/712862/#:~:text=Так%2C%20за%20данymi%20Национального%20банку,іакі%20вже%20праціують%20в%20Україні> [in Ukrainian].
10. Ospanova, N. (2024). Chynnyky vplyvu na innovatsiyni rozvytok krain [Factors influencing the innovative development of countries]. *Razumkov Tsent*. Retrieved from <https://razumkov.org.ua/statti/chynnyky-vplyvu-na-innovatsiyni-rozvytok-krain> [in Ukrainian].

11. Wipo. (2022). Global Innovation Index. Retrieved from [https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo\\_pub\\_2000\\_2022/ua.pdf](https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_2000_2022/ua.pdf).
12. Wipo. (2023). Global Innovation Index. Retrieved from <https://www.wipo.int/gii-ranking/en/ukraine?sort=inputs&dir=DESC>.
13. Bila, I., Posna, V., & Shevchenko, O. (2023). Innovatsiyni rozvytok yak chynnyk povoiennoi vidbudovy ekonomiky Ukrainy [Innovative development as a factor in the post-war reconstruction of the economy of Ukraine]. *NAUKOVI ZAPYSKY NaUKM A. Ekonomichni nauky*. № 8(1). Retrieved from <http://spne.ukma.edu.ua/article/view/289539/283093> [in Ukrainian].
14. State Statistics Service of Ukraine. (2022). Innovative activity of enterprises. Retrieved from <https://stat.gov.ua/uk/datasets/innovatsiyna-diyalnist-pidpryemstv-1> [in Ukrainian].
15. Kovalchuk, V. (2023). Analiz tendentsii innovatsiinoho rozvytku natsionalnoi ekonomiky [Analysis of trends in innovative development of the national economy]. *Ekonomika ta suspilstvo*. № 58. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-33> [in Ukrainian].

УДК 336.225

**Демчишак Назар Богданович**

*доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри фінансів, грошового обігу і кредиту  
Львівський національний університет імені Івана Франка*

**Demchyshak Nazar**

*D. Sc. (Economics), Professor  
Ivan Franko National University of Lviv  
ORCID: 0000-0001-6852-7405*

**Солук Олексій Богданович**

*магістр  
Львівського національного університету імені Івана Франка*

**Soluk Oleksii**

*Master's Degree of the  
Ivan Franko National University of Lviv*

**Асютін Андрій Володимирович**

*бакалавр  
Львівського національного університету імені Івана Франка*

**Asiutin Andrii**

*Bachelor of the  
Ivan Franko National University of Lviv*

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-8-10176

## СТИМУЛЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА: КОНЦЕПТУАЛІЗАЦІЯ, ГЛОБАЛЬНІ ВИКЛИКИ ТА ВІТЧИЗНЯНІ РЕАЛІЇ

## STIMULATION OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF ENTREPRENEURSHIP: CONCEPTUALIZATION, GLOBAL CHALLENGES AND DOMESTIC REALITIES

**Анотація.** Вступ. В Україні інноваційний розвиток був та залишається пріоритетом для забезпечення соціально-економічного поступу, втім країна тенденційно має низькі показники інноваційності бізнесу, що негативно впливає на динаміку трансформацій як на рівні держави, так і окремих регіонів. Серед основних проблем інноваційного розвитку в можна виділити такі, як недостатня фінансова підтримка інноваційної діяльності, нестабільна законодавча база, дефіцит інноваційних рішень, які б були наслідком співпраці між наукою, бізнесом та державними інститутами. Війна в Україні ще більше ускладнила ситуацію, при цьому в умовах воєнного стану підприємствам важко концентруватися на інноваційній діяльності. Крім того відбулись значні втрати людських і матеріальних ресурсів, що негативно вплинуло на інноваційний потенціал країни, а відтак, потребує нових рішень й актуалізації підходів науковців і практиків до їх окреслення і реалізації.

**Мета.** Метою статті є окреслення орієнтири стимулювання інноваційного розвитку підприємництва в контексті їх концептуалізації, національних та глобальних викликів.

**Матеріали і методи.** Матеріалами дослідження є: 1) нормативно-правові акти, які, зокрема, регулюють інноваційну діяльність; 2) праці вітчизняних та зарубіжних вчених, що здійснюють наукові пошуки з досліджуваної проблематики.

У процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: систематизації та групування (для характеристики і систематизації підходів та інструментів стимулювання інноваційної активності); формалізації, аналізу та синтезу (для дослідження трендів інноваційної діяльності та динаміки розвитку ІТ-індустрії); логічного узагальнення (формулювання висновків).

**Результати.** Окреслено проблематику інноваційного розвитку підприємництва та його стимулювання в Україні. Акцентовано, що інноваційний розвиток є важливим фактором економічного зростання та підвищення конкурентоспроможності

країни, а для його стимулювання необхідне формування сприятливого інституційного середовища, інвестування в людський капітал та розвиток науки і техніки. В умовах воєнного стану в Україні виникли додаткові виклики для бізнесу, для подолання яких важливо впроваджувати інноваційні рішення в таких сферах, як цифровізація, оборонна промисловість, технології подвійного призначення. Відтак, важливим є аналітичне дослідження ключових аспектів і трендів інноваційного розвитку підприємництва на основі концептуалізації цього поняття, враховуючи сучасне розуміння глобальних викликів та реалій для українського підприємництва. Динаміка інноваційного розвитку бізнесу є ключовим фактором для забезпечення стійкості підприємств. Проведений аналіз індексів інноваційності, зокрема Global Innovation Index та European Innovation Scoreboard ідентифікує проблеми для вітчизняного бізнес-середовища та орієнтири для політики стимулювання інновацій в країні та регіонах. Аргументовано, що в умовах війни інновації можуть стати ключовим елементом відновлення економіки та забезпечення безпеки. Важливо враховувати сучасні реалії, зокрема політичні, економічні та соціокультурні чинники, які впливають на інноваційний розвиток підприємництва під час воєнного стану. Особливої уваги потребують з позицій необхідності стимулювання технології подвійного призначення, адже не зважаючи на виклики, країна має потенціал для вдосконалення інноваційного ландшафту через системні підходи та заходи зі стимулювання інновацій у оборонному секторі та подальше використання перспективних рішень згодом в інших галузях національної економіки. Вдале поєднання бюджетних, податкових інструментів та грантових підходів до підтримки стартапів та інноваційного бізнесу повинно дати змогу ефективно стимулювати інноваційний розвиток підприємництва в Україні.

Перспективи. В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на наукових розвідках, пов'язаних із окресленням стратегічної візії адаптації України до глобальних викликів, враховуючи необхідність післявоєнного відновлення та роль у цьому інновацій.

**Ключові слова:** інновації, інноваційний розвиток підприємництва, стимулювання інновацій, технології, глобальний індекс інновацій, IT-індустрія, military-tech.

**Summary.** Introduction. In Ukraine, innovative development has been and remains a priority for ensuring socio-economic progress. However, the country tends to have low business innovation indicators, which negatively affects the dynamics of transformations both at the state and regional levels. Among the main problems of innovative development, the following can be highlighted: insufficient financial support for innovation activities, an unstable legislative framework, and a shortage of innovative solutions that would result from cooperation between science, business, and government institutions. The war in Ukraine has further complicated the situation, making it difficult for enterprises to focus on innovative activities under martial law conditions. Additionally, there have been significant losses of human and material resources, which have negatively impacted the country's innovative potential, thus requiring new solutions and an update of approaches by scientists and practitioners to their formulation and implementation.

**Purpose.** The purpose of this article is to outline guidelines for stimulating innovative development of entrepreneurship in the context of their conceptualization, as well as national and global challenges.

**Materials and methods.** The research materials include: 1) regulatory legal acts that, in particular, regulate innovation activities; 2) works of domestic and foreign scientists conducting research on the studied issues.

In the course of the research, the following scientific methods were used: systematization and grouping (to characterize and systematize approaches and tools for stimulating innovation activity); formalization, analysis, and synthesis (to study innovation trends and the dynamics of the IT industry development); logical generalization (formulation of conclusions).

**Results.** The article outlines the issues of innovative development of entrepreneurship and its stimulation in Ukraine. It is emphasized that innovative development is an important factor in economic growth and competitiveness of the country, and its stimulation requires the formation of a favorable institutional environment, investment in human capital and development of science and technology. Under martial law in Ukraine, additional challenges have arisen for businesses, which require innovative solutions in areas such as digitalization, defense industry, and dual-use technologies. Therefore, it is important to analyze the key aspects and trends of innovative business development based on the conceptualization of this concept, taking into account the current understanding of global challenges and realities for Ukrainian business. The dynamics of innovative business development is a key factor in ensuring the sustainability of enterprises. The analysis of innovation indices, in particular The Global Innovation Index and the European Innovation Scoreboard, identifies problems for the domestic business environment and guidelines for policies to stimulate innovation in the country and regions. It is argued that in times of war, innovation can become a key element of economic recovery and security. It is important to take into account current realities, including political, economic and socio-cultural factors that affect the innovative development of entrepreneurship during the war. Particular attention should be paid to dual-use technologies, as despite the challenges, the country has the potential to improve the innovation landscape through systematic approaches and measures to stimulate innovation in the defense sector and the subsequent use of promising solutions in other sectors of the national economy. A successful combination of budgetary, tax instruments and grant approaches to support startups and innovative businesses should allow for effective stimulation of innovative business development in Ukraine.

**Discussion.** In future scientific research, it is proposed to focus on studies related to outlining a strategic vision for Ukraine's adaptation to global challenges, considering the necessity of post-war recovery and the role of innovation in this process.

**Key words:** innovation, innovative business development, innovation stimulation, technology, global innovation index, IT industry, military-tech.

**Постановка проблеми.** Інноваційний розвиток є одним із ключових факторів економічного зростання та конкурентоспроможності будь-якої країни, адже дає змогу підприємствам продукувати нові рішення, виготовляти продукти та надавати послуги кращої якості, підвищувати ефективність і рентабельність, адаптуючись до альтернативних ринкових ніш та нетрадиційних можливостей.

В Україні інноваційний розвиток був та залишається пріоритетом для забезпечення соціально-економічного поступу, втім країна тенденційно має низькі показники інноваційності бізнесу, що негативно впливає на динаміку трансформацій як на рівні держави, так і окремих регіонів. Серед основних проблем інноваційного розвитку можна виділити такі, як недостатня фінансова підтримка інноваційної діяльності, нестабільна законодавча база, дефіцит інноваційних рішень, які б були наслідком співпраці між наукою, бізнесом та державними інститутами. Війна в Україні ще більше ускладнила ситуацію, при цьому в умовах воєнного стану підприємствам важко концентруватися на інноваційній діяльності. Крім того відбулись значні втрати людських і матеріальних ресурсів, що негативно вплинуло на інноваційний потенціал країни, а відтак, потребує нових рішень й актуалізації підходів науковців і практиків до їх окреслення і реалізації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Процеси інноваційного розвитку є предметом активних дискусій серед науковців та представників бізнес-спільнот. Зокрема, проблематику стимулювання інновацій, у тім числі на рівні суб'єктів господарювання, досліджували у своїх працях різні вітчизняні вчені. Так, А. Мазаракі, В. Притульська, М. Бідюк та А. Попова аналізували проблеми та перспективи інноваційного розвитку в Україні в умовах воєнного стану [4], Г. Андрощук розглядає роль інтелектуальної власності у ході цифрової трансформації України [5]. Водночас М. Диха та В. Диха проаналізували рівень інноваційного розвитку України, враховуючи глобальний вимір [6], а П. Микитюк та Ж. Крисько окреслили основні терміни та поняття інноваційного розвитку, етапи інноваційного процесу та фактори, що впливають на інноваційність підприємств [7]. Становлять значний інтерес також візії інших науковців і фахівців-практиків, зокрема про перспективи інноваційного поступу в післявоєнний період дискутує Т. Белялов [8], історію про експансію «Нової пошти» на ринок Європи та її позитивний приклад описує І. Орел [9]. У свою чергу І. Седікова, Н. Асауленко та В. Кульбаченко окреслюють методи вибору інноваційної стратегії в ресторанному бізнесі [10], а В. Чечоткін наводить кейс вдосконалення мережі «Rozetka» для збереження бізнесу під час нинішніх складних умов [11].

**Невирішена раніше частина загальної проблеми.** Незважаючи на значний науковий інтерес перелічених та інших фахівців, окреслена проблемати-

ка є особливо актуальною та потребує продовження наукових пошуків у нових реаліях функціонування вітчизняної економіки та глобальних викликів.

**Мета статті** — окреслити орієнтири стимулювання інноваційного розвитку підприємництва в контексті їх концептуалізації, національних та глобальних викликів.

**Виклад основного матеріалу.** У науковій літературі різняться погляди на сутність поняття «інноваційного розвитку», а дослідники часто виділяють відмінні його характеристики. До прикладу О. Адаменко трактує інноваційний розвиток як діяльність підприємства, що спирається на постійний пошук нових методів та засобів задоволення споживацьких потреб та підвищення ефективності господарювання; розвиток, що передбачає розширення меж інноваційної діяльності та впровадження інновацій в усі сфери діяльності підприємства [7]. На ролі фондового ринку з точки зору підвищення дохідності інвестицій наголошує І. Борисова, тобто йдеться передусім про зростання вартості бізнесу шляхом раціонального управління інноваціями. Водночас акцентується на питанні дохідності та інвестиційних ризиках [7].

У свою чергу Т. Пілявов детермінує інноваційний розвиток як процес цілеспрямованого, послідовного руху підприємства до збалансованого інноваційного стану під впливом синергетичної дії зовнішніх та внутрішніх чинників, що визначають стійкість організаційно-функціональної системи підприємства, який характеризується успішністю і якістю досягнутого результату [7]. Тобто відмінною характеристикою такої дефініції є акцент на конкретному результаті, яким, передусім, мали б бути певні якісні зміни, нові продукти і послуги тощо як підсумок інноваційних процесів, які відбуваються у бізнес-структурі.

Узагальнюючи різні підходи, інноваційний розвиток підприємства можна розглядати як процес створення, поширення та використання нових знань, технологій, продуктів, послуг, інструментів організації діяльності та управління в межах ділової одиниці. Інноваційний розвиток у макроекономічному розумінні є важливою складовою економічного розвитку країни загалом, оскільки сприяє зростанню продуктивності праці, підвищенню конкурентоспроможності та якості життя громадян.

Стимулювання інноваційного розвитку бізнесу являє собою набір заходів, спрямованих на створення сприятливих умов для ведення інноваційної діяльності підприємствами. Ці заходи можуть включати наступне:

- фінансування інновацій, яке забезпечується як державними, так і приватними інвестиціями;
- надання доступу до інформації та технологій, необхідних для впровадження інновацій;
- формування сприятливого правового середовища для активізації інноваційної діяльності та популяризація інноваційної культури в соціумі.

Протягом останніх десятиліть у багатьох країнах світу рівень інноваційної діяльності став важливим критерієм для оцінки ефективності національної інноваційної політики у цій сфері. Це пов'язано з тим, що інновації є ключовим фактором економічного зростання та підвищення конкурентоспроможності, втім для того, щоб оцінити ефективність інноваційної політики, необхідно окреслювати певну систему показників, які б характеризували цей процес. Такі показники можуть бути макроекономічними, мікроекономічними або галузевими. Мікроекономічний аналіз інновацій компаній часто починається з макроекономічного. На цьому етапі важливо оцінити стан інноваційного потенціалу країни, який може розглядатися як сукупність ресурсів, які можуть бути використані для створення інновацій та структурно включає людський капітал, науково-технічний потенціал, фінансові та інші ресурси [6]. Аналіз інноваційного потенціалу дозволяє оцінити готовність бізнесу до впровадження нововведень. Високий рівень інноваційного потенціалу країни надає бізнесу більше можливостей для генерації новаторських рішень. У свою чергу дослідження інноваційного клімату є ключовим етапом у розробці ефективних стратегій інноваційного розвитку. Інноваційний клімат може розглядатися як сукупність факторів, що сприяють або перешкоджають інноваційній діяльності, а діагностування його стану дозволяє виявити ті чинники, які необхідно враховувати при розробці стратегій інноваційного розвитку. Для оцінки готовності держави та бізнесу до інноваційних змін на міжнародному та європейському рівнях застосовуються різні методи та розраховуються відповідні індекси, зокрема серед найпоширеніших індексів можна виокремити наступні.

1. Глобальний індекс інновацій (Global Innovation Index). Це щорічний рейтинг країн світу за рівнем інноваційності. Він був розроблений Всесвітньою організацією інтелектуальної власності, Корнельським університетом та міжнародною бізнес-школою INSEAD у 2007 році. Індекс складається з 82 показників, які згруповані в 10 індикаторів:

- інноваційна готовність: інституційне середовище, людський капітал та інфраструктура, які сприяють інноваційності;
- інноваційна діяльність: дослідження та розробки, випуск інноваційної продукції та послуг, комерціалізація інновацій;
- інноваційна результативність: економічні та соціальні результати інновацій [2].

Індекс оцінюється за шкалою від 0 до 100, де 100 — це найвищий рівень інноваційності. У 2023 році лідером Глобального індексу інновацій стала Швейцарія, яка посіла перше місце 15-й рік поспіль. На другому місці — Швеція, на третьому були США. Україна була на 55 місці, піднявшись на 2 позиції в порівнянні з 2022 роком (рис. 1) [2].

На основі даних Глобального індексу інновацій 2023 року можна зробити деякі висновки:

- розвинені країни продовжують лідирувати в галузі інновацій, а саме 15 з 20 країн з найвищим рівнем інноваційності є розвиненими країнами;
- у країнах, які інвестують у людський капітал, є тенденції до підвищення рівня інноваційності;
- у державах, які мають сприятливе інституційне середовище, також простежується тренд до зростання інноваційної активності;
- важливе значення має інституційна спроможність в конкретній країні в частині наявності законодав-

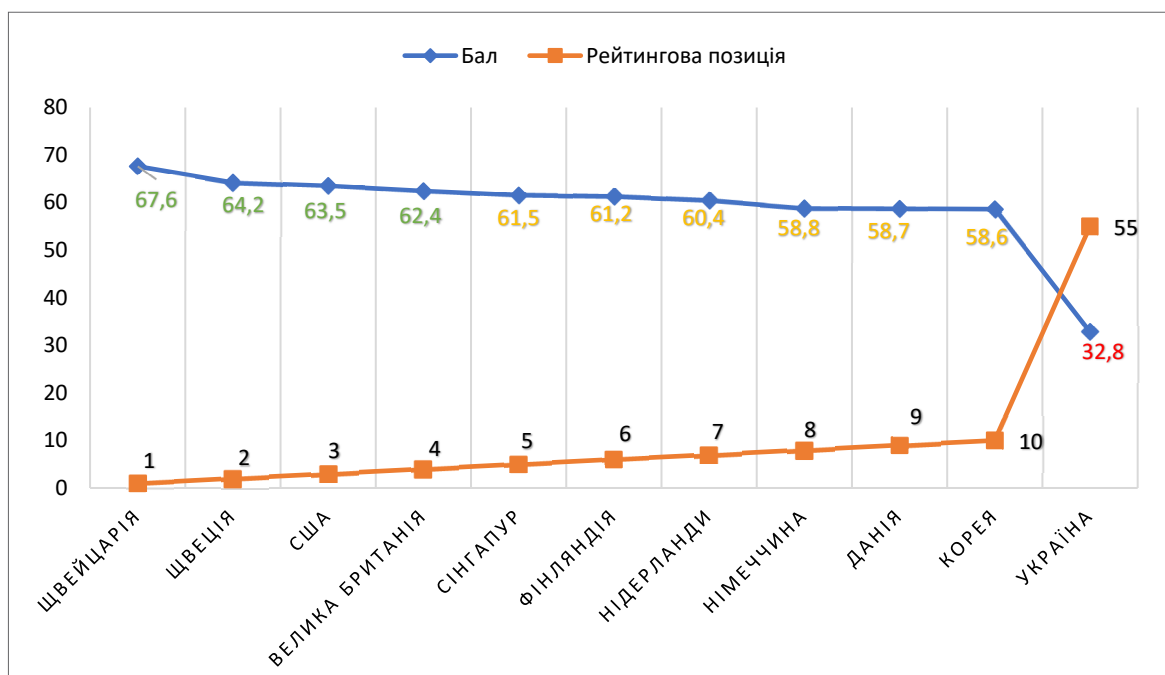


Рис. 1. Топ-10 країн та Україна в глобальному індексі інновацій 2023 р. [2]

що передбачених та ефективно застосовуваних інструментів стимулювання інноваційної діяльності, з чим в Україні традиційно проблеми.

2. Європейське інноваційне табло (European Innovation Scoreboard) — це щорічний рейтинг країн Європи за рівнем інноваційності. Він був розроблений Європейською комісією у 2001 році. У ЄС регулярно проводиться Європейське інноваційне обстеження, за результатами якого створюється «Інноваційне табло Євросоюзу» та розраховується Європейський інноваційний індекс. Цей інструмент дає змогу ідентифікувати сильні й слабкі сторони інноваційного потенціалу ЄС та сприяє розвитку спільних стратегій для подолання існуючих викликів і підвищення конкурентоспроможності окремих країн. За даними Європейського інноваційного табло 2023 року, інноваційний індекс України становив 31%. Низький рівень інноваційності пояснюється, зокрема, тим, що деякі показники аналізу, які не розраховуються в Україні, мали значення 0. Серед них — навчання впродовж життя, діджиталізація, громадяни з базовими загальними цифровими навичками, витрати на інновації на одного працівника, працевлаштування на інноваційних підприємствах [1].

Незважаючи на це, аналіз окремих компонентів Європейського інноваційного табло свідчить, що Україна має достатньо високий потенціал для розвитку інноваційної діяльності, безумовно у разі стимулювання інноваційної активності бізнесу у надскладних воєнних реаліях та згодом — для успішної післявоєнної відбудови. Окремий аспект, на наш погляд, при цьому — технології подвійного призначення, які можуть дати поштовх оборонному сектору, а після перемоги — використовуватися у різних цілях в інших галузях.

В інноваційному табло ЄС, що враховує дані щодо держав Європейського співтовариства, країн-кандидатів на вступ до ЄС й інших держав, Україну у 2023 році було включено до категорії «Інноваторів, що формуються» (Emerging Innovator). Це найнижча категорія, до якої належать усі країни з відносними показниками у 2023 році нижче 70% від середнього в ЄС. Держава опинилася в цьому ряду поруч із такими країнами, як Албанія, Боснія і Герцеговина та Румунія, зайнявши останнє місце за показником загального інноваційного індексу [1].

Отже, аналіз рейтингових позицій України у глобальному масштабі є важливим етапом для дослідження й оцінки інноваційного потенціалу країни й, зокрема, підприємств. Відповідні індекси, у тім числі наведені вище, є комплексними інструментами, які допомагають ідентифікувати можливості й виклики в інноваційній сфері, проводячи порівняльний аналіз із кращими практиками, які існують у світі, у розрізі відповідних наборів субіндексів. Вони створюють можливість для стратегічного планування, стимулювання і прийняття ефективних рішень щодо розвитку інноваційного потенціалу.

Кінцева мета при цьому у будь-якому разі — це підвищення конкурентоспроможності та стійкості національної і регіональної економіки в умовах глобальної конкуренції, що особливо актуально для України, як воюючої країни.

Безумовно українське суспільство у 2022 році стикнулося з потужним і безпрецедентним викликом. З початком повномасштабної російської війни українське бізнес-середовище зазнало серйозних змін. Підприємцям довелося адаптовуватися, зокрема, до перебоїв з електроенергією і зв'язком, евакуації економічно активного населення за межі країни, зниження купівельної спроможності громадян, руйнування і перебудови ланцюгів поставок, падіння рівня інвестицій. Ці та інші фактори мали вкрай негативний вплив на економічну ситуацію в Україні. За даними інвестиційної компанії Concorde Capital тільки за перші 100 днів повномасштабної війни потенціал внутрішнього споживання впав на 20–25%. Руйнування промислових підприємств спричинили скорочення потенціалу виробництва на 25–30%. Блокування Росією морських портів знизило експортний потенціал майже на 50% [8]. Водночас варто зазначити, що українські підприємства навіть в таких складних умовах зуміли досить швидко переорієнтувати свою діяльність таким чином, щоб ефективно працювати навіть під час війни. Наприклад, український поштовий сервіс «Нова пошта» не зважаючи на втрати значної кількості складських комплексів внаслідок бойових дій зумів завершити інноваційний проект зі створення власної авіакомпанії [9]. При цьому зауважимо, що запас міцності та ресурси для інноваційних проектів в умовах війни, передусім, були і залишаються у великого бізнесу та фінансово потужних компаній. Значно складніше було адаптуватись малому бізнесу. У свою чергу релокація із прифронтових регіонів призвела до втрати економічного потенціалу у відповідних областях, адже вона не завжди була ефективною та кінцево успішною. Однак наведений та інші приклади підтверджують здатність українського бізнесу відповідати на глобальні та національні виклики у надскладних умовах, в яких саме інноваційність формуватиме майбутні конкурентні переваги на відповідних ринках після перемоги у війні.

Іншим прикладом вдалого використання інновацій для розвитку бізнесу є кейс інтернет-ритейлера Rozetka. Початок повномасштабної війни був складним випробуванням для компанії, адже понад 26 магазинів було втрачено внаслідок бойових дій. Не зважаючи на такі серйозні втрати було прийняте рішення розвиватися з метою компенсувати втрати за рахунок використання нових можливостей. Це і географічне розширення сфери діяльності на територію центрально-східної Європи і розширення сфери послуг з орієнтацією на соціально важливі проекти, такі як перетворення торгових точок у «пункти незламності» [11].

У контексті стимулювання інноваційного розвитку країни та підприємництва окремої уваги потребує сфера-ІТ в Україні. До війни українська ІТ-галузь була одним із найбільших експортерів ІТ-послуг в Європі. Галузь щороку демонструвала зростання 25–30% та генерувала понад 4% ВВП країни. За різними оцінками в ІТ-індустрії працює приблизно 330 тис. спеціалістів, а галузь вважається одним із драйверів української економіки. За останні 6 років частка експорту комп'ютерних послуг у ВВП зросла з 1,8% до 3,5%, а загалом в експорті послуг — з 13,4% до 37,8% [5].

Відзначимо, що Lviv IT Cluster спільно з Міністерством цифрової трансформації України провели дослідження змін в ІТ-секторі в умовах повномасштабної війни. Результати показали, що частка ІТ-спеціалістів у західних регіонах, зокрема у Львівській області, зросла на 7,5% у період з 2021 по 2022 роки (табл. 1). Однак найбільше зростання було зафіксовано в центральних областях — на 13,6%. Це свідчить про те, що західний регіон не став основним напрямом релокації ІТ-компаній, втім є одним із лідерів ІТ-ринку.

Відтак, повномасштабна війна дещо трансформувала індустрію, але не зруйнувала: за даними IT Ukraine Association понад 34,3% компаній успішно пристосувалися до нових реалій, ще 61,3% подолали достатню кількість проблем, щоб мати змогу стабільно працювати. Зокрема, Military-tech в Україні розвивається з великою швидкістю, а проекти, на реалізацію яких раніше відводили 1,5–2 роки, втілюють за 2–3 місяці. Порівняно із 2014 роком (залежно від сфери) галузь зросла від 3 до 7 разів [5]. Найпопулярнішими напрямками в MilTech є виробництво дронів, автономні бойові системи, розробка програмного забезпечення, штучний інтелект і кібербезпека. Для розвитку military-tech стартапів ключову роль відіграють не лише державні інвестиції та гранти, а й підтримка з боку волонтерських організацій і краудфандингових платформ. У цьому разі уже йдеться про стрімку й доволі успішну цифровізацію економіки та українського суспільства і нові інноваційні інструменти фінансування та стимулювання інновацій у різних секторах, зокрема в оборонному.

На початку війни Міністерство цифрової трансформації створило першу в історії українську ІТ-армію, яка складає близько 300 тисяч учасників. Вона об'єднала українських і міжнародних професіоналів і воює на декількох фронтах: 3% спеціалістів у ЗСУ, 12–15%, бере участь у cyber security (кібератаки і робота на кіберфронті); всі інші — це боротьба на економічному фронті. ІТ-армія за час існування атакувала понад 6000 веб-ресурсів рф та Білорусі. Серед них сайти держустанов, університетів, банківських систем, відомств, регіональних ЗМІ, CRM-систем та інші [5]. Україна має всі шанси стати глобальним лідером у сфері military-tech завдяки наявності висококваліфікованих фахівців, потужної ІТ-індустрії, яка продовжує зростати навіть у воєнний час, а також можливості швидкого тестування технологій безпосередньо на полі бою.

Аналітичне дослідження тенденцій інноваційної діяльності має важливе значення для формування стратегій підтримки інноваційних підприємств та державної політики в Україні на довгострокову перспективу, особливо в контексті відбудови після завершення війни. Інновації мають потенціал стати ключовим драйвером відновлення української економіки. Саме розвиток нових технологій, продуктів і послуг здатен забезпечити підприємствам суттєве підвищення продуктивності та конкурентоспроможності, що, в свою чергу, стимулюватиме зростання обсягів виробництва та підвищення рівня добробуту населення. Інноваційна активність бізнесу, розвиток стартап-екосистеми тощо можуть стати потужним стимулом для підприємництва та залучення інвестицій в Україну.

Державна підтримка інноваційної діяльності повинна бути вагомим чинником сприяння розвитку інноваційних підприємств та суттєвого підвищення їх ефективності. Дієві інструменти державного стимулювання здатні забезпечити підвищення кваліфікації фахівців, надання фінансування інноваційним проектам, а також створення сприятливих умов для впровадження нових технологій та продуктів. Інноваційність підприємств може стати інструментом зміцнення міжнародної співпраці та інтеграції України до глобальної інноваційної

Таблиця 1

**Частка ІТ-спеціалістів у розрізі областей України упродовж 2021–2022 років, у %**

| Області                                                                                                         | 2021 | 2022 | Зміни 2022/2021 рр. |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|---------------------|
| Західні регіони (Волинська, Закарпатська, Івано-Франківська, Львівська, Рівненська, Тернопільська, Чернівецька) | 16,5 | 24,0 | 7,5                 |
| Центральні регіони (Вінницька, Кіровоградська, Полтавська, Хмельницька, Черкаська)                              | 8,4  | 22,0 | 13,6                |
| Північні регіони (Житомирська, Київська та м. Київ, Сумська, Чернігівська)                                      | 39,1 | 39,0 | -0,1                |
| Східні регіони (Дніпровська, Донецька, Луганська, Харківська)                                                   | 27,8 | 10,0 | -17,8               |
| Південні регіони (Миколаївська, Одеська, Херсонська)                                                            | 8,2  | 5,0  | -3,2                |

Джерело: Вплив війни на розвиток ІТ-індустрії України. Lviv IT Cluster. URL: <https://itcluster.lviv.ua/projects/it-research/#p1>

екосистеми. Активна участь у міжнародних інноваційних програмах, проєктах та популяризаційних івентах сприятиме обміну передовим досвідом і технологіями між країнами, а також залученню іноземних інвесторів до України уже після війни. Тобто стимулювання інноваційного розвитку бізнесу може здійснюватися із використанням бюджетних, податкових та інших інструментів. При цьому акцентуємо, що на наш погляд, з позицій ефективності, особливої уваги заслуговують використання інструментів грантової підтримки бізнесу, вчених-інноваторів та стартапів (команд інноваторів або ж «молодих» підприємств) тощо. Грантодавці можуть бути і нерезидентами, адже загалом жодного принципового значення хто є грантодавцем немає, важлива прозорість, механізми фінансування і контролю. Регулярні конкурси інноваційних проєктів і стартапів, акселераційні та інкубаційні програми тощо можуть бути одним із факторів успіху для бізнесу із різних галузей економіки.

Безумовно російська військова агресія привернула увагу до України з боку ЄС та міжнародної спільноти і сприяла підтримці країни за різними напрямками, у тому числі, й інноваційним. Зокрема, спеціально для 200 українських стартапів та інноваційних малих і середніх підприємств було виділено грант на 20 млн. євро [12]. Сумнівно чи можливим буде інноваційний розвиток без формування, як слушно зауважив Т.Белялов, національних наукових інституцій, здатних бути центрами спеціальних глибоких знань та генерувати адекватні відповіді на нові виклики в контексті національних пріоритетів [8]. З врахуванням поточної ситуації, найбільш актуальними сферами розвитку вітчизняних інновацій сьогодні та в найближчий перспективі стануть оборонний комплекс, охорона здоров'я, будівництво, IT-галузь, інклюзивний розвиток та освіта. Для України має особливе значення використати

прогрес у оборонній сфері для десемінації інноваційних рішень на інші сектори і види діяльності.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Відтак, важливим є аналітичне дослідження ключових аспектів і трендів інноваційного розвитку на основі концептуалізації цього поняття, враховуючи сучасне розуміння глобальних викликів та реалій для українського підприємництва. Динаміка інноваційного розвитку бізнесу є ключовим фактором для забезпечення конкурентоспроможності та стійкості підприємств. Проведений аналіз індексів інноваційності, зокрема Global Innovation Index та European Innovation Scoreboard ідентифікує проблеми для вітчизняного бізнес-середовища та орієнтири для політики стимулювання інновацій в країні та регіонах.

Аргументовано, що в умовах війни інновації можуть стати ключовим елементом відновлення економіки та забезпечення безпеки. Важливо враховувати сучасні реалії, зокрема політичні, економічні та соціокультурні чинники, які впливають на інноваційний розвиток підприємництва під час війни. Особливої уваги з позицій стимулювання потребують технології подвійного призначення, адже не зважаючи на виклики, країна має потенціал для вдосконалення інноваційного ландшафту через системні підходи та заходи зі стимулювання інновацій у оборонному секторі та подальше використання перспективних рішень в інших галузях національної економіки. Вдале поєднання бюджетних, податкових інструментів та грантових підходів до підтримки стартапів та інноваційного бізнесу повинно дати змогу ефективно стимулювати інноваційний розвиток підприємництва. Відповідно перспективи для подальших наукових розвідок у цьому напрямі пов'язані із окресленням стратегічної візії адаптації країни до глобальних викликів, враховуючи необхідність післявоєнного відновлення.

### Література

1. European Innovation Scoreboard 2023. Country profile — Ukraine. URL: <https://ec.europa.eu/assets/rtd/> (дата звернення: 01.08.2024).
2. Global Innovation Index 2023. URL: [https://www.wipo.int/global\\_innovation\\_index/en/2023](https://www.wipo.int/global_innovation_index/en/2023) (дата звернення: 01.08.2024).
3. World Intellectual Property Report 2022. URL: <https://www.wipo.int/wipr/en/2022/> (дата звернення: 02.08.2024).
4. Мазаракі А.А., Притульська Н.В., Бідюк А.М., Попова М.А. Проблеми та перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні: виклики воєнного часу. *Тези доп. XIV Міжнар. бізнес-форуму* (м. Київ, 23 березня 2023 р.). Київ, 2023. 127 с.
5. Андрощук Г.О. Цифрова трансформація економіки України в умовах воєнного стану: роль інтелектуальної власності. *Цифрова трансформація та цифрова економіка в умовах воєнного стану: аспекти інтелектуальної власності: зб. матер. V Всеукр. наук.-практ. конф. з проблем економіки інтелектуальної власності* (м. Київ, 16–27 травня 2022 р.). Київ : НДІ інтелектуальної власності НАПрН України, 2022. С. 13–21.
6. Диха М., Диха В. Рівень інноваційності розвитку України в глобальному вимірі та окреслення його перспектив. *Київський економічний науковий журнал*. 2023. № 2. С. 5–15.
7. Інноваційний розвиток підприємства / Микитюк П. П., Крисько Ж.Л., Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Скочильяс С.М. Тернопіль : ПП «Принтер Інформ», 2015. 224 с.

8. Белялов Т. Інноваційний розвиток підприємництва в умовах війни та в післявоєнний період. *Проблеми інтеграції освіти, науки та бізнесу в умовах глобалізації: матер. IV Міжн. наук.-практ. конф.* (м. Київ, 7 жовтня 2022 р.). Київ : КНУТД, 2022. С. 66–67. URL: [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/20218/1/PIONBUG\\_2022\\_P066-067.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/20218/1/PIONBUG_2022_P066-067.pdf) (дата звернення: 01.08.2024).
9. Орел І. Нова Пошта йде в ЄС. *Forbes.ua*. 2023. URL: <https://forbes.ua/company/nova-poshta-letit-v-es-operator-zapuskaevlasnu-aviakompaniyu-z-aviaparkom-radyanskikh-an-i-zbiraetsyavidkriti-shche-chotiri-novi-kraini-30012023-11371> (дата звернення: 03.08.2024).
10. Седикова І., Асауленко Н., Кульбаченко В. Методика вибору інноваційної стратегії підприємств ресторанного бізнесу. *Наука і техніка сьогодні*. 2022. № 13. С. 210–219.
11. Шаповал К. Як Rozetka балансує міжклієнтським попитом, ракетами та тиском держави. Інтерв'ю зі Владиславом Чечоткіним. *Forbes.ua*. 2022. URL: <https://forbes.ua/company/poshchastilo-shcho-raketi-ne-priletili-do-nas-yak-rozetka-lavirue-mizhklentskim-popitom-raketami-ta-tiskom-derzhavi-intervyu-zivladislavom-chechotkinim-13122022-10433> (дата звернення: 03.08.2024).
12. Щомісячний макроекономічний та монетарний огляд, червень 2022 року. *Національний банк України*. 2022. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/MM\\_2022-06.pdf?v=4](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/MM_2022-06.pdf?v=4) (дата звернення: 01.08.2024).
13. 17,4 млн. євро на цифрову трансформацію: Євросоюз запускає проєкт підтримки України у сфері діджитал. *Міністерство цифрової трансформації України*. 2023. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/174-mln-ievro-na-tsyfrovu-transformatsiiu-ievrosoiuz-zapuskaie-proekt-pidtrymky-ukrainy-u-sferi-didzhytal> (дата звернення: 01.08.2024).

### References

1. European Innovation Scoreboard 2023. Country profile — Ukraine. URL: <https://ec.europa.eu/assets/rtd/>.
2. Global Innovation Index 2023. URL: [https://www.wipo.int/global\\_innovation\\_index/en/2023](https://www.wipo.int/global_innovation_index/en/2023).
3. World Intellectual Property Report 2022. URL: <https://www.wipo.int/wipr/en/2022/>.
4. Mazaraki A. A., Prytulska N. V., Bidiuk A. M., Popova M. A. Problemy ta perspektyvy rozvytku innovatsiinoi diialnosti v Ukraini: vyklyky voiennoho chasu. *Tezy dop. KhIV Mizhnar. biznes-forumu* (м. Київ, 23 березня 2023 р.). Київ, 2023. 127 s. [in Ukrainian].
5. Androshchuk H. O. Tsyfrova transformatsiia ekonomiky Ukrainy v umovakh voiennoho stanu: rol intelektualnoi vlasnosti. *Tsyfrova transformatsiia ta tsyfrova ekonomika v umovakh voiennoho stanu: aspekty intelektualnoi vlasnosti: zb. mater. V Vseukr. nauk.-prakt. konf. z problem ekonomiky intelektualnoi vlasnosti* (м. Київ, 16–27 травня 2022 р.). Київ: NDI intelektualnoi vlasnosti NAPrN Ukrainy, 2022. S. 13–21 [in Ukrainian].
6. Dykha M., Dykha V. Riven innovatsiinosti rozvytku Ukrainy v hlobalnomu vymiri ta okreslennia yoho perspektyv. *Kyivskyi ekonomichni naukovyi zhurnal*. 2023. № 2. S. 5–15 [in Ukrainian].
7. Innovatsiinyi rozvytok pidpriemstva / Mykytiuk P. P., Krysko Zh. L., Ovsianiuk-Berdadina O. F., Skochylias S. M. Ternopil: PP “Prynter Inform”, 2015. 224 s. [in Ukrainian].
8. Bielialov T. Innovatsiinyi rozvytok pidpriemnytstva v umovakh viiny ta v pisliavoiennnyi period. Problemy intehratsii osvity, nauky ta biznesu v umovakh hlobalizatsii: mater. IV Mizhn. nauk.-prakt. konf. (м. Київ, 7 жовтня 2022 р.). Київ: КНУТД, 2022. С. 66–67. URL: [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/20218/1/PIONBUG\\_2022\\_P066-067.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/20218/1/PIONBUG_2022_P066-067.pdf) [in Ukrainian].
9. Orel I. Nova Poshta yde v Ye S. *Forbes.ua*. 2023. URL: <https://forbes.ua/company/nova-poshta-letit-v-es-operator-zapuskaevlasnu-aviakompaniyu-z-aviaparkom-radyanskikh-an-i-zbiraetsyavidkriti-shche-chotiri-novi-kraini-30012023-11371> [in Ukrainian].
10. Sedikova I., Asaulenko N., Kulbachenko V. Metodyka vyboru innovatsiinoi stratehii pidpriemstv restorannoho biznesu. *Nauka i tekhnika sohodni*. 2022. № 13. S. 210–219 [in Ukrainian].
11. Shapoval K. Yak Rozetka balansuie mizh kliientskym popytom, raketamy ta tyskom derzhavy. Interv'iu zi Vladyslavom Chechotkinym. *Forbes.ua*. 2022. URL: <https://forbes.ua/company/poshchastilo-shcho-raketi-ne-priletili-do-nas-yak-rozetka-lavirue-mizhklentskim-popitom-raketami-ta-tiskom-derzhavi-intervyu-zivladislavom-chechotkinim-13122022-10433> [in Ukrainian].
12. Shchomisiachnyi makroekonomichniy ta monetarnyi ohliad, cherven 2022 roku. *Natsionalnyi bank Ukrainy*. 2022. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/MM\\_2022-06.pdf?v=4](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/MM_2022-06.pdf?v=4) [in Ukrainian].
13. 17,4 mln yevro na tsyfrovu transformatsiiu: Yevrosoiuz zapuskaie proekt pidtrymky Ukrainy u sferi didzhytal. *Ministerstvo tsyfrovoi transformatsii Ukrainy*. 2023. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/174-mln-ievro-na-tsyfrovu-transformatsiiu-ievrosoiuz-zapuskaie-proekt-pidtrymky-ukrainy-u-sferi-didzhytal> [in Ukrainian].

УДК 004.42:65:005.94

**Захожай Валерій Борисович**

*доктор економічних наук, професор,*

*професор кафедри статистики, інформаційних технологій та математичних методів в економіці*

*Національна академія статистики, обліку та аудиту*

**Zakhozhai Valeriy**

*Doctor of Economics, Professor,*

*Professor of the Department of Statistics, Information Technologies and Mathematical Methods in Economics*

*National Academy of Statistics, Accounting and Audit*

ORCID: 0009-0006-8746-655X

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-8-10255

## ВИКОРИСТАННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИХ МЕТОДІВ У СТАТИСТИЧНОМУ МОДЕЛЮВАННІ ПІД ЧАС ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ З БІЗНЕС-АНАЛІТИКИ

### USE OF INTELLIGENT METHODS IN STATISTICAL MODELING IN THE TRAINING OF BUSINESS ANALYSTS

**Анотація.** Вступ. Сьогодні активний розвиток інтелектуальних методів аналізу даних зумовлений необхідністю аналізу та обробки великих обсягів інформації, що зберігається в сучасних базах даних. Більшість компаній під час своєї діяльності накопичують величезні обсяги даних і хочуть отримати з них корисну інформацію. Технологія інтелектуальної аналітики даних в основному потрібна менеджерам, аналітикам, спеціалістам, консультантам та іншим професіоналам, які приймають важливі рішення. У підготовці фахівців з бізнес-аналітики використання інтелектуальних методів статистичного моделювання є важливою частиною сучасного процесу. Поєднання класичних статистичних методів зі штучним інтелектом і методами машинного навчання дає змогу краще розуміти, прогнозувати та аналізувати великі обсяги даних. Технічні навички допомагають вам зрозуміти дані, системи та складні бізнес-процеси, аналізувати проблеми, які потрібно вирішити, спілкуватися з технічними зацікавленими сторонами та розвивати системне мислення.

Крім того, вони можуть розвинути базове розуміння системного аналізу та знання термінології. Без технічних навичок бізнес-аналітики не можуть ефективно визначати вимоги до архітектури, інтеграції та баз даних, аналізувати та оцінювати варіанти побудови інформаційних систем або говорити однією мовою з розробниками та архітекторами. Роль і місце інтелектуальних методів у статистичному моделюванні потребує роз'яснення в навчанні бізнес-аналітиків.

**Мета.** Метою дослідження є розкриття концептуальних підходів до використання інтелектуальних методів у статистичному моделюванні під час підготовки фахівців з бізнес-аналітики.

**Матеріали і методи.** Для написання наукової роботи були використані різноманітні дослідницькі матеріали, включаючи наукові праці, дослідження та публікації, зібрані з відповідних баз даних та фахових журналів і спрямовані на використання інтелектуальних методів у статистичному моделюванні у розвитку фахівців з бізнес-аналітики. При написанні статей використовувалися різні методи, включаючи абстрактно-логічний аналіз, узагальнення, аналіз і синтез, з метою забезпечення повного відображення матеріалу.

**Результати.** У статті досліджено важливість використання інтелектуальних методів у статистичному моделюванні, адже сучасні компанії стикаються з широким спектром викликів та можливостей, а аналітика стає важливим інструментом для розуміння та оптимізації процесів. Зазначено, що цифрова трансформація економіки стала поширеним явищем у сучасному світі і, як зазначається, революціонує наукові підходи, методи та дослідницьку інфраструктуру. Інтелектуальні інформаційні технології, зокрема штучний інтелект, аналітика даних, віртуальна реальність, машинне навчання, баєсівські методи, еволюційні алгоритми та ін. відіграють важливу роль у цьому процесі, забезпечуючи зміну підходів до розробки інтелектуальних систем, підвищення якості та створення нових можливостей. Обґрунтовано, що інтелектуальні інформаційні технології є інструментом адаптації до цифрової трансформації економіки і довели свій вплив на економічні перетворення шляхом реорганізації традиційних підходів і впровадження нових методів, заснованих на використанні

статистичного моделювання. Визначено, що наявність інтелектуальних технологій, інтенсивність та ефективність їх впровадження стає критерієм розвитку національних економік. Розглянуто та охарактеризовано інтелектуальні методи статистичного моделювання, що використовуються бізнес-аналітиками для постійного вдосконалення процесів. Використання інтелектуальних методів статистичного моделювання дозволяє компаніям підвищити ефективність, приймати обґрунтовані рішення і залишатися конкурентоспроможними в постійно мінливому бізнес-середовищі. Проаналізовано інструменти статистичного моделювання, що використовуються бізнес-аналітиками.

Перспективи. Зростаюча потреба в інтелектуальних методах та інструментах для автоматичного створення, конфігурації та вибору найкращих моделей для аналізу спонукає до подальших досліджень, зосереджених на ключових сферах моделювання. Використання інтелектуальних методів статистичного моделювання скорочує час і ресурси, необхідні для аналізу великих масивів даних. Основні перспективи пов'язані з автоматизацією, масштабованістю, інтерпретованістю інтелектуальних моделей, необхідністю моделювання та аналізу існуючих складних процесів, змінами для оптимізації процесів та візуалізацією майбутніх систем і процесів. Це дозволить краще розуміти дані для ефективного прогнозування, аналізувати минулі результати для передбачення майбутнього та приймати рішення на основі закономірностей, присутніх у зібраних даних.

**Ключові слова:** інтелектуальні методи, статистичне моделювання, машинне навчання, штучний інтелект, бізнес-аналітика, автоматизоване моделювання.

**Summary.** Introduction. Today, the active development of intelligent data analysis methods is driven by the need to analyze and process large amounts of information stored in modern databases. Most companies accumulate huge amounts of data in the course of their operations and want to get useful information from it. Data mining technology is mainly needed by managers, analysts, specialists, consultants, and other professionals who make important decisions. In the training of business intelligence specialists, the use of intelligent statistical modeling methods is an important part of the modern process. The combination of classical statistical methods with artificial intelligence and machine learning techniques allows you to better understand, predict, and analyze large amounts of data. Technical skills help you understand data, systems, and complex business processes, analyze problems to be solved, communicate with technical stakeholders, and develop systems thinking.

In addition, they can develop a basic understanding of systems analysis and knowledge of terminology. Without technical skills, business analysts cannot effectively define architecture, integration, and database requirements, analyze and evaluate information system options, or speak the same language as developers and architects. The role and place of intelligent methods in statistical modeling needs to be clarified in the training of business analysts.

**Purpose.** The aim of the study is to reveal conceptual approaches to the use of intelligent methods in statistical modeling in the training of business analysts.

**Materials and methods.** A variety of research materials, including scientific papers, studies, and publications, collected from the relevant databases and professional journals, aimed at using intellectual methods in statistical modeling in the development of business analytics specialists, have been used to write the research paper. Various methods were used in writing the articles, including abstract and logical analysis, generalization, analysis and synthesis, in order to ensure a complete reflection of the material.

**Results.** The article explores the importance of using intelligent methods in statistical modeling, since modern companies face a wide range of challenges and opportunities, and analytics is becoming an important tool for understanding and optimizing processes. It is noted that the digital transformation of the economy has become a widespread phenomenon in the modern world and, as noted, is revolutionizing scientific approaches, methods and research infrastructure. Intelligent information technologies, in particular artificial intelligence, data analytics, virtual reality, machine learning, Bayesian methods, evolutionary algorithms, etc. play an important role in this process, ensuring a change in approaches to the development of intelligent systems, improving quality and creating new opportunities. It is substantiated that intelligent information technologies are a tool for adapting to the digital transformation of the economy and have proven their impact on economic transformations by reorganizing traditional approaches and introducing new methods based on the use of statistical modeling. It has been determined that the availability of intelligent technologies, the intensity and efficiency of their implementation are becoming a criterion for the development of national economies. This article reviews and characterizes the intelligent statistical modeling methods used by business analysts for continuous process improvement. The use of intelligent statistical modeling methods allows companies to increase efficiency, make informed decisions and remain competitive in an ever-changing business environment. The article analyzes the statistical modeling tools used by business analysts.

**Discussion.** The growing need for intelligent methods and tools to automatically create, configure, and select the best models for analysis is driving further research focused on key areas of modeling. The use of intelligent statistical modeling methods reduces the time and resources required to analyze large data sets. The main prospects are related to automation, scalability, interpretability of intelligent models, the need to model and analyze existing complex processes, changes to optimize processes, and visualization of future systems and processes. This will allow you to better understand data for effective forecasting, analyze past results to predict the future, and make decisions based on patterns in the collected data.

**Key words:** intellectual methods, statistical modeling, machine learning, artificial intelligence, business analytics, automated modeling.

**Постановка проблеми.** Сьогодні успішне управління підприємством залежить від його здатності та бажання продуктивно працювати і застосовувати сучасні цифрові інструменти управління бізнесом, особливо електронні автоматичні вимірювальні системи (мехатроніка). Тому використання інструментів статистичного моделювання для управління бізнес-процесами має бути однією з головних позицій у стратегії розвитку підприємства. Саме бізнес-аналітик має здатність аналізувати на основі своїх знань про об'єкти і процеси, які там відбуваються, а також застосовувати методи теорії автоматичного управління для вивчення, аналізу і синтезу систем управління.

Однією з найважливіших тенденцій є здатність усієї робочої сили виконувати аналітику, а не лише інженерів з обробки даних і науковців. Це створює нові способи виконання роботи, де інструменти, програми та пристрої передають людям інтелект, дозволяючи їм виконувати свою роботу більш ефективно.

Використання інтелектуальних методів статистичного моделювання у підготовці бізнес-аналітиків є важливою частиною сучасного навчального процесу. Поєднання класичних статистичних методів зі штучним інтелектом і методами машинного навчання дозволить майбутнім бізнес-аналітикам краще розуміти, прогнозувати й аналізувати великі обсяги даних. Поєднання традиційних статистичних методів та інноваційних методів розвідки допомагає підготувати професіоналів, здатних вирішувати складні бізнес-завдання за допомогою передових методів аналізу даних.

Постає необхідність визначення ролі та місця використання інтелектуальних методів у статистичному моделюванні під час підготовки фахівців з бізнес-аналітики.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Нові інформаційні технології застосовуються практично у всіх сферах діяльності. Їх роль стала визначальною в соціально-економічному просторі. Якість і ефективність інтелектуальних рішень, що приймаються в суспільстві, все більше залежить від змісту, точності та своєчасності отриманої інформації, а також її просторово-часових характеристик. Існує багато різноманітних видань з інформаційних технологій. Вони детально розглянули їх класифікацію, структуру, склад та засоби роботи. Проте публікацій, присвячених конкретним рішенням завдань і проблем на основі методів інтелектуального статистичного програмування, практично немає. Тому дослідження в області застосування інформаційних технологій продовжуються. Значний внесок у вивченні інтелектуальних методів відображено у працях С. М. Кравченко, Є. О. Гришкун, О. В. Власенко [1], І. М. Дебела [2], І. Ліра [3], П. І. Бідюк, І. О. Калініна, О. П. Гожий [4], О. М. Олешенко, О. Г. Мельничук [5], Є. В. Бодянский, А. О. Дейнеко, Я. В. Куценко [6], І. В. Козін, Є. К. Селютін [7] та ін. Формування базових положень та концепцій аналізу

відмічено в О. М. Величко та Т. Б. Гордієнко [8]. Разом з тим залишаються не вирішеними проблемні питання в частині визнання та систематизації інтелектуальних методів у статистичному моделюванні під час підготовки бізнес-аналітиків.

**Метою статті** є розкриття концептуальних підходів до використання інтелектуальних методів у статистичному моделюванні під час підготовки фахівців з бізнес-аналітики.

**Матеріали і методи.** Для написання даної статті, спрямованої на використання інтелектуальних методів у статистичному моделюванні при підготовці фахівців з бізнес-аналітики, використано різноманітні дослідницькі матеріали, зібрані з відповідних баз даних та спеціалізованих журналів. Під час написання статті використовувалися різні методи, в тому числі абстрактно-логічний аналіз, узагальнення, аналіз і синтез, що дало змогу забезпечити всебічне відображення матеріалу.

**Виклад основного матеріалу.** Для забезпечення ефективної діяльності підприємства необхідне ефективне економічне управління діяльністю підприємства. Бізнес-аналітика допомагає вивчати тенденції розвитку, оцінювати та вивчати фактори, що змінюють ефективність діяльності, обґрунтовувати бізнес-плани та управлінські рішення, контролювати виконання, підтверджувати, визначати резервні джерела підвищення ефективності виробництва та розробляти стратегії економічного розвитку.

Одним із принципів бізнес-аналізу в компаніях є забезпечення економічності та ефективності аналітичного процесу, тобто проведення максимально повного та комплексного дослідження з мінімальними витратами. Для досягнення цієї мети в процесі реалізації необхідно широко використовувати сучасні аналітичні методи, технології комп'ютерної обробки інформації та розумні методи збору та зберігання даних [9, с. 55].

Інтелектуальні інформаційні технології є інструментом адаптації до цифрової трансформації економіки. Інтелектуальні інформаційні технології впливають на економічну трансформацію, реорганізуючи традиційні підходи та впроваджуючи нові підходи, засновані на використанні інновацій. Під час підготовки бізнес-аналітиків, інтелектуальні аналітичні системи збирають та аналізують дані про них, дозволяючи швидко реагувати на їх потреби та адаптувати свої навчальні процеси. Зміни в методологічних підходах можуть допомогти підвищити ефективність підготовки у сфері статистичного моделювання.

Таким чином, аналіз і використання даних від розгорнутих інтелектуальних інформаційних технологій є важливим елементом цифрової освіти, що дозволяє підвищити якість і доступність навчання. Водночас його переваги та недоліки необхідно розглядати з точки зору ефективності, етики та конфіденційності даних [10, с. 3].

Мехатронний комплекс інтегрує механічні, електромеханічні, електронні та комп'ютерні компоненти в одну автоматичну систему управління, вводячи інтелектуальні елементи для вирішення проблеми автоматизації технічних та інформаційних процесів вимірювання.

Технологія машинного навчання має можливість самостійно вирішувати завдання, відкриваючи можливості для інтелектуального аналізу. Використання штучного інтелекту відкриває можливості, недоступні людині, адже обчислювальна потужність машин дозволяє їм виконувати мільйони операцій за секунду. Провідні компанії Європи, Азії та Північної Америки успішно використовують технологію штучного інтелекту для вдосконалення свого маркетингу.

Наявність інтелектуальних технологій, їх інтенсивність та ефективність впровадження стають критеріями розвитку національної економіки.

Інтелектуальні методи статистичного моделювання поєднують машинне навчання, штучний інтелект (ШІ), класичну статистику та інноваційні підходи для покращення прогнозування, аналізу та інтерпретації даних (табл. 1).

Ці інтелектуальні методи дозволяють їм робити прогнози, виявляти закономірності, розпізнавати

аномалії та вирішувати складні проблеми з великою кількістю змінних і даних.

Бізнес-аналіз передбачає вилучення та генерування даних з використанням великих обсягів інформації для подальшої розробки та впровадження рішень; працюючи з ChatGPT, бізнес-аналітики повинні дотримуватися тих самих тем і завдань [13].

Статистичне моделювання є важливою складовою будь-якої діяльності, пов'язаної з великими обсягами інформації, обчисленнями та моделюванням, оскільки це процес створення математичних моделей для аналізу та інтерпретації даних. Статистичні програми необхідні розробникам, експериментаторам, дослідникам, студентам та викладачам. Використання статистичного програмного забезпечення також дуже поширене серед бізнес-аналітиків. Найбільш зручне та популярне програмне забезпечення для статистичного моделювання, яке дозволяє організаціям аналізувати, систематизувати та пояснювати свої дані, наведено в табл. 2.

Бізнес-аналітики активно використовують інтелектуальні методи статистичного моделювання для прийняття обґрунтованих рішень, прогнозування, аналізу поведінки клієнтів, оптимізації процесів і підвищення операційної ефективності. Методи інтелектуального статистичного моделювання є важ-

Таблиця 1

Інтелектуальні методи у статистичному моделюванні

| Інтелектуальні методи      | Характерна особливість                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Машинне навчання (ML)      | 1. Регресія та класифікація. Методи регресії (лінійної, логістичної) і класифікації (дерево рішень, SVM) використовуються для створення моделей, які вивчають дані та передбачають нові випадки.<br>2. Нейронні мережі: глибокі нейронні мережі (особливо глибоке навчання) можуть автоматично виявляти складні закономірності в даних без необхідності чітких правил. |
| Байєсівські методи         | Байєсовська статистика використовує ймовірність для моделювання невизначеності.<br>1. Байєсова мережа: графічна модель причинно-наслідкових зв'язків між змінними.<br>2. Моделювання Монте-Карло (MCMC): використовується для оцінки розподілу ймовірностей.                                                                                                           |
| Методи ансамблів           | 1. Пакетування та посилення: такі методи, як Random Forest і Gradient Boosting, використовують кілька моделей для зменшення помилок і підвищення точності.<br>2. Голосування та стекування: об'єднайте прогнози з кількох моделей (логістична регресія, дерева рішень), щоб отримати кращі результати.                                                                 |
| Нейро-фаззові системи      | Поєднання нейронних мереж і нечіткої логіки допомагає створювати моделі, які враховують нечіткість даних і приймають рішення на основі «нечітких» правил.                                                                                                                                                                                                              |
| Еволюційні алгоритми       | Інтелектуальні методи, такі як генетичні алгоритми або алгоритми роїв частинок, використовуються для оптимізації складних моделей. 1. Генетичні алгоритми: вони слідуєть природним еволюційним процесам, щоб знайти оптимальне рішення.<br>2. Алгоритм групи частинок: використовує поведінку групи для знаходження глобальних мінімумів у складному просторі.         |
| Моделі латентних змінних   | Використовується для роботи з прихованими змінними, які важко виміряти безпосередньо.<br>1. Прихований семантичний аналіз (LSA): використовується для аналізу текстових даних.<br>2. Аналіз основних компонентів (PCA): зменшує розмірність даних, зберігаючи важливі функції.                                                                                         |
| Автоматизоване моделювання | AutoML: це техніка, яка автоматично вибирає та налаштовує найкращі моделі для даних; використовує різні методи оптимізації та гіперпараметричного пошуку.                                                                                                                                                                                                              |

Джерело: сформовано автором на основі [1–7; 11–12]

ливими інструментами для бізнес-аналітиків, які допомагають підприємствам підвищувати ефективність, зменшувати ризики та приймати обґрунтовані рішення. Завдяки здатності обробляти великі обсяги даних і виявляти приховані закономірності, ці методи дозволяють компаніям краще зрозуміти свої ринки, клієнтів і власні процеси. Інтелектуальні методи статистичного моделювання є потужними інструментами, які дозволяють бізнес-аналітикам приймати рішення на основі складних взаємозв'язків у даних.

Методи інтелектуального статистичного моделювання допомагають бізнес-аналітикам розуміти складні дані, системи та бізнес-процеси, аналізувати проблеми, які необхідно вирішити, спілкуватися з технічними зацікавленими сторонами та опановувати системне мислення [15].

Це також дає базове розуміння системного аналізу та знання технічної термінології. Без технічних навичок бізнес-аналітики не зможуть ефективно визначати вимоги до архітектури, інтеграції та баз даних, аналізувати та оцінювати варіанти побудо-

ви інформаційних систем і говорити однією мовою з розробниками та архітекторами.

Майбутні бізнес-аналітики зможуть використовувати інтелектуальні методи статистичного моделювання, щоб робити ефективні прогнози, аналізувати минулі результати, передбачати майбутні результати та приймати рішення на основі закономірностей у зібраних даних.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Таким чином, створення інтелектуального цифрового виробництва може призвести до вдосконалення технологічних процесів і організаційних систем виробництва, дозволяючи об'єднувати ці системи в кіберпросторі підприємства в залежності від основних параметрів цих систем. Ці інновації можуть призвести до кращих умов праці, вищої якості продукції, зниження вимог до робочої сили та систематичного збільшення прибутку.

Інтелектуальні методи статистичного моделювання дозволяють бізнес-аналітикам моделювати та аналізувати складні існуючі процеси, вносити зміни

Таблиця 2

Інструменти статистичного моделювання

| Інструменти                                        | Характеристика                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Minitab                                            | Програми з цього пакету дозволяють візуалізувати, аналізувати та порівнювати дані для вирішення бізнес-завдань. Зручний інтерфейс дозволяє легко створювати звіти, аналізувати та формувати таблиці і графіки.                                                                                                                                                                                                       |
| StatSoft (STATISTICA)                              | Ряд інструментів дозволяє здійснювати прогнозування та інтелектуальний аналіз даних. Ви можете створювати власні програми, налаштовувати інтеграції, організовувати доступ до Інтернету і т.д. Програмне забезпечення STATISTICA надає можливість виконувати попередній аналіз даних, визначати кореляції, створювати діаграми розсіювання, обчислювати Т-тести, створювати частотні таблиці і генерувати заголовки. |
| COMSOL                                             | Набір інструментів для створення числових моделей у різних галузях проектування. Програма включає базові функції для створення моделей, розробки програм та управління моделями. Допомогає структурувати дані та здійснювати пошук даних за заданими критеріями.                                                                                                                                                     |
| Microsoft Excel                                    | Найпопулярніше та універсальне статистичне програмне забезпечення, що пропонує макроси для планування бюджету, управління текстовими блоками, графіками, діаграмами, платформами баз даних та автоматизації завдань.                                                                                                                                                                                                 |
| SAS (програмне забезпечення статистичного аналізу) | Пакет SAS дозволяє користувачам виконувати такі завдання, як створення, редагування та управління даними, математичний і статистичний аналіз, графічний дизайн, написання звітів, бізнес-прогнозування та просування програм.                                                                                                                                                                                        |
| MATLAB                                             | Набір інструментів для програмування, математичних обчислень та комп'ютерного моделювання. Основні можливості програмного забезпечення включають моделювання для аналізу даних, візуалізацію у вигляді графіків і функцій.                                                                                                                                                                                           |
| SPSS (IBM)                                         | Програмне забезпечення для комплексного статистичного аналізу, планування та бізнес-звітності.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| STATA                                              | Програмне забезпечення STATA дозволяє обробляти дані, візуалізувати їх, збирати статистику та створювати автоматизовані звіти.                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| XL STAT                                            | Аналіз, кастомізація та обмін результатами в MS Excel. Доступні функції лінійної регресії, одновимірного та багатовимірного дисперсійного аналізу, кубічних сплайнів та дисперсійного аналізу (ANOVA).                                                                                                                                                                                                               |
| Wizard Mac                                         | Нова програма для пристроїв на базі Mac OS дозволяє легко аналізувати дані без програмування чи введення. Основні характеристики: швидка та ефективна візуалізація, багатовимірне статистичне моделювання, миттєва статистична перевірка, інтерпретація моделі та прогнозування, гнучка система імпорту та експорту.                                                                                                 |

Джерело: сформовано автором на основі [14]

для оптимізації процесів і візуалізувати системи та майбутні процеси.

Інтелектуальні методи статистичного моделювання мають великий потенціал розвитку, особливо в контексті швидкого розвитку технологій і оброб-

ки даних. Ключові перспективи стосуються автоматизації, масштабованості, інтерпретації моделі та етичної прозорості, що дозволяє ефективніше вирішувати проблеми в різних галузях: від науки до бізнесу.

### Література

1. Кравченко С.М., Гришкун Є.О., Власенко О.В. Методи класифікації машинного навчання з використанням бібліотеки Scikit-Learn. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: технічні науки*. 2020. Т. 31 (70), Ч. 1, № 3. С. 121–125.
2. Дебела І.М. Баясовський метод оцінки альтернативних рішень. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2021. Вип. 8. С. 76–81.
3. Lira I. Analysis and comparison of Bayesian methods for type A uncertainty evaluation with prior knowledge. *Ukrainian Metrological Journal*. 2022. № 4. Р. 3–6.
4. Бідюк П.І., Калініна І.О., Гожий О.П. Байєсівський аналіз даних: монографія. Херсон : Книжкове видавництво ФОП Вишемирський В.С., 2021. 208 с.
5. Олешенко О.М., Мельничук О.Г. Застосування ансамблевих методів машинного навчання для виявлення неправдивого тексту. *Вісник ХНТУ*. 2024. № 1. С. 258–263.
6. Бодянский С.В., Дейнеко А.О., Куценко Я.В. Последовное нечеткое кластерування на основі нейрон-фаззі підходу. *Радиоелектроніка, інформатика, управління*. 2016. № 3. С. 30–38.
7. Козін І.В., Селютін Є.К. Особливості пошуку оптимальних класифікацій: еволюційні алгоритми. *Вісник Запорізького національного університету*. 2019. № 2. С. 62–68.
8. Величко О.М., Гордієнко Т.Б. Інтелектуальні інформаційні системи: структура і застосування. Херсон : Олді+, 2021. 728 с. URL: <https://oldiplus.ua/files/contents/1067.pdf> (дата звернення: 05.08.2024).
9. Кириша О.В. Роль бізнес-аналітики у фінансовій діяльності підприємств. *Збірник тез наукових праць Міжнародної науково-практичної конференції (Буковель-Київ, «20–23» березня 2017 р.)*. Фінансово-економічна наукова рада, 2017. Т. 1. С. 55–58.
10. Бондаренко Т.С. Інтелектуальні інформаційні технології як складник цифрової трансформації освіти (аналітичний огляд). *Аналітичний вісник у сфері освіти й науки: довід. бюл.* 2024. Вип. 19. С. 3–23.
11. Бондаренко Т. Виділення латентних змінних із BIG DATA в інституційних дослідженнях інженерів-педагогів як елемент моніторингу професійної компетентності фахівців. Електронне наукове фахове видання «Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Педагогіка». 2020. Вип. 10(19). URL: <https://ikpt.uipa.edu.ua/ua/kafedra-ua/staff/bondarenko> (дата звернення: 05.08.2024).
12. Ансамблі моделей машинного навчання. URL: <https://evergreens.com.ua/ua/articles/ensembles.html> (дата звернення: 05.08.2024).
13. ChatGPT як інструмент для бізнес-аналітика на практиці. URL: <https://careers.epam.ua> (дата звернення: 05.08.2024).
14. 10 кращих програм та інструментів для статистики у 2022 році. URL: <https://softlist.com.ua/ua/newslst> (дата звернення: 05.08.2024).
15. Технічні навички бізнес-аналітика: навіщо потрібні і де їх вивчати. URL: <https://dou.ua/users/yurii-honcharuk> (дата звернення: 05.08.2024).

### References

1. Kravchenko S. M., Hryshkun Ye. O., Vlasenko O. V. (2020). Metody klasyfikatsii mashynnoho navchannia z vykorys-tanniam biblioteki Scikit-Learn [Machine learning classification methods using the Scikit-Learn library.]. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Serii: tekhnichni nauky*. T. 31 (70), Ch. 1, № 3. P. 121–125 [in Ukrainian].
2. Debela I. M. (2021). Baiesovskyi metod otsinky alternatyvnykh rishen [Bayesian method for evaluating alternative solutions]. *Tavriyskyi naukovyi visnyk. Serii: Ekonomika*. Vyp. 8. P. 76–81 [in Ukrainian].
3. Lira I. (2022). Analysis and comparison of Bayesian methods for type A uncertainty evaluation with prior knowledge. *Ukrainian Metrological Journal*. № 4. P. 3–6.
4. Bidiuk P. I., Kalinina I. O., Hozhyi O. P. (2021). Baiiesivskyi analiz danykh: monohrafiia [Bayesian data analysis: a monograph]. Kherson: Knyzhkove vydavnytstvo FOP Vyshemyrskyi V. S. 208 p. [in Ukrainian].
5. Oleshenko O. M., Melnychuk O. H. (2024). Zastosuvannia ansamblevykh metodiv mashynnoho navchannia dlia vy-iavlennia nepravdyvoho tekstu [Applying ensemble machine learning methods to detect false text]. *Visnyk KhNTU*. № 1. P. 258–263 [in Ukrainian].

6. Bodianskyi Ye. V., Deineko A. O., Kutsenko Ya. V. (2016). Poslidovne nechitke klasteruvannia na osnovi neuron-fazzi pidkходу [Sequential fuzzy clustering based on neural fuzzy approach]. *Radioelektronika, informatyka, upravlinnia*. № 3. P. 30–38 [in Ukrainian].
7. Kozin I. V., Seliutin Ye. K. (2019). Osoblyvosti poshuku optymalnykh klasyfikatsii: evoliutsiini alhorytmy [Features of searching for optimal classifications: evolutionary algorithms]. *Visnyk Zaporizkoho natsionalnoho universytetu*. № 2. P. 62–68 [in Ukrainian].
8. Velychko O. M., Hordienko T. B. (2021). Intelktualni informatsiini systemy: struktura i zastosuvannia [Intelligent information systems: structure and application]. Kherson: Oldi+. 728 p. URL: <https://oldiplus.ua/files/contents/1067.pdf> [in Ukrainian].
9. Kyrysha O. V. (2017). Rol biznes-analityky u finansovii diialnosti pidpriemstv [The role of business analytics in the financial activities of enterprises]. *Zbirnyk tez naukovykh prats Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii* (Bukovel-Kyiv, “20–23” bereznia 2017 r.). Finansovo-ekonomichna naukova rada. T. 1. P. 55–58 [in Ukrainian].
10. Bondarenko T. S. (2024). Intelktualni informatsiini tekhnolohii yak skladnyk tsyfrovoy transformatsii osvity (analitichnyi ohliad) [Intellectual informational technologies as a skeleton of the process of transformation of education (analytical review)]. *Analitichnyi visnyk u sferi osvity y nauky: dovid. biul.* Vyp. 19. P. 3–23 [in Ukrainian].
11. Bondarenko T. (2020). Vydilennia latentnykh zminnykh iz BIG DATA v instytutsiinykh doslidzhenniakh inzheneriv-pedahohiv yak element monitorynhu profesiinoi kompetentnosti fakhivtsiv [Identification of Latent Variables from BIG DATA in Institutional Research of Engineers-Pedagogues as an Element of Monitoring the Professional Competence of Specialists]. *Elektronne naukove fakhove vydannia “Adaptivne upravlinnia: teoriia i praktyka. Seriia “Pedahohika”*. Vyp. 10(19). URL: <https://ikpt.uipa.edu.ua/ua/kafedra-ua/staff/> [in Ukrainian].
12. Ansambli modelei mashynnoho navchannia [Ensembles of machine learning models]. URL: <https://evergreens.com.ua/ua/articles/ensembles.html> [in Ukrainian].
13. ChatGPT yak instrument dlia biznes-analityka na praktytsi [ChatGPT as a tool for business analysts in practice]. URL: <https://careers.epam.ua> [in Ukrainian].
14. 10 krashchykh prohram ta instrumentiv dlia statystyky u 2022 rotsi [10 best programs and tools for statistics in 2022]. URL: <https://softlist.com.ua/ua/newslst> [in Ukrainian].
15. Tekhnichni navychky biznes-analityka: navishcho potribni i de yikh vyvchaty [Technical skills of a business analyst: why you need them and where to learn them]. URL: <https://dou.ua/users/yurii-honcharuk> [in Ukrainian].

УДК 338.246.88

**Клещов Антон Йосипович**

*кандидат технічних наук, докторант кафедри смарт-економіки  
Київський національний університет технологій та дизайну*

**Kleshchov Anton**

*Candidate of Technical Sciences,  
Doctoral Student of the Smart Economics Department  
Kyiv National University of Technologies and Design  
ORCID: 0000-0002-9412-4156*

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-8-10178

## ОБґРУНТУВАННЯ МЕТОДУ АНАЛІЗУ ВПЛИВУ ІНДУСТРІАЛЬНИХ ПАРКІВ НА НАЦІОНАЛЬНІ ЕКОНОМІЧНІ ПОКАЗНИКИ

### JUSTIFICATION OF THE ANALYSIS METHOD OF THE IMPACT OF INDUSTRIAL PARKS ON NATIONAL ECONOMIC INDICATORS

**Анотація.** Вступ. Дослідження присвячене обґрунтуванню методу аналізу впливу індустріальних парків на національні економічні показники України. Індустріальні парки є ключовим інструментом для стимулювання економічного зростання та інновацій, проте їх вплив на макроекономічні показники часто залишається недостатньо вивченим. Це створює труднощі у формуванні ефективної політики та стратегій розвитку.

**Мета.** Метою цього дослідження є розробка та обґрунтування методу аналізу впливу індустріальних парків на національні економічні показники України. Завдання дослідження включають: аналіз основних методів системного аналізу економічного впливу, оцінку їх придатності для умов України, розробку матриці вхідних і вихідних потоків для аналізу впливу індустріальних парків та формулювання рекомендацій щодо їх розвитку.

**Матеріали і методи.** У дослідженні розглянуто кілька основних методів системного аналізу, зокрема метод загальної рівноваги, вхід-вихідний аналіз, метод моделювання систем та метод аналізу сценаріїв. Було оцінено їх придатність для умов України. Раціональним методом було обрано вхід-вихідний аналіз, який дозволяє чітко оцінити економічний вплив через аналіз потоків ресурсів між секторами економіки. На основі цього методу побудовано матрицю вхідних і вихідних потоків для індустріальних парків в Україні.

**Результати.** Вхід-вихідний аналіз показав, що індустріальні парки України (zareєстровані та незareєстровані) забезпечують виробництво в обсязі 70 млрд. грн, що складає приблизно 3.9% від загального обсягу промислового виробництва країни. Внесок індустріальних парків у ВВП України оцінюється як частина загального обсягу виробництва. Вони сплачують 4.6 млрд. грн податків, що є важливим для державного бюджету, та забезпечують експорт на суму 13.5 млрд. грн, що позитивно впливає на торговий баланс. Індустріальні парки забезпечують зайнятість для близько 23 млн. годин праці. Проведено оцінку придатності розглянутих методів для економічних умов України. Вхід-вихідний аналіз визначено раціональним методом для аналізу впливу індустріальних парків на макроекономічні показники України. На основі цього методу визначено відсутність позитивного впливу zareєстрованих індустріальних парків в контексті національної економіки та запропоновано кроки для реформування сфери.

**Перспективи.** На основі отриманих результатів сформульовано ключові рекомендації щодо реформування сфери індустріальних парків: збільшення інвестицій, покращення інфраструктури, створення нових індустріальних парків та впровадження інноваційних технологій для підвищення конкурентоспроможності продукції.

**Ключові слова:** індустріальні парки, показники, системний аналіз, вхід-вихідний аналіз, макроекономічні показники.

**Summary.** Introduction. The study is dedicated to substantiating the method of analysing the impact of industrial parks on the national economic indicators of Ukraine. Industrial parks are a vital tool for stimulating economic growth and innovation, but their impact on macroeconomic indicators is often not adequately considered, complicating the formation of effective policies and development strategies.

*Purpose.* The purpose of this study is to develop and substantiate a method for analysing the impact of industrial parks on Ukraine's national economic indicators. The tasks include analysing the main methods of systemic economic impact analysis, assessing their suitability for Ukraine's conditions, developing an input-output flow matrix for analysing the impact of industrial parks, and formulating recommendations for their development.

*Materials and methods.* The study examines several key methods of systems analysis, including the general equilibrium method, input-output analysis, system modelling method, and scenario analysis method. Their suitability for Ukraine's conditions was assessed. The input-output analysis was selected as the primary method, allowing for a clear assessment of economic impact through the analysis of resource flows between economic sectors.

*Results.* Based on this method, an input-output flow matrix for industrial parks in Ukraine was constructed. The input-output analysis revealed that industrial parks in Ukraine (both registered and unregistered) provide production worth 70 billion UAH, accounting for approximately 3.9% of the country's total industrial output. The contribution of industrial parks to Ukraine's GDP is assessed as part of the total production volume. They pay 4.6 billion UAH in taxes, which is significant for the state budget, and ensure exports worth 13.5 billion UAH, positively affecting the trade balance. Industrial parks provide employment for about 23 million labour hours. The suitability of the considered methods for Ukraine's economic conditions was assessed. The input-output analysis was determined to be a rational method for analysing the impact of industrial parks on Ukraine's macroeconomic indicators. Based on this method, the absence of a positive impact of registered industrial parks on the national economy has been identified, and steps for reforming the sector have been proposed.

*Discussion.* Based on the results obtained, key recommendations for the development of industrial parks were formulated: increasing investments, improving infrastructure, creating new industrial parks, and introducing innovative technologies to enhance product competitiveness.

**Key words:** industrial parks, systems analysis, input-output analysis, macroeconomic indicators.

**Постановка проблеми.** Індустріальні парки відіграють важливу роль у стимулюванні економічного зростання та інновацій. Відсутність системного підходу до аналізу цього впливу ускладнює формування ефективної політики та стратегій розвитку індустріальних парків. Тому необхідно розробити методологію, яка дозволить оцінити та прогнозувати вплив індустріальних парків на національні економічні показники.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Останні дослідження в галузі економіки свідчать про зростаючий інтерес до ролі індустріальних парків у національних економіках. Зарубіжні дослідники зосереджуються на аналізі впливу індустріальних парків на різні економічні показники, такі як ВВП, зайнятість, інвестиції та інновації. Наприклад, в роботі [1, с. 4–9] автори надали результати оцінки 50 індустріальних парків у восьми країнах. У дослідженні використовувалася міжнародна рамкова методика для екоіндустріальних парків, що включає економічні, екологічні та соціальні показники. Основний акцент був зроблений на аналізі ефективності управління ресурсами, енергоефективності та впливу на місцеві громади. Дослідження показало, що екоіндустріальні парки можуть сприяти стійкому економічному розвитку, знижуючи екологічні навантаження і покращуючи соціальні умови. Використання стандартизованих показників дозволило провести порівняльний аналіз і виділити кращі практики для майбутнього впровадження. В роботі [2, с. 4–12], автори проаналізували вплив індустріальних парків на економічну стійкість країн. Дослідження використовує кількісні та якісні методи для оцінки економічних показників, таких як ВВП, зайнятість, інвестиції та продуктив-

ність. Автори застосовують статистичні моделі для аналізу даних, зібраних з різних індустріальних парків, щоб визначити їхній вплив на національну економіку. В роботі [3, с. 8–13], S. Falahatdoost та X. Wang досліджують вплив індустріальних парків на економічні показники країни, використовуючи різні методи статистичного аналізу. Аналіз базується на емпіричних даних про індустріальні парки в різних регіонах та їх вплив на такі показники, як зайнятість, валовий внутрішній продукт (ВВП) та інвестиції. Для оцінки впливу застосовуються регресійні моделі, які дозволяють виявити кореляції між розвитком індустріальних парків і змінами в економічних показниках. Дослідники також порівнюють регіональні дані до і після створення індустріальних парків, щоб оцінити їх ефективність. У публікації [4], D. Tesfaw досліджує вплив розвитку індустріальних парків на експортні доходи, зайнятість та залучення прямих іноземних інвестицій в Ефіопії. Аналіз включає використання панельних даних і регресійних моделей для оцінки змін у цих показниках до і після створення індустріальних парків. Автори застосовують статистичні методи для виявлення кореляцій між розвитком індустріальних парків і економічними показниками, такими як обсяги експорту, рівень зайнятості та інвестиції. Дослідження також включає порівняння результатів у різних регіонах країни, щоб оцінити ефективність і потенційні варіації впливу.

У цьому контексті, коли немає уніфікованого методу визначення впливу індустріальних парків на національні економічні показники, актуальним є обґрунтування вибору такого методу.

**Метою статті** є розробка та обґрунтування методу аналізу впливу індустріальних парків на національні

економічні показники України. Завдання дослідження включають:

- Аналіз основних методів системного аналізу економічного впливу.
- Оцінка придатності цих методів для умов України.
- Розробка матриці вхідних і вихідних потоків для аналізу впливу індустріальних парків.
- Формулювання рекомендацій щодо розвитку індустріальних парків на основі отриманих результатів.

**Матеріали і методи.** В роботі розглянуто метод загальної рівноваги, вхід-вихідний аналіз, метод моделювання систем та метод аналізу сценаріїв, як варіанти для оцінки впливу зареєстрованих індустріальних парків на економіку країни. Раціональним методом було визначено вхід-вихідний аналіз, який дозволяє чітко оцінити економічний вплив через аналіз потоків ресурсів між секторами економіки. На основі цього методу визначено вплив зареєстрованих індустріальних парків в контексті національної економіки та запропоновано кроки для реформування сфери.

**Виклад основного матеріалу.** Системний аналіз є важливим інструментом для оцінки впливу промисловості на макроекономічні показники. Розглянемо кілька основних методів системного аналізу та їхню придатність для умов України.

Порівняння методів системного аналізу оцінки впливу промисловості на макроекономічні показники наведено в Таблиці 1.

*Метод загальної рівноваги* забезпечує всебічний аналіз, але є складним у застосуванні через вимоги до даних і математичних моделей.

*Вхід-Вихідний аналіз* надає прямий спосіб аналізу впливу, але має обмеження в моделюванні динамічних змін. *Метод моделювання систем* дозволяє враховувати складні взаємозв'язки та динаміку, проте має високу складність у розробці. *Метод аналізу сценаріїв* добре підходить для прогнозування можливих змін, але його точність залежить від якості сценаріїв. *Аналіз соціально-економічних індикаторів* простий у застосуванні і спирається на реальні дані, але може бути менш детальним у причинно-наслідкових зв'язках. Для умов України раціональним є *Метод вхід-вихідного аналізу*, оскільки він забезпечує прямий аналіз впливу промисловості на макроекономічні показники через вхідні та вихідні потоки між секторами економіки. Цей метод дозволяє чітко оцінити, як зміни в одному секторі впливають на інші.

Системний аналіз впливу індустріальних парків на макроекономічні показники України за методом Вхід-Вихідний аналізу.

Дані для Вхід-Вихідного аналізу зведено до Таблиці 2.

Відповідно до [6], побудовано Матрицю Вхід-Вихідного аналізу (A, в.о.):

$$A = \begin{bmatrix} \frac{3}{70} & \frac{4.6}{70} & \frac{13.5}{70} \\ \frac{11000}{70} & \frac{4.6}{70} & \frac{13.5}{70} \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 0.0429 & 0.0657 & 0.1929 \\ 157.14 & 0.0657 & 0.1929 \end{bmatrix} \quad (1)$$

Наступним кроком, розраховано Матрицю Леві-фівської Інверсії [6]  $(I-A)^{-1}$ :

Таблиця 1

**Порівняння методів системного аналізу оцінки впливу промисловості на макроекономічні показники**

| Метод                                                 | Опис                                                                                                        | Переваги                                                                                      | Недоліки                                                                     |
|-------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| Метод загальної рівноваги [5, с. 15–100]              | Аналіз взаємодії між різними економічними агентами та ринками для визначення рівноваги у економіці.         | Може забезпечити всебічний аналіз взаємозв'язків між секторами.                               | Складний у застосуванні через потребу в чисельних моделях.                   |
| Вхід-Вихідний аналіз [6, с. 20–110]                   | Оцінка економічного впливу через аналіз потоків ресурсів між секторами економіки.                           | Прямий спосіб визначення впливу промисловості на інші сектори через вхідні та вихідні потоки. | Обмежене врахування зміни у відносинах між секторами з часом.                |
| Метод моделювання систем [7, с.145–190]               | Використання комп'ютерних моделей для симуляції економічних систем та їх динаміки.                          | Може враховувати складні взаємозв'язки і динаміку системи.                                    | Висока складність розробки моделей і потреба в значних даних.                |
| Метод аналізу сценаріїв [8, с. 15–95]                 | Розгляд різних сценаріїв розвитку економіки для оцінки потенційних змін у макроекономічних показниках.      | Дозволяє враховувати різні можливі стани економіки та їх вплив.                               | Результати можуть бути менш точними, залежно від якості прогнозів сценаріїв. |
| Аналіз соціально-економічних індикаторів [9, с.23–74] | Аналіз соціально-економічних показників для оцінки впливу промисловості на соціальні та економічні аспекти. | Простий у застосуванні, базується на реальних даних.                                          | Може бути недостатньо детальним у визначенні причинно-наслідкових зв'язків.  |

Джерело: заповнено автором на основі [5–9]

Таблиця 2

Дані для Вхід-Вихідного аналізу

| Показник                                     | Значення            |
|----------------------------------------------|---------------------|
| Кількість зареєстрованих парків              | 86 [10]             |
| Анонсовані інвестиції у зареєстровані парки  | 3 млрд. грн [11]    |
| Анонсована кількість створених робочих місць | 11000 [10]          |
| Анонсовані виробничі обсяги                  | 70 млрд. грн [12]   |
| Анонсовані податкові надходження             | 4.6 млрд. грн [13]  |
| Анонсований експорт                          | 13.5 млрд. грн [14] |

Джерело: заповнено автором на основі [10–14]

$$(1 - A)^{-1} = \begin{bmatrix} 1 - 0.0429 & -0.0657 \\ -157.14 & 1 - 0.0657 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 0.9571 & -0.0657 \\ -157.14 & 0.9343 \end{bmatrix} \quad (2)$$

Інверсію розраховано за наступною формулою:

$$(1 - A)^{-1} = \frac{1}{\text{детермінація}} \cdot \begin{bmatrix} 0.9343 & 0.0657 \\ 157.14 & 0.9571 \end{bmatrix} \quad (3)$$

де

$$\begin{aligned} & \text{«детермінація»} = \\ & = (0.9571 \cdot 0.9343) - (-0.0657 \cdot -157.14) = -9.4181 \text{ в.о.} \end{aligned}$$

Таким, чином, інверсія матиме наступний вигляд:

$$(1 - A)^{-1} = \frac{1}{-9.4181} \cdot \begin{bmatrix} 0.9343 & 0.0657 \\ 157.14 & 0.9571 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} -0.0992 & -0.0070 \\ -16.6842 & -0.1016 \end{bmatrix} \quad (4)$$

Вектор кінцевого попиту  $Y$ , відповідно до [6], рівний

$$Y = \begin{bmatrix} 70 \\ 13.5 \end{bmatrix} \quad (5)$$

Розрахунок вектора Виходу  $X$ , в.о., відповідно до [6], приймає вигляд:

$$\begin{aligned} X &= (1 - A)^{-1} \cdot Y = \begin{bmatrix} -0.0992 & -0.0070 \\ -16.6842 & -0.1016 \end{bmatrix} \cdot \begin{bmatrix} 70 \\ 13.5 \end{bmatrix} = \\ &= \begin{bmatrix} -0.0992 \cdot 70 + -0.0070 \cdot 13.5 \\ -16.6842 \cdot 70 + -0.1016 \cdot 13.5 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} -7.0385 \\ -1169.2666 \end{bmatrix} \quad (6) \end{aligned}$$

Від'ємне значення вектора Виходу  $X$  вказує на відсутність позитивного впливу зареєстрованих індустріальних парків на економіку країни, навіть враховуючи, що до розрахунку були прийняті анонсовані показники, а не реальні. Як висновок, сфера індустріальних парків потребує реформування та створення умов щодо залучення міжнародних інвесторів.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Проведено оцінку придатності розглянутих методів для економічних умов України. Вхід-вихідний аналіз визначено раціональним методом для аналізу впливу індустріальних парків на макроекономічні показники України, оскільки цей метод дозволяє детально моделювати економічні взаємозв'язки між різними секторами економіки та оцінювати вплив змін у одному секторі на інші. На основі вхід-вихідного аналізу розроблено матрицю вхідних і вихідних потоків для індустріальних парків в Україні. Сформульовано ключові рекомендації щодо розвитку індустріальних парків в Україні, які на сьогодні не мають позитивного впливу на економіку країни:

- Збільшити інвестиції в індустріальні парки для збільшення обсягу їх виробництва.
- Покращити інфраструктуру індустріальних парків для підвищення ефективності їхньої роботи.
- Створювати нові індустріальні парки та розширювати існуючі, щоб забезпечити більшу частку промислового виробництва.
- Сприяти впровадженню інноваційних технологій та підвищенню конкурентоспроможності продукції на міжнародних ринках через створення екоіндустріальних парків.

### Література

1. Results and Lessons Learned from Assessing 50 Industrial Parks in Eight Countries against the International Framework for Eco-Industrial Parks / D. van Beers et al. *Sustainability*. 2020. Т. 12, № 24. Р. 10611. doi: <https://doi.org/10.3390/su122410611>.
2. A Study on the Economic Resilience of Industrial Parks / Y.-H. Lee et al. *Sustainability*. 2023. Т. 15, № 3. Р. 2462. doi: <https://doi.org/10.3390/su15032462>.
3. Falahatdoost S., Wang X. Industrial Park Role as a Catalyst for Regional Development: Zooming on Middle East Countries. *Land*. 2022. Т. 11, № 8. Р. 1357. doi: <https://doi.org/10.3390/land11081357>.

4. Tesfaw D. The Effects of Industrial Park Development on Export Earning, Employment and FDI Attraction: Evidence from Ethiopia. *Journal of Economics and Technology Research*. 2023. Т. 4, № 2. Р. 20–41. doi: <https://doi.org/10.22158/jetr.v4n2p20>.
5. Krauss M.B., Johnson H.G. General Equilibrium Analysis. *Routledge*. 2017. doi: <https://doi.org/10.4324/9780203790977>.
6. Blair P.D., Miller R.E. Input-Output Analysis: Foundations and Extensions. Cambridge University Press, 2021.
7. Sterman J.D., Sterman J. Business Dynamics: Systems Thinking and Modeling for a Complex World with CD-ROM. McGraw-Hill/Irwin, 2000. 1008 p.
8. Wade W. Scenario Planning: A Field Guide to the Future. Wiley, 2012. 208 p.
9. Yamarone R. Economic Indicator Handbook: How to Evaluate Economic Trends to Maximize Profits and Minimize Losses. Wiley & Sons, Incorporated, John, 2016. 352 p.
10. Ukraine achieves new milestone in 2024 with industrial park registrations. *The UBJ*. 2024. URL: <https://theubj.com/uae/webstories/ukraine-achieves-new-milestone-in-2024-with-industrial-park-registrations/> (дата звернення: 04.08.2024).
11. Register of industrial parks in Ukraine has been updated. *Open4Business*. URL: <https://open4business.com.ua/en/register-of-industrial-parks-in-ukraine-has-been-updated/> (дата звернення: 04.08.2024).
12. The number of industrial parks in Ukraine is growing. *Schneider Group*. URL: <https://www.schneider-group.ua/en/news/schneider-group-news/the-number-of-industrial-parks-in-ukraine-is-growing/> (дата звернення: 04.08.2024).
13. The Cabinet of Ministers of Ukraine has registered two new industrial parks. *UkraineInvest*. URL: <https://www.ukraineinvest.gov.ua/news/the-cabinet-of-ministers-of-ukraine-has-registered-two-new-industrial-parks> (дата звернення: 04.08.2024).
14. Industrial parks can apply for government funding from July 23. *Ukrinform*. 2024. URL: <https://www.ukrinform.net/rubric-economy/3888064-industrial-parks-can-apply-for-government-funding-from-july-23.html> (дата звернення: 04.08.2024).

#### References

1. van Beers, D. et al. (2020). Results and Lessons Learned from Assessing 50 Industrial Parks in Eight Countries against the International Framework for Eco-Industrial Parks. *Sustainability*, 12(24), 10611. doi: <https://doi.org/10.3390/su122410611>.
2. Lee, Y.-H. et al. (2023). A Study on the Economic Resilience of Industrial Parks. *Sustainability*, 15(3), 2462. doi: <https://doi.org/10.3390/su15032462>.
3. Falahatdoost, S., & Wang, X. (2022). Industrial Park Role as a Catalyst for Regional Development: Zooming on Middle East Countries. *Land*, 11(8), 1357. doi: <https://doi.org/10.3390/land11081357>.
4. Tesfaw, D. (2023). The Effects of Industrial Park Development on Export Earning, Employment and FDI Attraction: Evidence from Ethiopia', *Journal of Economics and Technology Research*, 4(2), 20–41. doi: <https://doi.org/10.22158/jetr.v4n2p20>.
5. Krauss, M.B., & Johnson, H.G. (2017). General Equilibrium Analysis. *Routledge*. doi: <https://doi.org/10.4324/9780203790977>.
6. Blair, P.D., & Miller, R.E. (2021). Input-Output Analysis: Foundations and Extensions. Cambridge University Press.
7. Sterman, J.D., & Sterman, J. (2000). Business Dynamics: Systems Thinking and Modeling for a Complex World with CD-ROM. McGraw-Hill/Irwin.
8. Wade, W. (2012). Scenario Planning: A Field Guide to the Future. Wiley.
9. Yamarone, R. (2016). Economic Indicator Handbook: How to Evaluate Economic Trends to Maximize Profits and Minimize Losses. Wiley & Sons, Incorporated, John.
10. Ukraine achieves new milestone in 2024 with industrial park registrations. *The UBJ*. Available at: <https://theubj.com/uae/webstories/ukraine-achieves-new-milestone-in-2024-with-industrial-park-registrations/>.
11. Register of industrial parks in Ukraine has been updated. *Open4Business*. Available at: <https://open4business.com.ua/en/register-of-industrial-parks-in-ukraine-has-been-updated/>.
12. The number of industrial parks in Ukraine is growing. *Schneider Group*. Available at: <https://www.schneider-group.ua/en/news/schneider-group-news/the-number-of-industrial-parks-in-ukraine-is-growing/>.
13. The Cabinet of Ministers of Ukraine has registered two new industrial parks. *UkraineInvest*. Available at: <https://www.ukraineinvest.gov.ua/news/the-cabinet-of-ministers-of-ukraine-has-registered-two-new-industrial-parks>.
14. Industrial parks can apply for government funding from July 23. (2024). *Ukrinform*. Available at: <https://www.ukrinform.net/rubric-economy/3888064-industrial-parks-can-apply-for-government-funding-from-july-23.html>.

УДК 330.3:336.7

**Корнилюк Роман Васильович**

*доктор економічних наук,*

*професор кафедри банківської справи та страхування*

*Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана*

**Kornyliuk Roman**

*Doctor of Economic Sciences, Professor,*

*Professor of the Banking and Insurance Department*

*Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman*

ORCID: 0000-0002-4615-5468

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-8-10294

## ВЕЛИКИЙ БІЗНЕС УКРАЇНИ В УМОВАХ ПОВНОМАСШТАБНОЇ ВІЙНИ: ДИНАМІКА РОЗВИТКУ ТОП 1000 КОМПАНІЙ

### BIG BUSINESS IN UKRAINE UNDER A FULL-SCALE WAR: DEVELOPMENT DYNAMICS OF TOP 1000 COMPANIES

**Анотація.** Вступ. В умовах триваючої війни та економічних викликів, які виникають внаслідок глобальних змін, дослідження структури великого бізнесу в Україні стає особливо актуальним. Аналіз даних про 1000 найбільших компаній вказує на значні зміни у галузевій та регіональній розподілах доходів, що свідчить про трансформацію економічного ландшафту. Постає необхідність детального вивчення впливу цих змін на стійкість економіки та ефективність державної політики в умовах нових реалій. У даній статті на базі агрегації фінансових індикаторів топ-компаній пропонується аналітичний огляд ключових тенденцій та викликів трансформації секторально-регіональної структури, які характеризують сучасний великий бізнес України.

**Мета.** Метою дослідження є виявлення ключових ринкових та регіональних тенденцій розвитку топ 1000 компаній України в умовах повномасштабної війни, на основі яких стає можливим обґрунтоване даними формулювання рекомендацій для економічної політики, спрямованих на стабілізацію та розвиток ключових секторів економіки.

**Матеріали і методи.** Матеріалами дослідження є: 1) нормативно-правове забезпечення щодо галузевої класифікації діяльності підприємств; 2) статистичні дані фінансової звітності та реєстраційні дані досліджуваних підприємств; 3) праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що у сфері аналізу ринків, регіоналістики та впливу системних шоків на економічний розвиток країни. В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: емпіричний аналіз статистичних даних – для вивчення та оцінки фінансових показників компаній, включаючи доходи та їх динаміку в різних секторах економіки та регіонах України; порівняльний аналіз – для виявлення змін у ренкінгу великих компаній та їхніх доходах у різні періоди, а також для порівняння регіональних тенденцій; системний підхід – для комплексного дослідження взаємозв'язків між різними секторами економіки та їхнього впливу на загальний стан великого бізнесу в Україні.

**Результати.** У науковій статті розкрито динаміку секторальної та регіональної структури великого бізнесу України. Результати емпіричного аналізу засвідчили, що протягом другого року повномасштабної війни в секторальній структурі першої тисячі компаній України відбулися певні суттєві зміни. Так, традиційні основні галузі української економіки – нафтогазовий сектор, енергетика, сільське господарство, металургія та ІТ – продемонстрували зниження своєї частки в загальному доході топ 1000 компаній, що вказує на несприятливі тенденції на ключових ринках. Водночас відносно вищі темпи зростання доходів було зафіксовано серед найбільших ритейлерів, гуртових постачальників, автодилерів, а також підприємств харчової промисловості та машинобудування. Додатково, до першої тисячі за рівнем доходів увійшли 6 нових компаній у сфері азартних ігор.

Найбільша концентрація зареєстрованих великих підприємств залишається в Києві, хоча частина їхніх активів функціонує в інших регіонах. Західні області, окрім Львівщини та частково Закарпаття, втратили частину позитивних ефектів від переміщення бізнесу, які спостерігалися на початку повномасштабного вторгнення. Водночас суттєве зростання доходів показують компанії з Києва, Київської, Вінницької, Житомирської та Харківської областей.

Перспективи. У подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на аналізі впливу структурних змін у галузевому розподілі великого бізнесу на загальну макрофінансову стійкість економіки України в умовах воєнного стану, а також удосконалити стратегічні підходи до секторальної та регіональної економічної політики під час відбудови.

**Ключові слова:** економічний розвиток, великий бізнес, макрофінансова стабільність, ризик-орієнтоване управління, проєктне фінансування, аналіз ринків, регіональна економіка.

**Summary.** Introduction. In the context of the ongoing war and the economic challenges posed by global changes, the study of the structure of big business in Ukraine is becoming particularly relevant. An analysis of data on the 1000 largest companies reveals significant changes in the sectoral and regional distribution of revenues, indicating a transformation of the economic landscape. There is a need for a detailed study of the impact of these changes on the sustainability of the economy and the effectiveness of public policy in the new realities. This article, based on the aggregation of financial indicators of top companies, offers an analytical overview of the key trends and challenges of the transformation of the sectoral and regional structure that characterise the modern big business in Ukraine.

**Purpose.** The aim of the study is to identify key market and regional trends in the development of the top 1000 companies in Ukraine in the context of a full-scale war, which will allow for the formulation of data-based recommendations for economic policy aimed at stabilising and developing key sectors of the economy.

**Materials and methods.** The research materials are: 1) regulatory and legal support for the sectoral classification of enterprises; 2) statistical data of financial statements and registration data of the studied enterprises; 3) works of domestic and foreign authors in the field of market analysis, regionalism and the impact of systemic shocks on the country's economic development. The following scientific methods were used in the course of the research: empirical analysis of statistical data – to study and assess the financial performance of companies, including revenues and their dynamics in different sectors of the economy and regions of Ukraine; comparative analysis – to identify changes in the ranking of large companies and their revenues in different periods, as well as to compare regional trends; systematic approach – for a comprehensive study of the interrelationships between different sectors of the economy and their impact on the overall state of large business in Ukraine.

**Results.** The article reveals the dynamics of the sectoral and regional structure of large business in Ukraine. The results of the empirical analysis show that during the second year of the full-scale war, certain significant changes took place in the sectoral structure of the first thousand companies in Ukraine. Thus, the traditional main sectors of the Ukrainian economy – oil and gas, energy, agriculture, metallurgy and IT – showed a decline in their share of the total revenue of the top 1,000 companies, indicating unfavourable trends in key markets. At the same time, relatively higher revenue growth rates were recorded among the largest retailers, wholesale suppliers, car dealers, as well as food and machinery companies. Additionally, 6 new companies in the gambling sector entered the top 1,000 by revenue.

The largest concentration of registered large enterprises remains in Kyiv, although some of their assets operate in other regions. The western regions, except for Lviv and part of Zakarpattia, have lost some of the positive effects of business relocation that were observed at the beginning of the full-scale invasion. At the same time, companies from Kyiv, Kyiv, Vinnytsia, Zhytomyr, and Kharkiv regions have shown significant revenue growth.

**Discussion.** In future research, it is proposed to focus on analysing the impact of structural changes in the sectoral distribution of large business on the overall macro-financial stability of Ukraine's economy under martial law, as well as to improve strategic approaches to sectoral and regional economic policy during reconstruction.

**Key words:** economic development, big business, macrofinancial stability, risk-oriented management, project finance, market analysis, regional economy.

**Постановка проблеми.** У контексті складних економічних та соціально-політичних умов, зумовлених повномасштабною війною, українська економіка демонструє стійкість та здатність до адаптації. Одним із ключових факторів економічної стабільності є діяльність найбільших компаній країни, чий внесок у загальні економічні показники є визначальним. У 2023 році тисяча найбільших підприємств України забезпечила 54% сукупного чистого доходу від реалізації продукції, що свідчить про зростання їх ролі у національній економіці. Ці компанії представляють різноманітні сектори, включаючи паливно-енергетичний комплекс, агропромисловість, IT-сферу, торгівлю та промисловість.

Попри загальне зміцнення позицій провідних підприємств, їх галузева структура зазнає змін:

традиційно домінуючі сектори, такі як нафтогазова промисловість та енергетика, поступово скорочують свою частку у доходах, у той час, як сектори роздрібної торгівлі, харчової промисловості та машинобудування демонструють зростання. Важливі регіональні відмінності також впливають на динаміку доходів: понад половина підприємств зосереджена у столиці, тоді як інші ключові промислові регіони роблять вагомий внесок у формування загальних економічних показників. Постає необхідність аналізу цих процесів, котрий є важливим для розуміння ключових трендів розвитку української економіки та визначення пріоритетів для подальшого економічного зростання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика функціонування бізнесу в умовах

російсько-української війни стала об'єктом численних досліджень сучасних науковців. Попри відносну новизну цієї теми, вона привертає все більше уваги дослідників. Це обумовлено необхідністю постійного пошуку методів адаптації бізнесу до умов війни та забезпечення його підтримки. Вагомий внесок у вивчення цієї проблеми зробили такі науковці як А. Длігач [1], М. Самойлюк [2], Т. Мурована [3], Б. Ватченко, Р. Шаранов [4] та інші. Методи аналізу наведених авторів варіюються від якісних досліджень на основі опитувань представників компаній з обчисленням Індексу активності бізнесу UBI [1] до кількісного моніторингу емпіричних часових рядів даних з різних сфер економіки [2], а також наукової систематизації нових знань та фактів про розвиток бізнесу, які породжує воєнний час [3; 4]. Також варто відзначити досить інформативні регулярні аналітичні звіти таких організацій як ЦЕС [2], ІЕД [5], Європейська бізнес-асоціація [6], Національний банк України [7], котрі поєднують у собі аналіз результатів анкетувань з дослідженням динаміки макрофінансових показників. Водночас спостерігається дефіцит наукових емпіричних робіт на основі макроекономічного, секторального та регіонального аналізу, що ґрунтуються на агрегації мікро-даних фінзвітності окремих компаній у рамках репрезентативних вибірок, що відкриває більш об'ємний та деталізований погляд на актуальні тренди розвитку бізнесу, зокрема великих та верхнього сегмента середніх підприємств. Дана стаття — один із перших кроків до закриття цієї прогалини у сфері знань про вплив війни на бізнес в Україні.

**Метою статті** є виявлення ключових ринкових та регіональних тенденцій розвитку топ 1000 компаній України в умовах повномасштабної війни, на основі яких стає можливим обґрунтоване даними формулювання рекомендацій для економічної політики, спрямованих на стабілізацію та розвиток ключових секторів економіки.

**Матеріали і методи.** Матеріалами дослідження є: 1) нормативно-правове забезпечення щодо галузевої класифікації діяльності підприємств; 2) статистичні дані фінансової звітності та реєстраційні дані досліджуваних підприємств; 3) праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що у сфері аналізу ринків, регіоналістики та впливу системних шоків на економічний розвиток країни. В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: емпіричний аналіз статистичних даних — для вивчення та оцінки фінансових показників компаній, включаючи доходи та їх динаміку в різних секторах економіки та регіонах України; порівняльний аналіз — для виявлення змін у ренкінгу великих компаній та їхніх доходах у різні періоди, а також для порівняння регіональних тенденцій; системний підхід — для комплексного дослідження взаємозв'язків між різними секторами економіки та їхнього впливу на загальний стан великого бізнесу в Україні.

**Виклад основного матеріалу.** За підсумками 2023 року сукупний чистий дохід тисячі найбільших українських підприємств склав близько 7,2 трильйона гривень, що на 19,4% перевищує показники попереднього року. Переважна частина цих компаній, як і в попередні періоди, належить до секторів паливно-енергетичного та аграрно-промислового комплексів, з основною концентрацією у столичному регіоні.

Під час дослідження здійснено агрегування показників чистого доходу від реалізації продукції першої тисячі найбільших українських компаній за галузевими, регіональними та віковими критеріями, а також проведено порівняння з результатами попередніх періодів. Як виявилось, роль першої тисячі підприємств у структурі національної економіки посилилась і наразі становить 54% від загального обсягу реалізованої продукції всіх компаній України, що на 2 відсоткових пункти перевищує показник 2022 року.

**Секторальна структура великого бізнесу України.** Тисяча найбільших компаній України охоплює різні галузі економіки. Найбільш численні сектори серед великого бізнесу — це харчова промисловість (139 компаній), нафтогазовий сектор (115 компаній), електроенергетика (104 компанії) та сільське господарство (97 компаній). Понад 50 компаній із топ 1000 за доходами функціонують у секторах оптової та роздрібною торгівлі, а також машинобудування (табл. 1).

За обсягом чистих доходів, перше місце в рейтингу 1000 найбільших компаній України належить нафтогазовому сектору з показником 1,2 трильйона грн, що становить 16,8% від загальних доходів. На другому місці — електроенергетика, з часткою 15,9%. Попри те, що ці два сектори залишаються провідними, їх частка суттєво зменшилась у 2023 році. Наступною за обсягом реалізованої продукції є роздрібна торгівля, частка якої зросла до 10,6% з попередніх 8,3%. Також значне зростання показала харчова промисловість (8,2%), яка обійшла сільське господарство (7,1%). Незважаючи на зниження частки металургії з 7% до 6,5%, вона зберігає шосте місце в рейтингу.

У другому ешелоні провідних секторів великого бізнесу України, що забезпечують від 1 до 6% доходів топ-1000 компаній, залишаються оптова торгівля, транспорт і логістика, тютюнова промисловість, торгівля автотранспортом, фармацевтична індустрія, машинобудування, хімічна промисловість, вугільний сектор та інформаційні технології (ІТ).

Варто зазначити, що частка сектора інформаційних технологій у доходах великого бізнесу вперше за багато років знизилась, з 1,3% до 1,1%. Це зниження корелює з іншими показниками, такими як стагнація експорту комп'ютерних послуг та скорочення кількості ІТ-працівників. Ця негативна тенденція заслуговує на підвищену увагу з боку розробників економічної політики, з огляду на нагальну потребу постіндустріальної модернізації економіки України, де все ще домінують сировинні галузі.

Таблиця 1

## 1000 найбільших компаній України у розрізі секторів економіки у 2023 р.

| Сектор                               | Чистий дохід компаній, млрд. грн, 2023 рік | Сукупна частка компаній в доходах топ 1000, %, 2023 рік | Приріст частки сектору в доходах топ 1000, 2023, п.п. | Кількість компаній в топ 1000, 2023 рік |
|--------------------------------------|--------------------------------------------|---------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|-----------------------------------------|
| Нафтогазовий сектор                  | 1 203.7                                    | 16.8%                                                   | -4.2                                                  | 115                                     |
| Електроенергетика                    | 1 142.2                                    | 15.9%                                                   | -1.4                                                  | 104                                     |
| Роздрібна торгівля                   | 761.5                                      | 10.6%                                                   | 2.3                                                   | 60                                      |
| Харчова промисловість                | 589.7                                      | 8.2%                                                    | 0.5                                                   | 139                                     |
| Сільське господарство                | 506.9                                      | 7.1%                                                    | -1.0                                                  | 97                                      |
| Металургія                           | 464.0                                      | 6.5%                                                    | -0.5                                                  | 48                                      |
| Оптова торгівля                      | 378.7                                      | 5.3%                                                    | 1.2                                                   | 70                                      |
| Транспорт і логістика                | 286.9                                      | 4.0%                                                    | -0.2                                                  | 31                                      |
| Тютюнове виробництво                 | 283.2                                      | 4.0%                                                    | 0.9                                                   | 17                                      |
| Торгівля автотранспортом             | 221.2                                      | 3.1%                                                    | 0.7                                                   | 47                                      |
| Фармацевтика                         | 219.9                                      | 3.1%                                                    | 0.2                                                   | 34                                      |
| Машинобудування                      | 185.7                                      | 2.6%                                                    | 0.9                                                   | 52                                      |
| Хімічна промисловість                | 173.8                                      | 2.4%                                                    | -0.3                                                  | 44                                      |
| Вугільна промисловість               | 113.9                                      | 1.6%                                                    | -0.2                                                  | 9                                       |
| Інформаційні технології              | 81.5                                       | 1.1%                                                    | -0.2                                                  | 22                                      |
| Фінанси                              | 78.1                                       | 1.1%                                                    | 0.5                                                   | 10                                      |
| Телекомунікації                      | 75.7                                       | 1.1%                                                    | -0.2                                                  | 7                                       |
| Будівництво                          | 68.6                                       | 1.0%                                                    | 0.0                                                   | 22                                      |
| Деревообробно-паперова промисловість | 61.8                                       | 0.9%                                                    | 0.3                                                   | 13                                      |
| Нерудна промисловість                | 56.4                                       | 0.8%                                                    | 0.2                                                   | 18                                      |
| Азартні ігри та лотереї              | 51.9                                       | 0.7%                                                    | 0.7                                                   | 7                                       |
| Готельно-ресторанний бізнес          | 28.0                                       | 0.4%                                                    | 0.1                                                   | 5                                       |
| Коксохімічна промисловість           | 26.5                                       | 0.4%                                                    | -0.8                                                  | 2                                       |
| Наукові дослідження                  | 22.5                                       | 0.3%                                                    | -0.1                                                  | 5                                       |
| Архітектура та інжиніринг            | 22.5                                       | 0.3%                                                    | 0.2                                                   | 2                                       |
| Операції з нерухомістю               | 16.7                                       | 0.2%                                                    | 0.2                                                   | 3                                       |
| Легка промисловість                  | 14.0                                       | 0.2%                                                    | 0.1                                                   | 6                                       |
| Водопостачання та утилізація         | 7.7                                        | 0.1%                                                    | -0.1                                                  | 3                                       |
| Охорона здоров'я                     | 6.2                                        | 0.1%                                                    | -0.1                                                  | 3                                       |
| Реклама і маркетинг                  | 6.2                                        | 0.1%                                                    | 0.1                                                   | 3                                       |
| Меблева промисловість                | 5.8                                        | 0.1%                                                    | 0.0                                                   | 2                                       |
| <b>Усього</b>                        | <b>7161.3</b>                              | <b>100.0%</b>                                           | <b>—</b>                                              | <b>1000</b>                             |

Джерело: розроблено автором на основі [8]

**Динаміка структурних змін топ 1000 компаній.** Порівняння складу тисячі найбільших компаній України у 2023 році з попереднім роком свідчить про зміну 23% учасників. Це означає, що 233 компанії вийшли з переліку найбільших, здебільшого через скорочення доходів, банкрутства або фізичні руйнування, а деякі підприємства не оприлюднили фінансові дані своєчасно. Загальні доходи компаній топ-1000 у 2023 році склали майже 7,2 трильйона гривень, що на 19,4% перевищує показники 2022 року (6 трильйонів гривень). Навіть

із урахуванням інфляції у 5,1%, реальний приріст доходів свідчить про позитивну динаміку розвитку великого бізнесу.

Попри загальне зростання доходів, деякі сектори демонструють скорочення. Зокрема, нафтогазова промисловість показала падіння на 4,4%, коксохімія знизилася на 62%, сектор наукових досліджень — на 10,3%, водопостачання — на 22%, а охорона здоров'я — на 44%. У порівнянні з 2020 роком, зі списку вибули всі компанії медіасфери, що вказує на трансформацію сектору.

Таблиця 2

1000 найбільших компаній України у розрізі регіонів держреєстрації за підсумками 2023 р.

| №             | Регіон                 | Кількість компаній з топ 1000, 2023 рік | Чистий дохід компаній, млрд. грн, 2023 рік | Сукупна частка компаній в доходах топ 1000, %, 2023 рік |
|---------------|------------------------|-----------------------------------------|--------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| 1             | Київ                   | 412                                     | 3 713.7                                    | 51.9%                                                   |
| 2             | Дніпропетровська обл.  | 98                                      | 875.7                                      | 12.2%                                                   |
| 3             | Київська обл.          | 68                                      | 461.8                                      | 6.4%                                                    |
| 4             | Львівська обл.         | 62                                      | 366.1                                      | 5.1%                                                    |
| 5             | Одеська обл.           | 42                                      | 225.9                                      | 3.2%                                                    |
| 6             | Запорізька обл.        | 25                                      | 181.2                                      | 2.5%                                                    |
| 7             | Полтавська обл.        | 38                                      | 163.9                                      | 2.3%                                                    |
| 8             | Черкаська обл.         | 32                                      | 146.9                                      | 2.1%                                                    |
| 9             | Волинська обл.         | 19                                      | 145.8                                      | 2.0%                                                    |
| 10            | Вінницька обл.         | 30                                      | 145.6                                      | 2.0%                                                    |
| 11            | Харківська обл.        | 31                                      | 143.5                                      | 2.0%                                                    |
| 12            | Житомирська обл.       | 15                                      | 80.3                                       | 1.1%                                                    |
| 13            | Донецька обл.          | 9                                       | 79.9                                       | 1.1%                                                    |
| 14            | Миколаївська обл.      | 10                                      | 61.4                                       | 0.9%                                                    |
| 15            | Хмельницька обл.       | 17                                      | 56.2                                       | 0.8%                                                    |
| 16            | Кіровоградська обл.    | 15                                      | 48.7                                       | 0.7%                                                    |
| 17            | Тернопільська обл.     | 13                                      | 46.4                                       | 0.6%                                                    |
| 18            | Івано-Франківська обл. | 10                                      | 44.0                                       | 0.6%                                                    |
| 19            | Сумська обл.           | 13                                      | 43.3                                       | 0.6%                                                    |
| 20            | Рівненська обл.        | 13                                      | 36.4                                       | 0.5%                                                    |
| 21            | Закарпатська обл.      | 10                                      | 35.1                                       | 0.5%                                                    |
| 22            | Чернігівська обл.      | 8                                       | 32.3                                       | 0.5%                                                    |
| 23            | Чернівецька обл.       | 10                                      | 27.1                                       | 0.4%                                                    |
| <b>Усього</b> |                        | <b>1 000</b>                            | <b>7 161</b>                               | <b>100.0%</b>                                           |

Джерело: розроблено автором на основі [8]

Традиційні для української економіки сектори, такі як АПК, енергетика, металургія та ІТ, показали зростання у сукупних доходах, але зменшили свою відносну частку у доходах топ-1000. Найбільший спад спостерігається в електроенергетиці (–1,4 п.п. до 15,9%), сільському господарстві (–1 п.п.), металургії (–0,5 п.п.), а також у хімічній промисловості, транспорті, вугільній промисловості, ІТ та телекомунікаціях (по –0,2 п.п.). Це свідчить про негативні процеси на ключових ринках.

Найвищу динаміку зростання виторгу продемонстрували компанії, що займаються роздрібною та оптовою торгівлею, автодилерством, а також підприємства харчової промисловості та машинобудування. Лідерами зростання стали роздрібна торгівля (+2,3 п.п.), оптова торгівля (+1,2 п.п.), тютюнова галузь і машинобудування (+0,9 п.п.). Значний внесок також зробили нові учасники ринку, зокрема гемблінгові компанії, які вперше увійшли до списку топ-1000, згенерувавши 0,7% сукупних доходів на суму 51,9 млрд. грн. Ці зміни відбулися за активної участі державних регуляторів, які сприяли виведенню цього ринку з тіньової економіки. Харчова

промисловість збільшила свою частку до 8,2%, що відображає стійкий ріст цього сектора.

**Географічна концентрація найбільших компаній України.** Місто Київ залишається основним місцем реєстрації для 412 компаній, що генерують майже 52% від загального доходу топ-1000 компаній. Великі підприємства, розташовані в промислових центрах Дніпропетровської, Київської, Львівської та Одеської областей, забезпечують ще 27% чистих доходів від реалізації продукції. Після п'яти провідних регіонів за доходами йдуть шість областей з часткою 2–2,5% кожна: Запорізька, Полтавська, Черкаська, Волинська, Вінницька та Харківська. Інші регіони України забезпечують менше ніж 1,1% від сукупного доходу першої тисячі компаній (табл. 2).

Серед досліджуваної вибірки найменша кількість великих компаній розташована у Чернігівській (8 компаній) та Донецькій областях (9 компаній). По 10 компаній представлені в Чернівецькій, Закарпатській, Івано-Франківській та Миколаївській областях. Водночас через наслідки війни та тимчасову окупацію, жодна компанія з Автономної Республіки

Крим, Луганської чи Херсонської областей не увійшла до переліку топ-1000.

Аналіз географічної структури розміщення великого бізнесу свідчить, що після значних змін, викликаних першим роком повномасштабної війни, у 2023–2024 роках відбувається стабілізація на новому рівні рівноваги. Великі промислові центри продовжують зберігати свої компанії, проте лише в тих регіонах, які розташовані на безпечній відстані від прифронтових зон. Водночас Запорізька, Донецька, Луганська та Херсонська області зазнали значного скорочення бізнес-активності через воєнні дії.

**Регіональні тенденції розвитку великого бізнесу.** Попри значні втрати великого бізнесу на Півдні та Сході країни, позитивним є той факт, що компанії з Дніпра, Харкова та Одеси зберігають свої позиції на бізнес-карті України настільки, наскільки це дозволяють сучасні умови.

У 2023 році регіональна структура доходів 1000 найбільших підприємств України зазнала менш значних змін порівняно з попередніми періодами. Столиця, місто Київ, показала найбільший приріст доходів крупного бізнесу, збільшивши загальні обсяги на 627 млрд. грн, що становить приріст на 20% і відповідне збільшення частки на 0,4 відсоткового пункта в загальних доходах топ-1000. Київська та Львівська області також демонструють суттєвий приріст чистих доходів на 104 млрд. грн (29%) та 92 млрд. грн (34%) відповідно, що сприяло зростанню їх часток у загальних доходах топ-1000 на 0,5 відсоткових пункта в кожному регіоні. Однак, інші західні області показали менші темпи зростання або навіть зниження доходів. Зокрема, у Волинській та Івано-Франківській областях було зафіксовано спад чистих доходів на 5,7% (–0,5 п.п.) та 15,7% (–0,3 п.п.) відповідно.

Найбільше скорочення частки доходів серед найбільших компаній спостерігалось у Запорізькій області, де доходи зменшилися на 13 млрд. грн, що відповідає зниженню на 0,7 відсоткового пункта. Також продовжувалося скорочення у Донецькій (–0,2 п.п.) та Одеській (–0,2 п.п.) областях. Попри складні умови, Харківська область демонструє стабільність і навіть зростання доходів, показавши приріст на 50 млрд. грн, що призвело до збільшення частки на 0,4 п.п. Окрім цього, позитивні зміни відзначені у Вінницькій (+0,3 п.п.) та Житомирській (+0,1 п.п.) областях, де великі підприємства посилили свою роль у загальних доходах топ-1000.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** У складі 1000 найбільших компаній України

переважають підприємства паливно-енергетичного комплексу, торгівлі та агропромислового сектору. Вагомий внесок у загальні доходи також зробили компанії металургії, транспорту, тютюнової та фармацевтичної галузей. Найбільша кількість підприємств залишається зареєстрованою в Києві, хоча частина активів може функціонувати в інших регіонах. Західні області, за винятком Львівщини та частково Закарпаття, втратили частину позитивних ефектів, які вони отримували на початку повномасштабного вторгнення через переміщення бізнесу. Водночас значне зростання доходів демонструють компанії з Києва, Київської, Вінницької, Житомирської та Харківської областей.

Негативний вплив війни у 2023 році відчули найбільші компанії нафтогазового комплексу, коксохімічної промисловості, водопостачання та охорони здоров'я. Хоча деякі сектори, як електроенергетика, сільське господарство, металургія, хімічна промисловість та ІТ, показали певне зростання виручки, їх частка у загальних доходах зменшилась. Натомість суттєве зростання доходів спостерігалось в галузях роздрібною та оптовою торгівлі, харчовій промисловості, тютюновій індустрії, машинобудуванні, продажу автотранспорту, азартних іграх та лотереях.

З макроекономічної точки зору, зміщення бізнес-активності в бік B2C-сегментів роздрібних послуг та військових технологій пояснюється підвищеним споживчим попитом, зумовленим зростанням державних витрат на воєнні потреби. Дефіцит бюджету, який фінансується через зовнішні та внутрішні запозичення, підтримує цю динаміку. Проте подальші зміни в ринковій структурі економіки та збільшення імпорту потребують коригування економічної політики, щоб забезпечити стійкий розвиток традиційних експортоорієнтованих галузей.

У подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на аналізі впливу структурних змін у галузевому розподілі великого бізнесу на загальну макрофінансову стійкість економіки України в умовах воєнного стану. Окремо варто дослідити ефективність державних заходів із підтримки ключових експортних секторів, особливо в умовах їхнього поступового скорочення. Також доцільно вивчити значення виявленого зростання сектору споживчих послуг та індустрії мілітарних технологій для довгострокових економічних перспектив. Це надасть змогу покращити економічну політику, спрямувавши її на досягнення стійкості, відновлення та модернізації України.

### Література

1. Длігач А. Як живе бізнес на третьому році війни. Результати досліджень. *Економічна правда*. 2024. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2024/06/20/715467/> (дата звернення: 31.08.2024).
2. Самойлюк М. Трекер економіки України під час війни. *Центр економічної стратегії*. 2024. URL: <https://ces.org.ua/tracker-economy-during-the-war/> (дата звернення: 13.09.2024).
3. Мурована Т. О. Вітчизняне підприємництво в умовах воєнного стану: основні тенденції та методи підтримки. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 47. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-49>.
4. Ватченко Б. С., Шаранов Р. С. Антикризове управління підприємством під час війни. *Економічний простір*. 2022. № 182. С. 38–43. doi: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-5>.
5. Нове Щомісячне опитування підприємств. Український бізнес під час війни. *Інститут економічних досліджень та політичних консультацій*. 2024. URL: [http://www.ier.com.ua/ua/trade\\_facilitation/survey](http://www.ier.com.ua/ua/trade_facilitation/survey) (дата звернення: 31.08.2024).
6. Європейська бізнес-асоціація. Бізнес в умовах війни. *NV-Бізнес*. 2022. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/economics/ukrajinskiy-biznes-pokrashchiv-ocinku-finansovoji-stiykosti-opituvannya-yeba-infografika-50262837.html> (дата звернення: 31.08.2024).
7. Щомісячний макроекономічний та монетарний огляд: вересень 2024 року. *Національний банк України*. 2024. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/makroekonomichnyi-ta-monetarniy-oglyad-veresen-2024-roku> (дата звернення: 26.09.2024).
8. Корнилюк Р. В. Тисяча найбільших українських компаній за доходами у 2023 році. *YouControl*. 2023. URL: <https://youcontrol.com.ua/data-research/tysiacha-naybilshykh-ukrayinskykh-kompaniy-za-dokhodamy-u-2023-rotsi/> (дата звернення: 31.08.2024).

### References

1. Dligach, A. (2024). Yak zhyve biznes na tretomu rotsi viiny. Rezultaty doslidzhen [How business is doing in the third year of the war. Research results]. *Ekonomichna pravda*. 2024. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2024/06/20/715467/> [in Ukrainian].
2. Samoliuk, M. (2024). Treker ekonomiky Ukrainy pid chas viiny [Tracker of Ukraine's economy during the war]. *Centre of Economic Strategy*. 2024. URL: <https://ces.org.ua/tracker-economy-during-the-war/> [in Ukrainian].
3. Murovana, T. (2023). Vitchyzniane pidpriemnytstvo v umovakh voiennoho stanu: osnovni tendentsii ta metody pidtrymky [Domestic entrepreneurship under the conditions of marital state: main trends and methods of support]. *Economy and Society*. Vol. 47. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-49> [in Ukrainian].
4. Vatchenko, B., & Sharanov, R. (2022). Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom pid chas viiny [Anti-crisis management of an enterprise during the war]. *Ekonomichnyi prostir*. Vol. 182. pp. 38–43. doi: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-5> [in Ukrainian].
5. IED (2024). Nove Shchomisiachne opytuvannya pidpriemstv. Ukrainskyi biznes pid chas viiny [New Monthly Business Survey. Ukrainian business during the war]. URL: [http://www.ier.com.ua/ua/trade\\_facilitation/survey](http://www.ier.com.ua/ua/trade_facilitation/survey) [in Ukrainian].
6. European Business Association (2022). Biznes v umovakh viiny [Business under the war]. *NV-Biznes*. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/economics/ukrajinskiy-biznes-pokrashchiv-ocinku-finansovoji-stiykosti-opituvannya-yeba-infografika-50262837.html> [in Ukrainian].
7. NBU (2024). Shchomisiachnyi makroekonomichni ta monetarni ohliad: veresen 2024 roku [Monthly macroeconomic and monetary review: September 2024]. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/makroekonomichnyi-ta-monetarniy-oglyad-veresen-2024-roku> [in Ukrainian].
8. Korniliuk, R. (2024). Tysiacha naibilshykh ukrainskykh kompanii za dokhodamy u 2023 rotsi [One thousand largest Ukrainian companies by revenue in 2023]. *YouControl*. 2023. URL: <https://youcontrol.com.ua/data-research/tysiacha-naybilshykh-ukrayinskykh-kompaniy-za-dokhodamy-u-2023-rotsi/> [in Ukrainian].

**Лесик Григорій Васильович**

*аспірант кафедри економічної кібернетики та інформатики  
Західноукраїнського національного університету*

**Lesyk Hryhorii**

*Postgraduate of the Department of Economic Cybernetics and Informatics  
Western Ukrainian National University*

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-8-10200

## **МЕТОДИ ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ У ФРАНЧАЙЗИНГОВИХ МЕРЕЖАХ: АМЕРИКАНСЬКИЙ, ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ТА УКРАЇНСЬКИЙ ДОСВІД**

### **METHODS OF OPTIMISING BUSINESS PROCESS MANAGEMENT IN FRANCHISE NETWORKS: AMERICAN, EUROPEAN AND UKRAINIAN EXPERIENCE**

**Анотація.** Вступ. Франчайзинг стає все більш популярною моделлю ведення бізнесу. Франчайзингові роздрібні торговельні мережі активно використовують різноманітні методи оптимізації бізнес-процесів з метою підвищення ефективності роботи, зниження витрат та збільшення прибутковості. Дана стаття присвячена аналізу та порівнянню методів оптимізації управління бізнес-процесами на підприємствах франчайзингових роздрібних торговельних мереж в Америці, Європі та Україні. Дослідження охоплює теоретичні основи оптимізації, практичні аспекти її застосування та аналіз результатів впровадження різних методів на підприємствах різних країн. Тому вивчення питань оптимізації бізнес-процесів у франчайзингових мережах є надзвичайно актуальним.

**Мета.** Метою дослідження є комплексний аналіз та систематизація сучасних підходів і інструментів для підвищення ефективності управління бізнес-процесами в мережах роздрібною торгівлі, що працюють за франчайзинговою моделлю, як в міжнародному контексті, так і на національному рівні України з ціллю надати обґрунтовані рекомендації для підвищення ефективності управління бізнес-процесами на українських підприємствах франчайзингових мережах роздрібною торгівлі, що сприятиме їхньому стабільному розвитку та зростанню конкурентоспроможності.

**Матеріали і методи.** Матеріалами дослідження є наукові статті та публікації, які вивчають питання управління бізнес-процесами, франчайзингу та здійснюють дослідження, присвячені аналізу бізнес-процесів у роздрібній торгівлі, статті про застосування різних методів оптимізації управління бізнес-процесами в різних галузях та розкривають випадки успішного застосування методів оптимізації у франчайзингових мережах; звіти та аналітика: звіти консалтингових компаній про тенденції в роздрібній торгівлі, аналітичні матеріали про розвиток франчайзингу в різних країнах, дані досліджень ринку роздрібною торгівлі; нормативно-правова база: законодавство, що регулює діяльність франчайзингових мереж у різних країнах, стандарти та рекомендації щодо управління бізнес-процесами.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: систематичний підхід для виявлення основних тенденцій, концепцій та методів у досліджуваній галузі; порівняльний аналіз для виявлення спільних і відмінних рис у підходах до оптимізації бізнес-процесів в різних країнах; методи збору та аналізу даних.

**Результати.** Дане дослідження присвячене комплексному аналізу методів оптимізації бізнес-процесів, що застосовуються у франчайзингових роздрібних мережах США, Європи та України.

На основі аналізу світового досвіду, в роботі проведено порівняльний аналіз досвіду різних країн, виявлено спільні та відмінні риси. Виокремлено загальні тенденції та особливості, зумовлені специфікою національних ринків та законодавства. Зокрема, детально розглянуто досвід США, Європи та України, проаналізовано практику провідних компаній та виявлено найбільш перспективні напрямки розвитку.

Систематизовано традиційні та сучасні методи оптимізації. Виявлено вплив інформаційних технологій на процеси оптимізації та проаналізовано можливості їх застосування у франчайзингових мережах. Розглянуто особливості франчайзингу як форми організації бізнесу та його вплив на процеси оптимізації. Сформульовано практичні рекомендації для оптимізації бізнес-процесів у франчайзингових мережах України з урахуванням національних особливостей та світового досвіду.

Перспективи. Тема оптимізації управління бізнес-процесами на підприємствах франчайзингових роздрібних торговельних мереж є перспективною для наукових досліджень і має величезний потенціал для практичного застосування. Застосування наукових методів і сучасних інформаційних технологій дозволить значно підвищити ефективність роботи підприємств і зміцнити їх позиції на ринку. Результати проведеного дослідження можуть бути використані як теоретична основа для подальших наукових розробок, а також як практичний інструмент для підприємств, які прагнуть підвищити ефективність своєї діяльності.

**Ключові слова:** франчайзинг, бізнес-процеси, роздрібна торгівля, торговельні мережі, методи оптимізації, управління бізнес-процесами, ефективність, продуктивність, міжнародний досвід.

**Summary.** Introduction. Franchising is an increasingly popular business model. Franchise retailers actively use various methods of business process optimisation in order to increase efficiency, reduce costs and increase profitability. The article is devoted to the analysis and comparison of business process optimisation methods in franchise retail chain companies in America, Europe and Ukraine. The study includes theoretical foundations of optimisation, practical aspects of its application and analysis of the results of implementation of various methods at enterprises of different countries. Therefore, the study of business process optimisation in franchise networks is extremely relevant.

**Objective.** The objective of this study is to conduct a comprehensive analysis and systematisation of contemporary approaches and tools designed to enhance the efficiency of business process management in retail chains operating on a franchise model. This analysis will be conducted at both the international and national levels of Ukraine, with the aim of providing well-founded recommendations for improving the efficiency of business process management in Ukrainian enterprises of franchise retail chains. It is anticipated that these recommendations will contribute to the sustainable development and competitiveness of these enterprises.

**Materials and methods.** The research materials are: scientific articles and publications that study the issues of business process management, franchising and conduct research on the analysis of business processes in retail trade, articles on the application of various methods of optimising business process management in various industries and reveal cases of successful application of optimisation methods in franchise networks; reports and analytics: reports of consulting companies on trends in retail trade, analytical materials on the development of franchising in different countries, research data on the retail trade market; regulatory framework: legislation regulating the activities of franchise networks in different countries, standards and recommendations for managing business processes.

The following scientific methods were used in the course of the study: a systematic approach to identify the main trends, concepts and methods in the field of research; comparative analysis to identify common and distinctive features in approaches to optimising business processes in different countries; methods of data collection and analysis.

**Results.** This study is devoted to a comprehensive analysis of business process optimisation methods used in franchise retail chains in the USA, Europe and Ukraine. On the basis of the analysis of world experience, a comparative analysis of the experience of different countries was carried out in the work, common and distinctive features were identified. General trends and features determined by the specifics of national markets and legislation are singled out. In particular, the experience of the USA, Europe and Ukraine was examined in detail, the practice of leading companies was analyzed and the most promising directions of development were identified.

The traditional and modern methods of optimisation are systematised. The influence of information technologies on optimisation processes is identified and the possibilities of their application in franchise networks are analysed. The peculiarities of franchising as a form of business organisation and its impact on optimisation processes are considered. Practical recommendations for optimisation of business processes in franchise networks of Ukraine are formulated, taking into account national peculiarities and world experience.

**Prospects.** The topic of optimising the management of business processes in franchise retailers is promising for scientific research and has great potential for practical application. The use of scientific methods and modern information technologies will significantly improve the efficiency of enterprises and strengthen their position in the market. The results of the study can be used as a theoretical basis for further scientific developments, as well as a practical tool for enterprises seeking to improve the efficiency of their activities.

**Key words:** franchising, business processes, retail trade, retail chains, optimisation methods, business process management, efficiency, productivity, international experience.

**Постановка проблеми.** Франчайзинг як модель ведення бізнесу активно розвивається в усьому світі, оскільки дозволяє підприємствам швидко масштабуватися, використовуючи перевірені бізнес-моделі та брендові стандарти.

Ефективне управління є ключовим фактором успіху франчайзингових мереж. Хоча франчайзинг

і пропонує готові бізнес-моделі, успіх кожної конкретної мережі залежить від того, наскільки добре вона організована та керована. Оптимізація управління бізнес-процесами в роздрібних франчайзингових мережах є стратегічно важливим завданням, яке безпосередньо впливає на конкурентоспроможність та довготривалий успіх бізнесу. Завдяки

впровадженню інноваційних методів оптимізації можна досягти значного підвищення ефективності роботи, зменшити операційні витрати та забезпечити стійкий розвиток мережі в динамічному ринковому середовищі. Це є складним завданням, яке вимагає комплексного підходу та застосування сучасних технологій. Виникає необхідність дослідити традиційні та сучасні методи оптимізації управління бізнес-процесами, здійснити аналіз існуючих методів оптимізації, виявити специфічні особливості управління бізнес-процесами в франчайзингових роздрібних торговельних мережах різних країн: Америки, Європи та України.

Здійснити порівняльний аналіз методів оптимізації різних країн на сучасному етапі з метою розробки та надання певних рекомендацій щодо вибору методів оптимізації бізнес-процесів у франчайзингових торговельних мережах, які враховують специфіку українського ринку та споживацькі уподобання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню управління бізнес-процесами присвятили свої праці вітчизняні та зарубіжні вчені: Ян фон Брок — автор численних досліджень у сфері управління бізнес-процесами, зокрема, пов'язаних із цифровою трансформацією; Майкл Роземан, займається дослідженнями в галузі управління бізнес-процесами, інновацій та цифрової стратегії; Матиас Веске — автор численних праць з моделювання бізнес-процесів та BPMN та інші. Оптимізація бізнес-процесів у франчайзингових мережах є складною задачею, що вимагає індивідуального підходу з урахуванням специфіки кожного ринку. Дослідженнями ефективних методів оптимізації займалися вчені: Слободянюк К., Титенко Л. В. [1] — розкрито сутність реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві; Григор'єв О. Ю., Габор Я. Я. [2] — LEAN менеджмент в умовах економічного зростання та розвитку, досліджено особливості та принципи застосування lean менеджменту, виявлено причини упровадження lean концепції, а також склад lean команди; Постніков О. О., Смерічевська С. В. [3] — метою статті є всебічний огляд світових тенденцій у сфері аналізу великих баз даних, зокрема у сфері закупівель, а також аналіз різних джерел даних, які можуть бути використані для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, досліджується зростаюча сфера застосування штучного інтелекту в розширенні можливостей аналізу даних для управління закупівлями та пропонується алгоритм робочого процесу для його застосування; Кріль О. [4] — детально розкрита тема використання інформаційних технологій в управлінні підприємством, висвітлено питання призначення програмних продуктів, залежно від їх функціонального призначення; Бондаренко С. М. [5] — висвітлює тему бережливого виробництва плюс шість сигм, як інструмент підвищення якості бізнес-процесів та сталого розвитку підприємства; Адаменко М. О. [6], розглянуто теоретичні положення та запропоновано практичні рекомендації

щодо франчайзингу як форми ведення бізнесу, на основі аналізу світового досвіду та з урахуванням особливостей застосування українськими компаніями; Дика А. І. [7], висвітлює сучасні тенденції розвитку світового ринку франчайзингових послуг; Моняк Р. [8] — розкрито тему правового регулювання франчайзингу: світовий досвід та українські реалії; Сара Матеус (Sarah Mateus) і Сумодіп Саркар (Soumodip Sarkar) [9], досліджують концепцію бріколажу в контексті підприємництва та проводять систематичний огляд літератури, щоб зрозуміти, як ця концепція використовувалася раніше, і пропонують її концептуалізацію, яка може бути корисною для майбутніх досліджень; Стефані М. Ноубл (Stephanie M. Noble), Мартін Менде (Martin Mende), Дхрув Гревал (Dhruv Grewal) та А. Парасураман (A. Parasuraman) [10], автори підкреслюють важливість створення балансованого взаємодії між людьми та машинами для досягнення більш ефективних та персоналізованих послуг; Шимко О. В., Демидюк С. М. [11], описує франчайзинг як ефективний інструмент розвитку бізнесу в разі потреби суттєвих капіталовкладень у франшизу, а також здатність франчайзингової моделі адаптуватися до економічних і соціальних реалій; Шевченко, І. В., Пахота Н. В. [12], розглядають франшизу, як перспективну модель розвитку бізнесу в Україні, яка створює сприятливі умови для розвитку малого бізнесу в Україні. Виділяє затребувані найбільш популярні франшизи у різних сферах діяльності; Король Д. [13] — пропонує шляхи вдосконалення організації системи франчайзингу в Україні, аналізує міжнародний досвід та перспективи розвитку франчайзингу в Україні; Мартиненко О. О., ШУБА М. В. [14] — описує світовий досвід використання франчайзингу як ефективної моделі розширення бізнесу; Сагайдак Д. В. [15] — займається дослідження сучасних тенденцій розвитку українського ринку франчайзингових послуг, розкриває проблеми та перспективи розвитку франчайзингового бізнесу в Україні в сучасних умовах. Війна на сході України, руйнування інфраструктури, міграція населення та мобілізація створюють унікальні виклики для франчайзингових мереж. Це вимагає розробки адаптивних методів оптимізації, які враховують нестабільність економіки, дефіцит кадрів та порушені ланцюги постачання. Питання сутності, особливостей управління франчайзингом та оптимізації бізнес-процесів в франчайзингових мережах є предметом багатьох наукових досліджень як в Україні, так і за кордоном. Наукові роботи свідчать про актуальність теми, сучасність та такої, що потребує подальшого дослідження.

**Метою статті** є комплексний аналіз та систематизація сучасних підходів і інструментів для підвищення ефективності управління бізнес-процесами в мережах роздрібної торгівлі, що працюють за франчайзинговою моделлю, враховуючи міжнародний досвід та відчизняний з ціллю надати обґрунтовані рекомендації для підвищення ефективності

управління бізнес-процесами на українських підприємствах франчайзингових мережах роздрібною торгівлі, що сприятиме їхньому стабільному розвитку та зростанню конкурентоспроможності.

**Матеріали і методи.** Матеріалами дослідження є: наукові статті та публікації, які вивчають питання управління бізнес-процесами, франчайзингу та здійснюють дослідження, присвячені аналізу бізнес-процесів у роздрібній торгівлі. Статті про застосування різних методів оптимізації управління бізнес-процесами в різних галузях та розкривають випадки успішного застосування методів оптимізації у франчайзингових мережах; звіти та аналітика: звіти консалтингових компаній про тенденції в роздрібній торгівлі, аналітичні матеріали про розвиток франчайзингу в різних країнах, дані досліджень ринку роздрібною торгівлі; нормативно-правова база: законодавство, що регулює діяльність франчайзингових мереж у різних країнах, стандарти та рекомендації щодо управління бізнес-процесами.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: систематичний огляд праць для виявлення основних тенденцій, концепцій та методів у досліджуваній галузі; порівняльний аналіз для виявлення спільних і відмінних рис у підходах до оптимізації бізнес-процесів в різних країнах; методи збору та аналізу даних.

**Виклад основного матеріалу.** Франчайзинг пропонує ефективний механізм для швидкого розширення бізнесу. Стандартизовані бізнес-процеси в рамках франчайзингових мереж забезпечують високий рівень якості продукту або послуги. Однак, для підтримання конкурентоспроможності в динамічному ринковому середовищі, франчайзери змушені постійно вдосконалювати свої бізнес-процеси. Для цього вони впроваджують як традиційні інструменти управління, так і сучасні технології.

Традиційні методи оптимізації управління бізнес-процесами, такі як аналіз часу, нормування праці, бізнес-процесний аналіз, управління якістю, базуються на аналізі існуючих процесів, їхньому вдосконаленні та стандартизації, забезпечують основу для підвищення ефективності та продуктивності на підприємствах франчайзингових роздрібних торговельних мереж. Впровадження цих методів допомагає компаніям досягати стабільних результатів, покращувати якість обслуговування клієнтів та знижувати витрати.

До **сучасних методів оптимізації** можна віднести: **бізнес-процесний реінжиніринг** — це метод результативного переосмислення та перепроєктування важливих бізнес-процесів для досягнення максимального рівня ефективності діяльності підприємств франчайзингових торговельних мереж [1, с. 261–262]; **LEAN-методологію** — це підхід до управління, який прагне мінімізувати всі види витрат, які не створюють доданої вартості для кінцевого споживача, при одночасному підвищенні яко-

сті продукції або послуг [2, с. 10–17]; **управління на основі даних (Data-Driven Management)** — це стратегія управління, яка базується на систематичному зборі, аналізі та використанні даних для прийняття обґрунтованих бізнес-рішень [3, с. 77–84]; **технологічна автоматизація** — це процес заміни ручної праці машинним управлінням, з метою підвищення ефективності, точності та продуктивності виробничих процесів [4, с. 188–190]. Автори [10] обговорюють вплив П'ятої промислової революції на роздрібну торгівлю та сферу послуг. Основна увага приділяється гармонійній співпраці між людьми та машинами, що сприяє трансформації цих галузей. Новітні технології, такі як штучний інтелект, автоматизація, Інтернет речей (IoT), сприяють зміні парадигми в управлінні бізнес-процесами. Для успішної адаптації до П'ятої промислової революції компаніям необхідно інтегрувати новітні технології, при цьому зберігаючи людину в центрі бізнес-процесів. **Методологія шість сигм** — це комплексний методологічний підхід, що використовує статистичні інструменти для ідентифікації та усунення причин дефектів у процесах, забезпечуючи високий рівень якості продукції або послуг [5, с. 62–66].

Інноваційне управління франчайзинговими мережами, яке об'єднує ці методи, гарантує максимальну ефективність бізнес-процесів і лідерські позиції на ринку.

У США в 2022 році частка суб'єктів підприємництва, що працюють за франчайзинговою моделлю, складала 80%, в країнах Європи — 67%, в Україні — 23% [6, с. 49].

Автор [14, с. 256] вказує, беззаперечним лідером даної галузі є США, оскільки франчайзингова система даної країни є найбільшою у світі. Надзвичайно розвинена інфраструктура підтримки франчайзингу, включаючи консалтингові компанії, асоціації та тренінгові центри. Характерний високий рівень регулювання та стандартизації, що забезпечує захист як франчайзера, так і франчайзі. В США використовують широкий спектр доступних фінансових інструментів для підтримки франчайзингових ініціатив. За даними Офіційного сайту Franchise Direct країна-лідер за кількістю франчайзингових компаній у 2023 році досягла 3,828 брендів, з них доля національних брендів становить 95%, загальна кількість підприємств, які працюють під цими брендами за франчайзинговою угодою дорівнює 769,683. Вклад франчайзингу у ВВП країн становить 844,000,000,000 дол. США. Це означає, що франчайзинг є важливим драйвером економічного зростання в країні, створюючи робочі місця та генеруючи податкові надходження [7, с. 38].

Для досягнення лідерства на ринку, франчайзингові мережі США активно застосовують такі сучасні інструменти управління, як LEAN-методологію, методологію шість сигм, автоматизацію та управління

на основі даних, що дозволяє їм оптимізувати всі бізнес-процеси та забезпечити найвищу якість обслуговування клієнтів. Трендами в області оптимізації є використання сучасних технологій для автоматизації рутинних завдань, застосування штучного інтелекту та машинне навчання для передбачення попиту, оптимізації запасів та покращення взаємодії з клієнтами та неперервне вдосконалення.

Прикладом успішного використання сучасних методів оптимізації є досвід таких провідних компаній, як McDonald's (МакДональдз), що використовує LEAN-методологію та методологію шість сигм для оптимізації процесів обслуговування клієнтів та управління ланцюгами поставок для підвищення якості обслуговування в своїх ресторанах по всьому світу; Starbucks (Старбакс), що впроваджує ERP-систему для інтеграції операцій та покращення управління запасами та застосовує аналіз даних і штучний інтелект для розробки індивідуальних пропозицій і оптимізації ланцюга постачання, для прогнозування попиту і персоналізації маркетингових кампаній; Walmart (Волмарт), що впроваджує аналітичних інструментів та технологій штучного інтелекту для оптимізації ланцюгів поставок та управління попитом, впроваджує автоматизовані системи для управління запасами і оптимізації логістики, що дозволяє значно знизити витрати і підвищити ефективність.

Франчайзинг в Америці неперервно розвивається, розробляються нові технології, зростає попит на інноваційні рішення, вдосконалюється ринок консалтингових послуг та навчальних програм для підтримки впровадження оптимізаційних методів, підвищується рівень автоматизації та використання штучного інтелекту для оптимізації операцій.

**Європейський франчайзинговий ринок** є одним із найбільших у світі з розвинутою інфраструктурою та великим попитом на франчайзингові можливості.

За оцінками експертів, у Європі функціонує понад 4500 франчайзингових систем та приблизно 180000 франчайзі, які досягають загальний обсяг продажів у розмірі понад 150 млрд. доларів США. Лідуючі галузі з використання франчайзингу в Європі представлені за даними Офіційного сайту Franchise Direct таким чином: швидке харчування — 58%, готельний бізнес — 15%, ресторани повного сервісу — 12%, сфера послуг — 9%, роздрібна торгівля — 6%. За даними Європейської Федерації франчайзингу, найбільш масштабно франчайзинг розвинений у Німеччині, Франції, Іспанії [7, с. 41–42].

Для франчайзингу на цій території характерний високий рівень регулювання та стандартизації, що забезпечує захист як франчайзера, так і франчайзі, різноманітність франчайзингових пропозицій, як від місцевих, так і міжнародних брендів, стабільний економічний клімат та розвинена інфраструктура підтримки франчайзингу.

Європа використовує традиційні та сучасні методи оптимізації.

Слід відмітити вплив європейського законодавства на процеси оптимізації, що також відіграє важливу роль у забезпеченні відповідності стандартам та регламентам.

**Європейське законодавство** встановлює високі стандарти якості та безпеки для бізнесу, що впливає на процеси оптимізації, вимагає необхідності дотримання регламентів, таких як «Загальний регламент захисту даних»; вимагає впровадження відповідних процедур та систем для управління даними; впроваджує жорсткі екологічні норми; вимагає від компаній розробки методів оптимізації бізнес-процесів таких, що зменшують негативний вплив на навколишнє середовище; акцентують увагу на використанні екологічно чистих технологій та методів для зменшення витрат ресурсів [8, с. 183].

Прикладом успішного використання методів оптимізації можуть бути такі компанії:

ІКЕА, яка використовує LEAN-методологію і «Шість Сигм» для покращення ефективності виробничих та логістичних процесів, впроваджує автоматизованих систем для управління запасами та замовленнями; Carrefour (Карфур), яка впроваджує CRM(системи управління взаєминами з клієнтами) та ERP(системи планування ресурсів підприємства) — системи для інтеграції операцій та покращення управління запасами та застосовує екологічно чистих технологій та методів для зменшення негативного впливу на навколишнє середовище; Zara(Зара), яка використовує автоматизованих систем для управління ланцюгами поставок та оптимізації виробничих процесів та робить акцент на швидкості та ефективності процесів для забезпечення швидкої реакції на зміну попиту; «Н&М» інтегрує стійкі практики в свої операційні процеси, зосереджуючись на зменшенні відходів і зниженні вуглецевого сліду, тобто займається оптимізацією бізнес-процесів з урахуванням екологічної стійкості. Можна виділити деякі тренди методів оптимізації в різних європейських країнах.

За даними Німецької асоціації франчайзингу (DFV) до кінця 2023 року в Німеччині налічувалося 990 франчайзингових мереж із 128 тисячами франчайзі, під керуванням яких перебувають 168 тисяч працюючих за франшизою точок [7, с. 41]. В **Німеччині** впроваджують концепцію Індустрії 4.0 — це концепція, яка описує новий етап розвитку промисловості, де фізичні виробничі процеси тісно інтегруються з цифровими технологіями. Це означає створення «розумних заводів», де машини, обладнання та продукти можуть самостійно комунікувати, обмінюватися даними та приймати рішення.

Провідною країною на європейському ринку франчайзингу є Франція, яка займає перший рядок у Європі за темпами поширення цієї бизнес-моделі. Формуванню сприятливих умов розвитку

франчайзингу сприяли наявність правового режиму, доступ до інноваційних технологій, підтримка та навчання франчайзі всередині мережі. Франчайзинг у Франції розвивається у різних сферах діяльності: громадське харчування, торгівля, нерухомість. Найефективнішими франшизами у Франції є у сфері обслуговування — Aquilus Piscines, Coviva; у сфері швидкого харчування — SUBWAY; мережа салонів краси — Citron Vert; побутової техніки — Cuisine Plus [7, с. 43].

**Франція** активно використовує LEAN-методологію та технологічну автоматизацію для управління виробництвом та логістикою, велику увагу приділяє екологічній стійкості та ефективному використанню ресурсів.

Оптимізація бізнес-процесів у франчайзингових роздрібних торговельних мережах в Європі є ключовим фактором для забезпечення конкурентоспроможності та ефективності бізнесу. Використання як традиційних, так і сучасних методів оптимізації, а також активне впровадження інформаційних технологій, дозволяє значно підвищити продуктивність та якість обслуговування клієнтів. Вплив європейського законодавства на процеси оптимізації також відіграє важливу роль у забезпеченні відповідності стандартам та регламентам.

До початку 2022 року франчайзинг в Україні активно розвивався і мав значні перспективи. На той час діяло 592 франчайзери [6, с. 74].

Автор [13, с. 86] виділяє багато міжнародних франшиз, які присутні на українському ринку, були прийняті з-за кордону, переважно у сфері торгівлі та послуг. Серед європейських франчайзингових мереж, представлених в Україні, більшість із них належать польським, італійським, німецьким та французьким брендам. В Україні працює приблизно десять основних американських брендів, що представляє хорошу можливість для американських брендів розширити свою присутність на ринку.

Однак повномасштабне російське вторгнення суттєво вплинуло на цей сектор, хоча більшість підприємств адаптувалися і продовжують розвиток. Найпривабливішими регіонами для масштабування стали західні області. Попри виклики, багато франчайзерів пішли назустріч своїм франчайзі, зокрема, знизивши обов'язкові платежі, що сприятиме подальшому розвитку ринку. У 2023 році спостерігається поступове покращення економічної ситуації, але ризики через війну залишаються значними.

Франчайзинг в Україні сприяє економічному зростанню, особливо в роздрібній торгівлі, громадському харчуванні та сфері послуг. Регіони, особливо великі міста, мають значний потенціал для розвитку. Оптимізація бізнес-процесів є ключовою для успішної діяльності компаній, які застосовують як традиційні, так і сучасні підходи, залежно від свого масштабу та технологічного рівня.

Так, наприклад, компанія «Миронівський хлібопродукт» (МХП) активно використовує бенчмаркінг для порівняння своїх виробничих процесів з процесами міжнародних компаній; в компанії «Оболонь» SWOT-аналіз використовується для стратегічного планування та прийняття рішень щодо розширення асортименту продукції, а «Укрпошта» регулярно проводить аудит своїх логістичних процесів для зменшення часу доставки і зниження витрат.

В Україні є ряд компаній, які успішно впроваджують сучасні методи оптимізації. Так «Нова Пошта» використовує LEAN-методологію для оптимізації своїх логістичних і складських процесів, що дозволяє зменшити час обробки та доставки вантажів. «Метінвест» застосовує «Шість Сигм» для підвищення якості продукції та зменшення виробничих витрат на своїх металургійних підприємствах. «Розетка» автоматизувала свої процеси управління замовленнями і складськими запасами за допомогою ERP-системи, що дозволило значно підвищити ефективність і швидкість обробки замовлень, тобто розробили та застосували програмне забезпечення для автоматизації рутинних задач. «Київстар» використовує аналіз великих даних для розробки персоналізованих пропозицій і підвищення задоволеності клієнтів.

На Україні традиційні методи, такі як бенчмаркінг, SWOT-аналіз та аудит бізнес-процесів, часто використовуються для стратегічного планування і визначення напрямків покращень. Вони є менш затратними і можуть бути впроваджені навіть в малих компаніях.

Сучасні методи, такі як LEAN-методологію та методологію «Шість Сигм», технологічна автоматизація та використання Управління на основі даних, вимагають значних інвестицій і технологічних ресурсів, але дозволяють досягти більш значних результатів в оптимізації бізнес-процесів і підвищенні ефективності.

На Україні велику роль відіграють **інформаційні технології** в оптимізації бізнес-процесів. Поступово відбувається автоматизація процесів з використанням ERP-систем (SAP, Microsoft Dynamics) для інтеграції всіх бізнес-процесів у єдину систему управління та CRM-системи (Salesforce, Bitrix24) для покращення управління взаємодією з клієнтами, впроваджують BI-інструменти (Power BI, Tableau) для аналізу даних та прийняття обґрунтованих рішень, здійснюють інтеграцію аналітичних платформ для моніторингу ефективності процесів. Автор [13] виділяє найбільш популярні та відомі в Україні франшизи у різних сферах діяльності.

В Україні питанням оптимізації бізнес-процесів у франчайзингових мережах приділяється значна увага, але дослідження в цій області ще знаходяться на стадії розвитку.

Багато українських компаній активно впроваджують інформаційні технології для автоматизації бізнес-процесів. «Фора», мережа супермаркетів,

використовує ERP-системи для управління ланцюгами постачання та оптимізації запасів. «Сільпо» використовує LEAN-методологію для оптимізації своїх торговельних процесів і покращення обслуговування клієнтів. «АТБ-Маркет» застосовує аналіз даних для прогнозування попиту і управління запасами. Підтвердженням успішної діяльності франчайзенгу є такі компанії: Розетка, яка використовує сучасні IT-рішень для управління логістикою та складськими запасами, що дозволяє значно скоротити час обробки замовлень; **Нова Пошта** застосовує автоматизовані сортувальні центри та системи. Автор [15, с. 92–98] подає рейтинг: ТОП-50 найпопулярніших франшиз України в 2022 році.

В Україні частіше використовують традиційних методи оптимізації управління бізнес-процесами. Українські франчайзингові мережі стикаються з низкою проблем, таких як політична ситуація, недостатня кваліфікація персоналу та брак фінансування. Однак перспективи розвитку оптимізаційних підходів є позитивними. З розвитком консалтингу, підвищенням кваліфікації та впровадженням інновацій ця модель бізнесу має великі перспективи в Україні.

Проведемо порівняльний аналіз методів оптимізації бізнес-процесів у франчайзингових мережах в Україні, Америці та Європі

Розглянувши методи оптимізації, виділимо **спільні риси** в цих регіонах: по-перше, франчайзинг використовує традиційні та сучасні методи оптимізації: технології для автоматизації процесів та управління даними і CRM та ERP- системи є стандартом для управління взаємовідносинами з клієнтами та ресурсами підприємства; по-друге, LEAN-методологію та методологію шість сигм широко використовують для підвищення ефективності бізнесу, зменшення втрат. Постійне вдосконалення та управління якістю є ключовими елементами в усіх регіонах; по-третє, для радикальної перебудови бізнес-процесів впроваджують бізнес-процесний реінжинірингу (BPR).

#### **До відмінних рис можна віднести:**

**Україна:** Традиційні методи такі, як аналіз часу та нормування праці залишаються поширеними методами, особливо в сфері малого бізнесу; впровадження сучасних технологій часто обмежене через фінансові та інфраструктурні обмеження; потрібна швидка адаптація до змін у законодавстві та ринку через менш формалізовані процеси.

**Америка:** Широке використання штучного інтелекту та машинного навчання для оптимізації процесів та прийняття рішень; сильні асоціації франчайзингу та консалтингові компанії, які надають підтримку та консультації з оптимізації; використання передових методологій, таких як Agile та Scrum, для покращення управління проектами та процесами.

**Європа:** Використання методів оптимізації, які враховують екологічні стандарти та спрямовані на

зменшення негативного впливу на навколишнє середовище; необхідність дотримання численних регламентів та стандартів, таких як GDPR (Загальний регламент по захисту даних), що впливає на процеси оптимізації; відмінності у методах оптимізації між країнами, залежно від економічного розвитку та культурних особливостей.

Оптимізація бізнес-процесів у франчайзингових роздрібних торговельних мережах є ключовим фактором успіху на сучасному ринку.

Вивчення методів оптимізації управління бізнес-процесами у франчайзингових мережах у різних країнах є надзвичайно важливим для розуміння глобальних тенденцій і локальних викликів у цій сфері. Кожен регіон має свої особливості ведення бізнесу, правового регулювання та економічного середовища, що впливає на вибір та ефективність методів оптимізації.

Проведемо порівняльний аналіз методів оптимізації на сучасному етапі за табл. 1.

Цей аналіз показує, що кожен регіон має свої унікальні особливості та можливості для оптимізації бізнес-процесів у франчайзингових мережах.

Успіхи франчайзингових моделей у зарубіжних країнах, таких як США та Європа, надають цінні уроки для розвитку цього бізнесу в Україні. У цих країнах франчайзинг став потужним інструментом економічного росту, створення робочих місць і поширення інновацій.

Щодо українського ринку франчайзингових послуг, можна зазначити, що у 2023 році спостерігається певне покращення економічної ситуації, оскільки обсяг фінансових результатів до оподаткування підприємств збільшився у понад 10 разів порівняно з показником 2022 року. Це може свідчити про поступове відновлення економіки та покращення умов для франчайзингових підприємств. Розвиток франчайзингового бізнесу в Україні під час повномасштабного російського вторгнення зіткнувся зі значними викликами, однак багато франчайзерів продовжують адаптуватися і навіть демонструють готовність до подальшого зростання. Розвиток франчайзингу можна розглядати, як один з напрямків для відновлення економіки України.

На нашу думку, для оптимізації управління бізнес-процесами на підприємствах франчайзингових торговельних мереж в Україні в умовах війни, враховуючи міжнародний досвід США та Європи, можна застосувати такі методи: по-перше, що стосується цифрової трансформації: впроваджувати хмарні технології, це дозволить забезпечити доступ до даних з будь-якого пристрою, підвищити гнучкість бізнес-процесів та знизити витрати на IT-інфраструктуру. Хмарні сервіси забезпечують високу доступність даних та стійкість до збоїв, забезпечують високий рівень безпеки даних, включаючи шифрування, управління доступом та регулярні оновлення систем безпеки; по-друге, проводити

Таблиця 1

**Порівняльний аналіз методів оптимізації на сучасному етапі**

| Критерій                 | Україна                                                                                                                                             | Америка                                    | Європа                                                     |
|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| Технології               | Обмежене впровадження сучасних ІТ                                                                                                                   | Високий рівень автоматизації та AI         | Високий рівень автоматизації з екологічним фокусом         |
| Методи оптимізації       | Переважають традиційні методи (аналіз часу, нормування)                                                                                             | Сучасні методи                             | Збалансований підхід (Lean-методологія, екологічні методи) |
| Інфраструктура підтримки | Недостатньо розвинена                                                                                                                               | Сильні асоціації та консалтингові компанії | Розвинена інфраструктура підтримки                         |
| Регулювання              | Відносно гнучке                                                                                                                                     | Високі стандарти та регуляції              | Жорстке регулювання та стандарти                           |
| Фокус оптимізації        | Ефективність за обмежених ресурсів                                                                                                                  | Інновації та передові технології           | Екологічна стійкість та відповідність стандартам           |
| Проблеми                 | Фінансові обмеження, недостатня інфраструктура. По суті, механізм організації бізнесу з франшизи та продаж франшизи не регламентуються законодавчо. | Високі витрати на впровадження технологій  | Високі витрати на відповідність регламентам                |
| Перспективи              | Зростання попиту на інновації                                                                                                                       | Постійний розвиток та інновації            | Підвищення рівня автоматизації та екологічності            |

Джерело: авторська розробка

оптимізацію ланцюгів постачання, включаючи диверсифікацію постачальників, оптимізацію логістичних маршрутів, впровадження мультимодальної логістики; по-третє, щодо управління персоналом: забезпечувати онлайн-навчання навчання та перекваліфікацію, запровадити гнучкі графіки роботи, психологічну підтримку; по-четверте, управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) має враховувати персоналізацію обслуговування, забезпечення безперервної взаємодії з клієнтами через різні канали, впровадження програм лояльності; по-п'яте, здійснити оптимізацію маркетингу: активізувати цифровий та партнерський маркетинг, провести адаптація маркетингових стратегій та розробити інноваційні стратегії маркетингу та продажів; по-шосте, провести фінансову оптимізацію: складання детального бюджету та контроль за його виконанням, залучення інвестицій для фінансування розвитку бізнесу, впровадження законних способів мінімізації податкового навантаження, а також необхідно впроваджувати кризове планування та управління ризиками, здійснюючи оперативний моніторинг і планування на випадок надзвичайних ситуацій; розробка стратегії стійкості, спрямована на підтримку безперервності бізнесу, враховуючи всі можливі ризики та виклики; оптимізувати процес франчайзингу впровадження єдиних стандартів роботи для всіх франчайзі, створення платформи для обміну досвідом між франчайзі, надання франчайзі необхідної підтримки та консультацій.

Для регулювання франчайзингу в Україні необхідно прийняти спеціальний закон, що враховує міжнародні стандарти, а також забезпечити гнучке кредитування та підтримку бізнесу в умовах кри-

зи. Використання бриколажу [9] допоможе зменшити залежність від імпорту, а впровадження ШІ та сучасних технологій підвищить стійкість бізнесу. Бенчмаркінг [11] виявить нові ринкові можливості, а екологічна складова та інвестиції в освіту персоналу сприятимуть відновленню економіки. Співпраця з науковими установами та оновлення бізнес-моделей, включаючи бранчайзинг [11, с. 366], є ключовими для розвитку.

Дані рекомендації, на нашу думку, відображають необхідність комплексного підходу до оптимізації бізнес-процесів, що включає інвестиції в людські ресурси, наукові дослідження та адаптацію бізнес-моделей до нових викликів.

**Висновок і перспективи подальших досліджень.** У даному дослідженні проведено порівняльний аналіз методів оптимізації управління бізнес-процесами у франчайзингових мережах на прикладі американського, європейського та українського досвіду. Було виявлено, що лідерами франчайзингу є два регіони, США і Європа. Глибший аналіз показав, що американський досвід характеризується більш високим рівнем інноваційності та використання передових технологій, європейський — орієнтацією на відповідності законодавчим вимогам та екологічним стандартам, а український прагненням до адаптації існуючих методів в умовах обмежених ресурсів, складної політичної ситуації та швидко мінливих ринкових умов. Франчайзинг може стати одним з інструментів для відновлення української економіки. Однак, для досягнення успіху необхідно створити сприятливі умови для розвитку бізнесу.

В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на глибшому вивченні

специфіки застосування методів оптимізації в різних секторах франчайзингових мереж в Україні, Америці та Європі; варто дослідити аналіз впливу таких технологій, як штучний інтелект, блокчейн та великі дані, на оптимізацію бізнес-процесів у франчайзингових мережах; на основі теоретичних досліджень, здійснити кількісне оцінювання ефективності

різних методів оптимізації та спробувати визначити оптимальну комбінацію різних методів оптимізації з метою досягнення максимального результату для різних типів франчайзингових мереж. Це надасть змогу покращити якість застосування методів оптимізації управління бізнес-процесами на підприємствах франчайзингових торговельних мереж.

### Література

1. Слободянюк К., Титенко Л. В. Сутність реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві. *Обліково-аналітичні й статистичні методи та моделі в оподаткуванні, бізнесі, економіці: збірник тез за матеріалами XVII Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції* (м. Ірпінь, 25 листопада — 1 грудня 2021р.). Державний податковий університет. Ірпінь, 2021. С. 261–262.
2. Григор'єв О.Ю., Габор Я.Я. LEAN менеджмент в умовах економічного зростання та розвитку. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. № 2(8). С. 10–17. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journalpaper/2022/dec/29495/220972maket-14-23.pdf> (дата звернення: 15.08.2024).
3. Постніков О.О., Смерічевська С.В. Трансформація аналітики великих баз даних в управлінні закупівлями з розвитком штучного інтелекту. *Вісник економічної науки України*. 2023. № 1(44). С. 77–85. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/194473> (дата звернення: 15.08.2024).
4. Кріль О. Використання інформаційних технологій в управлінні підприємством. *Розвиток фінансово-економічних відносин в суспільстві в умовах прояву фінансових ризиків: збірник тез учасників Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції* (м. Кам'янець-Подільський, 19 березня 2021 року). Подільський державний аграрно-технічний університет. Кам'янець-Подільський, 2021. С. 188–191.
5. Бондаренко С.М. Система «бережливе виробництво плюс шість сигм» як інструмент підвищення якості бізнес-процесів та сталого розвитку підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 17. С. 62–67.
6. Адаменко М.О. Франчайзинг як форма ведення бізнесу: міжнародний досвід та перспективи розвитку в Україні. *Кваліфікаційні магістерські роботи*. 2024. С. 33–70. URL: <https://jqmth.donnu.edu.ua/article/view/15483> (дата звернення: 16.08.2024).
7. Дика А.І. Сучасні тенденції розвитку світового ринку франчайзингових послуг. *Національний авіаційний університет*. 2024. С. 10–92. URL: [https://dspace.nau.edu.ua/bitstream/NAU/64613/1/%d0%a4%d0%9c%d0%92\\_292\\_2024\\_%d0%94%d0%b8%d0%ba%d0%b0\\_%d0%90%d0%86.pdf](https://dspace.nau.edu.ua/bitstream/NAU/64613/1/%d0%a4%d0%9c%d0%92_292_2024_%d0%94%d0%b8%d0%ba%d0%b0_%d0%90%d0%86.pdf) (дата звернення: 16.08.2024).
8. Моняк Р. Правове регулювання франчайзингу: світовий досвід та українські реалії. *International scientific journal "Grail of Science"*. 2023. № 27. С. 182–187. URL: <https://archive.journal-grail.science/index.php/2710-3056/article/view/1231> (дата звернення: 16.08.2024).
9. Mateus S., Sarkar S. Bricolage — a systematic review, conceptualisation and research agenda. *Entrepreneurship and regional development*. 2024. Vol. 36, No. 7–8. P. 833–854. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/epdf/10.1080/08985626.2024.2303426?needAccess=true> (дата звернення: 17.08.2024).
10. Noble S.M., Mende M., Grewal D., Parasuraman A. The Fifth Industrial Revolution: How Harmonious Human-Machine Collaboration is Triggering a Retail and Service. *Journal of Retailing* 2022. Vol 98. No.2. P. 199–208. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0022435922000288> (дата звернення: 18.08.2024).
11. Шимко О.В., Демидюк С.М. Сучасні тенденції розвитку франчайзингу як бізнес-стратегії. *Бізнес Інформ*. 2024. № 1. С. 363–368. URL: [http://dspace.megu.edu.ua:8080/jspui/bitstream/123456789/4777/1/business-inform-2024-1\\_0-pages-363\\_368%20%281%29.pdf](http://dspace.megu.edu.ua:8080/jspui/bitstream/123456789/4777/1/business-inform-2024-1_0-pages-363_368%20%281%29.pdf) (дата звернення: 19.08.2024).
12. Шевченко І.В., Пахота Н.В. Франшиза, як перспективна модель розвитку бізнесу в Україні. *Підприємство в аграрній сфері: глобальні виклики та ефективний менеджмент: матеріали I Міжнар. наук.-практ. конф.* (м. Запоріжжя, 12–13 лютого 2020 р.). Час. II. Запоріжжя, 2020. С. 496–499.
13. Король Д. Міжнародний досвід та перспективи розвитку франчайзингу в Україні. *Національний авіаційний університет*. 2022. С. 9–96. URL: [https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/59179/1/%D0%94%D0%B8%D0%BF%D0%BB%D0%BE%D0%BC%D0%BD%D0%B0\\_%D1%80%D0%BE%D0%B1%D0%BE%D1%82%D0%B0\\_%D0%9A%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%BB%D1%8C.pdf](https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/59179/1/%D0%94%D0%B8%D0%BF%D0%BB%D0%BE%D0%BC%D0%BD%D0%B0_%D1%80%D0%BE%D0%B1%D0%BE%D1%82%D0%B0_%D0%9A%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%BB%D1%8C.pdf) (дата звернення: 20.08.2024).
14. Мартиненко О.О., Шуба М.В. Світовий досвід використання франчайзингу як ефективною моделі розширення бізнесу. *Бізнес Інформ*. 2018. № 9. С. 253–258. URL: [http://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2018-9\\_0-pages-253\\_258.pdf](http://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2018-9_0-pages-253_258.pdf) (дата звернення: 21.08.2024).
15. Сагайдак Д.В. Розвиток світового ринку франчайзингових послуг в сучасних умовах. *Національний авіаційний університет*. 2022. С. 10–113. URL: [https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/57031/1/%d0%a4%d0%9c%d0%92\\_292\\_2022\\_%d0%a1%d0%b0%d0%b3%d0%b0%d0%b9%d0%b4%d0%b0%d0%ba%20%d0%94.pdf](https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/57031/1/%d0%a4%d0%9c%d0%92_292_2022_%d0%a1%d0%b0%d0%b3%d0%b0%d0%b9%d0%b4%d0%b0%d0%ba%20%d0%94.pdf) (дата звернення: 21.08.2024).

## References

1. Slobodianiuk, K., & Tytenko, L. V. (2021). Sutnist reinzhyrnirynhu biznes-protseviv na pidpriemstvi [The essence of reengineering business processes at the enterprise]. *Oblikovo-analitychni y statystychni metody ta modeli v opodatkuvanni, biznesi, ekonomitsi: zbirnyk tez za materialamy XVII Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi internet-konferentsii* (pp. 261–262). Derzhavnyi podatkovyi universytet [in Ukrainian].
2. Hryhoriev, O. Iu., & Habor, Ya. Ia. (2022). LEAN management in the context of economic growth and development. *Management and entrepreneurship in Ukraine: stages of formation and development problems*. No. 2(8). pp. 10–17. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journalpaper/2022/dec/29495/220972maket-14-23.pdf> [in Ukrainian].
3. Postnikov, O. O., & Smerichevska, S. V. (2023). Transformation of big database analytics in procurement management with the development of artificial intelligence. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*. No. 1(44). pp. 77–85. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/194473> [in Ukrainian].
4. Kril, O. (2021). The use of information technology in enterprise management. *Development of financial and economic relations in society in the context of financial risks: a collection of abstracts of the participants of the All-Ukrainian scientific and practical Internet conference* (pp. 188–191). Podilskyi derzhavnyi ahrarno-tekhnichnyi universytet Kamianets-Podilskyi [in Ukrainian].
5. Bondarenko, S. M. (2022). The system of ‘lean production plus six sigma’ as a tool for improving the quality of business processes and sustainable development of the enterprise. *Investments: Practice and Experience*. No. 17. pp. 62–67 [in Ukrainian].
6. Adamenko, M. O. (2024). Franchising as a form of doing business: international experience and prospects for development in Ukraine. *Qualification mastersthesi*. pp. 33–70. URL: <https://jqmth.donnu.edu.ua/article/view/15483> [in Ukrainian].
7. Dyka, A. I. (2024). Modern trends in the development of the world market of franchise services. *Natsionalnyi aviatsiyni universytet*. pp. 10–92. URL: [https://dspace.nau.edu.ua/bitstream/NAU/64613/1/%d0%a4%d0%9c%d0%92\\_292\\_2024\\_%d0%94%d0%b8%d0%ba%d0%b0\\_%d0%90%d0%86.pdf](https://dspace.nau.edu.ua/bitstream/NAU/64613/1/%d0%a4%d0%9c%d0%92_292_2024_%d0%94%d0%b8%d0%ba%d0%b0_%d0%90%d0%86.pdf) [in Ukrainian].
8. Moniak, R. (2023). Legal regulation of franchising: world experience and Ukrainian realities. *Grail of Science*. No. 27. pp. 182–178. URL: <https://archive.journal-grail.science/index.php/2710-3056/article/view/1231> [in Ukrainian].
9. Mateus, S., & Sarkar, S. (2024). Bricolage — a systematic review, conceptualisation and research agenda. *Entrepreneurship and regional development*. Vol. 36, No. 7–8. pp. 833–854. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/epdf/10.1080/08985626.2024.2303426?needAccess=true>.
10. Noble, S. M., Mende, M., Grewal, D., & Parasuraman, A. (2022). The Fifth Industrial Revolution: How Harmonious Human-Machine Collaboration is Triggering a Retail and Service. *Journal of Retailing*. Vol. 98, No. 2. pp. 199–208. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0022435922000288>.
11. Shymko, O. V., & Demydiuk, S. M. (2024). Modern trends in the development of franchising as a business strategy. *Business Inform*. No. 1. pp. 363–368. URL: [http://dspace.megu.edu.ua:8080/jspui/bitstream/123456789/4777/1/business-inform-2024-1\\_0-pages-363\\_368%20%281%29.pdf](http://dspace.megu.edu.ua:8080/jspui/bitstream/123456789/4777/1/business-inform-2024-1_0-pages-363_368%20%281%29.pdf) [in Ukrainian].
12. Shevchenko I. V., Pakhota N. V. (2020). Franchise as a promising model of business development in Ukraine. *Enterprise in the agricultural sector: materialy I Mizhnar. nauk.-prakt. konf.* (pp. 496–499). Chas. II. Zaporizhzhia [in Ukrainian].
13. Korol, D. (2022). International experience and prospects for the development of franchising in Ukraine. *Natsionalnyi aviatsiyni universytet*. pp. 9–96. URL: [https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/59179/1/%D0%94%D0%B8%D0%BF%D0%BB%D0%BE%D0%BC%D0%BD%D0%B0\\_%D1%80%D0%BE%D0%B1%D0%BE%D1%82%D0%B0\\_%D0%9A%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%BB%D1%8C.pdf](https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/59179/1/%D0%94%D0%B8%D0%BF%D0%BB%D0%BE%D0%BC%D0%BD%D0%B0_%D1%80%D0%BE%D0%B1%D0%BE%D1%82%D0%B0_%D0%9A%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%BB%D1%8C.pdf) [in Ukrainian].
14. Martynenko, O. O., & Shuba, M. V. (2018). World experience of using franchising as an effective model of business expansion. *Business Inform*. No. 9. pp. 253–258. URL: [http://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2018-9\\_0-pages-253\\_258.pdf](http://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2018-9_0-pages-253_258.pdf) [in Ukrainian].
15. Sahaidak, D. V. (2022). Development of the world market of franchising services in modern conditions. *Natsionalnyi aviatsiyni universytet*. pp. 10–113. URL: [https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/57031/1/%d0%a4%d0%9c%d0%92\\_292\\_2022\\_%d0%a1%d0%b0%d0%b3%d0%b0%d0%b9%d0%b4%d0%b0%d0%ba%20%d0%94.pdf](https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/57031/1/%d0%a4%d0%9c%d0%92_292_2022_%d0%a1%d0%b0%d0%b3%d0%b0%d0%b9%d0%b4%d0%b0%d0%ba%20%d0%94.pdf) [in Ukrainian].

УДК 65.012.3:004.94:316.4

**Мрихіна Олександра Борисівна**

*доктор економічних наук, професор*

*Національний університет «Львівська політехніка»*

**Mrykhina Oleksandra**

*Doctor of Economic Sciences, Professor*

*Lviv Polytechnic National University*

ORCID: 0000-0002-0567-2995

**Косач Андрій Іванович**

*аспірант*

*Національного університету «Львівська політехніка»*

**Kosach Andrii**

*PhD Student of the*

*Lviv Polytechnic National University*

ORCID: 0009-0008-9560-6983

**Козевич Ростислав Ігорович**

*аспірант*

*Національного університету «Львівська політехніка»*

**Kozevych Rostyslav**

*PhD Student of the*

*Lviv Polytechnic National University*

ORCID: 0000-0001-7414-3299

**Богдан Петро Іванович**

*аспірант*

*Національного університету «Львівська політехніка»*

**Bohdan Petro**

*PhD Student of the*

*Lviv Polytechnic National University*

ORCID: 0009-0001-8752-1807

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-8-10210

## МЕТОДИ МОДЕЛЮВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ОСНОВІ РЕФЛЕКСИВНОГО ПІДХОДУ METHODS OF BUSINESS PROCESS MODELLING THROUGH A REFLECTIVE APPROACH

**Анотація.** Вступ. Інноваційний прогрес зумовлює потребу перегляду відповідності чинного методичного забезпечення для моделювання бізнес-процесів запитам суб'єктів господарювання. Серед ефективних підходів до моделювання та управління бізнес-процесами виділяють рефлексивний. Однак, попри доведену доцільність такого підходу у бізнесі, здебільшого його не використовують належним чином через причину недостатності методичної бази. Наявні розробки описують поставлену проблематику фрагментарно, на даючи алгоритмів її методичного розвитку.

**Мета.** Розроблення методу моделювання бізнес-процесів на засадах рефлексивного підходу.

**Матеріали та методи.** Доробок науковців і практиків за проблематикою моделювання бізнес-процесів та управління на засадах рефлексивного підходу; аналітика організацій предметної сфери; результати досліджень авторів. Використано загальнонаукові методи дослідницької роботи.

**Результати.** Обґрунтовано інтегральний показник ефективності моделювання бізнес-процесів та математичний апарат для його оцінювання на засадах рефлексивного підходу. Економічно інтерпретовано отримані значення інтегрального

показника за результатами застосування математичного апарату. Доведено переваги авторської розробки, зокрема: можливість врахувати не лише метрики, визначені проєктом, а й біхевіористичні фактори, що мають місце у конкретному бізнес-процесі; застосовувати як базис для обґрунтування управлінських рішень, які визначатимуться високим рівнем маневровості та адаптованості; вносити зміни у систему параметрів, які чинять вплив на інтегральний показник; використовувати під час різного рівня рефлексій (за етапами бізнес-процесів); застосовувати різними групами експертів тощо.

Перспективи. Перспективами подальшого дослідження є розроблення методів обґрунтування управлінських рішень на основі моделювання бізнес-процесів за рефлексивним підходом.

**Ключові слова:** моделювання, бізнес-процес, рефлексивний підхід, управління, метод.

**Summary.** Introduction. Innovative progress requires a review of the consistency of existing methodological support for modelling business processes with the needs of business entities. One of the most effective approaches to modelling and managing business processes is the reflexive approach. However, despite the proven usefulness of this approach in business, it is mostly not used properly due to the lack of a methodological framework. Existing developments describe the problem in a fragmentary way, without providing algorithms for its methodological development.

Objective. To develop a method for modelling business processes based on a reflexive approach.

Materials and methods. The work of scientists and practitioners on the problems of modelling business processes and management on the basis of a reflexive approach; analyses of organisations in the subject area; the results of the authors' research. General scientific research methods are used.

Results. The integral indicator of efficiency of business process modelling and the mathematical apparatus for its evaluation on the basis of a reflexive approach are substantiated. The obtained values of the integral indicator based on the results of the application of the mathematical apparatus are economically interpreted. The advantages of the author's development are demonstrated, in particular: the ability to take into account not only the metrics defined by the project, but also the behavioural factors that take place in a particular business process; to use as a basis for justifying management decisions that are determined by a high level of manoeuvrability and adaptability; to make changes in the system of parameters that affect the integral indicator; to use at different levels of reflection (by stages of business processes); to use by different groups of experts, etc.

Prospects. Prospects for further research include the development of methods to support management decisions based on business process modelling using a reflective approach.

**Key words:** modelling, business process, reflective approach, management, method.

**П**остановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Прискорення темпів інноваційного прогресу зумовлює потребу приділення уваги питанням відповідності методичного забезпечення запитам стратегічного управління інноваційно активними компаніями. Насамперед це реалізується у частині обґрунтування підходів до моделювання бізнес-процесів, серед яких одним з найефективніших вважають рефлексивний. Методи, розроблені на засадах рефлексивного підходу, призначені для дослідження бізнес-процесів крізь призму самоаналізу учасників, акцентуючи не лише на методології проведення, а й взаємодії усіх, хто бере у цьому участь.

За даними *McKinsey* [1], компанії, які застосовують рефлексивний підхід з метою дослідження бізнес-процесів, підвищують рівень колективної результативності на 18%. Аналітика *Prosci* [2] засвідчує, що реалізація рефлексивного підходу в управлінні змінами сприяє зростанню успішності їхнього впровадження на 30%. Відповідно до досліджень Гарвардської бізнес-школи [3], рефлексія менеджерів дає змогу покращити показники продуктивності праці компанії до 23%. Постійне аналізування й самоаналіз дій у бізнес-процесах уможливує оперативне виявлення та розв'язання проблем, розуміння реакцій працівників на зміни та їхню адаптацію, ефективне координування взаємодій між командами тощо.

Нині існує значний лаг між темпами виробництва інноваційних продуктів та розроблення методичного забезпечення з моделювання бізнес-процесів щодо таких продуктів на засадах рефлексії. Тому, попри доведену доцільність рефлексивного підходу у бізнесі, здебільшого його не використовують належним чином через причину причини недостатності методичної бази. Наприклад, у дослідженні, опублікованому в журналі *Canadian Journal of Language and Literature Studies* [4], підкреслюється, що в складних контекстах рефлексивна практика може не мати необхідних інструментів та викликати труднощі щодо її застосування. Про це також йдеться у джерелах [5–8]. Невідповідність чинних методів і моделей рефлексивного підходу щодо реалій діяльності компаній часто призводить до неефективності його застосування, опору змінам з боку працівників, суб'єктивності моделювання бізнес-процесів, істотним часовим витратам на їх провадження тощо. Отже, проблема методичного забезпечення моделювання бізнес-процесів на засадах рефлексивного підходу є актуальною, науково та практично значущою.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Тематика моделювання бізнес-процесів на засадах рефлексивного підходу є популярною у сучасній літературі, здебільшого у різноаспектних контекстах. Зокрема, у працях [9; 10] висвітлено поодинокі

елементи використання рефлексивного підходу у практиці бізнесу. В публікаціях [11; 12] обґрунтовано застосування рефлексії у різних сферах життєдіяльності. Дослідження означеної проблематики на прикладі компаній енергетики здійснили вчені [13]. У багатьох роботах рефлексивний підхід розглянуто з позицій соціального розвитку суб'єктів [14; 15]. Окремі науковці розробили методології оцінювання явищ за рефлексивним підходом, зокрема [16; 17]. Методично, рівні рефлексії описані у [18], як ключові показники глибини самоаналізу та критичного мислення. Проте, досі багато питань методичного характеру для моделювання бізнес-процесів на засадах рефлексивного підходу залишаються відкритими. Наявні розробки описують поставлену проблематику лише фрагментарно, на даючи алгоритмів її методичного розвитку.

**Формулювання цілей статті. Метою статті** є розроблення методу моделювання бізнес-процесів на засадах рефлексивного підходу. Для досягнення мети сформувані завдання:

- 1) обґрунтувати інтегральний показник та його параметри для оцінювання ефективності моделювання бізнес-процесів на засадах рефлексивного підходу;
- 2) обґрунтувати математичний апарат для оцінювання ефективності моделювання бізнес-процесів на засадах рефлексивного підходу;
- 3) економічно інтерпретувати значення інтегрального показника ефективності моделювання бізнес-процесів на засадах рефлексивного підходу за результатами застосування математичного апарату.

**Виклад основного матеріалу** дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.

*Обґрунтування інтегрального показника та його параметрів для оцінювання ефективності моделювання бізнес-процесів на засадах рефлексивного підходу*

Дослідження, проведені в університеті Лімерика (Ірландія) [5], засвідчують, що рефлексивна практика часто не досягає критичних рівнів рефлексії через те, що респонденти прагнуть лише відповідати очікуванням, а не кидати виклик усталеним практикам. Така ситуація спостерігається у різних сферах людської життєдіяльності. У бізнесі вона може підсилюватися втратами значних сум коштів, спрямованих на дослідження бізнес-процесів на засадах рефлексії. При цьому, за відсутності формалізованих методів оцінювання, виникає ризик низької валідності отриманих результатів.

Опрацювання практики моделювання бізнес-процесів інноваційно активних компаній на засадах рефлексивного підходу показало, що фактори, які беруть до уваги аналітики, переважно є різнотиповими. Мають місце як кількісні, так і якісні оцінювальні ознаки бізнес-процесів, що визначають характер тих чи інших підприємницьких активностей та гли-

бини їх сприйняття учасниками. Тому, врахування таких факторів повинно виражатися інтегральним показником, який даватиме усебічну і комплексну відповідь на питання щодо рівня ефективності моделювання бізнес-процесу. При цьому, закладений рефлексивний зміст інтегрованих у показнику параметрів сприятиме вичерпному розумінню особливостей бізнес-процесу, зумовлених людським фактором, які не завжди очевидні.

Критеріальний зміст показника має визначатися ступенем досягнення цілей, встановлених на початку моделювання бізнес-процесів. З-поміж важливих властивостей інтегрального показника слід відзначити параметри, які детермінують ризиковість, притаманну бізнес-процесам інноваційно активних підприємств. Фактор ризиковості має вияв як у поведінкових параметрах, так і в кількісних економічних.

Для обґрунтування параметрів, що складатимуть інтегральний показник ефективності моделювання бізнес-процесів на засадах рефлексивного підходу, було проведено дослідження:

- показників, індексів провідних аналітичних організацій предметної сфери (*Harvard Business School, McKinsey & Company, WEF, London Business School, Gartner, Center for Creative Leadership (США), Forrester, European Institute for Advanced Studies in Management, OECD* та ін.);
- систем показників, представлених у наукових публікаціях, досліджень практики бізнесу, фахових коментарів, позицій стейкхолдерів щодо оцінювання результативності бізнес-процесів компаній;
- досвіду команди авторів та висновків, отриманих на підставі консультацій із представниками інноваційно активних компаній щодо особливостей оцінювання бізнес-процесів загалом та застосування методів рефлексивного підходу зокрема.

На підставі опрацьованого матеріалу виокремлено такі ключові параметри інтегрального показника ефективності моделювання бізнес-процесу на засадах рефлексивного підходу ( $R$ ):

- рівень часових витрат на реалізацію бізнес-процесу (визначають на підставі порівняння з очікуваним),  $R_1$ ;
- рівень фінансових витрат на реалізацію бізнес-процесу (визначають на підставі порівняння з очікуваним),  $R_2$ ;
- рівень доходів, отриманих за бізнес-процесом (визначають на підставі порівняння з очікуваним),  $R_3$ ;
- рівень залученості виробничих ресурсів у бізнес-процес (визначають на підставі порівняння з очікуваним),  $R_4$ ;
- оцінка власних дій учасників бізнес-процесу, що передбачає розуміння причин і наслідків у ньому (аналітична рефлексія),  $R_5$ ;
- оцінка того, як рефлексія допомогла покращити професійну або освітню практику, вплив на професійне зростання учасника бізнес-процесу,  $R_6$ ;

- оцінка того, які рефлексія дала змогу учасникам краще впоратися зі стресом або складними ситуаціями,  $R_7$ ;
- оцінка відповідності отриманих практичних результатів очікуванню (вимірюють через успіх у виконанні завдань, підвищення продуктивності або покращення кінцевих результатів),  $R_8$ ;
- оцінка ризиків реалізації бізнес-процесу (визначають на підставі порівняння з очікуваними),  $R_9$ ;
- оцінка ступеня опору змінам учасників бізнес-процесу,  $R_{10}$ .

Параметри оцінюють на підставі оцінок «високий», «середній», «низький». Сукупно, означені параметри характеризують, наскільки ефективним є бізнес-процес з огляду на: набуття його учасниками нових якостей (знанневих, поведінкових тощо) у взаємодії із розвитком виробництва продукту (час, ресурси тощо). Рефлексії учасників бізнес-процесу визначають його специфіку. Тому, цінність отриманих при такому бізнес-моделюванні результатів, на відміну від чинних методичних розробок, полягає в можливості врахувати не лише бізнес-метрики, визначені проєктом, а й біхевіористичні фактори, що мають місце у конкретному бізнес-процесі.

#### *Обґрунтування математичного апарату для оцінювання ефективності моделювання бізнес-процесів на засадах рефлексивного підходу*

Опрацювання низки придатних математичних методів і моделей для потреб оцінювання ефективності застосування рефлексивного підходу під час моделювання бізнес-процесів засвідчило, що оптимальним варіантом є методи теорії нечітких множин. Такі методи є зручними у випадку оперування різнотиповими даними, які мають складний рівень кореляції та вагомості параметрів. У даному

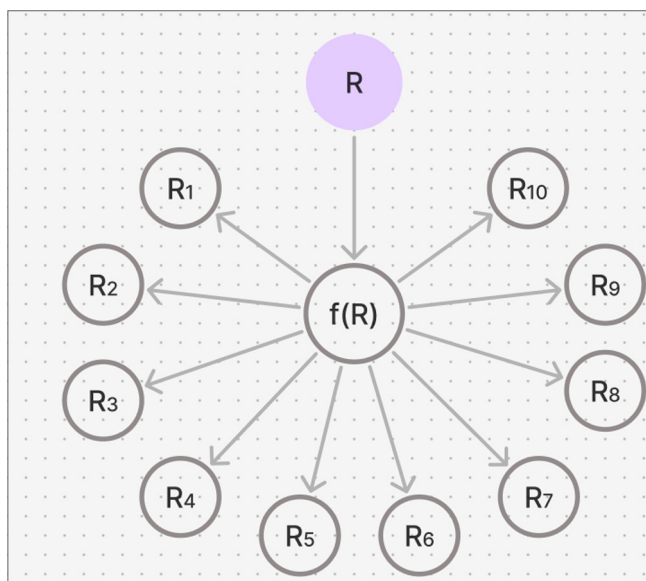


Рис. 1. Функціональний зв'язок параметрів інтегрального показника ефективності моделювання бізнес-процесів на засадах рефлексивного підходу  
Джерело: сформовано авторами

дослідженні запропоновано скористатися методами нечіткої логіки, з-поміж яких популярним є метод, запропонований Е. Мамдані (1975), що уможливорює адекватну формалізацію економічних взаємодій. Метод передбачає: фазифікацію, застосування правил, агрегування та дефазифікацію.

Візуалізація функціонального зв'язку параметрів інтегрального показника ефективності моделювання бізнес-процесів на засадах рефлексивного підходу наведена на рис. 1.

Параметри узгоджені за виразом (1):

$$f(R) = f(R_1; R_2; R_3; R_4; R_5; R_6; R_7; R_8; R_9; R_{10}) \quad (1)$$

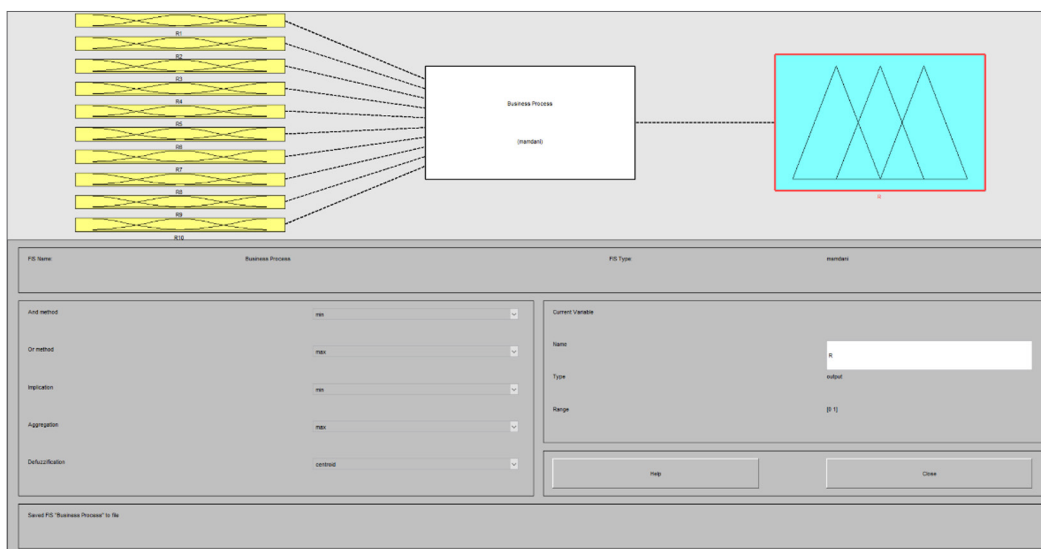


Рис. 2. Модель визначення інтегрального показника ефективності моделювання бізнес-процесу на засадах рефлексивного підходу, із застосуванням методу Mamdani  
Джерело: сформовано авторами

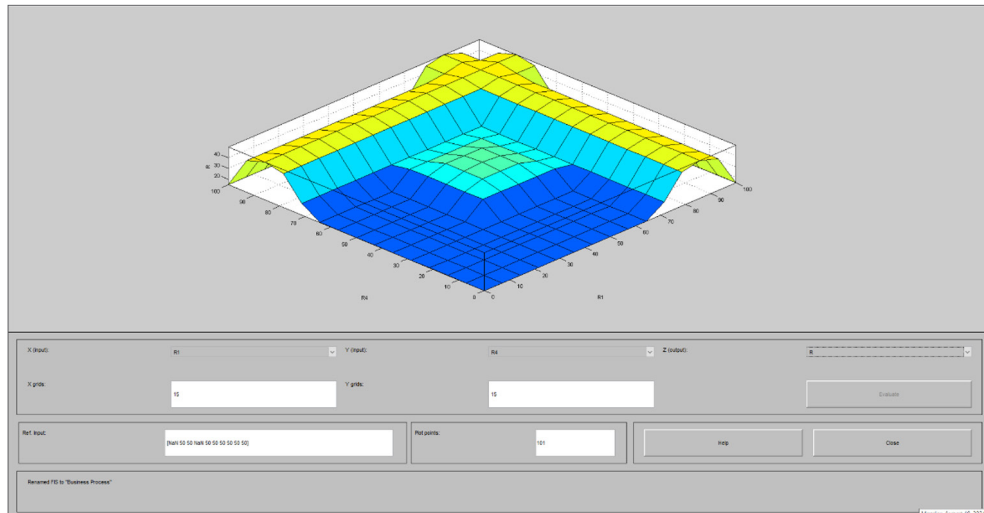


Рис. 3. Залежність параметрів: рівня часових витрат на реалізацію бізнес-процесу ( $R_1$ ) й рівня залученості виробничих ресурсів у бізнес-процес ( $R_2$ ) та їхній вплив на інтегральний показник ефективності моделювання бізнес-процесів на засадах рефлексивного підходу ( $R$ )

Джерело: сформовано авторами

Опрацювання категорій методу нечіткої логіки дало змогу скласти базис для обґрунтування мети дослідження. Зокрема, лінгвістичні значення інтегрального показника та параметрів ефективності моделювання бізнес-процесів на засадах рефлексивного підходу такі: низький рівень показника [0; 15; 30]; середній — [30; 50; 70]; високий — [70; 85; 100].

Використовуючи лінгвістичні значення показника та його параметрів, складено базу правил для визначення ефективності моделювання бізнес-процесу на засадах рефлексивного підходу. Показник, його параметри та базу правил внесено в алгоритм *Mamdani* у пакеті *MATLAB R2024a* (рис. 2), із застосуванням розподілу за *trimf*-функцією. Базу правил сформовано на підставі експертних оцінок респондентів — фахівців предметної сфери. Дефазифікація реалізована за центроїдним методом.

Моделювання інтегрального показника  $R$  дало змогу отримати низку візуалізацій, один з прикладів показано на рис. 3.

*Економічна інтерпретація значення інтегрального показника ефективності моделювання бізнес-процесів на засадах рефлексивного підходу за результатами застосування математичного апарату*

Застосування методу *Mamdani* дає змогу отримати інтегральний показник ефективності моделювання бізнес-процесів на засадах рефлексивного підходу, що вимірюється у частках одиниці, в діапазоні [0 ... 100]. Отримані результати засвідчують ступінь наближеності показника до вищого чи нижчого рівнів ефективності.

Розглядаючи інтегральний показник у розрізі його параметрів за *Mamdani*, зокрема у частині бази правил, стає очевидно, які саме з них спричинили ту

чи іншу ситуацію в аналізованому бізнес-процесі та характер їх взаємної кореляції в означеній системі. Такий алгоритм дає змогу досліджувати варіанти зміни параметрів для досягнення цілей бізнес-процесу. Отримані оцінки слугують детальнішому й глибшому аналізу бізнес-процесу та розробленню необхідних управлінських тактик з його покращення. На відміну від чинних, особливістю пропонованого методу є оцінювання реального стану бізнес-процесу, з урахуванням як поведінкових, так і кількісних економічних параметрів, а також можливість вносити зміни в оцінювальну систему.

Імплементація авторського методу у практиці інноваційно активних компаній Львівської області показала, що його обмеженням можуть бути витрати часу на збір експертних оцінок. У ситуації з оцінюванням бізнес-процесів зазвичай необхідні оперативні результати, на підставі яких менеджери обґрунтовуватимуть управлінські рішення. Метод доцільно застосовувати періодично, на різних рівнях провадження бізнес-процесу, що сприятиме отриманню чіткої бізнес-візії.

**Висновки.** Результати проведеного дослідження засвідчують, що пропонований метод оцінювання ефективності моделювання бізнес-процесів на засадах рефлексивного підходу дає змогу:

- врахувати як поведінкові фактори впливу на бізнес-процес, так й кількісні економічні;
- формує базис для обґрунтування управлінських рішень, які визначатимуться високим рівнем маневровості та адаптованості до конкретної бізнес-ситуації;
- враховані різні аспекти ризику, характерні для бізнес-процесів інноваційно активних підприємств;
- дає можливість вносити зміни у систему параметрів, які чинять вплив на інтегральний показник,

- що сприяє можливості використання пропонованого методу у різних типах бізнес-процесів;
- метод можна використовувати під час різного рівня рефлексії (за етапами бізнес-процесів);
  - метод придатний для застосування різними групами експертів (стейкхолдерами) для порівняння та оцінювання отриманих результатів рефлексії й обґрунтування управлінських висновків.

Авторський метод сприяє ґрунтовному оцінюванню бізнес-процесів, позаяк слід брати до уваги тривалість періоду його застосування: швидкоплинність бізнес-процесу може спричинити зміни результатів, що визначатиме управлінські рішення компанії. Предметом подальших досліджень є розроблення методів обґрунтування управлінських рішень на основі моделювання бізнес-процесів.

### Література

1. McKinsey & Company. URL: <https://www.mckinsey.com/> (дата звернення: 10.08.2024).
2. Prosci. URL: <https://www.prosci.com/> (дата звернення: 12.08.2024).
3. Harvard Business School. URL: <https://www.hbs.edu/> (дата звернення: 12.08.2024).
4. McCormack O. How research on reflection has changed my view on reflective practice. 2019. URL: <https://info-ted.eu/how-research-on-reflection-has-changed-my-view-on-reflective-practice/> (дата звернення: 01.08.2024).
5. Chi A. L. Reflective Practice: Tools and Challenges in Difficult Contexts. *Canadian Journal of Language and Literature Studies*. 2023. 3(4). P. 1–16. doi: <https://doi.org/10.53103/cjlls.v3i4.100>.
6. McGarr O., McCormack O. Reflecting to Conform: Exploring Irish students discourses in reflective practice. *The Journal of Educational Research*. 2014. 107(4). P. 267–280.
7. McGarr O., McCormack O. Counter factual thought mutations on critical classroom incidents: implications for reflective practice in initial teacher education. *European Journal of Teacher Education*. 2016. 39(1). P. 36–52.
8. McGarr O., McCormack O., Comerford J. Peer-supported collaborative inquiry in teacher education: exploring the influence of peer discussion on pre-service teachers' levels of critical reflection. *Irish Educational Studies*. 2019. 38(2). P. 245–261. doi: <https://doi.org/10.1080/03323315.2019.1576536>.
9. Hibbert P., Callaghan L., Siedlok F., Windahl C., Kim H. S. (Engaging or avoiding) Change through reflexive practices. *Journal of Management Inquiry*. 2019. 28(2). P. 187–203.
10. Shani A. B. (Rami), Coghlan D. Action research in business and management: A reflective review. *Action Research*. 2021. 19(3). P. 518–541. doi: <https://doi.org/10.1177/1476750319852147>.
11. Cassell C., Radcliffe L., Malik F. Participant Reflexivity in Organizational Research Design. *Organizational Research Method*. 2020. 23(4). P. 750–773. doi: <https://doi.org/10.1177/1094428119842640>.
12. Vink J., Koskela-Huotari K. Building Reflexivity Using Service Design Methods. *Journal of Service Research*. 2022. 25(3). P. 371–389. doi: <https://doi.org/10.1177/10946705211035004>.
13. Kuzior A., Kwilinski A., Hroznyi I. The Factorial-Reflexive Approach to Diagnosing the Executors' and Contractors' Attitude to Achieving the Objectives by Energy Supplying Companies. *Energies*. 2021. 14. 2572. doi: <https://doi.org/10.3390/en14092572>.
14. Parsons R., Luke H. Comparing reflexive and assertive approaches to social licence and social impact assessment. *The Extractive Industries and Society*. 2021. 8(2). 100765. doi: <https://doi.org/10.1016/j.exis.2020.06.022>.
15. Ide Y., Beddoe L. Challenging perspectives: Reflexivity as a critical approach to qualitative social work research. *Qualitative Social Work*. 2024. 23(4). P. 725–740. doi: <https://doi.org/10.1177/14733250231173522>.
16. Alejandro A. Reflexive discourse analysis: A methodology for the practice of reflexivity. *European Journal of International Relations*. 2021. 27(1). P. 150–174. doi: <https://doi.org/10.1177/1354066120969789>.
17. Мрихіна О. Б. Трансфер технологій з університетів у бізнес-середовище: парадигма, концепція та інструментарій оцінювання. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2018. 440 с.
18. Further development of the reflective practice questionnaire. URL: <https://peerj.com/articles/16879/> (дата звернення: 01.08.2024).

### References

1. McKinsey & Company. URL: <https://www.mckinsey.com/>.
2. Prosci. URL: <https://www.prosci.com/>.
3. Harvard Business School. URL: <https://www.hbs.edu/>.
4. McCormack O. (2019). How research on reflection has changed my view on reflective practice. URL: <https://info-ted.eu/how-research-on-reflection-has-changed-my-view-on-reflective-practice/>.
5. Chi A. L. (2023). Reflective Practice: Tools and Challenges in Difficult Contexts. *Canadian Journal of Language and Literature Studies*. 3(4). 1–16. <https://doi.org/10.53103/cjlls.v3i4.100>
6. McGarr O. and McCormack O. (2014). Reflecting to Conform: Exploring Irish students discourses in reflective practice. *The Journal of Educational Research*. 107(4). 267–280.

7. McGarr O. and McCormack O. (2016). Counter factual thought mutations on critical classroom incidents: implications for reflective practice in initial teacher education. *European Journal of Teacher Education*. 39(1). 36–52.
8. McGarr O., McCormack O. and Comerford J. (2019). Peer-supported collaborative inquiry in teacher education: exploring the influence of peer discussion on pre-service teachers' levels of critical reflection. *Irish Educational Studies*. 38(2). 245–261. <https://doi.org/10.1080/03323315.2019.1576536>.
9. Hibbert P., Callagher L., Siedlok F., Windahl C. and Kim H. S. (2019). (Engaging or avoiding) Change through reflexive practices. *Journal of Management Inquiry*. 28(2). 187–203.
10. Shani A. B. (Rami) and Coghlan D. (2021). Action research in business and management: A reflective review. *Action Research*. 19(3). 518–541. <https://doi.org/10.1177/1476750319852147>.
11. Cassell C., Radcliffe L. and Malik F. (2020). Participant Reflexivity in Organizational Research Design. *Organizational Research Method*. 23(4). 750–773. <https://doi.org/10.1177/1094428119842640>.
12. Vink J. and Koskela-Huotari K. (2022). Building Reflexivity Using Service Design Methods. *Journal of Service Research*. 25(3). 371–389. <https://doi.org/10.1177/10946705211035004>.
13. Kuzior A., Kwilinski A., Hroznyi I. (2021). The Factorial-Reflexive Approach to Diagnosing the Executors' and Contractors' Attitude to Achieving the Objectives by Energy Supplying Companies. *Energies*. 14. 2572. <https://doi.org/10.3390/en14092572>.
14. Parsons R., Luke H. (2021). Comparing reflexive and assertive approaches to social licence and social impact assessment. *The Extractive Industries and Society*. 8(2). 100765. <https://doi.org/10.1016/j.exis.2020.06.022>.
15. Ide Y. and Beddoe L. (2024). Challenging perspectives: Reflexivity as a critical approach to qualitative social work research. *Qualitative Social Work*. 23(4). 725–740. <https://doi.org/10.1177/14733250231173522>.
16. Alejandro A. (2021). Reflexive discourse analysis: A methodology for the practice of reflexivity. *European Journal of International Relations*. 27(1). 150–174. <https://doi.org/10.1177/1354066120969789>.
17. Mrykhina O. B. (2018). Transfer tekhnolohii z universytetiv u biznes-seredovyshche: paradyhma, kontseptsiiia ta instrumentarii otsiniuvannia [Technology transfer from universities to business environment: paradigm, concept and assessment tools]. Lviv: Lviv Polytechnic Publishing House [in Ukrainian].
18. *Further development of the reflective practice questionnaire*. URL: <https://peerj.com/articles/16879/>.

УДК 351.858:316, 330:331

**Романчук Любов Анатоліївна**

кандидат філологічних наук, заступник директора  
ФОП «Дмитро Щитов» (м. Дніпро)

**Romanchuk Lyubov**

Candidate of Philological Sciences, Deputy Director  
«Dmytro Shchytyov» FOP (Dnipro)

ORCID: 0000-0001-5759-0126

**Щитов Дмитро Миколайович**

кандидат економічних наук, докторант  
Університет митної справи та фінансів

**Shchytyov Dmytro**

Candidate of Economic Sciences, Doctoral Student  
University of Customs and Finance

ORCID: 0000-0003-4306-8016

**Мормуль Микола Федорович**

кандидат технічних наук, доцент  
Університет митної справи та фінансів

**Mormul Mykola**

Candidate of Technical Sciences, Associate Professor  
University of Customs and Finance

ORCID: 0000-0002-8036-3236

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-8-10177

## ЗВАБЛИВІСТЬ КРАЇН ДЛЯ ЕЛЕКТРОННОЇ ТОРГІВЛІ НА ПРИКЛАДІ УКРАЇНИ ТА НІМЕЧЧИНИ

### THE ATTRACTIVENESS OF COUNTRIES FOR ELECTRONIC TRADE USING THE EXAMPLES OF UKRAINE AND GERMANY

**Анотація.** Вступ. Електронна комерція є одним із основних меседжів нашої епохи. Вона стрімко розвивається та удосконалюється. А на її розвиток та обсяг впливають багато чинників. Дослідники зазвичай виділяють технічні фактори (стандарти безпеки і надійності, пропускна спроможність мереж, спеціалізовані веб-сервери, можливість інтегрувати програмне забезпечення з існуючими програмами або базами даних, тощо) та нетехнічні (висока вартість створення власної програми, обмежена можливість оцінки товару, недовіра споживачів до інтернет-покупок, відсутність прямого контакту зі споживачами, висока залежність від ІТ-технологій, тощо), на підставі яких роблять висновок про задовільні чи незадовільні умови електронної торгівлі в тій чи іншій країні. Але на ведення е-комерції можуть впливати й інші чинники – як позитивні, що сприяють її збільшенню, так і негативні, які створюють перешкоди на шляху її розвитку. Ми запропонуємо систему із 9 таких критеріїв якості та зручності здійснення електронної торгівлі в розвинутих країнах. А також проведемо порівняльний аналіз стану, зручності, прибутковості ведення та перспектив розвитку електронної комерції в Німеччині та Україні на підставі власного досвіду життя та роботи в цих країнах.

**Мета.** Метою дослідження є встановлення побутових (людських) критеріїв звабливості країн для ведення е-торгівлі та порівняльний аналіз складеної системи стосовно Німеччини та України. Для досягнення цієї мети необхідно вирішити наступні питання.

1. Скласти систему критеріїв, які визначатимуть ступінь привабливості країн для ведення електронного бізнесу.

2. Проаналізувати запропоновані показники на прикладі Німеччини (де опинилася більшість українських біженців і де для них створені найкращі умови проживання) та України (територія якої страждає від бойових дій).

3. Нормалізувати якісні критерії за допомогою методики експертних оцінок.

4. Визначити і обчислити інтегральний критерій якості та зручності ведення електронної комерції для двох країн (альтернатив): Німеччини та України.

5. Провести порівняльний аналіз отриманих значень інтегрального критерію якості щодо ступеня привабливості Німеччини та України у сфері електронної торгівлі.

6. Внести пропозиції щодо аналізу запропонованої рейтингової системи е-комерції щодо інших країн.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що провадять свої науково-практичні дослідження у галузі електронної торгівлі; 2) практичний досвід у веденні е-комерції, набутий в Україні та Німеччині.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: 1) порівняльний аналіз (оцінити та порівняти привабливість різних країн для електронної комерції); 2) теоретичне узагальнення та групування (для складання системи рейтингів звабливості ведення е-комерції); 3) формалізації, аналізу та синтезу (для кількісного аналізу запропонованих критеріїв); 4) метод експертних оцінок (для порівняльного оцінювання критеріїв для двох країн); 4) елементи багатокритеріального аналізу (для побудови інтегрального критерію якості стосовно обраних країн).

Результати. У статті розглянуто основні чинники, які сприяють розвитку е-комерції, та перешкоди на цьому шляху. Запропоновано систему із 9 додаткових критеріїв якості та зручності ведення електронної торгівлі в розвинутих країнах: 1) інфраструктура, 2) медичні послуги, 3) житло, 4) дрібний та середній бізнес, 5) клімат, 6) споживчий кошик, 7) податки та розмір штрафів, 8) ступінь свободи громадянина, 9) право на інформацію. З оглядом на запропоновану систему критеріїв, проведено порівняльний аналіз стану, зручності, прибутковості ведення та перспектив розвитку електронної комерції в Німеччині та Україні. Використовуючи власний досвід життя в цих країнах, проаналізовано вказані критерії для визначення привабливості ведення в них електронної торгівлі. Для оцінки цих критеріїв для обраних двох країн залучено досвідчених експертів, які також надали їм певні «ваги». Після нормалізації отриманих оцінок та «ваг» на підставі методу вагової згортки складено інтегральні критерії якості ведення електронної торгівлі для кожної країни. Результати і значення отриманих інтегральних критеріїв показали, що в Україні електронна комерція виглядає привабливішою завдяки низьким податкам, більшій свободі в сфері бізнесу, кращій якості мобільного зв'язку та швидшій доставці через Інтернет у порівнянні з Німеччиною.

Перспективи. На основі отриманих даних запропоновано провести аналогічне порівняння для інших країн Західної Європи, використовуючи методи, описані в статті, і підкреслено важливість практичного досвіду дослідників, які повинні мати тривалий досвід життя та роботи в обраних країнах для отримання точних результатів.

**Ключові слова:** е-комерція, Німеччина, Україна, привабливість країн, експертні оцінки, ваги, згортка, інтегральний критерій, електронний бізнес.

**Summary.** Introduction. E-commerce is one of the defining features of our era. It is rapidly evolving and improving, influenced by numerous factors. Researchers typically identify both technical factors (such as security and reliability standards, network bandwidth, specialized web servers, the ability to integrate software with existing applications or databases, etc.) and non-technical factors (such as the high cost of developing custom software, limited product evaluation capabilities, consumer distrust of online shopping, lack of direct consumer contact, high dependence on IT technologies, etc.) as the basis for evaluating whether the conditions for e-commerce are satisfactory or unsatisfactory in a given country. However, e-commerce can also be affected by other factors – both positive ones that contribute to its growth and negative ones that create obstacles to its development. We will propose a system of 9 such criteria for evaluating the quality and convenience of e-commerce in developed countries. Additionally, we will conduct a comparative analysis of the state, convenience, profitability, and development prospects of e-commerce in Germany and Ukraine based on our own experiences living and working in these countries.

The aim of this research is to establish everyday (human) criteria for assessing the attractiveness of countries for e-commerce and to conduct a comparative analysis of this system with regard to Germany and Ukraine. To achieve this goal, the following tasks need to be addressed:

1. Develop a system of criteria that will determine the level of attractiveness of countries for conducting electronic business.

2. Analyze the proposed indicators using Germany (where most Ukrainian refugees have settled and where the best living conditions have been created) and Ukraine (a country affected by ongoing conflict) as examples.

3. Normalize qualitative criteria using expert evaluation methods.

4. Determine and calculate an integral criterion for the quality and convenience of conducting e-commerce for the two countries (alternatives): Germany and Ukraine.

5. Conduct a comparative analysis of the obtained values of the integral criterion regarding the attractiveness of Germany and Ukraine in the field of e-commerce.

6. Provide recommendations for analyzing the proposed e-commerce rating system with respect to other countries.

Materials and Methods. The materials for this research include: 1) works by domestic and international authors engaged in scientific and practical studies in the field of e-commerce; and 2) practical experience in conducting e-commerce acquired in Ukraine and Germany. The following scientific methods were employed during the research:

1. Comparative Analysis: to evaluate and compare the attractiveness of different countries for e-commerce.
2. Theoretical Generalization and Classification: for developing a system of criteria for assessing the attractiveness of e-commerce.
3. Formalization, Analysis, and Synthesis: for the quantitative analysis of the proposed criteria.
4. Expert Evaluation Method: for comparative assessment of the criteria between the two countries.
5. Multicriteria Analysis Elements: for constructing an integral quality criterion concerning the selected countries.

*Results.* The article examines the key factors that contribute to the development of e-commerce and the obstacles encountered along the way. A system of 9 additional criteria for evaluating the quality and convenience of e-commerce in developed countries is proposed: 1) infrastructure, 2) healthcare services, 3) housing, 4) small and medium-sized businesses, 5) climate, 6) consumer basket, 7) taxes and fines, 8) degree of citizen freedom, and 9) right to information. Based on this proposed system, a comparative analysis was conducted on the state, convenience, profitability, and development prospects of e-commerce in Germany and Ukraine. Using personal experience living in these countries, the specified criteria were analyzed to determine the attractiveness of e-commerce in each. Experienced experts evaluated these criteria for the two selected countries and assigned specific «weights» to them. After normalizing the obtained evaluations and weights using the weighted averaging method, integral quality criteria for e-commerce were developed for each country. The results and values of the obtained integral criteria indicate that e-commerce appears more attractive in Ukraine due to lower taxes, greater business freedom, better mobile connectivity, and faster Internet delivery compared to Germany.

*Prospects.* Based on the obtained data, it is proposed to conduct a similar comparison for other Western European countries, using the methods described in the article. The importance of practical experience for researchers is emphasized, highlighting the need for extended experience living and working in the selected countries to achieve accurate results.

**Key words:** e-commerce, Germany, Ukraine, attractiveness of countries, expert evaluations, scales, convolution, integral criterion, electronic business.

**Постановка проблеми.** Зазвичай дослідники, аналізуючи чинники для розвитку е-комерції та перешкоди на цьому шляху, згадують або технічні умови (законодавство, розмір податків, стан інтернет-зв'язку та пропускну спроможність мереж, кібербезпеку, рівень кваліфікації та освіти робітників і т. ін.), або нетехнічні, пов'язані з рівнем обслуговування клієнтів, якістю веб-сайтів електронних платформ, застосуванням цікавих ноу-хау, які приваблюють клієнтів тощо. Або розглядають сукупність технічних та нетехнічних умов.

Але на рівень та обсяг е-комерції, як ми переконалися на власному досвіді, працюючи за кордоном та в Україні, впливають також інші умови: географічно-кліматичні, побутові, інфраструктурні, оздоровчі, тощо, оскільки від них залежать: швидкість та вартість доставки товарів, стан здоров'я та коефіцієнт працездатності, час для ведення справи, швидкість роботи і т. ін.

До недавнього часу українці не відали, як електронна торгівля розвивається в європейських країнах, які там для неї умови (кращі чи гірші за українські), які перешкоди, оскільки не мали можливості тимчасово і масово виїхати за кордон і попрацювати, набувши власний досвід. Дослідники же, як правило, переконували всіх у тому, що в Європі та Америці е-комерція розвинута набагато краще, оскільки це «розвинуті країни», і, отже, всім апріорі слід брати з них приклад. Звичайно, практичного досвіду ці дослідники не мали, і думку свою передавали з чужих слів.

З 2022 року у українців, через війну, з'явилася можливість виїхати за кордон на тимчасове проживання зі статусом біженець і на власні очі переконатися у правдивості чи кривді загальноприйнятої думки. При цьому слід враховувати, що вони не ін-

тегрувалися у соціальне середовище, оскільки жили у теплих умовах: соціальна допомога, безкоштовне житло, щотижневий пакет гуманітарної допомоги у вигляді продуктів харчування та інші пільги. Але і в таких умовах труднощів та незручностей вистачало, у тому числі і в спробах продовжувати е-торгівлю.

У цій статті ми, спираючись на наукові дослідження та набутий досвід проживання у країнах Європи, наведемо критерії якості, які впливають на розвиток та умови ведення приватної електронної торгівлі. Після чого наведемо вербальний порівняльний аналіз критеріїв по двом країнам і, склавши інтегральний критерій якості, отримаємо кількісну оцінку ступеня привабливості ведення електронної комерції у Німеччині (в Австрії та Північно-європейських країнах спостерігається схожа картина) та Україні. Цей аналіз уявляється актуальним у контексті можливого входження України до Європейського Союзу і, відповідно, перейняття у нього чи, навпаки, відсторонення низки економічних, правових, побутових та інших аспектів. Бо переймати доцільно щось краще, а не гірше.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Складанню та аналізу рівня привабливості країн присвячено не так багато робіт. Дослідники зазвичай розглядають ступінь привабливості тієї чи іншої країни через призму різноманітних критеріїв: рівня відкритості економіки [1]; релевантних факторів, які виступають складовими інтегрального показника рейтингової оцінки [2; 3]; моральних компонентів [4]; зовнішніх інформаційних впливів [5] (додамо від себе — і ступеня саморекламування держав, особливо це стосується країн ЄС та США); банківської системи та бізнес-середовища [6]; економічних,

політичних і соціальних характеристик [7]; інвестиційного клімату країни та окремих регіонів [8; 9; 10; 11; 12]; аутсорсингової привабливості [13]; індексу конкурентоспроможності [13]; індексу глобальної конкурентоспроможності [14]; індексу зовнішніх і внутрішніх загроз та рівня економічної свободи [15]; кількості талантів, індексу інновацій, індексу знань [15, с. 12] тощо.

Проте досліджень, в яких привабливість країн оцінювалася би стосовно фінансової, правової, інформаційної свободи та зручності ведення електронної торгівлі, ми не знайшли. Найчастіше порівнюють зовнішні показники, визначають світових лідерів за обсягом е-комерції, досліджують ступінь та темпи її розвитку у різних регіонах, різноманітні перешкоди та пропоновані заходи по їх подоланню. Наша мета — виявити «людський фактор» електронної торгівлі, тобто внутрішні та зовнішні умови її ведення, ступінь зручності та закладеної через те здатності до якомога швидшого розвитку.

**Метою статті** є встановлення побутових критеріїв звабливості країн для ведення е-торгівлі та порівняльний аналіз складеної системи стосовно Німеччини та України.

**Матеріали і методи.** Матеріалами дослідження є: 1) праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що провадять свої науково-практичні дослідження у галузі електронної торгівлі; 2) практичний досвід у веденні е-комерції, набутий в Україні та Німеччині.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: 1) порівняльний аналіз; 2) теоретичне узагальнення та групування (для складання системи рейтингів звабливості ведення е-комерції; 3) формалізації, аналізу та синтезу (для кількісного аналізу запропонованих критеріїв); 4) метод експертних оцінок (для порівняльного оцінювання критеріїв для двох країн); 4) елементи багатокритеріального аналізу (для побудови інтегральних критеріїв якості стосовно обраних країн).

**Виклад основного матеріалу.** Дослідники серед зовнішніх факторів, що впливають на електронну торгівлю, виділяють: правові аспекти, які включають законодавство та регулювання; соціально-економічні фактори, які визначають споживчі звичаї та економічну ситуацію; культурні впливи, що враховують культурні особливості та уподобання різних груп споживачів; ринкові умови, які включають конкуренцію та стратегії позиціонування товарів і послуг; природні фактори; ступінь цифровізації. А серед внутрішніх — освіту працівників е-торгівлі, клієнтоорієнтовність компанії, електронні платформи та майданчики (їх вид, зручність у користуванні, легкість освоєння, кількість послуг та можливостей, наявність системи пільгових покупок, тощо), електронні платежі (зв'язок з найвідомішими платіжними системами, зручність та швидкість оплати покупок) [16, с. 38].

Не заперечуючи важливість цих факторів впливу, ми, виходячи з досвіду тимчасового ведення електро-

ної торгівлі у країнах Західної Європи (Німеччина, Австрія), пропонуємо додати до них критерії якості та зручності життя, а, отже, і ведення е-комерції.

Запропонована нами система критеріїв для визначення якості, зручності та ступеня прибутковості ведення е-комерції має наступний вигляд (табл. 1).

Проаналізуємо запропоновану систему привабливості ведення електронної торгівлі на прикладі двох країн: Німеччини та України.

1. **Інфраструктура.** Згідно українській практиці, для будь-якого будівельного проєкту обов'язково розробляють відповідну інфраструктуру. Це означає, що поблизу від нових житлових будинків мають бути розташовані всі необхідні для повсякденного життя заклади, такі як магазини, поліклініки, аптеки, дитячі садки та школи. В Німеччині такої практики немає, тому інфраструктура не прив'язана до житлових будинків. У великих містах це може створювати незручності, адже заклади можуть бути розташовані на значній відстані один від одного, що призводить до додаткових витрат часу для мешканців. Водночас, у маленьких містах ця проблема менш гостро відчувається, оскільки більшість необхідних закладів розташовані близько один до одного. Висновок: електронну торгівлю краще вести, знаходячись у невеликих місцях, бо для неї у працівників буде більше часу.

2. **Медичні послуги.** У Німеччині швидкість надання приватних медичних послуг досить висока: пацієнти можуть відвідати будь-якого лікаря майже одразу, заплативши за це приблизно 200 євро. Однак, для отримання соціальної медичної допомоги через страховку може знадобитися довгий час очікування — від півроку до року. В Україні ситуація інша: медичні послуги за страховкою часто доступні вже протягом кількох днів. Крім того, на відміну від Німеччини, в українських аптеках можна придбати будь-які ліки без рецепта, тоді як у країні з найбільшим рівнем економіки у Європі багато медичних препаратів доступні тільки за рецептом. Висновок: щоб не відчувати дискомфорту у плані здоров'я та грошей, слід ввозити ліки з собою або не хворіти. В зворотному випадку сальдо від торгівлі різко зменшиться.

3. **Житло.** У Німеччині двокімнатна квартира у великих містах коштує 1,5–2 тис. євро в місяць при середньому заробітку 2665 євро (56,28% по мінімуму). В Україні ціна оренди квартири у великих містах коливається від 10 до 20 тис. грн. (295–590 євро) при середньому заробітку 16836 грн. або 402 євро (59% по мінімуму). Таким чином, це приблизно рівні показники.

4. **Дрібний та середній бізнес.** В Україні малий та середній бізнес є важливою складовою економіки, забезпечуючи від 50 до 70% валового внутрішнього продукту (ВВП) країни. Зокрема, частка малого бізнесу становить близько 16% від ВВП [15]. Частка малого та середнього бізнесу у сукупному внутрішньому продукті (ВВП) Німеччини складає 46,7% [17]. Незважаючи на те, що частка малого та середнього

Таблиця 1

**Система критеріїв привабливості для визначення якості, зручності та комфорту ведення е-комерції**

| № з/п | Критерій                                          | Пояснення                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-------|---------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | Інфраструктура                                    | Крокова доступність магазинів, поліклініки, дитячого садку, школи у кожному мікрорайоні міста має велике значення, оскільки скорочує час, що витрачається на побутові потреби. Її нерозвиненість або відсутність, навпаки, забирає багато зайвого часу та сприяє виникненню втоми, що відображається на якості та кількості проведених електронних операцій.      |
| 2     | Медичні послуги                                   | Їх доступність, швидкість надання, відстань від дому, вартість, наявність в аптеках ліків має аналогічний вплив на життя людини. І навпаки.                                                                                                                                                                                                                       |
| 3     | Житло                                             | Вартість оренди житла чи офісу значно впливає на витрати від електронної торгівлі.                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 4     | Дрібний та середній бізнес                        | Наявність дрібних пунктів обслуговування: ремонт речей, ларьки, оренда речей тощо, полегшує та здешевлює життя людини. Ведення е-комерції до того ж регулярно потребує ремонту ноутбуків, мобільних телефонів, гаджетів. Якщо ця функція відсутня або погано розвинута, і доводиться щоразу купувати нові пристрої, то вартість витрат е-комерції значно зростає. |
| 5     | Клімат                                            | Середньорічна температура, кількість опадів. Погода впливає на швидкість та вартість доставок. Якщо, приміром, постійно дощить, то швидкість доставки уповільнюється, а вартість зростає, як і ризики (не злітає вчасно літак, потерпає аварію на дорозі машина, тощо).                                                                                           |
| 6     | Споживчий кошик порівняно із середньою зарплатнею | Чим вищі ціни на продукти харчування та предмети побуду, тим менше чистий прибуток від е-комерції.                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 7     | Податки, штрафи                                   | Їх розміри та кількість суттєво впливають на дохід від електронної торгівлі.                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 8     | Ступінь свободи громадянина                       | Права людини на комфорт, особистий простір та безпеку хоча неявно, але значно впливають на електронну торгівлю, оскільки в ній працюють не роботи, а люди.                                                                                                                                                                                                        |
| 9     | Право на інформацію                               | Для е-комерції необхідно постійно моніторити ринок, стан середовища, новини, соціальні мережі, тощо, щоб орієнтуватися у ситуації, коливаннях попиту, появі нових тенденцій, тощо. Якщо доступ до цього обмежений, е-комерція провисає.                                                                                                                           |

Джерело: розроблено авторами

бізнесу в Німеччині складає 46,7% від валового внутрішнього продукту (ВВП), на практиці відсутність або слабкий розвиток дрібного ремонту, обслуговування побутової техніки, а також відсутність дрібної торгівлі, придорожніх готелів і кав'ярень свідчить про те, що в Німеччині роль саме малих підприємств може бути менш помітною в порівнянні з Україною. В Україні малий бізнес більше представлений у цих сферах, що робить його більш видимим та відчутним для споживачів. При веденні електронної торгівлі це відчувається на тому, що при поламці техніки доведеться купувати нову, бо відремонтувати немає де. А це — зайві витрати.

5. Клімат. Німеччина знаходиться у помірно-континентальному кліматичному поясі, що приводить до переважання помірного клімату в цілому. Проте на погоду північних районів значний вплив мають Балтійське (або Східне) та Північне моря, через що там восени та взимку постійно дощить [18]. Україна також розташована у помірному тепловому поясі, що робить її клімат в цілому помірно-континентальним, але без частих дощів. Тут більше сонця, тепла весною, влітку та восени [19]. Висновок: в Україні байдуже, звідки вести електронну торгівлю; у Німеччині краще знаходитись у південних

регіонах, бо в північних через постійні дощі є складнощі з доставкою товарів, і вона там дорожча.

6. Споживчий кошик. У 2023 році в Україні мінімальний продуктовий кошик вартістю 2587 гривень містив 297 товарів та послуг [20; 21]. Середній споживчий кошик в Німеччині налічував 475 найменувань, а його вартість коливалася від 1300 до 3200 євро на місяць в залежності від місця проживання [22]. Але це якщо порівнювати доходи німців та українців. Висновок: для українських біженців, які змушені займатися електронною торгівлею у Німеччині, через значно більші витрати на їжу та предмети побуту різко зменшуються прибутки.

7. Податки і штрафи. У Німеччині податки на бізнес містять три складові: корпоративний податок — 15%, податок на приріст капіталу (дивіденди) — 25%; ПДВ — 19% [23]. Усього 54%. В Україні податки на бізнес складають єдиний податок у 302,80 грн. в місяць (не більше 10% прожиткового мінімуму для працездатних осіб). Такими ж великими у Німеччині є штрафи: 30–800 євро за перевищення машинами швидкості, 55–500 євро за паркування в недозволеному місці [24]. В Україні — від 10 до 100 євро за такі самі порушення [25]. Висновок: щоб не «обнулити» електронний бізнес, доводиться

різними способами обходити податки, а на дорогах просуватися повільно і з оглядкою: нехай доставка займатиме більше часу, але без штрафів.

8. Ступінь свободи та безпеки громадянина. Порівняно з Україною Німеччина має цілу низку обмежень в цій сфері. Ось деякі з них, які, на нашу думку, мають неабиякий вплив на е-комерцію.

а) Є проблеми з наданням послуг, особливо в сферах доставки товарів чи їжі, а також банківських послуг, через що німці віддають перевагу розрахункам за допомогою готівки. Доставка може бути надто повільною, інтернет-зв'язок не завжди надійний, що гальмує розвиток електронної комерції.

б) Поштовий сервіс у Німеччині значно повільніший, ніж український, Німеччина навіть не є членом EMS — міжнародного сервісу експрес-доставки.

в) Мобільний зв'язок та Інтернет також відстають за якістю в порівнянні з Україною, що може становити перешкоду для електронних документів та інших онлайн-процедур, а поганий стан онлайн-культури, у тому числі у сфері електронних документів, електронних державних додатків на кшталт української «Дії», призводить до багатьох незручностей при оформленні юридичних актів [26, с. 955].

9. Право на інформацію. У Німеччині існують обмеження щодо висвітлення негативних подій у країні, таких як пожежі, ДТП, страйки та інші, що в якійсь мірі гальмує розвиток е-торгівлі (наприклад, через тривалий страйк деякі дороги перекриваються, і за логікою слід заздалегідь переорієнтувати логістику, але оскільки знання про це відсутнє, транспортні засоби з товарами потрапляють у затор чи змушені робити великий крюк і значно запізнюються). Україна не має подібних обмежень і дозволяє вільне висвітлення будь-яких подій у ЗМІ та соціальних мережах. Висновок: у Німеччині логістику слід розраховувати не точно, а з допуском на якусь надзвичайну подію, про яку вчасно узнати неможливо.

Отже, ми отримали багатокритеріальну модель із 9 показників для додаткового комплексного визначення ступеня привабливості країн в плані електронної торгівлі. Оскільки критерії мають різні одиниці виміру, їх треба звести до єдиного безрозмірного масштабу виміру, для цього слід залучити експертів. Тож наступний алгоритм такий:

- 1) отримати від експертів оцінки запропонованих критеріїв для двох країн в інтервалі від 0 до 10 і розрахувати групові (середні) експертні оцінки;
- 2) нормалізувати їх (тобто звести до безрозмірних величин);
- 3) отримати від експертів сортування критеріїв по мірі зниження їх значущості (присвоїти їм вагові коефіцієнти);
- 4) визначити групові (середні) ваги критеріїв і нормалізувати їх;
- 5) скласти два інтегральних критерія для двох країн, які враховують отримані нормалізовані оцінки і ваги;

6) розрахувати числові значення інтегрального критерію для двох країн і порівняти між собою.

Перший крок. Для оцінки критеріїв запропонованої «моделі привабливості ведення е-комерції» для Німеччини та України ми залучили трьох експертів з трьох різних груп (ця кількість здалася авторам цілком достатньою): кандидата економічних наук, кандидата соціологічних наук та практика-«амазонщика» (тобто людину з економічною освітою, яка тривалий час працює на платформі Амазон). Перший експерт — це український біженець, який прожив в Німеччині два роки і потім повернувся до України. Другий експерт — це український біженець, який досі перебуває в Німеччині. Третій експерт — німець з українським походженням, який проживає в Німеччині понад 30 років і має глибоке розуміння її умов. Ми не залучали суто німецьких експертів, оскільки вони, не маючи досвіду проживання та роботи в Україні, не можуть порівнювати її умови з німецькими стандартами.

Групова оцінка експертів обчислюється за формулою:

$$f_{ij} = \sum_{k=1}^p q_k f_{ijk}, \quad (1)$$

де  $f_{ijk}$  — оцінка (бал)  $k$ -го експерта для оцінки  $j$ -го критерію  $f_j$  для  $i$ -ої альтернативи  $A_i$ ,  $i = 1, m$ ;  $j = 1, n$ ;  $k = 1, p$ ;

$q_k$  — ваговий коефіцієнт компетентності для  $k$ -го експерта.

Припустимо для спрощення, що коефіцієнти компетентності кожного експерта однакові:

$$q_k = \frac{1}{p}, \quad (k = \overline{1, p}). \quad (2)$$

Тоді групова оцінка експертів обчислюється за формулою:

$$f_{ij} = \frac{1}{p} \sum_{k=1}^p f_{ijk}. \quad (3)$$

Значення наданих експертами оцінок критеріїв з таблиці 1 для Німеччини та України розташовані в інтервалі від 0 до 10 (десятибальна система).

Другий крок — отримання оцінок для якісних критеріїв та нормалізація якісних і кількісних критеріїв.

Для отримання оцінок для якісних критеріїв зроблено кілька видів шкал: рангова шкала, бальна шкала відмінностей, бальна шкала відносин, шкала попарного порівняння, вербально-числові шкали — наприклад, шкала Харінгтона (яку ми і використовуватимемо у подальшому) [26, с. 957; 27].

Найчастіше використовують наступні види нормалізації: абсолютну, відносну і природну. Опускаючи алгоритм виведення формули нормалізації для природного випадку (він детально розписаний у [26]), зазначимо, що нормалізовані згідно з при-

родною нормалізацією елементи  $\hat{f}_{ij}$  приймають свої значення в проміжку  $[0; 1]$  і є безрозмірними, що й зумовлює широке використання їх на практиці.

У нашому випадку інтервал оцінювання коливається від 0 до 10. Тоді нормалізовані експертні оцінки розраховуються за формулою (4):

$$\hat{f}_{ij} = \frac{f_{ij}}{10}, i = \overline{1, m}; j = \overline{1, n}. \quad (4)$$

Отримані значення нормалізованих за формулою (4) групових (середніх) оцінок експертів, роз-

рахованих у свою чергу за формулою (3), внесені у таблицю 2.

Діаграми, побудовані за таблицею 2 (рис. 1, 2), показують розподіл значень критеріїв привабливості ведення е-комерції в Україні і Німеччині.

Третій крок — надання критеріям відповідних ваг (ступеня значущості або важливості, яка для різних людей може бути своя).

Для цього знов залучимо обраних експертів. У нашому списку «ваги» відповідають номерам показників у створеному експертом переліку критеріїв

Таблиця 2

Групові експертні нормалізовані оцінки критеріїв

| Критерії<br>Країна | Інфра-<br>структура | Медпо-<br>слуги | Власне<br>житло | Дрібний<br>бізнес | Клі-<br>мат | Спожи-<br>вчий<br>кошик | Подат-<br>ки | Ступінь<br>свободи | Право<br>на інфор-<br>мацію |
|--------------------|---------------------|-----------------|-----------------|-------------------|-------------|-------------------------|--------------|--------------------|-----------------------------|
| Німеччина          | 0,30                | 0,55            | 0,30            | 0,60              | 0,40        | 1,00                    | 0,25         | 0,21               | 0,20                        |
| Україна            | 1,00                | 0,80            | 0,90            | 0,90              | 0,90        | 0,60                    | 0,90         | 0,80               | 0,80                        |

Джерело: розроблено авторами



Рис. 1. Привабливість ведення е-комерції в Україні за критеріями таблиці 1

Джерело: розроблено авторами

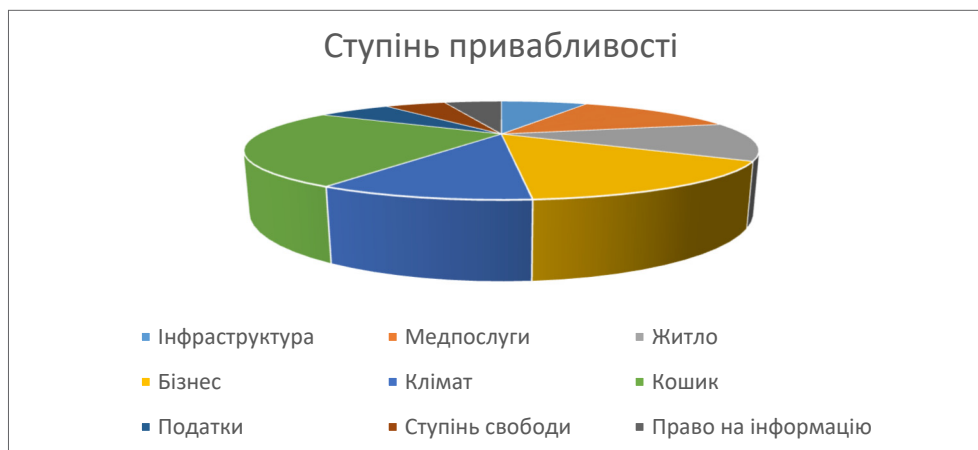


Рис. 2. Привабливість ведення е-комерції в Німеччині за критеріями таблиці 1

Джерело: розроблено авторами

по мірі свого спадання від 9 (найбільша вага) до 1 (найменша вага).

Перший експерт, який через два роки повернувся в Україну, при веденні е-комерції надав перевагу інфраструктурі, медичним послугам, житлу, дрібному бізнесу, клімату та споживчому кошику. Для другого українського експерта, який досі перебуває в Німеччині, головними критеріями є споживчий кошик, медичні послуги, ступінь свободи та інфраструктура. Третій експерт — німець українського походження, виходячи з практики, акцентував увагу на медичних послугах, інфраструктурі, власному житті та податках.

Вони проставили критеріям такі ваги (табл. 3).

Четвертий крок. Як і у попередньому разі, підраховуємо групові (середні) «ваги» критеріїв за формулою:

$$\alpha_j^0 = \frac{1}{p} \sum_{k=1}^p \alpha_{jk}^0 = \frac{1}{3} \sum_{k=1}^3 \alpha_{jk}^0$$

і отримаємо 9 середньоекспертних ненормованих вагових коефіцієнтів критеріїв, які представимо у таблиці 4.

Нормалізація вагових коефіцієнтів критеріїв робиться за формулою

$$\alpha_j = \frac{\alpha_j^0}{\sum_{j=1}^n \alpha_j^0}, j = 1, \dots, n, \left( \sum_{j=1}^n \alpha_j = 1 \right). \quad (5)$$

У нашому випадку  $n = 9$ ,  $\sum_{j=1}^9 \alpha_j^0 = 46,310$ .

Після підрахунків отримуємо такі нормовані вагові коефіцієнти критеріїв (табл. 5).

П'ятий крок — побудова інтегрального критерію якості для двох країн, складеного на підставі методу вагової згортки критеріїв, де враховуються отримані від експертів і нормалізовані оцінки локальних критеріїв та їх нормалізовані «ваги». Їх значення і виражатимуть ступінь привабливості країни — у нашому випадку для ведення електронної торгівлі.

Інтегральний критерій якості має вигляд:

$$F(A_i) = \sum_{j=1}^n \hat{f}_{ij} \cdot \alpha_j,$$

де  $n$  — кількість показників (у нашому випадку  $n = 9$ ),

$\alpha_j$  — ваги критеріїв (табл. 5),

$\hat{f}_{ij}$  — нормалізовані експертні оцінки (табл. 2),

Таблиця 3

Ненормовані ваги критеріїв

| № з/п | Критерії ( $f_i$ )  | I експерт | II експерт | III експерт |
|-------|---------------------|-----------|------------|-------------|
| 1     | Інфраструктура      | 9         | 6          | 8           |
| 2     | Медичні послуги     | 8         | 8          | 9           |
| 3     | Власне житло        | 7         | 1          | 7           |
| 4     | Дрібний бізнес      | 6         | 5          | 4           |
| 5     | Клімат              | 5         | 3          | 5           |
| 6     | Споживчий кошик     | 4         | 9          | 2           |
| 7     | Податки             | 3         | 4          | 6           |
| 8     | Ступінь свободи     | 2         | 7          | 3           |
| 9     | Право на інформацію | 1         | 6          | 1           |

Джерело: розроблено авторами

Таблиця 4

Середньоекспертні ненормовані вагові коефіцієнти критеріїв

| № з/п | Критерії ( $f_i$ )  | Ваги критеріїв ( $\alpha_j^0$ ) |
|-------|---------------------|---------------------------------|
| 1     | Інфраструктура      | 7,(6)                           |
| 2     | Медичні послуги     | 8,(3)                           |
| 3     | Власне житло        | 5,0                             |
| 4     | Дрібний бізнес      | 5,0                             |
| 5     | Клімат              | 4,(3)                           |
| 6     | Споживчий кошик     | 5,0                             |
| 7     | Податки             | 4,(3)                           |
| 8     | Ступінь свободи     | 4                               |
| 9     | Право на інформацію | 2,(6)                           |

Джерело: розроблено авторами

Таблиця 5

Нормовані вагові коефіцієнти критеріїв

| № з/п | Критерії ( $f_i$ )  | Ваги критеріїв ( $\alpha_i$ ) |
|-------|---------------------|-------------------------------|
| 1     | Інфраструктура      | 0,165                         |
| 2     | Медичні послуги     | 0,180                         |
| 3     | Власне житло        | 0,108                         |
| 4     | Дрібний бізнес      | 0,108                         |
| 5     | Клімат              | 0,093                         |
| 6     | Споживчий кошик     | 0,108                         |
| 7     | Податки             | 0,093                         |
| 8     | Ступінь свободи     | 0,086                         |
| 9     | Право на інформацію | 0,057                         |

Джерело: розроблено авторами

$A_i$  — альтернативи, що відповідають двом країнам.

Тоді для Німеччини (з округленням до тисячних)  
 $F(A_1) = 0,30 \cdot 0,165 + 0,55 \cdot 0,180 + 0,30 \cdot 0,108 + 0,60 \cdot 0,108 + 0,40 \cdot 0,093 + 1,00 \cdot 0,108 + 0,25 \cdot 0,093 + 0,21 \cdot 0,086 + 0,20 \cdot 0,057 = 0,404$ .

А для України (з округленням до тисячних):  
 $F(A_2) = 1,00 \cdot 0,165 + 0,80 \cdot 0,180 + 0,90 \cdot 0,108 + 0,90 \cdot 0,108 + 0,90 \cdot 0,093 + 0,60 \cdot 0,108 + 0,90 \cdot 0,093 + 0,80 \cdot 0,086 + 0,80 \cdot 0,057 = 0,792$ .

Таким чином, ми отримали більший коефіцієнт привабливості е-комерції для України у порівнянні з Німеччиною. Так само, як і більший рейтинг привабливості нашої країни у цілому, за іншими показниками та з іншими експертами, було отримано у [28, с. 89–92].

І це розбігається із загальноприйнятими уявленнями. Так, згідно з даними Statista, у 2022–2023 роках Україна не входила до Топ-10 країн з найвищим відсотком роздрібних електронних продажів [29, с. 23; 30]. А згідно із рейтингом найщасливіших та найбагатших країн (які враховують і перспективи е-комерції) Україна у 2023 році посіла аж 92-ге місце (Німеччина, відповідно, 16-те) [31].

Наше дослідження доводить, що це не відповідає дійсності. Результат розрахунків вказує на те, що такі рейтинги можуть бути складені за критеріями, які не враховують повної картини життя в країні та умов бізнесу. Також можливо, що рейтинги складені з власних перспектив та цінностей, які можуть відрізнятися від уявлень якості життя інших груп

людей. Власний досвід може виявитися значущим у цьому контексті, оскільки дозволяє оцінити реальний вплив певних факторів на якість життя та умови ведення електронної торгівлі у тому числі.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Дослідження пропонує глибше розуміння привабливості різних країн для здійснення електронної торгівлі. Аналіз системи критеріїв показав, що рейтинг України в світових списках електронної комерції занижений через неповне врахування всіх аспектів зручності її ведення. Проведене дослідження доводить, що реалізація електронної торгівлі в Україні є більш вигідною завдяки як безпосереднім факторам (таким як нижчі податки, більша свобода, кращий мобільний зв'язок, швидша доставка), так і опосередкованим чинникам, зазначеним авторами статті.

Для подальшого вивчення цієї теми рекомендується провести порівняльний аналіз з іншими західноєвропейськими країнами, використовуючи запропоновану систему критеріїв. Проте для більшої об'єктивності важливо, щоб дослідники якийсь час проживали в цих країнах (тобто були інтегровані в їх середовище). Це дозволить краще зрозуміти, наскільки ці держави відповідають реальним потребам і очікуванням людей, які розглядають їх як можливі місця для життя та зайняття бізнесом, у тому числі електронним. Або, можливо, варто все ж таки залишатися в Україні, де легше та швидше підняти електронний бізнес і надалі займатися його розкруткою, і де, головне, кращі умови для самих працівників.

## Література

- Іващук О. І. Позиціонування країн у світових рейтингах за основними ознаками рівня відкритості економіки. *Вісник Хмельницького університету*. 2009. № 1. С. 69–75.
- Кириченко К. І. Міжнародні рейтинги й індекси в системі оцінювання рівня соціальних, економічних і політичних трансформацій в Україні. *Управління розвитком*. 2017. № 1–2. С. 18–25.
- Котляр К. І., Нагорняк Т. Л. Імідж України у контексті міжнародних рейтингів. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ ім. Василя Стуса*. 2019. Т. 1. № 11. С. 14–19.

4. Шмагельська М. О. Світові рейтинги: особливості формування та впливу на економічне зростання країни. *Міжнародні економічні відносини*. 2021. № 2 (77). С. 14–19.
5. Гребініченко О. Ю. Міжнародні рейтинги держави як фактор зовнішніх інформаційних впливів. *Нова парадигма*. 2008. № 76. С. 151–163.
6. Єріна А. М. Міжнародні рейтинги: статистичні аспекти обчислення та застосування. Частина 1. Індекс економічної свободи та глобальної конкурентоспроможності. *Статистика України*. 2016. № 3. С. 56–62. URL: <http://194.44.12.92:8080/jspui/bitstream/123456789/1987/1/11.pdf> (дата звернення: 01.08.2024).
7. Тихомирова С. Б. Імідж України в контексті міжнародних рейтингів. *Проблеми міжнародних відносин: Збірник наукових праць*. Київ : КиМУ, 2010. Вип. 1. С. 90–107.
8. Пишмінцева М. Д., Брензович К. С. Інвестиційний клімат країн ЄС: загальна характеристика та риси коронавірусного періоду. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2020. Вип. 33, част. 3. С. 29–34.
9. Гуткевич С. О., Пулій О. В. Інвестиційна привабливість: сутність, показники і чинники впливу. *Інтелект XXI*. 2019. № 2. С. 88–93.
10. Костирко Л., Серебряк К., Середа О., Зайцева Л. Інвестиційна привабливість України як домінанта залучення прямих іноземних інвестицій з європейського простору: аналіз, оцінка. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. № 2(43). С. 95–106. doi: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.43.2022.3700>.
11. Шевченко Н. І. Фактори, що визначають інвестиційну привабливість держави. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2010. № 8. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=63> (дата звернення: 01.08.2024).
12. Андросова Т. В., Чернишова Л. О., Козуб В. О. Оцінка інвестиційної привабливості країн світу в умовах глобалізації. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг: збірник наукових праць / відпов. ред. О. І. Черевко*. Харків: ХДУХТ, 2017. Вип. 2(26). С. 205–216.
13. Щитов Д. М., Романчук Л. А., Мормуль М. Ф., Щитов О. А., Чупілко Т. А. Аутсорсинг ІТ-послуг в Україні. *Інформаційні технології та комп'ютерна інженерія*. 2022. Том 55, № 3. С. 85–89. URL: <https://itce.vntu.edu.ua/index.php/itce/article/view/909> (дата звернення: 01.08.2024).
14. Люльов О. В., Пимоненко Т. В., Яскевич А. О. Індекс глобальної конкурентоспроможності: досвід ЄС для України. *Міжнародні відносини. Серія: Економічні науки*. 2018. № 1(15). С. 67–70. URL: [https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/80546/1/Lyulov\\_competitiveness.pdf](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/80546/1/Lyulov_competitiveness.pdf) (дата звернення: 01.08.2024).
15. Васюта В., Путря А., Пивоваров В. Стан розвитку малого підприємництва в Україні. *Вісник Хмельницького національного університету: економічні науки*. 2022. Том 1, № 6. С. 160–163.
16. Смолій Л. В., Костюк В. С. Новітні тренди та перспективи розвитку електронної комерції в міжнародному бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2021. № 29. С. 32–39.
17. Форми ведення бізнесу в Німеччині у 2024 році. URL: <https://europortal.biz.ua/evropa/nimechchyna/biznes/formy-oformleniya-fyrm-u-hermanyu.html> (дата звернення: 01.08.2024).
18. Короткий статистичний збірник «Україна та Німеччина». Київ : Державний комітет статистики України; Федеральне статистичне управління Німеччини, 2000. 40 с.
19. Клімат України / За ред. В. М. Липінського, В. А. Дячука, В. М. Бабіченко. Київ : Вид-во Раєвського, 2003. 343 с.
20. Споживчий кошик українця — 2024. URL: <https://www.buhoblik.org.ua/kadry-zarplata/vyplaty-kompensacziisocialnaya-zashhita/3363-spozivchij-koshik.html> (дата звернення: 01.08.2024).
21. Сосовська О. Склад споживчого кошика в Україні. *Інноваційний розвиток та безпека підприємств в умовах неіндустріального суспільства*. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2020. С. 194–196. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/19262/1/194–196.pdf> (дата звернення: 01.08.2024).
22. Транспорт, житло та продукти. Скільки грошей потрібно на життя в Німеччині у 2023 році. *РБК-Україна*. 2023. URL: <https://www.rbc.ua/rus/travel/transport-zhitlo-i-harchuvannya-skilki-groshey-1690200753.html> (дата звернення: 01.08.2024).
23. Приходько А. Консультація по податках в Німеччині. 2023. URL: <https://prihodko.com.ua/poslugu/migracziya-do-yevropy/nimechchyna/konsultacziya-po-podatkah-v-nimechchyni/> (дата звернення: 01.08.2024).
24. Штрафи у Німеччині: як можуть покарати за перевищення швидкості. *РБК-Україна*. 2024. URL: <https://www.rbc.ua/rus/travel/shtrafi-nimechchini-k-mozhut-pokarati-perevishchennya-1710184694.html> (дата звернення: 01.08.2024).
25. Таблиця штрафів за порушення ПДР. *Кодекс України про адміністративні правопорушення (КУпАП)*. 2021. URL: <https://vodiy.ua/dai/penalty/> (дата звернення: 01.08.2024).
26. Романчук Л. А., Щитов Д. М., Мормуль М. Ф. Рейтинг привабливості країн за індексом «якості життя»: Україна та Німеччина. *Наукові перспективи*. 2024. № 5(47). С. 945–972. doi: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-5\(47\)](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-5(47)).
27. Мормуль М. Ф., Щитов Д. М., Щитов О. М., Рудянова Т. М. Аспекти багатокритеріального вибору управлінських рішень. *SWorld Journal*. 2023. Part 1. № 19. С. 64–76. URL: <https://pdfs.semanticscholar.org/9f7c/1af73b8312b8bb10ca65403f71c3aee032f0.pdf> (дата звернення: 01.08.2024).
28. Романчук Л. А., Щитов Д. М., Мормуль М. Ф. Рейтингова система критеріїв привабливості країн (на прикладі Німеччини та України): порівняльний аналіз. *Modern aspects of science. Česká republika: Видавнича група «Наукові перспективи»*. 2024. 43-th volume of the international collective monograph. С. 68–97. URL: <http://perspectives.pp.ua/public/site/mono/mono-43.pdf> (дата звернення: 01.08.2024).

29. Стежко Н.В., Шевчук О.І. Тенденції розвитку світової електронної комерції в умовах діджиталізації бізнесу. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. № 5 (05). С. 20–25. doi: <https://doi.org/10.32782/dees.5-3>.
30. E-commerce worldwide. *Statista*. URL: <https://www.statista.com/topics/871/online-shopping/#topicOverview> (дата звернення: 01.08.2024).
31. Рейтинг найщасливіших країн 2023 року: на якому місці Україна. URL: <https://society.comments.ua/ua/news/developments/rejting-schastya-za-krainami-u-2024-na-yakomu-misci-ukraina-728133.html> (дата звернення: 01.08.2024).

## References

1. Ivaschuk, O.I. (2009). Pozitsionuvannya krayin u svitovih reytingah za osnovnimi oznakami rivnya vidkритosti ekonomiki [Positioning of countries in world rankings according to the main characteristics of the level of openness of the economy]. *Visnik Hmelnytskogo universitetu — Bulletin of Khmelnytskyi University*, 1, pp. 69–75 [in Ukrainian].
2. Kirichenko, K.I. (2017). Mizhnarodni reytingi y indeksi v sistemi otsynuvannya rivnya sotsialnih, ekonomichnih i politichnih transformatsiy v Ukrayini [International ratings and indices in the system of assessing the level of social, economic and political transformations in Ukraine]. *Upravlinnya rozvitkom — Development management*, 1–2, pp. 18–25 [in Ukrainian].
3. Kotlyar, K.I., Nagornyak, T.L. (2019). Imidzh Ukrayini u konteksti mizhnarodnih reytingiv [The image of Ukraine in the context of international ratings]. *Visnik studentskogo naukovoogo tovaristva DonNU imeni Vasyla Stusa — Bulletin of the Student Scientific Society of DonNU named after Vasyl Stus*, Tom 1, 11, pp. 14–19 [in Ukrainian].
4. Shmagelska, M.O. (2021). Svitovi reytingi: osoblivosti formuvannya ta vplivu na ekonomichne zrostannya krayini [World rankings: features of formation and influence on the country's economic growth]. *Mizhnarodni ekonomichni vidnosini — International Economic Relations*, 2 (77), pp. 14–19 [in Ukrainian].
5. Grebinichenko, O.Yu. (2008). Mizhnarodni reytingi derzhavi yak faktor zovnishnih informatsiy nih vpliviv [International ratings of the state as a factor of external informational influences]. *Nova paradigma — A new paradigm*, 76, pp. 151–163 [in Ukrainian].
6. Erina, A.M. (2016). Mizhnarodni reytingi: statistichni aspekti obchislennya ta zastosuvannya. Chastina 1. Indeksi ekonomichnoyi svobody ta globalnoyi konkurentospromozhnosti [International ratings: statistical aspects of calculation and application. Part 1. Indices of economic freedom and global competitiveness.]. *Statistika Ukrayini — Statistics of Ukraine*, 3, pp. 56–62. URL: <http://194.44.12.92:8080/jspui/bitstream/123456789/1987/1/11.pdf> [in Ukrainian].
7. Tihomirova, E.B. (2010). Imidzh Ukrayini v konteksti mizhnarodnih reytingiv [The image of Ukraine in the context of international ratings]. *Problemi mizhnarodnih vidnosin: zbirnik naukovih prats — Problems of international relations: Collection of scientific works*. Kiyiv: KiMU, 1, pp. 90–107. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/58736/07-Tihomirova.pdf?sequence=1> [in Ukrainian].
8. Pishmintseva, M.D., Brenzovich, K. S. (2020). Investitsiyniy klimat krayin ES: zagalna harakteristika ta risi koronavirusnogo periodu [The investment climate of the EU countries: general characteristics and features of the coronavirus period]. *Naukoviy visnik Uzhgorodskogo natsionalnogo universitetu — Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University*, 33, 3, pp. 29–34 [in Ukrainian].
9. Gutkevich, S.O., Puli, O.V. (2019). Investitsiyna privablivist: sutnist, pokazniki i chinniki vplivu [Investment attractiveness: essence, indicators and influencing factors]. *Intelekt XXI—Intelligence XXI*, 2, pp. 88–93 [in Ukrainian].
10. Kostirko, L., Serebryak, K., Sereda, O., Zaytseva, L. (2022). Investitsiyna privablivist Ukrayini yak dominantna zaluchennya pryamih inozemnih investitsiy z Evropeyskogo prostoru: analiz, otsinka [Ukraine's investment attractiveness as a dominant attraction of foreign direct investment from the European space: analysis, evaluation]. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2(43), pp. 95–106 [in Ukrainian].
11. Shevchenko, N.I. (2010). Faktori, scho viznachayut investitsiynu privablivist derzhavi [Factors determining the investment attractiveness of the state]. *Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvitok — Public administration: improvement and development*, 8. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=63> [in Ukrainian].
12. Androsova, T.V., Chernishova, L.O., Kozub, V.O. (2017). Otsinka investitsiynoyi privablivosti krayin svitu v umovah globalizatsiyi [Assessment of the investment attractiveness of the countries of the world in the conditions of globalization]. *Ekonomichna strategiya i perspektivi rozvitku sferi torgivli ta poslug: zbirnik naukovih prats — Economic strategy and prospects for the development of trade and services: Collection of scientific works / vidpov. red. O.I. Cherevko*. Harkiv: HDUHT, 2(26), pp. 205–216 [in Ukrainian].
13. Schytov, D.M., Romanchuk, L.A., Mormul, M.F., Schytov, O.A., Chupilko T.A. (2022). Outsorsing IT-poslug v Ukrayini [Outsourcing of IT services in Ukraine]. *Informatsiyni tehnologiyi ta komp'yuterna inzheneriya — Information technology and computer engineering*, Tom 55, 3, pp. 85–89 [in Ukrainian].
14. Lyulov, O.V., Pimonenko, T.V., Yasevich, A.O. (2018). Indeks globalnoyi konkurentospromozhnosti: dosvid ES dlya Ukrayini [Global Competitiveness Index: EU experience for Ukraine.]. *Mizhnarodni vidnosini. Seriya: Ekonomichni nauki — International relations. Series: Economic Sciences*, 1(15), pp. 67–70. URL: [https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/80546/1/Lyulov\\_competitiveness.pdf](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/80546/1/Lyulov_competitiveness.pdf) [in Ukrainian].
15. Vasyuta, V., Putrya, A., Pivovarov, V. (2022). Stan rozvitku malogo pidpriemnitstva v Ukrayini [The state of development of small business in Ukraine]. *Visnik Hmelnytskogo natsionalnogo universitetu: ekonomichni nauki — Bulletin of the Khmelnytskyi National University: Economic Sciences*, 6, Tom 1, pp. 160–163 [in Ukrainian].

16. Smolii, L. V. Kostiuk, V. S. (2021). Novitni trendy ta perspektyvy rozvytku elektronnoi komertsii v mizhnarodnomu biznesi [The latest trends and prospects for the development of electronic commerce in international business]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 29, pp. 32–39 [in Ukrainian].
17. Formi vedennya biznesu v Nimechchini (2024) [Forms of doing business in Germany]. URL: <https://europortal.biz.ua/evropa/nimechchyna/biznes/formy-oformleniya-fyrm-u-hermany.html> [in Ukrainian].
18. Korotkiy statistichnyi zbirnik «Ukrayina ta Nimechchina» (2000) [Brief statistical collection “Ukraine and Germany”]. Kiyiv: Derzhavniy komitet statistiki Ukrayini; Federalne statistichne upravlinnya Nimechchini [in Ukrainian].
19. Klimat Ukrayini (2003) [Climate of Ukraine] / Za red. V. M. Lipinskogo, V. A. Dyachuka, V. M. Babichenko. Kiyiv: Vid-vo Raevskogo [in Ukrainian].
20. Spozhivchiy koshik ukrayintsya — 2024 [Ukrainian consumer basket — 2024]. URL: <https://www.buhoblik.org.ua/kadry-zarplata/vyplaty-kompensaczii-soczialnaya-zashhita/3363-spozhivchij-koshik.html> [in Ukrainian].
21. Sosovska, O. (2020). Sklad spozhivchogo koshika v Ukrayini [Composition of the consumer basket in Ukraine]. *Innovatsiyniy rozvitok ta bezpeka pidpriemstv v umovah neoindustrialnogo suspilstva — Innovative development and security of enterprises in the conditions of a neo-industrial society*. Lutsk: Volinskiy natsionalniy universitet imeni Lesi Ukrayinki, pp. 194–196. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/19262/1/194-196.pdf> [in Ukrainian].
22. Transport, zhitlo ta produkti. skilki groshey potribno na zhittya v Nimechchini u 2023 rotsi [Transport, housing and products. How much money is needed to live in Germany in 2023]. (2023). *RBK-Ukrayna — RBC-Ukraine*. URL: <https://www.rbc.ua/rus/travel/transport-zhitlo-i-harchuvannya-skilki-groshey-1690200753.html> [in Ukrainian].
23. Prihodko, A. (2023). Konsultatsiya po podatkah v Nimechchini [Tax consultation in Germany]. URL: <https://prikhodko.com.ua/poslugy/migracziya-do-yevropy/nimechchyna/konsultacziya-po-podatkah-v-nimechchyni/> [in Ukrainian].
24. Shtrafi u Nimechchini: yak mozhut pokarati za perevischennya shvidkosti [Fines in Germany: how speeding can be punished]. (2024). *RBK-Ukrayina — RBC-Ukraine*. URL: <https://www.rbc.ua/rus/travel/shtrafi-nimechchini-k-mozhut-pokarati-perevischennya-1710184694.html> [in Ukrainian].
25. Tablitsya shtrafov za porushennya PDR [Table of fines for traffic violations]. (2021). *Kodeks Ukrayini pro administrativni pravoporushennya (KUyAP)*. URL: <https://vodiy.ua/dai/penalty/> [in Ukrainian].
26. Romanchuk, L. A., Shchytyov, D. M., Mormul, M. F. (2024). Reitynh pryvablyvosti krain za indeksom «iakosti zhyttia»: Ukraina ta Nimechchyna [Attractiveness rating of countries according to the «quality of life» index: Ukraine and Germany]. *Naukovi perspektyvy*, 5(47), pp. 945–972. doi: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-5\(47\)-945-972](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-5(47)-945-972) [in Ukrainian].
27. Mormul, M. F., Schitov, D. M., Schitov, O. M., Rudyanova, T. M. (2023). Aspekti bagatokriterialnogo viboru upravlynskih rishen [Aspects of multi-criteria selection of management decisions]. *SWorld Journal*, 19, part 1, pp. 64–76 [in Ukrainian].
28. Romanchuk, L. A., Schytov, D. M., Mormul, M. F. (2024). Reytingova sistema kriteriyiv privablivosti krayin (na prikladi Nimechchini ta Ukrayini): porivnyalnyi analiz [Rating system of attractiveness criteria of countries (on the example of Germany and Ukraine): comparative analysis]. *Modern aspects of science*. Česká republika: Vidavnicna grupa “Naukovi perspektivi”, 43-th volume of the international collective monograph, pp. 68–97. URL: <http://perspectives.pp.ua/public/site/mono/mono-43.pdf> [in Ukrainian].
29. Stezhko, N. V., Shevchuk, O. I. (2023). Tendentsiyi rozvitku svitovoyi elektronnoyi komertsii v umovah didzhitalizatsii biznesu [Trends in the development of global e-commerce in the conditions of digitalization of business]. *Tsifrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*, 5 (05), pp. 20–25. doi: <https://doi.org/10.32782/dees.5-3> [in Ukrainian].
30. E-commerce worldwide. *Statista*. URL: <https://www.statista.com/topics/871/online-shopping/#topicOverview>.
31. Reyting nayschaslivishih krayin 2023 roku: na yakomu mistsi Ukrayina [The ranking of the happiest countries in 2023: where is Ukraine]. URL: <https://society.comments.ua/ua/news/developments/rejting-schastya-za-krainami-u-2024-na-yakomu-misci-ukraina-728133.html> [in Ukrainian].

УДК 332

**Самойленко Богдан Віталійович**

*кандидат економічних наук, докторант кафедри економіки і торгівлі  
Волинський національний університет імені Лесі Українки*

**Samoilenko Bohdan**

*PhD in Economics, Doctoral Candidate of the  
Department of Economics and Trade*

*Lesya Ukrainka Volyn National University*

ORCID: 0009-0006-2380-314X

**Мельник Олександр Олександрович**

*студент кафедри економіки і торгівлі  
Волинського національного університету імені Лесі Українки*

**Melnyk Oleksandr**

*Student of the Department of Economics and Trade*

*Lesya Ukrainka Volyn National University*

ORCID: 0009-0002-5698-7281

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-8-10092

## УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ В УКРАЇНІ ЗА УМОВ КРИЗОВИХ ЯВИЩ MANAGEMENT OF LOGISTICS PROCESSES IN UKRAINE IN TIMES OF CRISIS

**Анотація.** Вступ. Логістика є різновидом комерційного виду поставки товарів та послуг і є надзвичайно важливою стратегією бізнесу за умов сучасного ринкового способу існування цивілізованої системи. Рух товарів та послуг є локомотивом споживацького задоволення, запорукою реалізації бізнес-ідей, високого рівня зайнятості та макроекономічних ефектів національного відтворення. Разом з тим, з урахуванням непередбачених обставин, сьогодні дуже сильно страждає цей сегмент з огляду на війну та неблагоприємність розвитку підприємницького середовища. Тому управління логістичними процесами саме за умов кризових явищ є важливим полем дослідження та потребує уточнення, осмислення, узагальнення системності принципів, форм та методів управління з боку ринку та держави.

**Мета.** Мета статті полягає у всебічному дослідженні підходів та рішень в частині управління логістичними процесами в державі в умовах кризових явищ.

**Матеріали та методи.** Криза незалежно від її походження та причин виникнення на разі не дозволяє спрогнозувати розвиток логістичних процесів саме через закономірності ринкового способу господарювання. Зокрема, що стосується технологічної складової, слід розуміти її швидку динаміку та інтеграційну залежність відносно стандартів Європейського Союзу. Саме військова криза в нашій країні загальмувала повноцінне функціонування логістичних процесів. Цей вид діяльності чи не найбільше постраждав від наслідків війни: втрата та пошкодження товарів, обмеження логістичних шляхів внаслідок руйнації або ж окупації, відсутність якісної транспортної інфраструктури, втрата інвестиційних партнерів, тощо.

**Результати.** Варто розглядати державне управління логістичною системою України як структурну взаємодію окремих напрямів реалізації. Основними з них є: інтеграція логістичних мереж до системи Європейського Союзу; закономірності процесів на регіональних логістичних ринках; посилення ролі та дієвості інституцій безпеки логістичної інфраструктури; посилення ролі та дієвості інституцій безпеки логістичної інфраструктури; посилення ролі технологічної, інформаційної, складської, антикризової, цінової, моніторингової діяльності підприємств за умов глобалізації.

**Перспективи.** Післявоєнне відновлення логістичних процесів є можливим за умов координування та узгодження дій держави та ринку що стосується: трансформування системи складування товарів у різних безпечних місцях регіонів країни; дієвої антикризової політики кожного логістичного підприємства; прокладання та забезпечення найбільш економічно-виправданих, безпечних та наближених до інших маршрутів країн ЄС; систематичний моніторинг над дотриманням контролю логістичної сфери у частині забезпечення безпечних умов та мінімального екодеструктивного впливу на середовище; стимулювання міжнародних інвестиційних програм у логістичну сферу України; регулювання тарифоутворення,

конкурентоспроможних відносин між суб'єктами на даному ринку за умов безпечового середовища; запровадження в сучасних логістичних процесах різних видів маркетингових досліджень; системність та комплексність у формуванні сучасних форм ресурсного забезпечення; урахування регіонального підходу функціонування.

**Ключові слова:** логістичне управління, логістика, логістичний процес, логістика в Україні, логістична криза.

**Summary.** Introduction. Logistics is a commercial supply of goods and services and an extremely important business Strategy in the modern market, which is a civilized system. The movement of goods and services is the engine of consumer satisfaction, the key to realizing business ideas, high employment, and the macroeconomic effects of national reproduction. At the same time, due to unforeseen circumstances, this segment is suffering greatly due to the war and the unfavorable development of the business environment. Therefore, managing logistics processes in the context of crisis phenomena is an essential field of research and requires clarification, comprehension, and generalization of the systematic principles, forms, and methods of management by the market and the state.

**Purpose.** The article aims to comprehensively study the approaches and solutions to managing logistics processes in the state in the context of crisis phenomena.

**Materials and methods.** The crisis, regardless of its origin and causes, currently does not allow for the precise prediction of the development of logistics processes because of the laws of the market economy. It is necessary to understand the technological component's rapid dynamics and integration dependence on the standards of the European Union. The military crisis in our country slowed down the entire functioning of logistics processes. This type of activity has suffered the most from the consequences of the war: loss and damage to goods, restriction of logistics routes due to destruction or occupation, lack of quality transport infrastructure, loss of investment partners, etc.

**Results.** The public administration of the logistics system of Ukraine should be viewed as a structural interaction of individual areas of implementation. The main ones are the integration of logistics networks into the European Union system, regularities of processes in regional logistics markets, strengthening the role and effectiveness of logistics infrastructure security institutions; strengthening the role and effectiveness of logistics infrastructure security institutions; strengthening the role of technological information, warehouse, anti-crisis, price, and monitoring activities of enterprises in the context of globalization.

**Discussion.** The post-war recovery of logistics processes is possible if the state and the market coordinate and coordinate their actions about transforming the system of warehousing goods in various safe places in the country's regions, effective anti-crisis policy of each logistics enterprise, laying and ensuring the most economically viable, safe and close to other routes of the EU countries; systematic monitoring of compliance with the control of the logistics sector in terms of ensuring safe conditions and minimal ecological impact on the environment.

**Key words:** logistics management, logistics, logistics process, logistics in Ukraine, logistics crisis.

**Постановка проблеми.** Логістика є різновидом комерційного виду поставки товарів та послуг і є надзвичайно важливою стратегією бізнесу за умов сучасного ринкового способу існування цивілізованої системи.

Рух товарів та послуг є локомотивом споживачького задоволення, запорукою реалізації бізнес-ідей, високого рівня зайнятості та макроекономічних ефектів національного відтворення. Разом з тим, з урахуванням непередбачених обставин, сьогодні дуже сильно страждає цей сегмент з огляду на війну та неблагоприємність розвитку підприємницького середовища. Тому управління логістичними процесами саме за умов кризових явищ є важливим полем дослідження та потребує уточнення, осмислення, узагальнення системності принципів, форм та методів управління з боку ринку та держави.

Криза незалежно від її походження та причин виникнення на разі не дозволяє спрогнозувати розвиток логістичних процесів саме через закономірності ринкового способу господарювання. Зокрема, що стосується технологічної складової, слід розуміти її швидку динаміку та інтеграційну залежність відносно стандартів Європейського Союзу.

Саме військова криза в нашій країні загальмувала повноцінне функціонування логістичних про-

цесів. Цей вид діяльності чи не найбільше постраждав від наслідків війни: втрата та пошкодження товарів, обмеження логістичних шляхів внаслідок руйнації або ж окупації, відсутність якісної транспортної інфраструктури, втрата інвестиційних партнерів, тощо [6].

Внаслідок бойових дій та загроз ракетних обстрілів у регіонах України слід дотримуватися норм безпеки, що у свою чергу призводить до зміни локації, графіків функціонування, діяльності складських приміщень, торгових точок, дистриб'юторів і поставальників на логістичних ринках [8; 13].

Відчутною є докорінна трансформація принципів, форм та цілей управління логістикою вітчизняних підприємств, передусім задля її безпечного функціонування, розвитку та конкурентоспроможності.

Світові темпи конкурентоспроможності підприємницького сектору потребують врахування свого позитивного досвіду та разом з тим якісного, безпечного та надійного управління логістичними процесами [5].

Питання управління та регулювання логістичними процесам не є поверхнево дослідженими.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Глибина наукових, практичних, методологічних

результатів є відчутною та висвітлюється низкою дослідників.

Проте, мінливість підприємницького середовища висуває виклики дедалі більше застосовувати різні антикризові дії у безпечному та стабільному регулюванні логістичними процесами країни. Особливо цінними та практичними є напрацювання: В.Вакулюка [1], Є.Гвоздя [2], В.Гупало [7], В.Кузяк [6], Н.Короленко [5], М.Харченко [13], Е.Юденко [13], О.Черніхової [13], В.Кивлюк [4], О.Палової [9], К.Павлова [10], А.Пінчук [11], А.Бортник [8], А.Волошин [8].

**Мета статті** полягає у всебічному дослідженні підходів та рішень в частині управління логістичними процесами в державі в умовах кризових явищ.

**Матеріали і методи.** Як складові підприємницької концепції, логістичні процеси є динамічним та безперервним дійством, який збільшує межі свого використання, об'єкти управління та споживацьку оцінку.

Ця категорія охоплює низку відносин, які склалися між суб'єктами на ринку логістичних послуг: інформаційні, обслуговуючі, технологічні, інвестиційні, кон'юнктурні, які забезпечують безперебійність постачання та функціонування окремих інституцій державного регулювання.

**Виклад основного матеріалу.** Ефективність логістичних процесів за умов кризових явищ є важливою стратегією діяльності підприємства та адаптується до низки принципів:

- детальне планування маршрутів та подальшої інформаційно-транспортної діяльності;
- важливий аналіз безпекового середовища, наявних та потенційних загроз та ризиків;
- прогнозування безпекових дій щодо управління запасами, шляхами, оптимізацією транспортних засобів, акцент на якості та надійності доставки;
- системність та цілісність в управлінні логістичними потоками, товарообігом та складськими збереженнями;
- розподілення ризиків між учасниками логістичних процесів на засадах взаємовигоди та загальної корисності з метою мінімізації втрат [13].

Дослідник В.Кивляк узагальнює підходи до управління логістичними процесами та пропонує розуміти під цією економічною категорією передусім управлінський підхід постачальницькими потоковими процесами, шляхом інтегрування різних галузей та сфер організаційної, економічної та господарської діяльності щодо отримання синергії соціальних потреб суспільства [4].

Дослідники К.Павлов, О.Павлова, В.Гупало, А.Бортник аналізуючи різносторонні аспекти міжнародної логістики узагальнили низку підходів та результатів:

- цілі та масштаби логістичної діяльності забезпечують взаємодію між суб'єктами господарювання за умов глобалізації,

- логістична діяльність підприємницьких структур формує відповідну концепцію управління економічними ресурсами у частині процесів потоків товарів і послуг;
- логістична діяльність за умов глобалізації виокремлює особливий вид- електронну логістику, основні процеси якої реалізуються шляхом on-line транзакцій;
- розвиток логістики за умов глобалізації є інноваційним процесом, який залежить безпосередньо від тенденцій на міжнародних ринках товарів і послуг [7].

Дослідник В.Вакулюк у процесі аналізу логістичних систем робить акцент на системі логістичного забезпечення державної безпеки та громадського порядку. На його думку, розробка легітимної, ефективною та адаптивною системи управління логістикою орієнтована на [1]:

- ресурсне забезпечення інститутів державної безпеки;
- оптимізацію втрат на утримання потрібних інституцій державної безпеки;
- вдосконалення інфраструктурного забезпечення логістичних процесів;
- становлення прозорої антимонопольної закупівельної політики

Цікавим та особливим є дослідження логістичних процесів крізь чинники регіонального розвитку дослідником Гвоздьом Є.В. Саме регіональні підходи, згідно дослідника враховують у подальшому розвитку соціальні питання, традиції, інформаційні та енергетичні особливості постачання, специфіку промислового та сільськогосподарського ресурсного забезпечення, умови транскордонного розташування, експорту крізь територію регіону.

Досліджуючи питання державного управління логістичними процесами автор дотримується галузевого (енергетичного) підходу та трактує це, як: сукупність різних видів діяльності держави, націлених на системну інтеграцію адаптивних логістичних потоків за умов оптимізації природньо-ресурсного використання та підвищення потенціалу галузі.

У свою чергу це веде до ефективності процесів соціальної відповідальності держави, як гаранта у динамічному розвитку економіки та підвищенні стандартів якості життя населення [2].

У своєму дослідженні Кузяк В. проаналізувала узагальнений стан логістичного сектору тривалістю від 2007–2023 року на прикладі інтегрованого показника логістичного розвитку — індексу ефективності логістики (LPI).

Цей показник розрахований шляхом порівняльного аналізу активними процесами у сфері торговельної логістики. Саме завдяки запропонованому ідентифікатору можна у цілому передбачити проблеми та відмітити сильні сторони логістики, як частини підприємницької діяльності [11].



Рис. 1. Показники індексу ефективності логістики України та його складової протягом 2007–2023 рр.

Джерело: розроблено автором з використанням [14]



Рис. 2. Державне управління логістичною системою України за умов ризиків та загроз

Джерело: розроблено автором з використанням [14]

Цей показник вимірюється кожних два роки відносно шкали від 1 до 5, де основними видами оцінки є ефективність заходів митного та прикордонного обслуговування, якості та доступності логістично-транспортної інфраструктури, швидкості та надійності доставки товарів та послуг, система спостереження над рухом логістичного транспорту [3].

Беручи до уваги рисунок 1 слід констатувати суттєве погіршення стану логістичного сектору для України за відповідний період. Показники індексу ефективності логістичних процесів України тривалістю 2007–2023 років [14].

Звісно стагнучий результат є поясненим у зв'язку з війною, проте наведена нижче концептуалізація державного управління логістичною системою України за умов ризиків та загроз дозволяє зробити окремі практичні та теоретичні узагальнення.

Слід відстоювати думку, що управління логістичною системою є значно ширше, ніж логістичними процесами, тому це потребує окремого змістового осмислення.

Логістична система є структурована ланка економіки країни, яка на нашу думку включає кілька рівнів свого функціонування: мікро, макро- та мезо-рівні на засадах логістичної синергії. Саме на кожному із зазначених рівнів відбувається взаємодія між елементами, які узгоджується у функціональному та виробничому призначенні.

Отже слід розглядати державне управління логістичною системою України як структурну взаємодію окремих напрямів реалізації.

Основними з них є:

- інтеграція логістичних мереж до системи Європейського Союзу;
- закономірності процесів на регіональних логістичних ринках;
- посилення ролі та дієвості інституцій безпеки логістичної інфраструктури;

- посилення ролі та дієвості інституцій безпеки логістичної інфраструктури;
- посилення ролі технологічної, інформаційної, складської, антикризової, цінової, моніторингової діяльності підприємств за умов глобалізації.

**Висновки і перспективи подальших досліджень** Післявоєнне відновлення логістичних процесів є можливим за умов координування та узгодження дій держави та ринку що стосується:

- трансформування системи складування товарів у різних безпечних місцях регіонів країни,
- дієвій антикризовій політиці кожного логістичного підприємства, у цілісності логістичної системи щодо виявлення та знешкодження ризиків,
- прокладання та забезпечення найбільш економічно-виправданих, безпечних та наближених до інших країн Європейського Союзу маршрутів;
- систематичний моніторинг над дотриманням контролю логістичної сфери у частині забезпечення безпечних умов та мінімального екодеструктивного впливу на середовище;
- стимулювання міжнародних інвестиційних програм у логістичну сферу України, соціалізація військових та побутово-необхідних потреб за умов військового часу;
- регулювання тарифоутворення, конкурентоспроможних відносин між суб'єктами на даному ринку за умов безпекового середовища;
- запровадження в сучасних логістичних процесах різних видів маркетингових досліджень, практики електронної логістики, особливості корпоративного та фінансового управління та аутсорсингу послуг;
- системність та комплексність у формуванні сучасних форм ресурсного забезпечення з урахування оптимізації створення мережі суспільних інституцій в умовах глобалізаційних процесів;
- урахування регіонального (особливого) підходу функціонування, розвитку та трансформації вітчизняної логістичної системи за умов глобалізації.

## Література

1. Вакулук В. В. Система логістичного забезпечення державної безпеки та громадського порядку. *Право та державне управління*. 2021. № 3. С. 96–101. doi: <https://doi.org/10.32840/pdu.2021.3.14>.
2. Гвоздь Є. В. Державне управління логістичними процесами у сфері енергетики: дис. кандидата наук з державного управління. 25.00.02 — механізми державного управління. Харків, 2023. 245 с. URL: <https://nuczu.edu.ua/images/topmenu/science/spetsializovani-vcheni-rady/disHvozdz.pdf> (дата звернення: 14.06.2024).
3. Калюжна Н. Г., Шеремет А. С. Логістична система України: актуальні проблеми та пріоритети відновлення. *Бізнес Інформ*. 2022. № 4. С. 90–96. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-4-90-96>.
4. Кивлюк В. С. Формування політики і стратегії функціонування систем основних видів забезпечення оборонного комплексу України: дис. канд. екон. наук: 08.06.02. К., 2001. 185 с. URL: <https://nrat.ukrintei.ua/searchdoc/0499U002109/> (дата звернення: 14.06.2024).
5. Короленко Н. В. Управління якістю логістичних процесів на підприємствах: інтегральна парадигма. *Ефективна економіка*. 2023. № 11. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2013\\_11\\_49](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_11_49) (дата звернення: 14.06.2024).
6. Кузяк В. Управління логістичними процесами в Україні: проблеми та шляхи розв'язання в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. 55. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-13>.

7. Павлов К. В., Павлова О. М., Бортнік А. В., Гупало В. В. Особливості розвитку міжнародних логістичних систем за умов глобалізації. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2023. № 1–2. С. 29–35. URL: [http://apie.org.ua/wp-content/uploads/2023/07/apie\\_2023\\_r01\\_a05.pdf](http://apie.org.ua/wp-content/uploads/2023/07/apie_2023_r01_a05.pdf) (дата звернення: 14.06.2024).
8. Павлова О., Павлов К., Бортнік А., Волошин А., Мельник О. Методичні підходи до оцінки проєктів у підприємстві, логістиці та торгівлі. *Успіхи досягнення у науці. Серія «Соціальні та поведінкові науки»*. 2024. № 4(4). С. 803–817. doi: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-4\(4\)-803-817](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-4(4)-803-817); URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/sas/article/view/12632> (дата звернення: 14.06.2024).
9. Павлова О. М., Павлов К. В. Логістична взаємодія між суб'єктами газотранспортної галузі: механізм реалізації та перспективи. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія «Економічні науки»*. 2020. № 3(35). Т. 2. С. 46–51. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2020-3-5737>.
10. Самойленко Б. В., Павлов К. В., Павлова О. М., Сергійчук О. М. Аналіз розвитку ринку логістичних послуг України в умовах євроінтеграційних процесів. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. 2024. № 6. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-6-9997>.
11. Самойленко Б. В., Павлова О. М., Пінчук А. П. Концептуалізація механізму регулювання ринку логістичних послуг. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. 2024. № 6. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-6-9996>.
12. Стрішенець О. М., Павлов К. В. Особливості конкурентних відносин на регіональних ринках нерухомості. *Науковий вісник ужгородського університету. Серія «Економіка»: зб. наук. пр.* 2016. Том 2, Вип. 1(47). С. 35–38. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/handle/123456789/10435> (дата звернення: 14.06.2024).
13. Харченко М. В., Юденко Є. В., Черніхова О. С. Розвиток мультимодальних та інтермодальних технологій у системі логістичної інфраструктури України. *Інтелект XXI*. 2020. № 4. URL: [http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2020/2020\\_4/12.pdf](http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2020/2020_4/12.pdf) (дата звернення: 14.06.2024).
14. *World Bank*. URL: <https://lpi.worldbank.org/international/global> (дата звернення: 14.06.2024).

## References

1. Vakulyuk V. V. Systema lohistrychnoho zabezpechennya derzhavnoyi bezpeky ta hromadskoho porядku [System of logistical support of state security and public order]. *Pravo ta derzhavne upravlinnya*. 2021. № 3. S. 96–101. doi: <https://doi.org/10.32840/pdu.2021.3.14>.
2. Hvozď Ye. V. Derzhavne upravlinnya lohistrychnymy protsesamy u sferi enerhetyky [State management of logistics processes in the field of energy: Dissertation]. *Candidate's thesis*. Kharkiv, 2023. 245 s. URL: <https://nuczu.edu.ua/images/topmenu/science/spetsializovani-vcheni-rady/disHvozď.pdf>.
3. Kalyuzhna N. H., Sheremet A. S. Lohistrychna systema Ukrayiny: aktualni problemy ta priorityty vidnovlennya [Logistics system of Ukraine: current problems and priorities of restoration]. *Biznes Inform*. 2022. № 4. S. 90–96. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-4-90-96>.
4. Kyvlyuk V. S. Formuvannya polityky i stratehiyi funktsionuvannya system osnovnykh vydiv zabezpechennya oboronnogo kompleksu Ukrayiny [Formation of the policy and strategy for the operation of the main types of support for the defense complex of Ukraine]. *Candidate's thesis*. K., 2001. 185 s. URL: <https://nrat.ukrintei.ua/search-doc/0499U002109/>.
5. Korolenko N. V. Upravlinnya yakystyu lohistrychnykh protsesiv na pidpryyemstvakh: intehrалna paradyhma [Quality management of logistics processes at enterprises: an integral paradigm]. *Efektivna ekonomika*. 2023. № 11. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2013\\_11\\_49](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_11_49).
6. Kuzyak V. Upravlinnya lohistrychnymy protsesamy v ukrayini: problemy ta shlyakhy rozvyazannya v umovakh voyennoho stanu [Management of logistics processes in Ukraine: problems and solutions in the conditions of martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2023. 55. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-13>.
7. Pavlov K. V., Pavlova O. M., Bortnik A. V., Hupalo V. V. Osoblyvosti rozvytku mizhnarodnykh lohistrychnykh system za umov hlobalizatsiyi [Peculiarities of the development of international logistics systems under the conditions of globalization]. *Aktualni problemy innovatsiyanoi ekonomiky ta prava*. 2023. № 1–2. S. 29–35. URL: [http://apie.org.ua/wp-content/uploads/2023/07/apie\\_2023\\_r01\\_a05.pdf](http://apie.org.ua/wp-content/uploads/2023/07/apie_2023_r01_a05.pdf).
8. Pavlova O. M., Pavlov K. V. Lohistrychna vzayemodiya mizh sub'yektamy hazotransportnoyi haluzi: mekhanizm realizatsiyi ta perspektyvy [Logistical interaction between subjects of the gas transport industry: implementation mechanism and prospects]. *Mizhnarodnyy naukovyy zhurnal "Internauka". Seriya "Ekonomichni nauky"*. 2020. T. 2, № 3(35). S. 46–51. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2020-3-5737>.
9. Pavlova O., Pavlov K., Bortnik A., Voloshyn A., Melnyk O. Metodychni pidkhody do otsinky proyektiv u pidpryyemnytstvi, lohistytsi ta torhivli [Methodical approaches to the evaluation of projects in entrepreneurship, logistics and trade]. *Uspikhy dosyahnennya u nautsi. Seriya "Sotsialni ta povedinkovi nauky"*. 2024. № 4(4). S. 803–817. doi: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-4\(4\)-803-817](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-4(4)-803-817); URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/sas/article/view/12632>.
10. Samoylenko B. V., Pavlov K. V., Pavlova O. M., Serhiychuk O. M. Analiz rozvytku rynku lohistrychnykh posluh Ukrayiny v umovakh yevrointehratsiyinykh protsesiv [Analysis of the development of the logistics services market of Ukraine

in the context of European integration processes]. *Mizhnarodnyy naukovyy zhurnal "Internauka". Seriya: "Ekonomichni nauky"*. 2024. № 6. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-6-9997>.

11. Samoylenko B.V., Pavlova O.M., Pinchuk A.P. Kontseptualizatsiya mekhanizmu rehulyuvannya rynku lohistychnykh posluh [Conceptualization of the logistics services market regulation mechanism]. *Mizhnarodnyy naukovyy zhurnal "Internauka". Seriya: "Ekonomichni nauky"*. 2024. № 6. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-6-9996>.

12. Strishenets O.M., Pavlov K.V. Osoblyvosti konkurentnykh vidnosyn na rehionalnykh rynkakh nerukhomosti [Peculiarities of competitive relations in regional real estate markets]. *Naukovyy visnyk uzhhorodskoho universytetu. Seriya "Ekonomika": zbirnyk naukovykh prats.* 2016. T. 2, Vyp. 1(47). S. 35–38. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/handle/123456789/10435>.

13. Kharchenko M.V., Yudenko YE.V., Chernikhova O.S. Rozvytok multymodalnykh ta intermodalnykh tekhnolohiy u systemi lohistychnoyi infrastruktury Ukrayiny [Development of multimodal and intermodal technologies in the logistics infrastructure system of Ukraine]. *Intelekt KHKHI*. 2020. № 4. URL: [http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2020/2020\\_4/12.pdf](http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2020/2020_4/12.pdf).

14. *World Bank*. URL: <https://lpi.worldbank.org/international/global>.

УДК 330.8:338.2:378

**Тарасенко Олексій Сергійович**

*кандидат економічних наук*

*Київський національний університет технологій та дизайну*

**Tarasenko Oleksiy**

*Candidate of Economic Sciences*

*Kyiv National University of Technologies and Design*

ORCID: 0000-0003-3024-1385

**Цимбаленко Наталія Володимирівна**

*кандидат економічних наук, доцент*

**Tsybalenko Nataliia**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor*

ORCID: 0000-0002-2484-5126

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-8-10248

## МЕТОДОЛОГІЧНІ ПОЛОЖЕННЯ ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

## METHODOLOGICAL PROVISIONS FOR ASSESSING THE LEVEL OF ECONOMIC SECURITY OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

**Анотація.** Вступ. Актуальність теми дослідження визначається тим, що в умовах військової агресії та зумовлених нею соціально-економічних, політичних, демографічних й інших наслідків, перед Україною постає завдання розробки механізму попередження і протидії численним загрозам з метою збереження економічної самостійності, територіальної цілісності, соціальних гарантій, чисельності населення та рівня людського капіталу. Система вищої освіти, яка протягом тривалого часу належала до групи найбільш стійких та стабільних соціально-економічних систем, в останні роки потрапила під вплив множини дестабілізуючих чинників зовнішнього середовища, серед яких найбільш істотними виявилися COVID-19 та військова агресія з боку Росії. Зазначене актуалізувало завдання дослідження проблематики економічної безпеки сфери вищої освіти як системи, що динамічно розвивається під впливом множини чинників внутрішнього і зовнішнього середовища, з метою розроблення методологічних засад і методики оцінювання рівня економічної безпеки окремих ЗВО, як елементів цієї системи. Це може стати основою для розроблення системи управління вищою освітою в контексті забезпечення її економічної безпеки та конкурентоспроможності.

Метою статті є розроблення методологічних положень та методики оцінювання рівня економічної безпеки ЗВО.

Методи і підходи, які знайшли застосування в статті: системний, ситуаційний та процесний підходи, метод аналізу та статистичної обробки даних, експертний, комплексний та змішаний методи.

Результати. За результатами дослідження розроблено методологічні положення та удосконалено систему принципів й інструментарій оцінювання економічної безпеки закладів вищої освіти. Практична цінність дослідження полягає в розробці методичного підходу щодо оцінки рівня економічної безпеки закладу вищої освіти за етапами.

Перспективи. Подальші дослідження планується присвятити вдосконаленню системи індикаторів економічної безпеки ЗВО з деталізацією за складовими її реалізації.

**Ключові слова:** заклад вищої освіти, економічна безпека, показники (одичинні, групові, комплексні та інтегральний), методи оцінювання економічної безпеки ЗВО за етапами.

**Summary.** Introduction. The relevance of the research topic is determined by the fact that in the context of military aggression and the socio-economic, political, demographic and other consequences caused by it, Ukraine faces the task of developing a mechanism to prevent and counteract numerous threats in order to preserve economic independence, territorial integrity, social guarantees, population and human capital. The higher education system, which for a long time belonged to the group of the

most stable and resilient socio-economic systems, has in recent years been affected by a number of destabilising factors in the external environment, among which the most significant were COVID-19 and military aggression by Russia. This has actualised the task of studying the economic security of higher education as a system that is dynamically developing under the influence of many factors of the internal and external environment, in order to develop methodological principles and methods for assessing the level of economic security of individual higher education institutions as elements of this system. This can become the basis for the development of a higher education management system in the context of ensuring its economic security and competitiveness.

The purpose of the article is to develop methodological provisions and methods for assessing the level of economic security of higher education institutions.

Methods and approaches used in this work: systemic, situational and process approaches, method of analysis and statistical data processing, expert, integrated and mixed methods.

Results. Based on the results of the study, methodological provisions have been developed and the system of principles and tools for assessing the economic security of higher education institutions has been improved. The practical value of the study lies in the development of a methodological approach to assessing the level of economic security of a higher education institution by stages.

Prospects. Further research is planned to be devoted to improving the system of indicators of economic security of higher education institutions with details on the components of its implementation.

**Key words:** higher education institution, economic security, indicators (single, group, complex and integral), methods of assessing the economic security of higher education institutions by stages.

**Постановка проблеми.** Розвиток системи вищої освіти України відбувається в умовах глобалізації та євроінтеграції. Одним з найбільш важливих наслідків даних процесів для вітчизняних ЗВО є загострення конкурентної боротьби на ринку освітніх послуг, що стало особливо відчутним в умовах війни та зумовлених нею викликів, які в сукупності впливають на можливості існування в міжнародному освітньому просторі українських закладів вищої освіти та перспективи їх розвитку в довгостроковій перспективі.

З огляду на це актуалізуються питання економічної безпеки вищої освіти, яку доцільно розглядати через призму національної безпеки, оскільки збереження і розвиток системи вищої освіти є джерелом відродження інтелектуального потенціалу нації. Це набуває особливої актуальності для вирішення завдань післявоєнного відновлення України. В сучасних умовах концепція розвитку ЗВО повинна розроблятися з урахуванням наявних загроз, що передбачає необхідність аналізу їх джерел, часу виникнення і характеру впливу, очікуваних збитків з метою розробки можливих способів усунення наслідків, оцінювання витрат та засобів ліквідації небезпек. Іншими словами в основі управління економічною безпекою ЗВО має бути відповідна стратегія, побудована на принципах економічної захищеності ЗВО, учасників освітнього процесу та інших стейкхолдерів від деструктивного впливу зовнішніх і внутрішніх чинників, враховуючи наявний потенціал в координатах забезпечення економічної безпеки та конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі. Це свідчить про актуальність проблематики економічної безпеки як на рівні системи вищої освіти в цілому, так і окремих ЗВО, методів оцінювання її рівня в цілому і в розрізі окремих елементів для обґрунтованого прийняття управлінських рішень, що є відносно новим об'єктом наукових досліджень.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** За-рубіжна і вітчизняна наука останнім часом все більшу увагу привертає до питань економічної безпеки освіти і освітніх установ. Початковою базою для виявлення й усвідомлення загальних економічних проблем у освітній сфері традиційно вважаються праці американських і європейських макроекономістів, серед яких доцільно відзначити Дж. Гелбрейта, П. Істона, С. Кліса, Р. Акоффа та інших. При цьому проблематика економічної безпеки освіти більшістю вчених досліджується на мікрорівні — рівні окремих закладів вищої освіти, а не системи в цілому. В поглядах вчених до трактування даної категорії доцільно виокремити: ресурсний підхід — з позицій достатності і якості ресурсів, що характерно для визначень, які надаються в [1]; процесний підхід — з позицій реалізації комплексу заходів, спрямованих на підтримку стійкості ЗВО та забезпечення можливостей для розвитку, протидії загрозам і небезпекам, що знайшло відображення в праці [2]; класифікацію підходів щодо оцінювання рівня економічної безпеки та вибір оптимального підходу для конкретного ЗВО, що наведено в [3].

Питанням оцінювання рівня економічної безпеки з урахуванням української специфіки присвячено низку наукових праць таких вчених: Бреус С. В., Денисенко М. П., Драган О. І., Касич А. О., Карпова К. В., Радзіховська Ю. М., Снігир Л. П., Стеців І. С., Хаустова Є. Б. В доробку українських вчених знайшли відображення: алгоритм оцінювання рівня економічної безпеки за складниками (фінансової, інформаційно-ресурсної, інтелектуально-кадрової та ринкової безпеки) як основа для розроблення стратегії розвитку ЗВО із врахуванням загроз, небезпек та ризиків, який представлено в праці [4]; ієрархічно-фасетна класифікація ефективності функціонування системи ЗВО з позицій оцінювання та управління їх економічною безпекою, зовнішні та внутрішні чинники економічної безпеки із застосуванням

кореляційно-регресійного аналізу, що представлено в [5]; підхід до побудови агрегованих показників (інтегральних індикаторів) за групами для визначення рівня економічної безпеки ЗВО, які поділено на кластери, знайшов відображення в [6].

Розглянуте свідчить про актуальність дослідження проблематики економічної безпеки вищої освіти з урахуванням її особливостей як соціально-економічної системи, що динамічно змінюється під впливом множини чинників внутрішнього і зовнішнього середовища. Це вказує на необхідність аналізу закономірностей функціонування і розвитку системи вищої освіти в цілому і ЗВО як її елементів, серед яких: складність та структурованість; розробка та імплементація нових методів та технологій управління з урахуванням внутрішніх і зовнішніх чинників; створення та удосконалення методичного забезпечення процедур оцінювання та управління стійким і безпечним розвитком вищої освіти на різних рівнях управління.

За результатами аналізу наукових праць з питань управління економічною безпекою на рівні закладів вищої освіти зроблено висновок про доцільність розробки методологічного підходу комплексного оцінювання економічної безпеки ЗВО за складовими з метою оцінки їх впливу на рівень економічної безпеки ЗВО, враховуючи їх динаміку і взаємозв'язки. Результати такого аналізу дозволять обґрунтовано підійти до вибору основних стратегічних напрямів підвищення рівня економічної безпеки та конкурентоспроможності закладу вищої освіти в довгостроковій перспективі.

**Мета дослідження полягає** в розробленні методологічних положень та методики оцінювання рівня економічної безпеки ЗВО.

**Виклад основного матеріалу.** Досліджуючи проблематику економічної безпеки закладів вищої освіти та враховуючи науковий доробок у цій предметній області доцільно враховувати наступне:

по-перше, пріоритетність освітньої сфери для національної безпеки, оскільки система вищої освіти є елементом соціально-економічної системи країни, де реалізуються прагнення громадян до здобуття освіти і професійної підготовки; сферою соціалізації, формування поглядів і цінностей молоді країни; сферою генерації і передачі знань від професійно підготовленої частини науково-педагогічних працівників і практиків майбутньому поколінню професіоналів;

по-друге, економічна безпека ЗВО залежить від великої кількості як внутрішніх, так і зовнішніх чинників, які відрізняються тривалістю і масштабом дії, що і повинно враховуватися в процесі управління.

Зазначене свідчить, що вирішення завдання управління економічною безпекою на усіх рівнях доцільно розглядати з урахуванням таких аспектів:

1) ресурсного забезпечення, що потребує оцінки потенціалу ЗВО як специфічного суб'єкта господарювання;

2) умов забезпечення економічної безпеки усіх учасників освітнього процесу, що стає особливо актуальним в умовах повномасштабної військової агресії з боку Російської Федерації (здобувачі освітніх послуг, науково-педагогічні, наукові та педагогічні працівники, інші категорії працюючих в системі вищої освіти, інші групи зацікавлених сторін);

3) ефективності системи управління ЗВО у сфері безпеки, від якої залежить як рівень ресурсного потенціалу, так і рівень безпеки усіх учасників освітнього процесу;

4) рівень економічної безпеки ЗВО, як показують дослідження вчених і аналіз особливостей функціонування ЗВО в сучасних умовах, залежить не лише від рівня власне економічного потенціалу ЗВО, але й від економічної, політичної, соціально-демографічної ситуації, дії інших зовнішніх і незалежних від ЗВО чинників.

Завдання удосконалення методології оцінювання рівня економічної безпеки вітчизняних ЗВО пропонується вирішувати, спираючись на такі основні принципи:

- принцип об'єктивності проявляється в неупередженому аналізі складових, системи чинників, закономірностей і тенденцій, що впливають на економічну безпеку ЗВО;
- принцип системності передбачає дослідження економічної безпеки ЗВО як складної відкритої соціально-економічної системи, що обумовлює необхідність врахування сили та напряму впливу чинників зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування ЗВО;
- принцип комплексності обумовлює необхідність оцінювання економічної безпеки ЗВО із врахуванням всіх її основних складових;
- принцип науковості проявляється у використанні при оцінюванні економічної безпеки ЗВО досягнень науки та передового досвіду у предметній області;
- принцип послідовності полягає в оцінюванні економічної безпеки у відповідності до визначеної послідовності етапів;
- принцип практичної значимості полягає в доцільності використання результатів оцінювання економічної безпеки ЗВО при прийнятті оперативних, тактичних і стратегічних рішень на всіх рівнях управління;
- принцип єдності методичних підходів обумовлює необхідність забезпечення можливості порівняння рівнів показників оцінювання економічної безпеки ЗВО в динаміці з рівнями відповідних показників інших ЗВО, з середнім рівнем відповідних показників в системі вищої освіти в цілому.

Результати дослідження сучасних тенденцій розвитку системи закладів вищої освіти України з урахуванням впливу глобалізаційних та євроінтеграційних процесів, викликів та наслідків війни

й інших зовнішніх чинників; врахування сутності категорії економічної безпеки ЗВО, її складових, чинників формування та ефективності управління дозволили сформулювати основні вихідні положення оцінювання економічної безпеки ЗВО, зокрема:

*Положення 1.* Використання системного підходу, який передбачає дослідження економічної безпеки ЗВО як системи, яка водночас є елементом більш складних систем (системи економічної безпеки вищої освіти, системи національної безпеки України).

*Положення 2.* Використання процесного підходу забезпечує дослідження особливостей управління економічною безпекою ЗВО як сукупності взаємопов'язаних процесів.

*Положення 3.* Використання ситуаційного підходу передбачає збір і аналіз інформації про стан зовнішнього середовища та внутрішні процеси, які відбуваються в ЗВО.

*Положення 4.* Оцінювання економічної безпеки ЗВО з урахуванням найбільш важливих для зацікавлених сторін показників.

*Положення 5.* Використання факторного аналізу, що передбачає врахування впливу чинників зовнішнього середовища, порівняння з показниками інших ЗВО, передовим досвідом вітчизняних і зарубіжних університетів, а також оптимальними значеннями показників функціонування системи ЗВО.

*Положення 6.* Орієнтація на забезпечення довгострокових конкурентних переваг як на етапі оцінювання рівня економічної безпеки, так і в процесі розробки відповідних управлінських рішень.

*Положення 7.* Використання результатів оцінювання для розробки оперативних, тактичних і стратегічних рішень, спрямованих на ефективне управління економічною безпекою ЗВО.

Визначення основних принципів та вихідних положень оцінювання економічної безпеки ЗВО стало основою для формування методологічного підходу, основні етапи якого наочно представлено на рис. 1.

В основу пропонованого методологічного підходу покладено статистичні, експертні та критеріальні методи обробки даних, які, за умови їх поєднання, дозволяють забезпечити найбільш об'єктивну оцінку одиничних, групових, комплексних та інтегрального показників економічної безпеки, їх нормованих значень, коефіцієнтів вагомості, шкали для якісної інтерпретації результатів з метою їх використання в управлінській діяльності.

Методичний підхід до оцінювання рівня економічної безпеки ЗВО, що пропонується (див. рис. 1), передбачає реалізацію таких етапів:

**I етап.** Збір та аналіз інформації про стан зовнішнього середовища (загрози, можливості, небезпеки і ризики) та внутрішні процеси (потенціал ЗВО у розрізі складових) відповідно до вимог ситуаційного і процесного підходів.

**II етап.** Формування системи показників економічної безпеки ЗВО.

З огляду на сутність поняття економічної безпеки ЗВО, враховуючи принципи та основні вихідні положення її оцінювання, систему показників доцільно формувати у вигляді ієрархічної структури, на найвищому рівні якої знаходиться інтегральний показник економічної безпеки ЗВО, а на найнижчому — найбільш прості (одиничні) показники.

Рівень економічної безпеки ЗВО може бути оцінено за допомогою множини показників, які поетапно згортаються в групові, комплексні та інтегральний показники.

Система показників економічної безпеки ЗВО повинна відповідати таким критеріям: ієрархічності супідрядності елементів; оптимальності, враховуючи вимоги необхідності та достатності.

**III етап.** Оцінювання одиничних показників економічної безпеки ЗВО, визначення нормованих значень показників та відповідних коефіцієнтів вагомості.

При оцінюванні економічної безпеки ЗВО передбачається послідовний розрахунок одиничних, групових, комплексних та інтегрального показників. Оскільки одиничні показники оцінювання економічної безпеки ЗВО мають різну розмірність, проведення розрахунків групових, комплексних та інтегрального показників вимагає їх нормування, тобто приведення кожного одиничного показника до безрозмірного вигляду. Для цього пропонується використати формулу, побудовану на основі лінійної нормалізації [7]:

$$\tilde{P}_{ij} = \frac{P_{ij} - P_{ij}^{\min}}{P_{ij}^{\text{etal}} - P_{ij}^{\min}}, \quad (1)$$

де  $\tilde{P}_{ij}$  — нормоване значення показника,  $\tilde{x} \in [0; 1]$ ;  $P_{ij}$ ,  $P_{ij}^{\min}$ ,  $P_{ij}^{\text{etal}}$  — відповідно фактичне, мінімальне можливе та еталонне (оптимальне або максимально можливе) значення  $i$ -го одиничного показника  $j$ -ї групи;  $i \in [1; n]$ ,  $n$  — кількість одиничних показників в  $j$ -й групі;  $j \in [1; m]$ ,  $m$  — кількість груп і, відповідно, групових показників економічної безпеки.

Даний етап оцінювання економічної безпеки ЗВО передбачає визначення коефіцієнтів вагомості одиничних показників для забезпечення можливості їх наступного згортання в групові.

Серед основних методів визначення коефіцієнтів вагомості, які найчастіше використовуються в практиці економічних досліджень, доцільно виокремити [8; 9]: вартісний метод, метод статистичної обробки даних (метод граничних і номінальних значень, імовірнісний), експертний метод, метод головних компонент, змішаний метод (поєднує в собі два або більше з переліку зазначених методів).

З метою забезпечення наукової обґрунтованості та практичної значимості отриманих коефіцієнтів вагомості для їх визначення пропонується використання змішаного методу, а саме поєднанням експертного методу з методом статистичної обробки

даних [8; 9]. Основою експертного методу, як відомо, є узагальнення оцінок вагових коефіцієнтів, визначених експертами. Перевагами даного методу, за умови дотримання методології його проведення, є гнучкість, достовірність, надійність, достатньо високий рівень точності. Водночас, даний метод має окремі недоліки, серед яких слід відзначити такі: точність і достовірність результатів оцінювання залежить від кваліфікації, навичок, здібностей та досвіду експертів; певна суб'єктивність оцінок, що знижує практичну значимість одержаних результатів. Встановлено, що найбільш повно уникнути недоліків експертного методу оцінок дозволяє його поєднання з методами статистичної обробки даних.

Методи статистичної обробки даних базуються на припущенні, що серед показників будь-якого об'єкта для кожного показника завжди можна підібрати щонайменше один показник, рівень якого має обернену з ним залежність [8; 9].

Доцільно враховувати, що наявність об'єктивних оцінок вагомості одиничних показників економічної безпеки дозволить керівникам і менеджерам ЗВО отримати можливість більшою мірою підвищити ті з показників економічної безпеки, які є найбільш пріоритетними. В результаті для досить значної сукупності ЗВО середнє значення наближення кожного показника до еталонного буде вищим для важливіших показників. Тобто середнє наближення

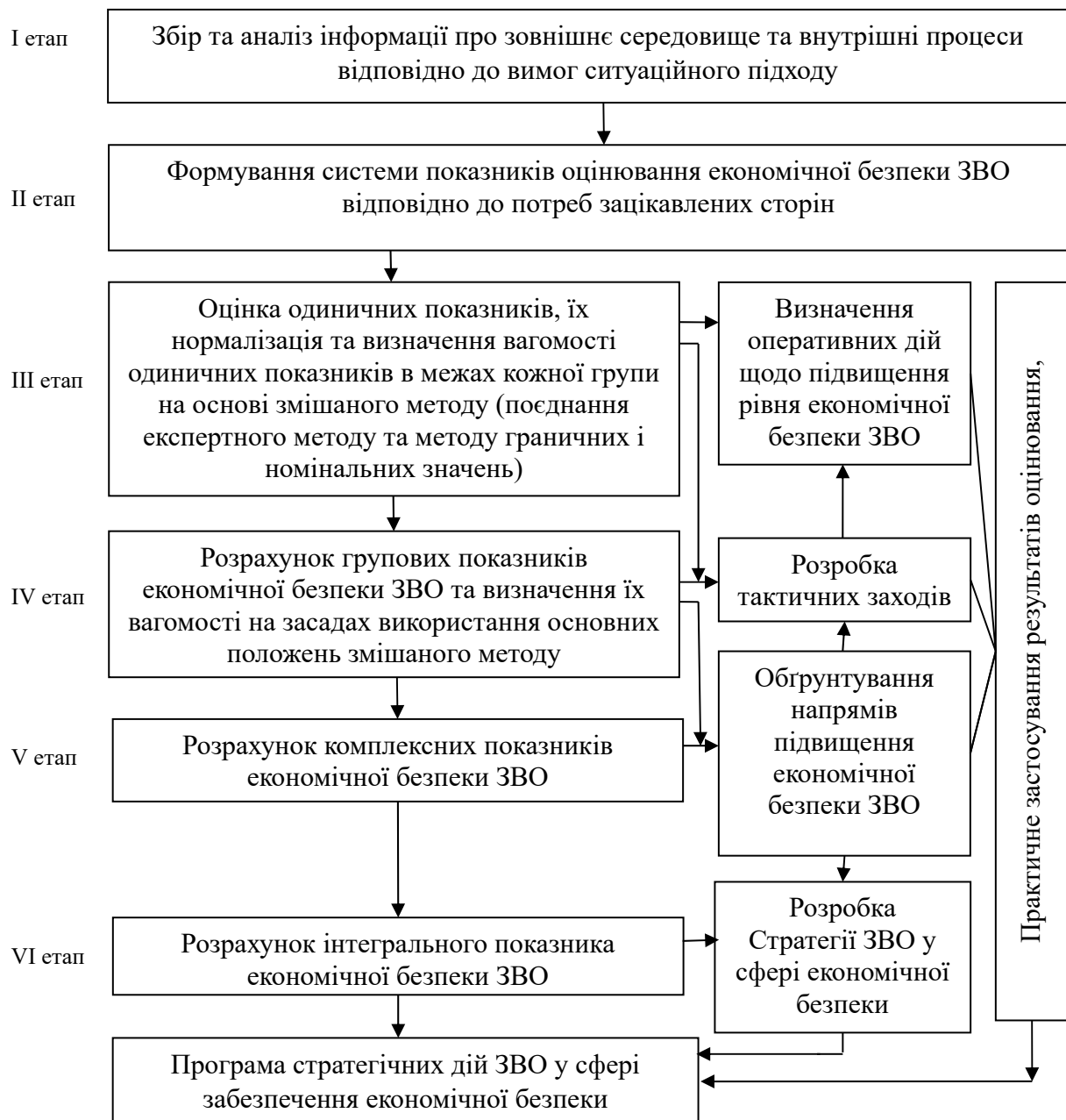


Рис. 1. Оцінювання економічної безпеки ЗВО в контексті стратегічного управління  
Джерело: розроблено авторами

до рівня еталону може розглядатись як індикатор вагомості показника [9]. Використання даного методу в предметній області дослідження пояснюється такими перевагами як: висока практична значущість отриманих даних та можливість при проведенні розрахунків орієнтуватись на пріоритетних конкурентів, які є лідерами на ринку освітніх послуг. До недоліків даного методу слід віднести те, що в практичній діяльності навіть ЗВО-лідери не завжди мають можливість оперативно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі і, таким чином, останні тенденції можуть не знаходити відображення в показниках діяльності та, зокрема, в індикаторах економічної безпеки. Крім того, не вся інформація про конкурентів є доступною для вивчення і аналізу.

У той же час, незважаючи на недоліки методу статистичної обробки даних, наявні переваги від його використання підтверджують доцільність комбінування з методом експертних оцінок, що дозволить забезпечити:

- наукову обґрунтованість, оскільки метод експертних оцінок і метод статистичної обробки даних передбачають використання специфічного математичного інструментарію кожного методу;
- практичну значимість забезпечує аналіз даних ЗВО, які діють на ринку освітніх послуг України, а також врахування думок експертів у сфері вищої освіти;
- статистичну достовірність, що забезпечується репрезентативною вибіркою при використанні методу статистичної обробки даних;
- гнучкість і сучасність — забезпечується при застосуванні методу експертних оцінок, оскільки експерти відслідковують та враховують при оцінюванні останні зміни і сучасні тенденції у сфері вищої освіти;
- точність, що забезпечується використанням інструментарію математичної статистики;
- прогресивність, оскільки при формуванні вибірки ЗВО для оцінювання коефіцієнтів вагомості окремих показників є можливість приймати до уваги, перш за все, показники лідерів ринку освітніх послуг.

**IV етап.** Розрахунок групових показників економічної безпеки ЗВО з урахуванням коефіцієнтів їх вагомості. Обчислення групових показників  $j$ -тої групи  $h$ -го комплексу економічної безпеки пропонується здійснювати за формулою:

$$R_{jh} = \sum_{i=1}^n \tilde{P}_{ij} \cdot a_{ij}, \quad (2)$$

де  $a_{ij}$  — вагомість  $i$ -го показника  $j$ -тої групи показників  $h$ -го комплексу оцінювання економічної безпеки ЗВО.

**V етап.** Визначення комплексних показників економічної безпеки пропонується здійснювати за формулою:

$$K_h = \sum_{j=1}^m R_{jh} \cdot b_{jh}, \quad (3)$$

де  $b_{jh}$  — вагомість  $j$ -го показника в  $h$ -тому комплексі показників оцінювання економічної безпеки ЗВО;  $m$  — кількість групових показників в  $h$ -тому комплексі.

**VI етап.** Розрахунок інтегрального показника економічної безпеки ЗВО. Визначення інтегрального показника оцінювання економічної безпеки ЗВО пропонується здійснювати згортанням комплексних показників за формулою:

$$I = \sum_{h=1}^l K_h \cdot c_h, \quad (4)$$

де  $c_h$  — вагомість  $h$ -того комплексного показника;  $l$  — кількість комплексів показників оцінювання економічної безпеки ЗВО.

Відповідно до запропонованого методичного підходу, інтегральний показник економічної безпеки ЗВО побудовано таким чином, що він дозволяє врахувати всі найважливіші складові економічної безпеки. Зазначене забезпечує можливість дослідження чинників, які впливають на економічну безпеку ЗВО завдяки аналізу одиничних, групових і комплексних показників економічної безпеки, які послідовно згортаються в інтегральний (узагальнюючий) показник. Це, в свою чергу, створює інформаційну базу управління, дозволяючи виявити резерви підвищення економічної безпеки, які можуть бути використані в процесі оперативного, тактичного і стратегічного управління.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** На основі проведеного аналізу зроблено висновки про необхідність формування методологічної основи та удосконалення інструментарію оцінювання економічної безпеки ЗВО з урахуванням сучасних трендів у сфері вищої освіти, наслідків війни та інших чинників, які впливають на стан і перспективи розвитку вищої освіти, її конкурентоспроможність на міжнародному рівні. Пропонований методологічний підхід та методика оцінювання рівня економічної безпеки закладів вищої освіти може бути основою для розробки комплексу стратегічних, тактичних та оперативних заходів, спрямованих на збереження потенціалу, підвищення рівня економічної безпеки та конкурентоспроможності ЗВО і системи вищої освіти України в цілому. Науковий доробок авторів полягає в удосконаленні системи принципів та формулюванні методологічних положень оцінювання рівня економічної безпеки ЗВО з використанням різних методів; практичну цінність становить методичний підхід щодо оцінки рівня економічної безпеки закладу вищої освіти, який представлено за етапами. Подальші дослідження планується присвятити вдосконаленню системи індикаторів економічної безпеки ЗВО з деталізацією за складовими її реалізації.

### Література

1. Мартинюк В. П. Економічна безпека вищих навчальних закладів в Україні: передумови оцінювання. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. 2013. № 25 (II). С. 193–198. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/1386> (дата звернення: 25.08.2024).
2. Стеців І. С. Економічна безпека ВНЗ: сутність та особливості планування. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку: збірник наукових праць*. 2010. № 691. С. 218–222.
3. Денисенко М. П., Бреус С. В. Науково-методичні підходи: доцільність їх використання для оцінювання економічної безпеки закладів вищої освіти. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. № 4 (16). С. 28–32. URL: <https://dspace.znu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/12345/945/7.pdf?sequence=1> (дата звернення: 15.06.2024).
4. Драган О. І. Науково-практичний підхід до оцінювання економічної безпеки закладу вищої освіти. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. Вип. 40. С. 176–181. URL: [http://market-infr.od.ua/journals/2020/40\\_2020\\_ukr/33.pdf](http://market-infr.od.ua/journals/2020/40_2020_ukr/33.pdf) (дата звернення: 18.07.2024).
5. Бреус С. В. Управління економічною безпекою системи закладів вищої освіти: проблематика використання ієрархічно-фасетного методу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове суспільство*. 2019. Вип. 24, Ч. 1. С. 55–63. URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/24\\_1\\_2019ua/13.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/24_1_2019ua/13.pdf) (дата звернення: 28.07.2024).
6. Касич А. О., Бреус С. В., Денисенко М. П., Хаустова Є. Б. Прогнозування рівня економічної безпеки закладів вищої освіти, переміщених з тимчасово окупованих територій. *Ефективна економіка*. 2018. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6650> (дата звернення: 26.08.2024).
7. Hervé A. Normalizing Data. In Neil Salkind (Ed.). *Encyclopedia of Research Design*. Thousand Oaks, CA: Sage. 2010. URL: <https://www.utdallas.edu/~herve/abdi-Normalizing2010-pretty.pdf> (дата звернення: 21.03.2024).
8. Dr. Smith, M. J. Statistical Analysis Handbook. A Comprehensive Handbook of Statistical Concepts, Techniques and Software Tools. 2018–2024 Edition. *The Winchelsea Press, Winchelsea, UK*. 2015. URL: <http://www.statsref.com/StatsRefSample.pdf> (дата звернення: 29.08.2024).
9. Мураховська О. А., Українець Н. А. Аналіз застосування методів статистичної обробки експертних оцінок на етапі попереднього проектування складних технічних пристроїв. *Системи управління, навігації та зв'язку*. 2022. № 3. С. 39–44. doi: 10.26906/SUNZ.2022.3.039

### References

1. Martyniuk, V. (2013). Ekonomichna bezpeka vyshchyykh navchalnykh zakladiv v Ukraini: peredumovy otsiniuvannya [Economic Security of Higher Education Institutions in Ukraine: Prerequisites for Assessment]. *Ekonomika. Menedzhment. Pidpriemnytstvo*. № 25 (II). pp. 193–198. Retrieved from: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/1386> [in Ukrainian].
2. Stetsiv, I. (2010). Ekonomichna bezpeka VNZ: sutnist ta osoblyvosti planuvannya [Economic security of higher education institutions: the essence and features of planning]. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku: zbirnyk naukovykh prats*. № 691. pp. 218–222 [in Ukrainian].
3. Denysenko, M., & Breus, S. (2018). Naukovo-metodychni pidkhody: dotsilnist yikh vykorystannia dlia otsiniuvannya ekonomichnoi bezpeky zakladiv vyshchoi osvity [Scientific and Methodological Approaches: Expediency of Their Use for Assessing the Economic Security of Higher Education Institutions]. *Ekonomichnyi visnyk Zaporizkoi derzhavnoi inzhenernoi akademii*. № 4 (16). pp. 28–32. Retrieved from <https://dspace.znu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/12345/945/7.pdf?sequence=1> [in Ukrainian].
4. Drahan, O. (2020). Naukovo-praktychnyi pidkhid do otsiniuvannya ekonomichnoi bezpeky zakladu vyshchoi osvity [A scientific and practical approach to assessing the economic security of a higher education institution]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy*. Vyp. 40. pp. 176–181. Retrieved from [http://market-infr.od.ua/journals/2020/40\\_2020\\_ukr/33.pdf](http://market-infr.od.ua/journals/2020/40_2020_ukr/33.pdf) [in Ukrainian].
5. Breus, S. (2019). Upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu systemy zakladiv vyshchoi osvity: problematyka vykorystannia iierarkhichno-fasetnoho metodu [Managing the Economic Security of the System of Higher Education Institutions: Problems of Using the Hierarchical-Facet Method]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove suspilstvo*. Vyp. 24, chastyna 1. pp. 55–63. Retrieved from [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/24\\_1\\_2019ua/13.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/24_1_2019ua/13.pdf) [in Ukrainian].
6. Kasych, A., Breus, S., Denysenko, M., & Khaustova, Ye. (2018). Prohnozuvannya rivnia ekonomichnoi bezpeky zakladiv vyshchoi osvity, peremishchenykh z tymchasovo okupovanykh terytorii [Forecasting the level of economic security of higher education institutions displaced from the temporarily occupied territories]. *Efektivna ekonomika*. № 11. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6650> [in Ukrainian].
7. Hervé, Ab. (2010). Normalizing Data. In Neil Salkind (Ed.). *Encyclopedia of Research Design*. Thousand Oaks, CA: Sage. Retrieved from <https://www.utdallas.edu/~herve/abdi-Normalizing2010-pretty.pdf>.
8. Dr. Smith, M. (2015). Statistical Analysis Handbook. A Comprehensive Handbook of Statistical Concepts, Techniques and Software Tools. 2018–2024 Edition. *The Winchelsea Press, Winchelsea, UK*. Retrieved from <http://www.statsref.com/StatsRefSample.pdf>.
9. Murakhovska, O., & Ukrainets, N. (2022). Analiz zastosuvannya metodiv statystychnoi obrobky ekspertnykh otsinok na etapi poperednoho proektuvannya skladnykh tekhnichnykh prystroiv [Analysis of the application of methods of statistical processing of expert opinions at the stage of preliminary design of complex technical devices]. *Systemy upravlinnia, navihatsii ta zviazku*. № 3. pp. 39–44. doi: 10.26906/SUNZ.2022.3.039 [in Ukrainian].

УДК 364.2:364.6:339.97

**Чеберяко Оксана Вікторівна**

*доктор історичних наук, кандидат економічних наук,  
професор, професор кафедри фінансів  
Київський національний університет імені Тараса Шевченка*

**Cheberyako Oksana**

*Doctor of Historical Sciences, PhD in Economics,  
Professor, Professor of the Department of Finance  
Taras Shevchenko National University of Kyiv  
ORCID: 0000-0002-1563-9611*

**Варналій Захарій Степанович**

*доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри фінансів  
Київський національний університет імені Тараса Шевченка*

**Varnalii Zakharii**

*Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Professor of the Department of Finance  
Taras Shevchenko National University of Kyiv  
ORCID: 0000-0002-6479-6154  
ORCID: 0000-0002-6654-8760*

**Толок Ігор Вікторович**

*кандидат педагогічних наук, доцент  
Збройні Сили України*

**Tolok Igor**

*PhD in Pedagogy, Associate Professor  
Armed Forces of Ukraine  
ORCID: 0000-0001-6309-9608*

**Баженова Олена Володимирівна**

*доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри економічної кібернетики  
Київський національний університет імені Тараса Шевченка*

**Bazhenova Olena**

*Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Professor of the Department of Economic Cybernetics  
Taras Shevchenko National University of Kyiv  
ORCID: 0000-0003-3197-8426*

**Микитюк Оксана Петрівна**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економіки підприємства  
Київський національний університет імені Тараса Шевченка*

**Mykytiuk Oksana**

*PhD in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Business Economics  
Taras Shevchenko National University of Kyiv  
ORCID: 0000-0002-8657-7278*

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-8-10249

## СОЦІАЛЬНИЙ ЗАХИСТ ЛЮДИНИ У СВІТІ: МОДЕЛІ, ВИКЛИКИ ТА ПРОБЛЕМИ<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Статтю підготовлено в межах виконання проекту НФД України «Нові геостратегічні загрози соціальній безпеці людини в умовах гібридної війни та шляхи їх запобігання» реєстраційний номер 2021.01/0239

## HUMAN SOCIAL PROTECTION IN THE WORLD: MODELS, CHALLENGES AND PROBLEMS

**Анотація.** Вступ. Соціалізація усіх сфер життєдіяльності населення є визначальною характеристикою сучасного етапу розвитку суспільства, а рівень соціального захисту є індикаторами розвитку держави. Система соціального захисту – головний інструмент досягнення соціальної справедливості у державі, балансу у взаємодії різних соціальних і політичних сил суспільства. Соціальна функція держави полягає у такому забезпеченні прав і свобод кожної людини, щоб створювалися належні умови як для існування та розвитку безпосередньо, так і реалізації соціальної справедливості в цілому. Кожна держава на власний розсуд та, з дотриманням взятих на себе міжнародних зобов'язань, урегулює систему соціального захисту, формує власну політику та приймає власне законодавство.

**Мета.** Метою дослідження є аналіз моделей, викликів та проблем соціального захисту людини у світі у третьому тисячолітті в умовах нових загроз – криза COVID-19 та широкомасштабна війна в Україні.

**Матеріали і методи.** Матеріалами дослідження є: 1) нормативно-правове забезпечення та статистичні дані соціального захисту українців у світі; 2) праці вітчизняних та іноземних науковців, які постійно шукають механізми соціального захисту, форми та моделі підвищення добробуту населення та подолання бідності, досліджують проблеми та перспективи фінансування соціального захисту в умовах нових викликів.

В процесі здійснення дослідження було використано сукупність емпіричних, комплексних, системних та аналітичних методів і підходів, що допомогли реалізувати поставлену мету. Метод теоретичного узагальнення та групування використано для характеристики і узагальнення світових моделей соціального захисту та загальних сучасних викликів системи соціального захисту в світі; методи аналізу та синтезу – для відображення вразливого населення, яке отримує соціальну допомогу за регіонами світу та українських бенефіціарів соціальних послуг в умовах широкомасштабної війни; логічного узагальнення результатів (формулювання висновків).

**Результати.** У науковій статті розкрито основні моделі, виклики та проблеми соціального захисту людини у світі у третьому тисячолітті. Розглянуто переваги та недоліки різних моделей соціального захисту у країнах-учасниках ЄС та інших країнах, зазначено основні чинники, які відрізняють ці моделі. Визначено, що фінансування соціального захисту є складним та багатограним процесом, що включає різні напрями, спрямовані на підтримку добробуту населення та забезпечення соціальної справедливості. Обґрунтовано, що фінансування соціального захисту може здійснюватися через різноманітні форми та інструменти. Зазначено, що існують значні регіональні відмінності у витратах на соціальний захист серед 38 країн-членів Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) як у відсотках від ВВП, так і в абсолютних показниках. Розглянуто загальні сучасні виклики системи соціального захисту в світі та в Україні в умовах широкомасштабної війни. Зазначено, що криза COVID-19 в світі та широкомасштабна війна в Україні показали вразливість мільярдів людей. Проаналізовано, що широкомасштабна війна призвела до однієї з найбільших у світі криз біженців, проте українці, які були вимушені виїхати за кордон, в країнах перебування стикаються з численними труднощами.

**Перспективи.** В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на питанні фінансування соціального захисту людини в умовах широкомасштабної війни, яка стала новим викликом для глобальної світової безпеки та потребує детального дослідження його теоретичних та практичних аспектів.

**Ключові слова:** соціальний захист, моделі соціального захисту, фінансування соціального захисту, Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), криза COVID-19, широкомасштабна війна.

**Summary.** Introduction. The socialization of all spheres of life of the population is a defining characteristic of the modern stage of the development of society, and the level of social protection is an indicator of the state's development. The social protection system is the main tool for achieving social justice in the state, balance in the interaction of various social and political forces of society. The social function of the state is to ensure the rights and freedoms of every person in such a way as to create the proper conditions both for existence and development directly, and for the realization of social justice in general. Each state, at its own discretion and in compliance with international obligations, regulates the system of social protection, forms its own policy and adopts its own legislation.

**Purpose.** The purpose of the study is to analyze the models, challenges and problems of social protection of people in the world in the third millennium in the conditions of new threats – the COVID-19 crisis and the large-scale war in Ukraine.

**Materials and methods.** The research materials are: 1) regulatory and legal support and statistical data of social protection of Ukrainians in the world; 2) the works of domestic and foreign scientists who are constantly looking for mechanisms of social protection, forms and models of improving the welfare of the population and overcoming poverty, researching the problems and prospects of financing social protection in the face of new challenges.

In the process of carrying out the research, a set of empirical, complex, systematic and analytical methods and approaches were used, which helped to realize the set goal. The method of theoretical generalization and grouping is used to characterize

and generalize global models of social protection and general modern challenges of the social protection system in the world; methods of analysis and synthesis – to reflect the vulnerable population that receives social assistance by region of the world and Ukrainian beneficiaries of social services in the conditions of a large-scale war; logical generalization of results (formulation of conclusions).

*Results.* The scientific article reveals the main models, challenges and problems of human social protection in the world in the third millennium. The advantages and disadvantages of various models of social protection in EU member states and other countries are considered, the main factors that distinguish these models are indicated. It was determined that the financing of social protection is a complex and multifaceted process that includes various directions aimed at supporting the well-being of the population and ensuring social justice. It is well-founded that the financing of social protection can be carried out through various forms and instruments. It is noted that there are significant regional differences in social protection spending among the 38 member countries of the Organization for Economic Co-operation and Development (OECD), both as a percentage of GDP and in absolute terms. General modern challenges of the social protection system in the world and in Ukraine in the conditions of a large-scale war are considered. It is noted that the global COVID-19 crisis and the large-scale war in Ukraine have shown the vulnerability of billions of people. It was analyzed that the large-scale war led to one of the largest refugee crises in the world, however, Ukrainians who were forced to go abroad face numerous difficulties in their host countries.

*Discussion.* In further scientific research, it is proposed to focus attention on the issue of financing human social protection in the conditions of a large-scale war, which has become a new challenge for global world security and requires a detailed study of its theoretical and practical aspects.

**Key words:** social protection, social protection models, social protection financing, Organization for Economic Co-operation and Development (OECD), COVID-19 crisis, large-scale war.

**Постановка проблеми.** Соціалізація усіх сфер життєдіяльності населення є визначальною характеристикою сучасного етапу розвитку суспільства, а рівень соціального захисту є індикаторами розвитку держави.

Соціальний захист населення — це система соціальних відносин, заходів і правових гарантій, які захищають будь-якого члена суспільства від економічної, соціальної та фізичної деградації внаслідок раптового різкого погіршення умов його добробуту, загрози здоров'ю та життю, неможливості реалізувати свій трудовий та громадський потенціал; це діяльність держави, яка направлена на створення умов, сприятливих з економічної та правової точки зору для розвитку та формування особистості. Соціальний захист відображає взаємодію між державою та суспільством щодо керування соціальними ризиками на макроекономічному рівні, а здатність держави забезпечити соціальний захист громадян є ключовим фактором лояльності населення до влади [14].

Система соціального захисту є головним інструментом досягнення соціальної справедливості у державі, балансу у взаємодії різних соціальних і політичних сил суспільства [4].

Соціальна функція держави полягає у такому забезпеченні прав і свобод кожної людини, щоб створювалися належні умови як для існування та розвитку безпосередньо, так і реалізації соціальної справедливості в цілому. Кожна держава на власний розсуд та, з дотриманням взятих на себе міжнародних зобов'язань, урегульовує систему соціального захисту, формує власну політику та приймає власне законодавство.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сучасне суспільство стає дедалі більш непередбачуваними та сповненими глобальних загроз, які негативно

впливають як на окремих людей, так і цивілізаційний рівень. Люди стають дедалі чутливішими до ризиків, особливо в міру того, як ускладнюється суспільний устрій і підвищується якість життя. Ризики з'являються в усіх сферах життя суспільства, включаючи економічні, політичні та соціальні відносини, часто є непередбачуваними об'єктивними і суб'єктивними факторами, тому вітчизняні та іноземні науковці постійно шукають механізми соціального захисту, форми та моделі підвищення добробуту населення та подолання бідності. Зокрема, окремі теоретичні дослідження сутності соціального захисту, його форм та засобів забезпечення, викликів та проблем проводили такі відомі зарубіжні та вітчизняні вчені як Еспінг-Андерсен Г. [16], Лаврухін В., Левін Р. [2], Левченко Є. [5], Лібанова Е., Малиновська О. [3], Мироненко О. [5], Михайлишина Д. [5], Новікова О., Павлова Л. [7], П'єтерс Д., Руженський М., РУДКевич І., Сташків Б., Томіліна М. [5], Тілкіна Н. [10], Туленков М., Харазішвілі Ю., Шахматова Т., Яценко Г. та ін.

Значний внесок у вивчення джерел забезпечення, проблем та перспектив фінансування соціального захисту зробили такі дослідники як Кириленко О., Лисяк Л., Лободіна З., Ортис-Оспіна Е [17], Ріппа М., Розер М. [17], Роледерс В., Скулиш Ю. та інші. У їх працях розкрито основні концептуальні питання фінансового забезпечення соціального захисту та соціального забезпечення.

Дослідженням моделей соціального захисту в своїх працях займалися такі вітчизняні науковці як Матяж С. [4], Побережний О. [8], Погорелова С. [9] та ін.

Водночас залишається недостатньо дослідженим питання фінансування соціального захисту людини в умовах широкомасштабної війни, яка стала новим

викликом для глобальної світової безпеки та потребує детального дослідження його теоретичних та практичних аспектів.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є аналіз моделей, викликів та проблем соціального захисту людини у світі у третьому тисячолітті в умовах нових загроз — криза COVID-19 та широкомасштабна війна в Україні.

**Виклад основного матеріалу.** Суспільства у третьому тисячолітті характеризуються зростанням загроз різного роду. Тому пріоритетним завданням держави та громадянського суспільства є забезпечення суспільної та особистої безпеки в різних сферах життєдіяльності людини з метою уникнення соціальних ризиків.

Існує кілька моделей соціального захисту, кожна з яких має свої переваги та недоліки. У країнах-учасниках ЄС виділяють чотири основні моделі соціального захисту: континентальна (модель Бісмарка); англосаксонська (модель Беверіджа); скандинавська; південно-європейська [7]. Основними чинниками, що відрізняють ці моделі, є структура, конфігурація та поєднання найважливіших інститутів соціального захисту — страхування, соціальної допомоги, державного соціального забезпечення, медичної допомоги, освіти; обсяги соціальних видатків, що спрямовуються на їхнє функціонування; домінуюча роль одного з інститутів соціального захисту [11].

Крім того, виокремлюють й інші моделі соціального захисту та їх особливості, які загалом систематизовано у Табл. 1.

У силу історичних, культурних відмінностей нині не існує якоїсь уніфікованої соціальної моделі, а кожна національна соціальна модель оригінальна та неповторна. Загалом всі моделі відрізняються рівнем втручання держави в соціально-економічну сферу та рівнем соціальної захищеності населення, забезпеченості свободи соціального вибору в різних верствах населення та впливу соціальних процесів на економічний розвиток країни [11]. Взагалі практично в усіх країнах існує тенденція до зростання фінансування соціальних видатків, а за соціальним спрямуванням існує принципова різниця між США, де метою є підтримання мінімального життєвого рівня та країнами ЄС — забезпечення основних життєвих потреб і недопущення суттєвого зниження доходів унаслідок дії факторів соціального ризику. І незалежно від відмінностей у моделях соціального захисту країни розвивають свою економіку у напрямку забезпечення високого рівня зайнятості, забезпечення високого рівня соціального захисту, гарної освіти і якості здоров'я, подолання бідності й нерівності.

Соціальний захист населення є невід'ємною складовою соціальної політики будь-якої держави. Пандемії, зміни клімату, політичні та економічні кризи, війни негативно впливають на життя людей та потребують нових підходів до забезпечення соціального

захисту. Світові спільноти повинні співпрацювати для розробки ефективних систем соціального захисту, які б враховували особливості кожної країни; розробляти нові політики та програми соціального захисту, які б відповідали новим викликам та забезпечували відповідний рівень захисту для всіх людей [12].

У сучасному світі класичні моделі соціального захисту поступово розмиваються, а традиційні погляди на соціальну політику та надання соціальних послуг зазнають змін в умовах складної соціальної динаміки з урахуванням політичної нестабільності, COVID-19, мілітаризації та підвищеної конфліктності суспільних відносин. Орієнтація на роботу в громаді, пошук інноваційних методів забезпечення соціального захисту та зростання впливу наднаціональних утворень стають актуальними тенденціями. Моделі соціальної політики у багатьох країнах характеризуються еклектичністю, непослідовністю, перебувають під впливом трансформацій або реформ. Світ є різноманітним, багатограним та різновекторним, навіть у соціальній сфері, а рівень соціального захисту та соціального забезпечення є індикаторами розвитку держав [13].

Для реалізації поставлених завдань перед системою соціального захисту потрібен достатній обсяг фінансових ресурсів, необхідних для забезпечення ефективного функціонування соціальної сфери. Фінансове забезпечення соціального захисту людини є ключовим елементом ефективних систем соціального захисту, має багатоканальну структуру і охоплює мобілізацію ресурсів, бюджетування, розподіл коштів та фінансову стійкість програм соціального захисту. Основним джерелом фінансових ресурсів для соціального захисту є ВВП.

Існують значні регіональні відмінності у витратах на соціальний захист серед 38 країн-членів Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) як у відсотках від ВВП, так і в абсолютних показниках. Європа та Центральна Азія мають найвищі показники охоплення: 84% людей отримують принаймні одну допомогу. Північна і Південна Америка також вище середнього світового показника — 64,3%, мають помітні прогалини в охопленні: Азіатсько-Тихоокеанський регіон — 44%, арабські країни — 40% та Африка — 17,4% [19].

Державні витрати на соціальний захист також суттєво відрізняються. У середньому країни витрачають 12,8% від ВВП на соціальний захист (за винятком охорони здоров'я), однак країни з високим рівнем доходу витрачають на соціальний захист 16,4%, а країни з низьким рівнем доходу — лише 1,1% від ВВП.

У всьому світі переважна більшість дітей досі не мають ефективного соціального захисту — лише кожна четверта дитина (26,4%) отримує соціальну допомогу. Лише 45% жінок з новонародженими у всьому світі отримують грошову допомогу по вагітності та пологах. Лише кожна третя особа з тяжкою

Таблиця 1

**Класифікація та особливості світових моделей соціального захисту [12]**

| Назва моделі                                                                 | Країни-представники даної моделі    | Сутність та особливості                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Континентальна (модель Бісмарка)                                             | Швейцарія, Німеччина, Австрія       | Запроваджена з 1883 року, охоплює зайняте населення і базується на внесках соціального страхування (страховий принцип). Мета — забезпечення рівня життя (standard of living). Має чітку кореляцію між трудовим стажем та рівнем соціального захисту, а величина соціальної допомоги на пряму залежить від величини та часу сплати страхових внесків. Характерною ознакою є поєднання державних і недержавних інституцій, а фінансування відбувається не за рахунок коштів державного бюджету, а за рахунок акумульованих коштів у різних фондах.                                                                                                                                                                                                                                           |
| Англосаксонська (модель Беверіджа)                                           | Велика Британія, Ірландія           | Запроваджена з 1942 року, охоплює все населення, а фінансування здійснюється за допомогою податків з державного бюджету та різних страхових фондів. Мета — забезпечення прожиткового мінімуму (subsistence level). Основними критеріями є національна приналежність та одноманітність видів соціальної допомоги для кожної особи. Попри можливість отримати соціальну допомогу великою кількістю осіб, її розмір є незначним та забезпечує виключно мінімальні потреби.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Скандинавська                                                                | Швеція, Данія, Норвегія, Фінляндія  | Сформувалася в 30-х роках минулого століття. Громадяни віддають значну частку своїх доходів державі в обмін на безкоштовні соціальні блага. Їй властива така ознака як універсалізм — охоплення усіх верств населення. Соціальний захист розглядається як законне право громадянина. Охоплює велику кількість соціальних ризиків та ситуацій, соціальні послуги гарантовано надаються усім громадянам без прив'язки до певних умов. Фінансування даної моделі є можливим в більшій мірі за рахунок широкого страхування ризиків, створення професійних спілок. Є прикладом для наслідування і гарантує найвищі у Європі соціальні стандарти, а передумовою її функціонування є високоорганізоване суспільство.                                                                             |
| Південно-європейська (рудиментарна, або перехідна)                           | Португалія, Іспанія, Італія, Греція | Неусталена модель соціального захисту, потребує подальшого розвитку і вдосконалення через відносно низький рівень соціальної захищеності та несприятливі макроекономічні показники: високий темп інфляції, низький рівень ВВП на душу населення, низький рівень народжуваності, високий рівень державної заборгованості, тінізацію економіки. Модель характеризується тим, що має ряд основних видів соціальних допомог, однак значне фінансування дістається лише декільком категоріям громадян (наприклад, пенсіонерам). Соціальна політика має переважно пасивний характер і орієнтується на компенсацію втрат у прибутках окремих категорій громадян. Соціальний захист — турбота сім'ї, родини, приватної благодійності. Характерна риса — асиметрична структура соціальних видатків. |
| Солідарна (дирижистська або етатистська (від французького «Etat» — держава)) | Франція, Нідерланди                 | Займає проміжне становище між двома концептуальними моделями — англосаксонською та континентальною, задовольняє такі основні потреби, як захист від безробіття, охорону здоров'я, забезпечення у старості та захист сім'ї. Характеризується тим, що кожен громадянин робить внески за чітко визначеною відсотковою ставкою, що вираховується із його заробітної плати. Такий обов'язок може бути поділений між роботодавцем та працівником. При цьому надання значної кількості соціальних допомог є можливим у випадку офіційного працевлаштування.                                                                                                                                                                                                                                       |
| Ліберально-демократична (американська)                                       | США, Канада, Австралія              | Ідеологія індивідуалізму утворює ціннісне ядро соціальної політики цієї моделі. Держава стимулює індивідуальну активність громадян, активізує їх до праці, підприємництва. Захист соціальних прав перекладається на громадські організації й безпосередньо особу. Особа сама визначає чи здійснювати їй страхові платежі у самостійно визначені нею фонди, чи робити власні накопичення. Держава виступає в ролі регулятора суспільних відносин та надає лише незначну допомогу при настанні найбільш несприятливих ситуацій. Є наслідком розвитку ринкових відносин, де кожен сам визначає спектр власних дій, а відповідно й бере на себе усю відповідальність.                                                                                                                          |

Продовження табл. 1

|                     |                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|---------------------|-------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Консервативна       | Бельгія                                                           | Ідея запровадження соціальної диференціації в суспільстві покладена в основу, а майнова нерівність — нормальне явище. Головне завдання держави — через гнучку податкову політику здійснювати перерозподіл доходів, надавати компенсацію тим верствам населення, які її потребують. Являє собою систему перерозподілу матеріальних благ, де багатші верстви населення сплачують більші суми внесків, що в більшій мірі направляються на соціальну допомогу верствам, які мають менші статки і таким чином відбувається певне соціальне вирівнювання. Дана концепція передбачає перевагу соціальних та громадянських прав особи над політичними. |
| Соціал-демократична | Пострадянські країни, Китай та інші країни соціалістичного табору | Дана модель характеризується ідеєю рівності усіх громадян, створюючи умови рівного розвитку, а тому й рівного забезпечення. Спрямована на запобігання різкій диференціації рівнів доходів. Соціальні гарантії передбачені і державою, і недержавними структурами. Соціальна політика держави спрямована на забезпечення всіх громадян місцем роботи. Формальна відсутність безробіття утворює стабільну податкову систему. При цьому відбувається непільгове фінансування й забезпечення менш заможних верств населення, і навпаки — обмеження більш заможних верств населення мати кращі блага.                                               |

інвалідністю (33,5%) у всьому світі отримує допомогу по інвалідності. Лише 18,6% безробітних у всьому світі отримують допомогу по безробіттю. І хоча 77,5% людей пенсійного віку отримують ту чи іншу форму пенсії за віком, між регіонами, між сільською та міською місцевістю, а також між жінками та чоловіками залишаються великі розбіжності [19].

Наявні довгострокові дані ОЕСР показують, що розмір витрат на соціальний захист у всьому світі різко змінився за останні десятиліття. Країни з високим рівнем доходу витрачають більше ресурсів на соціальний захист, ніж країни з низьким рівнем доходу. Але, незважаючи на певні відмінності у розподілі соціальних витрат, такі три пріоритети як витрати на людей похилого віку (у вигляді пенсій та догляду за людьми похилого віку), витрати на охорону здоров'я, сімейні виплати (виплати по непрацездатності) в основному однакові в країнах ОЕСР [17].

Соціальний захист людини в різних країнах світу має свої особливості, а проблеми соціального захисту в сучасному світі є комплексними і багатограними, оскільки вони охоплюють широкий спектр питань, таких, як забезпечення належного рівня життя, боротьба з бідністю, нерівність, доступ до медичних послуг та освіти, підтримка безробітних та пенсіонерів тощо. Пандемія COVID-19 показала, що багато країн, як і раніше, стикаються з серйозними проблемами щодо реалізації права людини на соціальне забезпечення. До загальних викликів, які ускладнюють реалізацію ефективної системи соціального захисту в світі, можна віднести наступні — зростання нерівності, бідність, демографічні зміни, глобалізація та економічна нестабільність [19; 26].

Незважаючи на досягнутий за останні роки прогрес у розширенні соціального захисту у багатьох частинах світу, після настання пандемії COVID-19

Таблиця 2

## Загальні сучасні виклики системи соціального захисту в світі [13]

|                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Зростання нерівності                      | Деякі групи населення — молодь, особи старшого віку, особи з інвалідністю чи мігранти — можуть бути менш захищеними через нерівний доступ до соціальних послуг та підтримки. В країнах з низьким рівнем доходу приблизно кожна п'ята найбільш бідна людина світу все ще не має соціального захисту. Із 3 мільярдів світової робочої сили 750 мільйонів і 1 мільярд працюють у неформальному секторі та підсобному сільському господарстві відповідно у країнах, що розвиваються |
| Бідність                                  | Майже 10% населення світу живе в умовах крайньої бідності, що ускладнює доступ до базових послуг, таких як освіта та охорона здоров'я. Половина населення Землі витрачає менше двох доларів на добу, що, за визначенням Світового банку, є рівнем бідності.                                                                                                                                                                                                                     |
| Демографічні зміни                        | Через зростання середнього віку населення та зменшення робочої сили в багатьох країнах зростає навантаження на системи соціального захисту. Згідно з даними ООН, до 2050 року кількість людей у віці 60 років і старше подвоїться, що вимагає значних ресурсів для забезпечення пенсій, медичних та соціальних послуг для літніх людей                                                                                                                                          |
| Глобалізація та економічна нестабільність | Зміни клімату, пандемії, глобалізація та економічні кризи можуть впливати на зміни в системах соціального захисту. Пандемія COVID-19 підкреслила важливість гнучких та стійких систем соціального захисту, здатних швидко реагувати на кризи та підтримувати населення в умовах надзвичайних ситуацій.                                                                                                                                                                          |

багато країн, як і раніше, стикалися з серйозними проблемами щодо реалізації права людини на соціальне забезпечення. Коронакриза показала вразливість мільярдів людей, які, як здавалося, жили відносно благополучно, але виявилися незахищеними належним чином від викликаних кризою соціально-економічних потрясінь. Наразі лише 47% населення планети фактично охоплені принаймні однією пільгою соціального захисту, тоді як 4,1 мільярда людей (53%) взагалі все ще не охоплені жодною виплатою соціального захисту [19]. Найбільш складні умови виникають у країнах, які розвиваються, де пандемія свого часу призвела до серйозних проблем у сфері публічних фінансів. Економічний спад викликав зменшення доходів та збільшення витрат держави. Це особливо відчутно в соціальній сфері, оскільки система соціального захисту стикається з фінансовими труднощами через скорочення зайнятого населення та зменшення податкових надходжень.

Під час COVID-19 доступ до медичних послуг та підтримка у разі хвороби та безробіття стали особливо важливими. Хоча більшість населення світу й покрите різними системами охорони здоров'я, але існують значні прогалини в їх охопленні та адекватності. У той же час захист доходів у разі хвороби або втрати роботи залишається проблемою, бо значна кількість людей не має належної фінансової підтримки. Лише частина працездатного населення має гарантовану стабільність доходу у разі хвороби, а допомогу по безробіттю фактично отримує лише незначна частина безробітних у всьому світі.

Рис. 1 показує різницю в охопленні соціальною допомогою вразливих груп населення: від 95,8% у Західній Європі до 45,4% у Південній Європі та

30,7% у Центральній Азії. Це свідчить, що програми соціальної допомоги ще й досі у регіонах асоціюються з програми соціальної підтримки найбідніших, які фінансуються за рахунок податків, надаючи короткострокові виплати для вузько орієнтованої групи одержувачів [1, с. 45].

Крім того, криза COVID-19 підкреслила необхідність комплексної реакції систем соціального захисту та служб зайнятості, а також тристороннього співробітництва між урядами, працівниками та роботодавцями для ефективного соціального діалогу та забезпечення належної реакції соціального захисту на кризу.

Майже у всіх країн, незалежно від рівня їхнього розвитку, є вибір: дотримуватися «стратегії високого рівня» системи соціального захисту або «стратегії низького рівня», погоджуючись на мінімалістський підхід, який полягає у скороченні ресурсів, що виділяються на соціальний захист, піддаючись фінансовому чи політичному тиску.

Криза COVID-19 підкреслила важливу роль гнучких та стійких систем соціального захисту, здатних швидко реагувати на кризи та підтримувати населення в умовах надзвичайних ситуацій, але одночасно вона висвітлила такі глобальні проблеми в системі соціального захисту:

- адаптація до змін, таких як COVID-19, НТП, демографічні зміни тощо;
- відсутність загального охоплення, коли вразливі верстви населення залишаються без доступу до основних послуг та фінансової підтримки, що може посилити існуючу нерівність і увічнити цикли бідності;
- нерівний доступ до соціальних послуг та виключення деяких маргіналізованих груп населення,

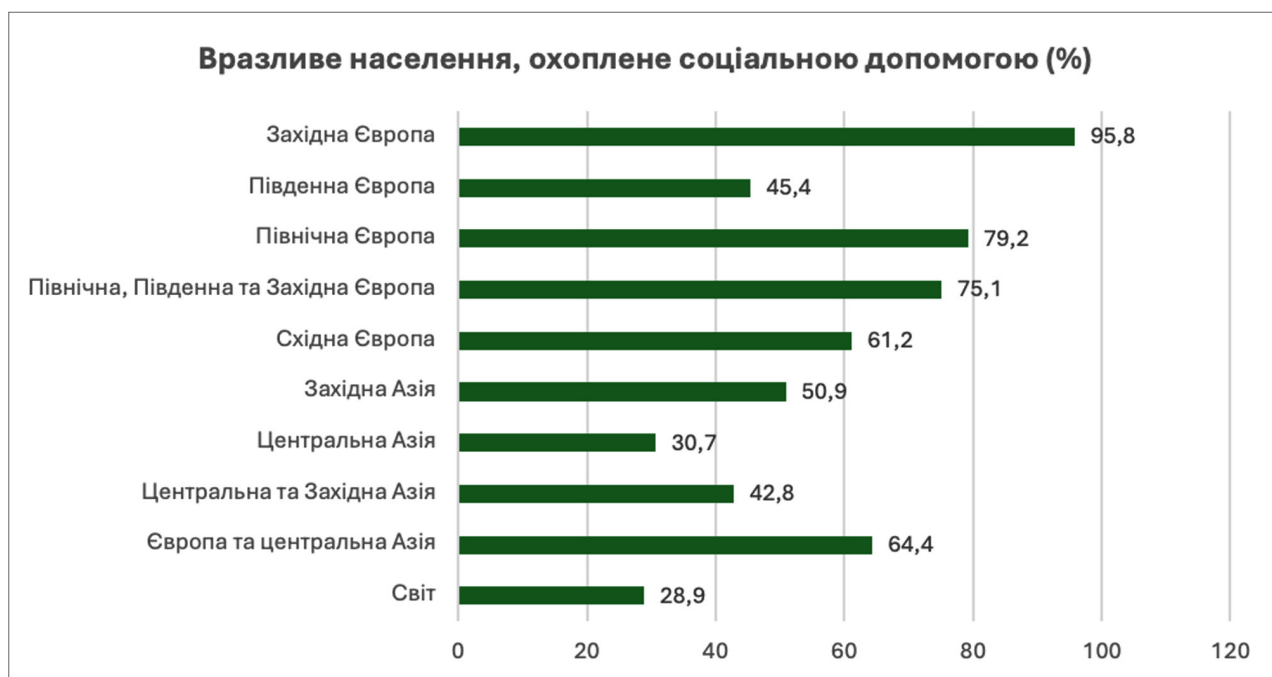


Рис. 1. Відсоток вразливого населення, яке отримує соціальну допомогу за регіонами, субрегіонами у 2020 році [6]

- таких як мігранти, біженці, люди з інвалідністю чи бездомні;
- бюрократичні перешкоди;
  - недостатня фінансова підтримка;
  - неефективне бюджетування та управління коштами;
  - корупція та недостатня ефективність програм;
  - питання фінансової стійкості, особливо в умовах економічної нестабільності;
  - забезпечення доступу до якісних медичних послуг, особливо в країнах, що розвиваються, де відсутність медичної інфраструктури та фінансових ресурсів обмежує можливості для лікування та профілактики захворювань;
  - ефективність програм соціального захисту для максимального покращення добробуту населення та ідентифікація потреб населення;
  - старіння населення ставить під загрозу стабільність пенсійних систем, вимагає реформ, спрямованих на підвищення їх стійкості [13].

Широкомасштабна війна в Україні призвела до значних соціально-економічних змін та викликів для населення і основний виклик полягає в масштабності реагування. Люди, які залишилися без житла, залишили свої домівки, тікаючи від війни, потребують не лише прихистку, а й гуманітарної, фінансової, медичної, правової та іншої допомоги, яка спрямована на забезпечення безпеки, здоров'я та добробуту українців як в середині країни, так і за її межами. Ця допомога є критично важливою для забезпечення стійкості та відновлення країни в умовах війни. Цілком очевидно, що в умовах величезної кількості проблем і потреб, спричинених війною, необхідно різко збільшувати обсяги гуманітарного реагування та гуманітарних послуг, хоча характер гуманітарного реагування в різних регіонах України відрізняється, відповідно до потреб людей. Багато держав, міжнародних та недержавних організацій, благодійних фондів надають фінансову, гуманітарну, медичну, юридичну допомогу та психологічну підтримку для найуразливіших категорій населення України. Загалом важливими є всі види допомоги і підтримки від міжнародних організацій та держав, закордонних партнерів, які швидко відгукнулися на біль і потреби постраждалих від війни українців [1, с. 66].

Поряд з цим 2023 рік продемонстрував доволі тривожну тенденцію — допомога від союзників стала скорочуватися через втому від війни та постійні корупційні скандали в Україні.

Широкомасштабна війна призвела до однієї з найбільших у світі криз біженців і продовжує змушувати людей, більшість з яких — жінки, дівчата і особи похилого віку, залишати Україну. Майже 6 мільйонів біженців були змушені залишити Україну, причому майже 1 мільйон українських біженців шукали безпеки в Польщі. І головна причина виїзду українців за кордон — бажання бути в безпеці.

На 1 січня 2024 року 4,3 мільйона українців (дорослі жінки — 46,1%, діти — 33,2%, дорослі чоловіки — 20,7% від загальної кількості), які покинули Україну через триваючу повномасштабну війну, мають статус тимчасового захисту в ЄС. Цей статус надається на підставі Виконавчого рішення Ради 2022/382 від 4 березня 2022 року «Про існування масового припливу переміщених осіб з України у значенні ст. 5 Директиви 2001/55 /ЄС, що призводить до тимчасового захисту», яке встановлює наявність масового притоку переміщених осіб з України внаслідок загарбницької війни Росії проти України та має наслідки введення тимчасової охорони [15]. Тимчасовий захист можна отримати лише в одній країні ЄС. У кожній він впроваджується через спеціальні дозволи на перебування, наприклад, тимчасові посвідки на проживання чи довгострокові візи. Основними країнами ЄС, які приймали бенефіціарів тимчасового захисту з України, були: Німеччина (1270150 осіб — 29,5% від загальної кількості ЄС), Польща (951560 осіб — 22,1%) і Чехія (381190 осіб — 8,9%).

Порівняно з кінцем грудня 2023 р. найбільше абсолютне зростання кількості бенефіціарів спостерігалось в Німеччині (+18905 осіб; +1,5%), Чехії (+8155 осіб; +2,2%) та Іспанії (+2830 осіб; +1,5%).

Кількість бенефіціарів зменшилася в 5 країнах ЄС, а саме в Італії (–18125 осіб; –11,2%), Польщі (–3235 осіб; –0,3%), Естонії (–225 осіб; –0,6%), Франції (–205 осіб; –0,3%) та Люксембурзі (–10 осіб; –0,2%).

Порівняно з чисельністю населення кожної країни ЄС, найбільша кількість тих, хто отримав тимчасовий захист на тисячу осіб спостерігалася в Чехії (35,2), Болгарії (26,7), Литві (26,4), Естонії (26,2) та Польщі (25,9), тоді як на рівні ЄС відповідний показник становив 9,6 на тис. осіб [18].

На 15 липня 2024 р. в Європі зафіксовано 6021400 біженців з України, а у всьому світі — 6579700 осіб [25].

За межами Європи найбільшими країнами за кількістю прийнятих від початку повномасштабного вторгнення українців є США, Канада і Велика Британія. Станом на 1 квітня 2024 в Канаді перебувало 298128 українців [22], у США станом на 21 березня 2023 — близько 280000 [21], а у Великій Британії станом на 24 лютого 2024 року — 244560 [23]. Велика кількість українців з різних причин, зокрема через насильницьке вивезення, потрапила до Росії. Але їхню реальну чисельність визначити достатньо складно. За даними станом на 30 червня 2023 року в Росії перебувало майже 1,3 млн. українців, а у Білорусії станом на кінець 2023 року — приблизно 40 тис. осіб [24].

28 вересня 2023 року Європейська рада погодилася продовжити тимчасовий захист для людей, які втікають від широкомасштабної війни Росії проти України, з 4 березня 2024 року до 4 березня 2025 року.

Більшість біженців прибула в зарубіжні країни протягом першого півріччя 2022 р. У березні 2022 р. виїхало приблизно 44% усіх українців, які перебувають за кордоном, у квітні — червні — 24%, у липні — вересні — 12%. Потік нових біженців незначний, проте тривалість перебування тих, хто виїхав після початку війни, зростає [3].

Більшість українців, які перебувають за кордоном, виїхали зі сходу (33,4%) або півдня України (26,9%), адже саме ці регіони найбільше постраждали від широкомасштабної війни. Найбільш схильними до виїзду виявилися люди з вищою освітою та вищим рівнем доходів. Так, 70% опитаних мають вищу освіту. До великої війни лише 29% українців віком понад 24 роки мали рівень освіти не нижче бакалаврського. При цьому люди, які виїхали за кордон, у мирний час були більш заможними за середньостатистичного українця [5].

Українці, які були змушені виїхати за кордон, в країнах перебування стикаються з такими численними труднощами:

- мовний бар'єр — незнання мови країни перебування ускладнює спілкування, пошук роботи або отримання необхідних послуг;
- культурний шок — відмінності в культурі та менталітеті ускладнюють адаптацію до нового життя;
- психологічні проблеми — війна, переміщення, розлука з близькими та невпевненість у майбутньому можуть призвести до депресії, тривоги та інших психологічних проблем;
- труднощі з працевлаштуванням та стабільною роботою;
- відсутність житла та труднощі з його пошуком, а програми безкоштовного житла є тимчасовими і в багатьох країнах закінчилися, багато орендодавців надають перевагу довгостроковій оренді;
- брак грошей, доходів і фінансової допомоги;
- відсутність підтримки та програм для біженців;
- відсутність друзів та знайомих;
- труднощі з оформленням документів;
- труднощі з доступом до медичних послуг та отриманням ліків;
- відсутність вільних місць у місцевих дитячих садках і школах; неможливість влаштувати дітей до навчальних закладів;
- чужі домівки, інший спосіб життя, проблеми з інтеграцією в країні перебування;
- відсутність сім'ї, друзів та знайомих;
- релігійні відмінності;
- невизначеність, безвихідь, відсутність планів тощо [2; 10].

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Загальний аналіз проблем соціального захисту людини в світі вимагає постійного вдосконалення та адаптації систем соціальної підтримки через зміну потреб і викликів сучасного світу. Коронакриза виявила вразливість мільярдів людей, які, здавалося б, живуть у відносному достатку, але не ма-

ють достатнього захисту від соціально-економічних потрясінь, спричинених кризою. Прогнозується, що проблема фінансування соціального захисту у майбутньому поглибитися, що вимагатиме комплексних заходів для забезпечення стабільності та ефективності соціальних програм в усьому світі. Щоб гарантувати принаймні базове охоплення соціальним захистом, країни з низьким рівнем доходу повинні будуть інвестувати додатково 77,9 мільярда доларів США на рік, країни з рівнем доходу нижче середнього — додатково 362,9 мільярда доларів США на рік, а країни з доходом вище середнього — ще 750,8 мільярда доларів США в рік. Це еквівалентно 15,9%, 5,1% і 3,1% їхнього ВВП відповідно [19]. З розвитком цифрових технологій та фінансових інструментів з'являються нові підходи до фінансування соціального захисту. Наприклад, блокчейн та фінтех можуть підвищити прозорість та ефективність розподілу соціальних виплат, а також знизити адміністративні витрати [13].

Сьогодні, враховуючи запит населення на соціальні послуги в умовах широкомасштабної війни, державники констатують, що існуючої кількості надавачів соціальних послуг в Україні недостатньо для здійснення покладених на них функцій. Адже через вторгнення росії на територію нашої держави кількість осіб, що потребують допомоги, зросла в залежності від виду соціальної допомоги в рази

Європа, яка відкрито приймала і приймає біженців з України, вирішує свої наявні глобальні проблеми за рахунок великого потоку біженців з України в країни-реципієнти:

- з дефіцитом робочої сили в країнах ЄС, високваліфікованих кадрів і потребою залучати мігрантів. Зараз в Європі розгорнулася справжня боротьба за українців та залучення додаткової робочої сили в таких країнах як Німеччина, Польща, Румунія, Литва, Естонія;
- старіння населення, демографічні проблеми, які вирішуються за рахунок від'їзду українських матерів із дітьми;
- стимуляція економіки країни перебування за рахунок сплеску торгівлі, транспортних перевезень, фінансових, страхових та консультаційних послуг;
- зростання ВВП країн за рахунок реєстрації українських підприємств;
- заповнення ВУЗів українськими студентами і це майбутні висококваліфіковані кадри для країн ЄС;
- зв'язки для відбудови, коли українці з новими знаннями мови та зв'язками в країнах ЄС можуть бути корисними для іноземних компаній, які заходять на український ринок для відбудови України тощо [1, с. 73].

Тому очевидно, що країна, яка приймає дуже велику кількість високоосвічених українських біженців, які хочуть залишитися, отримує вигоди для себе. Такої стратегії дотримуються багатші країни західної Європи — дати можливість українцям вивчити

мови та інтегруватися, щоб вони могли знайти роботу, відповідну їхній кваліфікації у майбутньому.

За умови продовження широкомасштабної війни Україна може втратити значну кількість осіб працездатного і репродуктивного віку, а також певну частину дитячого населення, яке є майбутнім країни. Погіршення економічної та безпекової ситуацій, високий рівень невизначеності, зруйноване/пошкоджене житло, вищий рівень доходу в поточній країні перебування, асиміляція в країні перебування і бажання жити за кордоном заважає біженцям повернутися в Україну. Сприяти поверненню українців з-за кордону може закінчення війни, можливість працевлаштуватися, отримання фінансової допо-

моги для повернення в Україну, наявність житла або гідна компенсація за нього, наявність соціальної інфраструктури. Державі потрібно створювати істотно кращі соціальні, економічні, фінансові й фіскальні стимули для реалізації підприємницького потенціалу наших громадян у межах української економіки.

Крім того, в мирний час для побудови стійкої системи соціального захисту необхідне поєднання стабільності, економічного зростання, жорсткої дисципліни відрахувань, соціального партнерства, державних і приватних форм соціального захисту та інтеграції завдань соціальної політики в макроекономічну стратегію.

### Література

1. Зміцнення соціальної безпеки людини в період війни та повоєнної відбудови України : монографія. За ред. Варналія З. С. К. : Знання України, 2024. 272 с.
2. Левін Р.Л., Яценко Г.Ю. Сприйняття життєвих цінностей українцями та іншими європейцями в контексті проблем інтеграції українських біженців у ЄС. *Економіка України*. 2022. № 10. С. 51–60. doi: <https://doi.org/10.15407/econo-myukr.2022.10.051>.
3. Малиновська О. Українські біженці війни в Європі: між інтеграцією та поверненням. *НІСД*. 2024. URL: [https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-01/az\\_bizhenci-evropa-oglyad\\_31012024.pdf](https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-01/az_bizhenci-evropa-oglyad_31012024.pdf) (дата звернення: 12.08.2024).
4. Матяж С. В. Європейські стандарти в соціальній сфері: досвід для України. *Наукові праці. Соціологія*. 2013. Том 211, Вип. 199. С. 123–126.
5. Михайлишина Д., Томіліна М., МIRONENKO О., Левченко Є. Українські біженці. Майбутнє за кордоном та плани на повернення. Аналітична записка. *ЦЕС*. 12 березня 2024 р. URL: <https://ces.org.ua/wp-content/uploads/2024/03/ukra%D1%97nski-bizhenczi.-%E2%80%8Bmajbutn%D1%94-za-kordonom-ta-plani-na-povernennya.-tretya-hvilya-doslidzhennya.pdf> (дата звернення: 13.08.2024).
6. Доповідь про соціальний захист у світі у 2020–2022 роках: Регіональна супровідна доповідь для Центральної та Східної Європи та Центральної Азії. Женева : МОП, 2021. URL: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-/europe/-/ro-geneva/-/sro-budapest/documents/publication/wcms\\_831031.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-/europe/-/ro-geneva/-/sro-budapest/documents/publication/wcms_831031.pdf) (дата звернення: 12.08.2024).
7. Павлова Л. О. Політико-економічний аналіз системи соціального захисту населення в Україні: дис. на здобуття наук. ступ. канд. екон. наук за спец. 08.00.01. Київ, 2015. С. 155. URL: [https://www.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/12/dis\\_pavlova.pdf](https://www.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/12/dis_pavlova.pdf) (дата звернення: 10.08.2024).
8. Побережний О. В. Основні моделі соціальної політики держави. *Сучасний науковий журнал*. 2023. № 2. С. 95–100. doi: <https://doi.org/10.36994/2786-9008-2023-2-13>.
9. Погорелова С. Закономірності еволюції систем соціального захисту. *Вісник Пенсійного фонду України*. 2008. № 6. С. 13–17.
10. Тілкіна Н. В. Проблеми українських біженців та осіб, які шукають тимчасовий прихисток за кордоном, внаслідок повномасштабного вторгнення РФ на територію України. *Економіка і держава*. 2022. № 9. URL: <https://www.nauka.com.ua/index.php/economy/article/view/502> (дата звернення: 10.08.2024).
11. Чеберяко О. В. Фінансування соціального захисту: світовий досвід та Україна. *Загрози соціальній безпеці людини в умовах війни: матеріали круглого столу* (27–29 вересня 2023 р.). За заг. ред. проф. З. С. Варналія. Київ-Чернівці. Знання України, 2023. С. 108–112.
12. Чеберяко О. В. Моделі соціального захисту людини у світі. *Економічна безпека: держава, регіон, підприємство: матер. VIII Міжн. наук.-практ. конф.* (16 травня 2024 р.). Полтава : НУПП, 2024. С. 175–181.
13. Чеберяко О. В. Соціальний захист людини у світі: джерела, виклики та проблеми. *Основні напрями забезпечення соціальної безпеки людини в умовах війни та повоєнного відновлення: матеріали круглого столу* (2–3 липня 2024 р.). За заг. ред. проф. З. С. Варналія : Київ-Одеса : Знання України, 2024. С. 90–96.
14. Чеберяко О. В., Лещенко І. О. Особливості фінансування соціального захисту та соціального забезпечення в умовах воєнного стану. *Світ фінансів*. 2024. Вип. 1 (78). С. 98–110. doi: 10.35774/SF2024.01.098.
15. Council Implementing Decision (EU) 2022/382 of 4 March 2022 establishing the existence of a mass influx of displaced persons from Ukraine within the meaning of Article 5 of Directive 2001/55/EC, and having the effect of introducing temporary protection. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:32022D0382> (дата звернення: 12.08.2024).

16. Esping-Andersen G. The Three Worlds of Welfare Capitalism. 1st edn. Polity Press, 2013. URL: <https://www.perlego.com/book/1535577/the-three-worlds-of-welfare-capitalism-pdf> (дата звернення: 12.08.2024).
17. Ortiz-Ospina E., Roser M. What do governments spend their financial resources on? *Our World in Data*. 2023. URL: <https://ourworldindata.org/government-spending> (дата звернення: 10.08.2024).
18. Number of people under temporary protection at 4.3 million. *Eurostat*. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20240308-3> (дата звернення: 15.08.2024).
19. World social protection report 2020-2022. *ILO*. URL: <https://www.ilo.org/resource/news/more-4-billion-people-still-lack-any-social-protection-ilo-report-finds> (дата звернення: 15.08.2024).
20. Assessment of the Social Security Responses to COVID-19: Lessons from the Western Balkans and Eastern Europe during the first stage of the pandemic; ILO Decent Work Technical Support Team and Country Office for Central and Eastern Europe (DWT/CO-Budapest). Budapest: ILO, 2021. P. 69.
21. These Ukrainians Arrived Under a Biden Program. They Ended Up Homeless. *The New York Times*. April 2, 2023. URL: <https://www.nytimes.com/2023/04/02/nyregion/ukraine-refugees-homeless.html> (дата звернення: 14.08.2024).
22. Ukraine immigration measures: key figures. *Government of Canada*. 2024. URL: <https://www.canada.ca/en/immigration-refugees-citizenship/services/immigrate-canada/ukraine-measures/key-figures.html> (дата звернення: 14.08.2024).
23. Ukraine Refugee Situation. *UNHCR*. URL: <https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine> (дата звернення: 14.08.2024).
24. Ukraine Refugee Situation. *UNHCR*. 2024. URL: <https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine> (дата звернення: 14.08.2024).
25. Ukraine Refugee Situation. *UNHCR*. 2023. URL: <https://data.unhcr.org/en/working-group/437?secret=unhcrrestricted&geo=0&sv=65#target-one> (дата звернення: 14.08.2024).
26. Social safety net programs protect families from the impact of economic shocks, natural disasters, and other crises. *World Bank*. URL: <https://www.worldbank.org/en/topic/safetynets> (дата звернення: 15.08.2024).

## References

1. Varnalii Z.S. (2024). Zmitsnennia sotsialnoi bezpeky liudyny v period viiny ta povoiennoi vidbudovy Ukrainy: monohrafiia. K.: Znannia Ukrainy [in Ukrainian].
2. Levin R.L., Yatsenko H.Iu. (2022). Spryiniattia zhyttievkykh tsinnostei ukrainsiamy ta inshymy yevropeitsiamy v konteksti problem intehtratsii ukrainskykh bizhentsiv u Ye S. *Ekonomika Ukrainy*. № 10. S. 51–60. doi: [https://doi.org/10.15407/econo\\_myukr.2022.10.051](https://doi.org/10.15407/econo_myukr.2022.10.051) [in Ukrainian].
3. Malynovska O. (2024). Ukrainski bizhentsi viiny v Yevropi: mizh intehtratsiieiu ta povernenniam. *NISD*. URL: [https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-01/az\\_bizhenci-evropa-oglyad\\_31012024.pdf](https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-01/az_bizhenci-evropa-oglyad_31012024.pdf) [in Ukrainian].
4. Matiazh S.V. (2013). Yevropejski standarty v sotsialnij sferi: dosvid dlia Ukrainy. *Naukovi pratsi. Sotsiologhiia*. Tom 211, Vyp. 199. S. 123–126 [in Ukrainian].
5. Mykhailyshyna D., Tomilina M., Myronenko O., Levchenko Ye. (2024). Ukrainski bizhentsi. Maibutnie za kordonom ta plany na povernennia. Analychna zapyska. *TsE S*. URL: <https://ces.org.ua/wp-content/uploads/2024/03/ukra%D1%97nski-bizhenci.-%E2%80%8Bmaibutn%D1%94-za-kordonom-ta-plani-na-povernennya.-tretya-hvilya-doslidzhennya.pdf> [in Ukrainian].
6. Mizhnarodna orhanizatsiia pratsi. (2021). Dopovid pro sotsialnyi zakhyst u sviti u 2020–2022 rokakh: Rehionalna suprovodna dopovid dlia Tsentralnoi ta Skhidnoi Yevropy ta Tsentralnoi Azii. Zheneva: MOP. URL: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-europe/-ro-geneva/-sro-budapest/documents/publication/wcms\\_831031.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-europe/-ro-geneva/-sro-budapest/documents/publication/wcms_831031.pdf) [in Ukrainian].
7. Pavlova L.O. (2015). Polityko-ekonomichniy analiz systemy sotsialnoho zakhystu naselennia v Ukraini: dys. na zdobuttia nauk. stup. kand. ekon. nauk za spets. 08.00.01. Kyiv. URL: [https://www.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/12/dis\\_pavlova.pdf](https://www.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/12/dis_pavlova.pdf) [in Ukrainian].
8. Poberezhnyi O.V. (2023). Osnovni modeli sotsialnoi polityky derzhavy. *Suchasnyi naukovyi zhurnal*. № 2. S. 95–100. doi: <https://doi.org/10.36994/2786-9008-2023-2-13> [in Ukrainian].
9. Pohorielova S. (2008). Zakonomirnosti evoliutsii system sotsialnoho zakhystu. *Visnyk Pensiinoho fondu Ukrainy*. № 6. S. 13–17 [in Ukrainian].
10. Tilkina N.V. (2022). Problemy ukrainskykh bizhentsiv ta osib, yaki shukaiut tymchasovy prakhystok za kordonom, vnaslidok povnomasshtabnoho vtorhnennia RF na terytorii Ukrainy. *Ekonomika i derzhava*. № 9. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/economy/article/view/502> [in Ukrainian].
11. Cheberiaiko O.V. (2023). Finansuvannia sotsialnoho zakhystu: svitovy dosvid ta Ukraina. Zahrozy sotsialnii bezpetsi liudyny v umovakh viiny: materialy kruhloho stolu (pp. 108–112). Za zah. red. prof. Z.S. Varnalii. Kyiv-Chernivtsi. Znannia Ukrainy [in Ukrainian].
12. Cheberiaiko O.V. (2024). Modeli sotsialnoho zakhystu liudyny u sviti. *Ekonomichna bezpeka: derzhava, rehion, pidpriemstvo: mater. VIII Mizhn. nauk.-prakt. konf.* (pp. 175–181). Poltava: NUPP [in Ukrainian].
13. Cheberiaiko O.V. (2024). Sotsialnyi zakhyst liudyny u sviti: dzherela, vyklyky ta problem. Osnovni napriamy zabezpechennia sotsialnoi bezpeky liudyny v umovakh viiny ta povoiennoho vidnovlennia: materialy kruhloho stolu (pp. 90–96). Za zah. red. prof. Z.S. Varnalii. Kyiv-Odesa: Znannia Ukrainy [in Ukrainian].

14. Cheberiako O.V., Leshchenko I.O. (2024). Osoblyvosti finansuvannia sotsialnoho zakhystu ta sotsialnoho zabezpechennia v umovakh voiennoho stanu. *Svit finansiv*. Vyp. 1 (78). S. 98–110. doi: 10.35774/SF2024.01.098 [in Ukrainian].
15. Council Implementing Decision (EU) 2022/382 of 4 March 2022 establishing the existence of a mass influx of displaced persons from Ukraine within the meaning of Article 5 of Directive 2001/55/EC, and having the effect of introducing temporary protection. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:32022D0382>.
16. Esping-Andersen G. (2013). *The Three Worlds of Welfare Capitalism*. 1st edn. Polity Press. URL: <https://www.perlego.com/book/1535577/the-three-worlds-of-welfare-capitalism-pdf>.
17. Ortiz-Ospina E., Roser M. (2023). What do governments spend their financial resources on? *Our World in Data*. URL: <https://ourworldindata.org/government-spending>.
18. Number of people under temporary protection at 4.3 million. *Eurostat*. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20240308-3>.
19. World social protection report 2020–2022. *ILO*. URL: <https://www.ilo.org/resource/news/more-4-billion-people-still-lack-any-social-protection-ilo-report-finds>.
20. Assessment of the Social Security Responses to COVID-19: Lessons from the Western Balkans and Eastern Europe during the first stage of the pandemic. (2021). ILO Decent Work Technical Support Team and Country Office for Central and Eastern Europe (DWT/CO-Budapest). Budapest: ILO.
21. These Ukrainians Arrived Under a Biden Program. They Ended Up Homeless. (2023). *The New York Times*. URL: <https://www.nytimes.com/2023/04/02/nyregion/ukraine-refugees-homeless.html>.
22. Ukraine immigration measures: key figures. (2024). *Government of Canada*. URL: <https://www.canada.ca/en/immigration-refugees-citizenship/services/immigrate-canada/ukraine-measures/key-figures.html>.
23. Ukraine Refugee Situation. *UNHCR*. URL: <https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine>.
24. Ukraine Refugee Situation. (2024). *UNHCR*. URL: <https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine>.
25. Ukraine Refugee Situation. (2023). *UNHCR*. URL: <https://data.unhcr.org/en/working-group/437?secret=unhcrrestricted&geo=0&sv=65#target-one>.
26. Social safety net programs protect families from the impact of economic shocks, natural disasters, and other crises. *World Bank*. URL: <https://www.worldbank.org/en/topic/safetynets>.

УДК 330.59:331.101

**Черничко Тетяна Володимирівна**

*доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри економіки та фінансів  
Мукачівський державний університет*

**Chernychko Tetyana**

*Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Head of the Department of Economics and Finance  
Mukachevo State University*

ORCID: 0000-0002-0498-9130

**Пігош Василь Августинович**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри обліку і оподаткування та маркетингу  
Мукачівський державний університет*

**Pigosh Vasyi**

*PhD, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Accounting, Taxation, and Marketing  
Mukachevo State University*

ORCID: 0000-0002-3948-6795

**Чорій Юрій Юрійович**

*аспірант  
Мукачівського державного університету*

**Chorii Yurii**

*Graduate Student of the  
Mukachevo State University*

ORCID: 0009-0007-9626-9686

**Резніков Вячеслав Вячеславович**

*аспірант  
Мукачівського державного університету*

**Reznikov Vyacheslav**

*Graduate Student of the  
Mukachevo State University*

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-8-10229

## СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК УКРАЇНИ В УМОВАХ ІНКЛЮЗІЇ: ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ЖИТТЯ

## SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF UKRAINE IN THE CONTEXT OF INCLUSION: PATHWAYS TO IMPROVING QUALITY OF LIFE

**Анотація.** Вступ. В умовах сучасного економічного розвитку Україна стикається з численними викликами, серед яких важливе місце займають питання соціальної нерівності, нерівномірного розподілу ресурсів та обмеженого доступу до послуг серед різних верств населення. Військові дії на території України ще більше загострили ці проблеми, зокрема в регіонах, де рівень економічного розвитку значно нижчий, ніж у центральній та західній частинах країни. У зв'язку з цим виникає необхідність розробки та впровадження інклюзивних підходів до економічного розвитку, які забезпечать рівні можливості для всіх громадян.

Метою дослідження є визначення та аналіз ефективних шляхів соціально-економічного розвитку України, спрямованих на підвищення якості життя населення через впровадження інклюзивних підходів, зменшення соціальної нерівності та забезпечення сталого економічного зростання.

Матеріали і методи. Дослідження базується на комплексному аналізі джерел, включаючи статистичні дані, академічні статті, звіти міжнародних організацій та досвід проектів відновлення в Україні. Використано методи теоретичного узагальнення, групування, формалізації, аналізу та синтезу.

Результати. Військові дії в Україні створили безпрецедентні виклики для національної економіки та соціальної структури. Соціально-економічний розвиток має враховувати як відновлення зруйнованої інфраструктури, так і створення умов для інклюзивного зростання. Основна увага приділяється регіонам, що найбільше постраждали від війни, шляхом розробки програм відновлення, підтримки місцевого бізнесу та створення нових робочих місць.

Перспективи. Впровадження інклюзивних економічних політик сприятиме соціальній згуртованості, зменшенню бідності та інтеграції України в міжнародне співтовариство, що робить тему дослідження важливою для державної політики та академічного аналізу.

**Ключові слова:** інклюзія, соціальна нерівність, відновлення, економічний розвиток, інклюзивна економічна політика.

**Summary.** Introduction. In the context of modern economic development, Ukraine faces numerous challenges, among which issues of social inequality, uneven resource distribution, and limited access to services across different social groups are particularly prominent. The ongoing military actions in Ukraine have exacerbated these problems, especially in regions where economic development is significantly lower than in the central and western parts of the country. This situation underscores the need to develop and implement inclusive approaches to economic development that ensure equal opportunities for all citizens.

The aim of this study is to identify and analyze effective pathways for Ukraine's socio-economic development aimed at improving the population's quality of life through the implementation of inclusive approaches, reducing social inequality, and ensuring sustainable economic growth.

Materials and methods. The research is based on a comprehensive analysis of sources, including statistical data, academic articles, reports from international organizations, and the experience of recovery projects in Ukraine. Methods of theoretical generalization, grouping, formalization, analysis, and synthesis were employed.

Results. The military actions in Ukraine have created unprecedented challenges for the national economy and social structure. Socio-economic development must consider not only the restoration of destroyed infrastructure but also the creation of conditions for inclusive growth. The primary focus is on the regions most affected by the war, through the development of recovery programs, support for local businesses, and the creation of new jobs.

Prospects. The implementation of inclusive economic policies will promote social cohesion, reduce poverty, and integrate Ukraine into the international community, making this research topic highly relevant for both state policy and academic analysis.

**Key words:** inclusion, social inequality, recovery, economic development, inclusive economic policy.

**Постановка проблеми.** В сучасних умовах економічного розвитку Україна стикається з численними викликами, серед яких важливе місце займають питання соціальної нерівності, нерівномірного розподілу ресурсів і доступу до послуг серед різних верств населення. Незважаючи на прогрес у реформуванні економіки, значна частина населення залишається відстороненою від процесів економічного зростання, що негативно впливає на загальний рівень якості життя.

Особливо гостро проблема проявляється в регіонах, на території яких відбуваються бойові дії і де рівень економічного розвитку значно нижчий, ніж у центральній та західній частинах країни. Відсутність доступу до якісної освіти, медичних послуг, належної інфраструктури та інших соціальних благ створює умови для соціальної ізоляції значної частини населення.

У зв'язку з цим виникає необхідність розробки та впровадження інклюзивних підходів до економічного розвитку, які передбачають забезпечення рівних можливостей для всіх громадян незалежно від їхнього соціального статусу, місця проживання, етнічної приналежності чи фізичних можливостей.

Це передбачає не тільки економічні, але й соціальні реформи, спрямовані на підвищення рівня життя, зменшення бідності та сприяння соціальній згуртованості.

Отже, проблема полягає у визначенні та реалізації ефективних шляхів соціально-економічного розвитку України в умовах інклюзії, що дозволить підвищити якість життя населення, зменшити соціальну нерівність та забезпечити стаке економічне зростання на регіональному та національному рівнях у воєнний та повоєнний період.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема дослідження питання соціально-економічного розвитку країни в умовах інклюзії та шляхи підвищення якості життя досить ґрунтовно досліджується у світовій та українській науковій літературі.

Так у офіційних документах Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) обґрунтовуються складові Стратегії інклюзивного зростання і пропонується посилювати структурну політику, спрямовану на соціальну інтеграцію, наприклад житло та транспорт, а також політику, яка може по-

зитивно вплинути на продуктивність і зростання якісних характеристик населення регіону, наприклад освіти, навички та зв'язок [1].

Арно Дж. ван Нікерк (Arno J. van Niekerk) у праці «Інклюзивна економічна стійкість: ЦСР і глобальна нерівність» (2020) [2] наголошує на тому, що нові інклюзивні шляхи до економічного прогресу мають важливе значення для світової економіки в режимі відновлення від кризи.

На думку автора, «...інклюзивну економіку можна описати як цілісну економічну структуру, зосереджену на оптимізації колективного добробуту шляхом збереження людського капіталу, екологічного капіталу та спільних соціальних норм у збалансований та інноваційний спосіб, щоб створити стійкі та справедливі можливості, доступ і розподіл вигод». Інклюзивна економіка, на думку науковця, «...передбачає збалансоване «включення» головним чином трьох аспектів в економічну структуру: людей, природи та етики. Це підсилює новий акцент в економіці, надаючи найвищий пріоритет (1) зменшенню бідності та безробіття (тобто виключенню людей з економіки); (2) екологічній відповідальності економічних процесів (тобто зменшення марнотратства природних ресурсів); і (3) моральним зобов'язанням та отримання прибутку, керованого цінністю (тобто запобігання виключенню етики в економіці)».

Економічна комісія для Латинської Америки та Карибського басейну (ECLAC) у праці «Інклюзивний соціальний розвиток. Наступне покоління політик за подолання бідності та зменшення нерівності в Латинській Америці і Карибському басейні» зазначає, що «...незважаючи на прогрес у скороченні бідності та нерівності доходів, глибокі відмінності продовжують існувати між різними верствами населення та різними географічними зонами всередині країн. Бідність, крайня бідність і вразливість сильно визначаються гендерними, расовими та етнічними факторами, а також залежать від певних моменти життєвого циклу, такі як дитинство, молодість і старість» [3].

Міхаель Гремлінг та Ганс-Петер Клос (Michael Grömling, Hans-Peter Klös) у праці «Інклюзивне зростання — інституції мають значення!» акцентують увагу на тому, що «...оцінка та основне вимірювання інклюзивного зростання на рівні формування доходу зрештою пов'язане з розглядом та оцінкою відкритості центральних економічних ринків для різних груп населення. Процес зростання можна кваліфікувати як інклюзивний, якщо суспільство в цілому може брати участь у створенні доходу. Іншими словами, зростання не є всеохоплюючим, якщо члени суспільства обмежені у своїй участі в економічному процесі, і таким чином знижується їхня здатність генерувати дохід» [4].

Інклюзивний підхід зосереджено на забезпеченні рівного доступу до ресурсів і можливостей для всіх членів громади, включно з уразливими групами. Сюди входять жінки, молодь, люди з інвалідністю

та інші меншини. Інклюзивний підхід сприяє соціальній справедливості та покращує якість життя для усі жителі регіону [5].

Питання забезпечення соціально-економічного розвитку та стану інклюзії на рівні регіону є надзвичайно актуальними для України в період активних бойових дій та повоєнного відновлення.

Так, на думку Полторака, А., Боднар, О., Рибачук, А., Стаценко, В. «...суттєвою складовою соціального відновлення є соцінтеграція, яка передбачає активну участь місцевих громад у прийнятті рішень та реалізації проектів. Це сприяє підвищенню соціальної єдності і відповідальності, оскільки люди відчують себе частиною спільного процесу» [6].

**Метою статті** є визначення та аналіз ефективних шляхів соціально-економічного розвитку України, які сприятимуть підвищенню якості життя населення через впровадження інклюзивних підходів, забезпечення рівних можливостей для всіх громадян та зменшення соціальної нерівності.

**Матеріали і методи.** Дослідження базувалося на комплексному аналізі широкого спектра джерел, включаючи статистичні дані, академічні статті, звіти міжнародних організацій та досвід успішних і невдалих проектів відновлення в Україні. Основним джерелом даних стала офіційна статистика, надана Державною службою статистики України. Аналіз літератури створив теоретичну основу для розробки рекомендацій, спрямованих на інтеграцію різних підходів з метою забезпечення сталого економічного розвитку.

У ході дослідження були використані такі наукові методи: методи теоретичного узагальнення та групування (для визначення змісту ключових понять); методи формалізації, аналізу та синтезу (для визначення складових об'єкта дослідження); а також метод логічного узагальнення результатів (для формулювання висновків).

**Виклад основного матеріалу.** Військові дії, що тривають на території України, створили безпрецедентні виклики для національної економіки, соціальної структури та якості життя населення. Руїнування інфраструктури, знищення житлового фонду, втрати в промисловому секторі та сільському господарстві, а також значні міграційні процеси призвели до серйозних соціально-економічних втрат. Крім того, війна загострила існуючі проблеми, такі як нерівномірний розвиток регіонів, низький рівень доходів населення та обмежений доступ до соціальних послуг.

У цьому контексті соціально-економічний розвиток України повинен враховувати не тільки відновлення зруйнованої інфраструктури та економіки, але й створення умов для інклюзивного зростання. Інклюзивність у цьому випадку означає залучення всіх верств населення, включаючи постраждалих від війни, переселенців, ветеранів та інші вразливі групи, до процесу відбудови країни. Це передбачає,

зокрема, надання рівного доступу до можливостей для економічної діяльності, соціальної підтримки, освіти та охорони здоров'я.

Особливу увагу слід приділити регіонам, що найбільше постраждали від військових дій. Вони потребують комплексних програм відновлення, які включатимуть створення нових робочих місць, підтримку місцевого бізнесу, розвиток інфраструктури та забезпечення житла для тих, хто його втратив. Важливою є також інтеграція переселенців у нові громади та створення умов для їхньої соціально-економічної адаптації.

Повоєнне відновлення України має стати платформою для створення більш справедливої, стійкої та інклюзивної економіки. Це потребує не лише фінансових ресурсів, але й ефективного управління, залучення міжнародної спільноти та використання кращих практик з інших країн, які пережили подібні кризи. Інвестиції в людський капітал, розвиток соціальної інфраструктури, модернізацію промислового та аграрного секторів мають стати ключовими пріоритетами для забезпечення довгострокового розвитку та підвищення якості життя населення.

Для забезпечення соціально-економічного розвитку України в умовах інклюзії, з урахуванням викликів військового часу та повоєнного відновлення, можна запропонувати кілька ключових напрямів:

1. Відновлення та модернізація інфраструктури:  
– реконструкція зруйнованої інфраструктури: першочергове завдання полягає у відновленні критично важливої інфраструктури, такої як дороги, мости, житлові будинки, енергетичні об'єкти та комунальні послуги. Це забезпечить базові умови для повернення населення та відновлення економічної діяльності;

– інвестиції в сучасні технології: післявоєнна реконструкція повинна включати впровадження енергоефективних технологій, відновлюваних джерел енергії та інноваційних рішень у будівництві, що підвищить стійкість економіки до майбутніх викликів.

2. Підтримка та розвиток місцевого бізнесу:

– фінансова підтримка підприємців: надання грантів, пільгових кредитів та податкових стимулів для малого та середнього бізнесу, особливо у регіонах, які найбільше постраждали від війни;

– консультаційна та освітня підтримка: організація тренінгів та консультацій для підприємців з питань управління бізнесом, маркетингу та використання нових технологій. Це допоможе місцевим бізнесам адаптуватися до нових умов і залишатися конкурентоспроможними.

3. Створення нових робочих місць:

– розвиток трудомістких секторів: стимулювання розвитку секторів економіки, які створюють значну кількість робочих місць, таких як сільське господарство, будівництво та переробна промисловість.

Це сприятиме зменшенню рівня безробіття та підвищенню доходів населення;

– програми перекваліфікації: реалізація програм професійної підготовки та перекваліфікації для переселенців, ветеранів та інших вразливих груп населення, що дозволить їм знайти нові можливості для працевлаштування.

4. Соціальна інтеграція та підтримка:

– інтеграція переселенців: забезпечення житлом, доступом до соціальних послуг та включення переселенців у нові громади. Важливо також створити умови для їхньої соціально-економічної адаптації;

– розвиток соціальної інфраструктури: будівництво та модернізація шкіл, лікарень, дитячих садків та інших соціальних закладів для забезпечення базових потреб населення.

5. Підтримка вразливих груп населення:

– соціальний захист: розширення програм соціальної допомоги для найбільш вразливих верств населення, включаючи ветеранів, осіб з інвалідністю, багатодітні родини та літніх людей;

– психологічна підтримка: створення центрів психологічної допомоги для постраждалих від війни, включаючи військовослужбовців та їхні родини.

6. Розвиток регіональної економіки:

– децентралізація та регіональний розвиток: посилення ролі місцевих громад у прийнятті рішень щодо економічного розвитку та розподілу ресурсів.

Це дозволить враховувати специфіку кожного регіону та стимулювати його економічне зростання;

– залучення інвестицій: створення сприятливих умов для залучення іноземних та внутрішніх інвестицій у регіони, які потребують відновлення.

7. Міжнародна співпраця та залучення ресурсів:

– співпраця з міжнародними організаціями: залучення фінансової та технічної допомоги від міжнародних донорів, урядів інших країн та організацій, що підтримують відбудову та розвиток України;

– пошук грантів та інвестицій: активний пошук міжнародних грантів та інвестицій для реалізації проектів з відновлення та розвитку.

Механізм стимулювання соціально-економічного розвитку регіонів України на засадах інклюзії, з акцентом на соціальний аспект, повинен включати низку заходів і інструментів, спрямованих на створення рівних можливостей для всіх верств населення. Цей механізм може складатися з таких ключових компонентів (рис. 1):

1. Соціальна інтеграція та участь громади:

– залучення громади до прийняття рішень: запровадження механізмів участі місцевих громад у процесах планування та прийняття рішень щодо соціально-економічного розвитку. Це може включати проведення громадських слухань, створення консультаційних рад з представників місцевих громад та організацій;

– розвиток місцевих ініціатив: підтримка та фінансування місцевих ініціатив, спрямованих на вирі-

шення соціальних проблем, таких як покращення доступу до освіти, охорони здоров'я, соціальних послуг.

2. Соціальний захист та підтримка вразливих груп:

- соціальна допомога та пільги: розширення програм соціальної підтримки для вразливих груп населення, включаючи переселенців, людей з інвалідністю, ветеранів та малозабезпечених. Це може включати надання грошових допомог, соціального житла, пільг на оплату комунальних послуг;

- інклюзивна освіта та працевлаштування: забезпечення рівного доступу до освіти для всіх громадян, незалежно від їх соціального статусу чи фізичних можливостей. Реалізація програм з працевлаштування та професійної підготовки для вразливих груп.

3. Розвиток соціальної інфраструктури:

- інвестиції в соціальні об'єкти: будівництво та модернізація шкіл, лікарень, дитячих садків, культурних центрів та інших соціальних закладів. Це забезпечить доступ до якісних соціальних послуг у всіх регіонах;

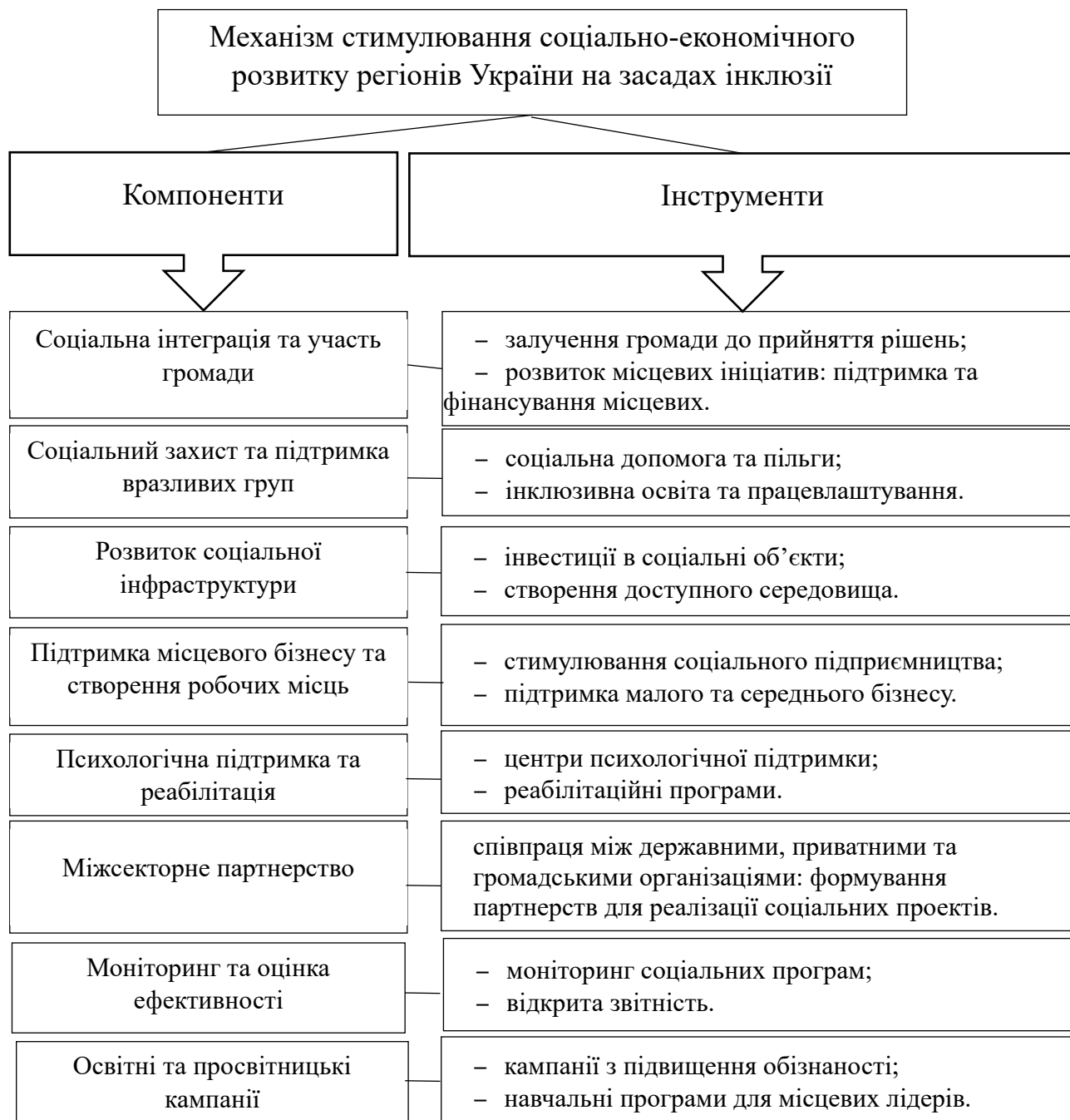


Рис. 1. Механізм стимулювання соціально-економічного розвитку регіонів України на засадах інклюзії (соціальний аспект)

Джерело: сформовано авторами

– створення доступного середовища: забезпечення доступності інфраструктури для осіб з обмеженими можливостями, включаючи спеціально обладнані громадські будівлі, транспорт, пішохідні зони тощо.

4. Підтримка місцевого бізнесу та створення робочих місць:

– стимулювання соціального підприємництва: надання грантів та пільг для соціальних підприємств, які працевлаштовують вразливі групи населення. Соціальне підприємництво може сприяти вирішенню соціальних проблем на місцевому рівні;

– підтримка малого та середнього бізнесу: надання пільгових кредитів та податкових стимулів для малого та середнього бізнесу в регіонах, що стимулюватиме створення нових робочих місць і підвищення рівня життя населення.

5. Психологічна підтримка та реабілітація:

– центри психологічної підтримки: створення мережі центрів психологічної допомоги для постраждалих від війни, переселенців, ветеранів та інших вразливих груп. Психологічна реабілітація є важливим елементом соціальної інтеграції;

– реабілітаційні програми: реалізація програм фізичної та психологічної реабілітації для ветеранів та осіб з інвалідністю, що сприятиме їхньому поверненню до активного суспільного життя.

6. Міжсекторне партнерство — співпраця між державними, приватними та громадськими організаціями: формування партнерств для реалізації соціальних проєктів. Це може включати залучення бізнесу до фінансування соціальних ініціатив, а також активну участь громадських організацій у виконанні проєктів.

7. Моніторинг та оцінка ефективності:

– моніторинг соціальних програм: впровадження системи моніторингу та оцінки ефективності со-

ціальних програм, спрямованих на інклюзивний розвиток. Це дозволить вчасно виявляти проблеми та коригувати стратегії;

– відкрита звітність: забезпечення прозорості у витрачанні бюджетних коштів на соціальні програми через регулярні звіти перед громадою.

8. Освітні та просвітницькі кампанії:

– кампанії з підвищення обізнаності: проведення просвітницьких кампаній, спрямованих на підвищення обізнаності населення про права вразливих груп та важливість інклюзії. Це сприятиме зміні суспільних установок і підвищенню соціальної згуртованості;

– навчальні програми для місцевих лідерів: організація навчальних програм для місцевих лідерів з питань інклюзії, соціального захисту та управління соціальною інфраструктурою.

Запропоновані заходи та інструменти дозволять стимулювати соціально-економічний розвиток регіонів України на засадах інклюзії, забезпечуючи рівні можливості для всіх громадян і підвищуючи загальну якість життя населення.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Успішна реалізація інклюзивних економічних політик сприятиме підвищенню соціальної згуртованості, зменшенню бідності, забезпеченню стабільного розвитку та інтеграції України в міжнародне співтовариство. Таким чином, тема дослідження є надзвичайно актуальною як для розробки державної політики, так і для академічного аналізу.

Вирішення проблеми соціально-економічного розвитку України в умовах інклюзії повинно бути комплексним, враховуючи як невідкладні потреби повоєнного відновлення, так і довгострокові цілі сталого розвитку, з акцентом на соціальну справедливість та рівні можливості для всіх громадян.

## Література

1. Promoting inclusive growth, in Regions in Industrial Transition: Policies for People and Places. OECD Publishing, Paris, 2019. doi: <https://doi.org/10.1787/ce99eb58-en>.
2. Arno J. van Niekerk Inclusive Economic Sustainability: SDGs and Global Inequality. *Sustainability*. 2020. 12 (13). doi: <https://doi.org/10.3390/su12135427>.
3. Inclusive social development. The next generation of policies for overcoming poverty and reducing inequality in Latin America and the Caribbean (2015). Regional Conference on Social Development in Latin America and the Caribbean. URL: <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/21bd20ba-37f2-4784-a4ab-1feb53ff6114/content> (дата звернення: 29.08.2024).
4. Grömling M., Klös H.-P. Inclusive Growth — Institutions Matter! *Intereconomics*. 2019. Vol. 54, № 3. P. 184–192. URL: <https://www.intereconomics.eu/contents/year/2019/number/3/article/inclusive-growth-institutions-matter.html> (дата звернення: 29.08.2024).
5. Tiwari S. P. The potential impact of COVID-19 on the Asian rural economy: A study based on Asian countries. *Journal of Education, Management and Development Studies*. 2022. 2(3). P. 1–7. URL: <https://journals.cspc.edu.ph/index.php/jemds/article/view/116> (дата звернення: 29.08.2024).
6. Полторак А., Боднар О., Рибачук А., Стаценко В. Вплив стратегії соціально-економічного відновлення сільських територій на управління розвитком аграрних підприємств. *Економіка АПК*. 2024. Vol. 31, № 3. URL: [https://eaprk.com.ua/web/uploads/pdf/%E2%80%9CEkonomika%20APK%E2%80%9D,%20Vol.%2031,%20No.%203,%202024\\_-45-56.pdf](https://eaprk.com.ua/web/uploads/pdf/%E2%80%9CEkonomika%20APK%E2%80%9D,%20Vol.%2031,%20No.%203,%202024_-45-56.pdf) (дата звернення: 29.08.2024).

### References

1. OECD. (2019). Promoting inclusive growth, in *Regions in Industrial Transition: Policies for People and Places*. OECD Publishing, Paris. doi: <https://doi.org/10.1787/ce99eb58-en>.
2. Arno, J. van Niekerk (2020). Inclusive Economic Sustainability: SDGs and Global Inequality. *Sustainability*, 12 (13). doi: <https://doi.org/10.3390/su12135427>.
3. Inclusive social development. The next generation of policies for overcoming poverty and reducing inequality in Latin America and the Caribbean (2015). Regional Conference on Social Development in Latin America and the Caribbean. Retrieved from <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/21bd20ba-37f2-4784-a4ab-1feb53ff6114/content>.
4. Grömling, M., & Klös, H.-P. (2019). Inclusive Growth — Institutions Matter! *Intereconomics*, 54 (3), 184–192. Retrieved from <https://www.intereconomics.eu/contents/year/2019/number/3/article/inclusive-growth-institutions-matter.html>.
5. Tiwari, S. P. (2022). The potential impact of COVID-19 on the Asian rural economy: A study based on Asian countries. *Journal of Education, Management and Development Studies*, 2(3), 1–7. Retrieved from <https://journals.cspc.edu.ph/index.php/jemds/article/view/116>.
6. Poltorak, A., Bodnar, O., Rybachuk, A., & Statsenko, V. (2024). Vplyv stratehii sotsialno-ekonomichnoho vidnovlennia silskykh terytorii na upravlinnia rozvytkom ahrarnykh pidpriemstv [The impact of the strategy of socio-economic recovery of rural areas on the management of agricultural enterprises]. *Ekonomika APK*, 31(3). Retrieved from [https://eapk.com.ua/web/uploads/pdf/%E2%80%9CEkonomika%20APK%E2%80%9D,%20Vol.%2031,%20No.%203,%202024\\_-45-56.pdf](https://eapk.com.ua/web/uploads/pdf/%E2%80%9CEkonomika%20APK%E2%80%9D,%20Vol.%2031,%20No.%203,%202024_-45-56.pdf) [in Ukrainian].

УДК 338.47:664.1/.8(477)(73)

**Чистюхіна Анастасія Олександрівна**

заступник голови наукової громадської організації  
«Фінансово-економічна наукова рада»,  
член Українського Союзу Промисловців та Підприємців,  
засновник та генеральний директор кондитерського бізнесу  
«Just Right: Cakes, Coffee, Gifts» в США,  
сертифікований спеціаліст ServSafe Food Protection Manager,  
акредитований the American National Standards Institute (ANSI)  
and the Conference for Food Protection (CFP),  
член Wisconsin Bakers Association

**Chystiukhina Anastasiia**

Deputy Chair of the Scientific Public Organization  
“Financial and Economic Scientific Council”,  
Member of the Ukrainian Union of Industrialists and Entrepreneurs,  
Founder and CEO of the Confectionery Business  
“Just Right: Cakes, Coffee, Gifts” in the USA,  
certified ServSafe Food Protection Manager,  
accredited by the American National Standards Institute (ANSI)  
and the Conference for Food Protection (CFP),  
Member of the Wisconsin Bakers Association

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-8-10335

**ЕКОНОМІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ЕКСПОРТУ  
УКРАЇНСЬКИХ КОНДИТЕРСЬКИХ ВИРОБІВ  
НА РИНОК США**

**ECONOMIC POTENTIAL OF  
UKRAINIAN CONFECTIONERY EXPORTS  
TO THE US MARKET**

**Анотація.** Дослідження аналізує економічний потенціал експорту українських кондитерських виробів на ринок США. Розглядаються тенденції кондитерської галузі України, структура експорту та особливості американського ринку. У статті детально проаналізовано особливості американського ринку кондитерських виробів, зокрема основні тенденції, споживчі вподобання та конкурентне середовище. Відокремлено ключові фактори, що впливають на потенціал українського експорту, такі як: зростання попиту на преміальну та органічну продукцію, підвищена увага до здорового харчування та екологічність виробництва.

Проведено SWOT-аналіз, який виявляє сильні та слабкі сторони українських виробників, а також можливості та загрози на ринку США. Результати аналізу підкреслюють необхідність адаптації бізнес-моделей та маркетингових стратегій до специфіки ринку США. Важливою частиною дослідження є розробка прогностичних сценаріїв розвитку експорту українських кондитерських виробів на ринок США на найближчі п'ять років. Представлено три сценарії – оптимістичний, реалістичний та песимістичний – з урахуванням різних факторів впливу, таких як успішність виходу в преміальні сегменти, ефективність дистрибуції, інвестиції в маркетинг та зовнішньоторговельні відносини.

Висновки підкреслюють значний потенціал українських кондитерських виробів на ринку США, але також вказують на необхідність подолання викликів, включаючи високу конкуренцію та адаптацію до місцевих смаків. Дослідження ґрунтується на широкому колі джерел, включаючи статистичні дані Державної служби статистики України, міжнародні галузеві звіти, наукові публікації та аналітичні матеріали галузевих асоціацій. Це забезпечує комплексний підхід до оцінки економічного потенціалу та дозволяє сформулювати об'єктивне бачення перспектив експорту української кондитерської продукції на ринок США.

**Ключові слова:** експорт, кондитерські вироби, ринок США, економічний потенціал, SWOT-аналіз.

**Summary.** This article is devoted to the study of the economic potential of Ukrainian confectionery exports to the US market. In the context of globalization and the growing demand for quality food, an assessment of the prospects for Ukrainian producers to enter the US market is of particular relevance. The article provides a comprehensive analysis of the current state of the Ukrainian confectionery industry, examining the dynamics and structure of exports in recent years. Particular attention is paid to changes in the geography of exports after the loss of the Russian market and reorientation to new markets. The analysis of statistical data demonstrates a steady growth of confectionery exports, in particular to the EU countries, which indicates the competitiveness of Ukrainian products at the international level.

The article analyzes in detail the peculiarities of the American confectionery market, including the main trends, consumer preferences and competitive environment. The author highlights the key factors affecting the potential of Ukrainian exports, such as the growing demand for premium and organic products, increased attention to healthy eating and environmental friendliness of production.

To assess the prospects of Ukrainian producers in the U.S. market, a SWOT analysis was conducted to identify the strengths and weaknesses of the Ukrainian confectionery industry, as well as opportunities and threats in the U.S. market. The results of the analysis emphasize the need to adapt business models and marketing strategies to the specifics of the US market.

An important part of the study is the development of forecast scenarios for the development of Ukrainian confectionery exports to the US market over the next five years. Three scenarios – optimistic, realistic and pessimistic – are presented, taking into account various factors of influence, such as the success of entering premium segments, distribution efficiency, investments in marketing and foreign trade relations.

The conclusions emphasize the significant economic potential of Ukrainian confectionery products in the US market, while noting the need to overcome a number of challenges, including high competition and adaptation of products to local taste preferences. The article emphasizes the importance of active cooperation with international partners and the development of innovative approaches to production to strengthen the position of Ukrainian producers in the global market.

The study is based on a wide range of sources, including statistical data from the State Statistics Service of Ukraine, international industry reports, academic publications, and analytical materials from industry associations. This ensures a comprehensive approach to assessing the economic potential and allows us to form an objective vision of the prospects for Ukrainian confectionery exports to the US market.

The article is of practical importance for Ukrainian confectionery producers considering entering the U.S. market, as well as for government agencies responsible for the development of foreign economic activity. In addition, the study may be useful for researchers and students of economic specialties who deal with international trade and export potential of Ukraine.

**Key words:** export, confectionery, US market, economic potential, SWOT analysis.

**Постановка проблеми.** Глобалізація економіки створює нові можливості для національних виробників, особливо в таких галузях, як кондитерська промисловість, яка має стабільний попит у світі. Україна є одним із провідних виробників кондитерських виробів у Східній Європі, і експорт цієї продукції є перспективним напрямом для розширення зовнішньоекономічної діяльності країни. Одним із найбільш привабливих ринків є Сполучені Штати Америки (США), які мають великий споживчий потенціал, диверсифікований ринок та високу платоспроможність населення. Враховуючи сучасні тенденції зростання попиту на якісні продукти харчування, оцінка економічного потенціалу експорту українських кондитерських виробів на ринок США є актуальною темою дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика міжнародної торгівлі та експортного потенціалу досліджувалась багатьма вченими. Зокрема, теорії міжнародної торгівлі розглядали Кругман та Обстфельд [6], експортний потенціал країн, що розвиваються, аналізував Бхагваті [7]. Специфіку ринку кондитерських виробів США досліджували Мінтел [8] та Європейський інститут харчування (Leatherhead Food Research) [9]. Водночас, економічний потенціал експорту саме українських ко-

ндитерських виробів на ринок США залишається недостатньо вивченим, що зумовлює актуальність даного дослідження.

**Постановка завдання.** Метою даного дослідження є оцінка економічного потенціалу експорту українських кондитерських виробів на ринок США на основі комплексного аналізу ринкових умов, конкурентного середовища та макроекономічних факторів.

**Методологія дослідження.** Дане дослідження базується на аналізі статистичних даних, наданих Державною службою статистики України [1], Міністерством економіки України [13], а також міжнародними організаціями, такими як International Trade Centre [10]. Крім того, були використані аналітичні матеріали галузевих асоціацій та експертні оцінки. Часові рамки дослідження охоплюють період з 2019 по 2023 рік, з особливим фокусом на останній звітний рік.

**Виклад основного матеріалу.** Кондитерська галузь України є однією з найбільш розвинених у харчовій промисловості країни. Незважаючи на складні економічні умови та геополітичні виклики, український експорт кондитерських виробів демонструє стійкість та потенціал до зростання.

За даними Державної служби статистики України, у 2023 році загальний обсяг експорту кондитерських виробів склав приблизно 350 тисяч тонн

[1]. Це на 15% більше порівняно з 2022 роком, що свідчить про позитивну динаміку галузі (рис. 1).

Динаміка структури експорту кондитерських виробів дозволяє виявити ряд значущих тенденцій у структурі експорту кондитерських виробів України:

- спостерігається поступове зменшення частки експорту шоколадних виробів з 55% у 2013 р. до 42% у 2022 р., що зумовлено необхідністю переорієнтації на інші сегменти ринку;
- відзначається стійке зростання частки цукрових кондитерських виробів з 25% у 2013 р. до 33% у 2022 р., що свідчить про підвищений попит на дану категорію продукції на нових експортних ринках та про успішну адаптацію українських виробників до нових споживчих переваг;
- частка експорту печива та вафель також демонструє позитивну динаміку, зростаючи з 15% у 2013 р. до 21% у 2022 р. Стабільне зростання цього сегмента може бути пояснено високим попитом на дану продукцію серед споживачів європейських країн;
- частка категорії інших кондитерських виробів залишається відносно стабільною протягом аналізованого періоду, коливаючись у межах 4–5%, що свідчить про стійкий, хоча й обмежений попит на дану продукцію.

Отже, проведений аналіз виявив тенденцію до диверсифікації експорту кондитерських виробів, що проявляється у зниженні залежності від однієї категорії продукції (шоколаду) та зростанні частки інших категорій. Зміна структури експорту відображає процес адаптації українських виробників до нових споживчих переваг та вимог на альтернативних ринках після втрати російського ринку. Пози-

тивна динаміка експорту цукрових кондитерських виробів та печива/вафель свідчить про потенційне підвищення конкурентоспроможності української продукції в цих сегментах.

Проведений аналіз демонструє, що українські виробники кондитерських виробів успішно адаптуються до мінливих умов зовнішнього ринку, здійснюють диверсифікацію своєї продукції та розширюють географію експорту. Зростання частки цукрових кондитерських виробів та печива/вафель свідчить про перспективність розвитку цих сегментів.

Експерти прогнозують подальше зростання експорту українських кондитерських виробів. За оцінками Українського клубу аграрного бізнесу, до кінця 2024 року очікується збільшення експорту на 10–15% [12].

Основним ринком збуту для українських кондитерських виробів традиційно є Країни ЄС. Зокрема, Польща, Німеччина та Румунія є найбільшими імпортерами українських солодощів. За даними Українського клубу аграрного бізнесу, обсяги експорту до країн ЄС у 2023 році демонструють стійку тенденцію до зростання, збільшившись на 22% порівняно з попереднім роком [12]. Такий динамічний розвиток експорту пояснюється, як високою якістю української продукції, так і активною протекціоністською політикою ЄС щодо українських товарів.

Незважаючи на високу конкуренцію, демонструє значний потенціал для українських виробників американський ринок. Зростаючий інтерес американських споживачів до здорового харчування та екзотичних смаків відкриває нові можливості для просування українських продуктів на цьому ринку. Для підтвердження цих висновків, вважаємо за до-

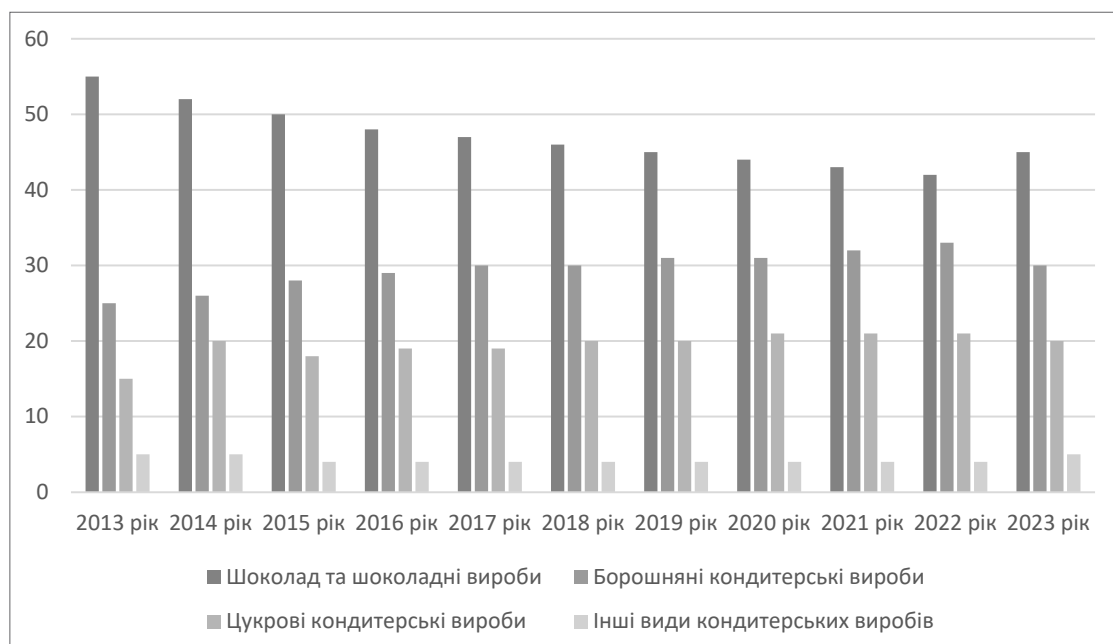


Рис. 1. Структура експорту кондитерських виробів України за 2013–2023 рр.

Джерело: складено авторами за даними [1]

цільне провести аналіз американського ринку кондитерських виробів. Аналіз сучасних трендів дозволяє виділити наступні ключові особливості цього ринку:

- попри загальні економічні зміни, кондитерська галузь США демонструє стійкий ріст. За даними IBISWorld, середньорічний темп зростання галузі становить 1,8% [19];
- спостерігається значний зсув у споживчих перевагах в бік преміальних, органічних та функціональних продуктів. Згідно з дослідженням Mintel, 28% американських споживачів готові платити більше за кондитерські вироби преміум-класу [8].
- тиск на виробників з боку споживачів та регуляторних органів призводить до зростання попиту на продукти з пониженим вмістом цукру, без ГМО та з натуральними інгредієнтами;
- розвиток електронної комерції та використання цифрових технологій змінюють способи взаємодії виробників зі споживачами;
- зростаюча свідомість споживачів щодо екологічних проблем стимулює виробників до використання екологічно чистої упаковки та етичного виробництва.

Про наявність певного інтересу до української продукції та значний потенціал для її зростання свідчать дані Державної служби статистики України, за якими експорт кондитерських виробів з України до США у 2023 році склав приблизно 5,2 млн. доларів США [1].

Ключовим інструментом оцінки економічного потенціалу українських кондитерських виробників на ринку США було обрано SWOT-аналіз (рис. 2).

Результати SWOT-аналізу свідчать про комплексний характер викликів, з якими стикаються українські виробники кондитерських виробів при виході на американський ринок. Незважаючи на значну конкуренцію та високі вимоги американського споживача, українські компанії мають ряд конкурентних переваг, які можуть бути ефективно використані для досягнення успіху.

Проведений аналіз підкреслює необхідність адаптації бізнес-моделей та маркетингових стратегій до специфічних умов американського ринку. Виявлені можливості та загрози демонструють, що успіх на цьому ринку залежить від здатності українських виробників гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища та ефективно використовувати свої внутрішні ресурси.

У процесі дослідження також зроблено оцінку економічного потенціалу за ключовими факторами, підсумки якої відображено у табл. 1.

Базуючись на поточних тенденціях ринку, потенціалі українських виробників та аналізі історичних даних зростання експорту в інші країни, нами розроблено три сценарії розвитку експорту українських кондитерських виробів на ринок США на наступні 5 років (табл. 2).

Дані таблиці 2 свідчать, що прогнозований обсяг експорту українських кондитерських виробів на американський ринок демонструє високу чутливість до різних факторів, включаючи стратегію виходу на ринок, канали дистрибуції, маркетингові інвестиції та зовнішні торговельні відносини. Три представлені

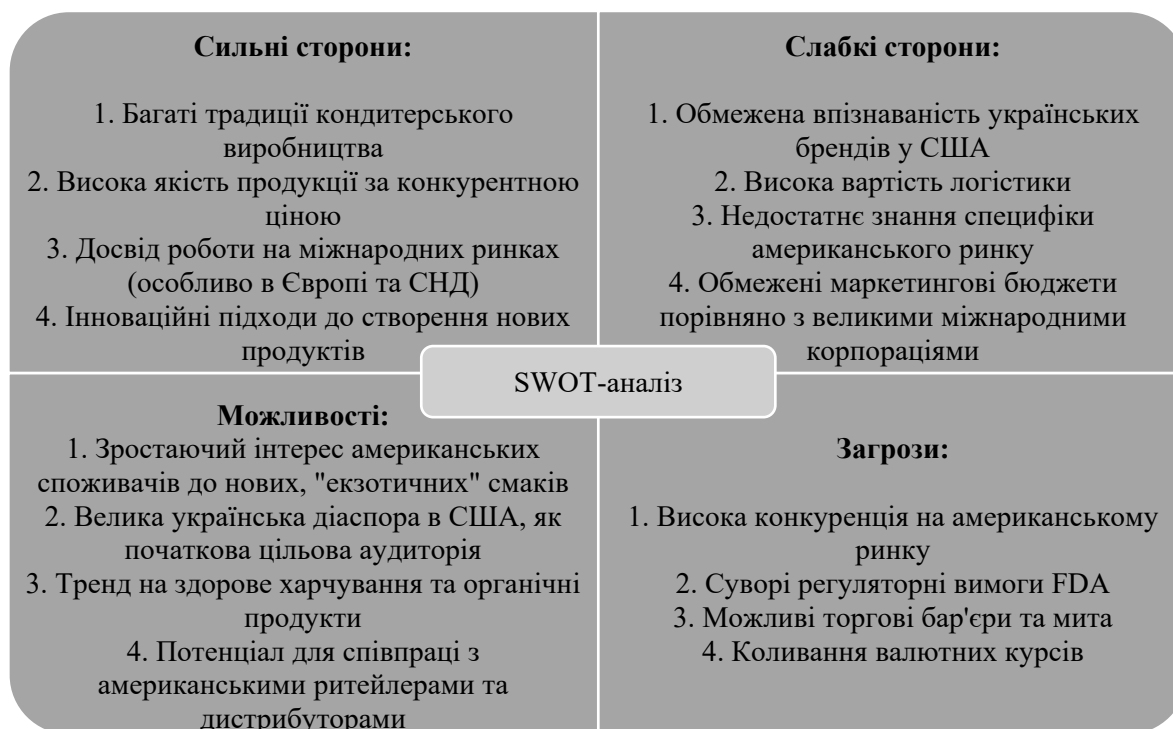


Рис. 2. Оцінка потенціалу українських кондитерських виробників на ринку США за допомогою SWOT-аналізу  
Джерело: розроблено авторами на основі [1; 4; 8; 19]

Таблиця 1

## Оцінка потенціалу українських кондитерських виробників на ринку США

| Фактор                                     | Потенціал        | Обґрунтування                                                                                                                                                 |
|--------------------------------------------|------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ринкова ніша                               | Високий          | Існує зростаючий попит на преміальні та спеціалізовані кондитерські вироби. Українські виробники можуть зайняти нішу «етнічних» або «європейських» солодошів. |
| Цінова конкурентоспроможність              | Середній         | Нижчі виробничі витрати можуть бути компенсовані високими логістичними витратами. Конкуренція в преміум-сегменті можлива за рахунок якості.                   |
| Інновації та адаптація продукту            | Високий          | Українські виробники демонструють здатність до інновацій та адаптації продукції до різних ринків.                                                             |
| Дистрибуція                                | Низький-Середній | Побудова ефективної дистрибуційної мережі в США є складним завданням. Співпраця з існуючими дистриб'юторами етнічних продуктів може бути перспективною.       |
| Маркетинг та брендинг                      | Середній         | Необхідні значні інвестиції в маркетинг для створення впізнаваності бренду. Фокус на унікальності та «історії» продукту може бути ефективним.                 |
| Відповідність трендам здорового харчування | Високий          | Українські виробники мають досвід у створенні продуктів з натуральних інгредієнтів, що відповідає зростаючому попиту американських споживачів.                |

Джерело: складено авторами на основі [12–17]

сценарії — оптимістичний, реалістичний та песимістичний — показують потенційний діапазон зростання експорту від 40% до 411% протягом наступних п'яти років.

Успішний вихід на сегменти преміальної та органічної продукції, як передбачено в оптимістичному сценарії, є ключовим для досягнення значного зростання. Навпаки, труднощі з адаптацією продукції до вимог ринку США, як зазначено в песимі-

стичному сценарії, можуть перешкоджати зростанню експорту.

Вибір каналів дистрибуції, будь то великі роздрібні мережі, спеціалізовані магазини або етнічні магазини, значно впливає на масштаби та швидкість проникнення на ринок.

Значні маркетингові інвестиції є необхідними для створення впізнаваності бренду та лояльності споживачів, особливо в оптимістичному сценарії.

Таблиця 2

## Прогнозований обсяг експорту українських кондитерських виробів на ринок США

| Сценарій      | Рік            | Обсяг експорту (млн. дол. США) | Річний приріст (%) | Ключові припущення                                                                                                                                                                                       |
|---------------|----------------|--------------------------------|--------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Оптимістичний | 2023 (базовий) | 5,2                            | -                  | Успішний вихід на сегменти преміальної та органічної продукції, ефективна співпраця з великими роздрібними мережами, значні інвестиції в маркетинг, сприятливі торговельні відносини між Україною та США |
|               | 2024           | 7,8                            | 50%                |                                                                                                                                                                                                          |
|               | 2025           | 11,7                           | 50%                |                                                                                                                                                                                                          |
|               | 2026           | 16,4                           | 40%                |                                                                                                                                                                                                          |
|               | 2027           | 21,3                           | 30%                |                                                                                                                                                                                                          |
|               | 2028           | 26,6                           | 25%                |                                                                                                                                                                                                          |
| Реалістичний  | 2023 (базовий) | 5,2                            | -                  | Поступовий вихід на нішеві сегменти ринку, обмежена, але стабільна дистрибуція через спеціалізовані магазини, помірні маркетингові інвестиції, незначні торгові бар'єри                                  |
|               | 2024           | 6,5                            | 25%                |                                                                                                                                                                                                          |
|               | 2025           | 8,1                            | 25%                |                                                                                                                                                                                                          |
|               | 2026           | 9,7                            | 20%                |                                                                                                                                                                                                          |
|               | 2027           | 11,2                           | 15%                |                                                                                                                                                                                                          |
|               | 2028           | 12,6                           | 13%                |                                                                                                                                                                                                          |
| Песимістичний | 2023 (базовий) | 5,2                            | -                  | Складність адаптації продукції до вимог ринку США, обмежена дистрибуція переважно через етнічні магазини, мінімальні маркетингові інвестиції, значні регуляторні бар'єри та висока конкуренція           |
|               | 2024           | 5,7                            | 10%                |                                                                                                                                                                                                          |
|               | 2025           | 6,2                            | 8%                 |                                                                                                                                                                                                          |
|               | 2026           | 6,6                            | 7%                 |                                                                                                                                                                                                          |
|               | 2027           | 7,0                            | 6%                 |                                                                                                                                                                                                          |
|               | 2028           | 7,3                            | 5%                 |                                                                                                                                                                                                          |

Джерело: складено авторами на основі даних [1; 12; 13]

Торговельні відносини, регуляторні бар'єри та конкуренція відіграють вирішальну роль у формуванні траєкторії експорту. Сприятливі торговельні відносини та мінімальні регуляторні бар'єри можуть прискорити зростання, як показано в оптимістичному сценарії.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Українська кондитерська промисловість має значний економічний потенціал для розширення експорту на ринок США. Висока якість продукції, конкурентна ціна та можливості для використання сучасних маркетингових стратегій створюють сприятливі умови для входження на цей ринок.

Проте для досягнення успіху необхідно враховувати низку викликів, таких як: висока конкуренція, сертифікаційні вимоги та адаптація продукції до місцевих смакових переваг. У перспективі активна співпраця з міжнародними партнерами та розвиток інноваційних підходів до виробництва можуть суттєво посилити позиції українських виробників на світовому ринку. Перспективи подальших досліджень включають розробку детальних стратегій виходу на ринок, аналіз можливостей створення спільних підприємств з американськими партнерами та дослідження впливу потенційних змін у торговій політиці на експортні можливості.

### Література

1. Статистичний щорічник України за 2023 рік. *Державна служба статистики України*. 2024. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/publ1\\_u.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publ1_u.htm) (дата звернення: 28.09.2024).
2. State of the U.S. Confectionery Industry Report. *National Confectioners Association*. 2024. URL: <https://candyusa.com/data-insights/> (дата звернення: 28.09.2024).
3. Importing Food Products into the United States. *U.S. Food and Drug Administration*. 2023. URL: <https://www.fda.gov/food/food-imports-exports/importing-food-products-united-states> (дата звернення: 28.09.2024).
4. Johnson A. B. (2023). Global Confectionery Market Trends and Opportunities. *Journal of International Food Marketing*, 15(3), 245–260
5. Петренко О. В. Перспективи розвитку експорту української кондитерської продукції. *Економіка АПК*. 2023. Вип. 8. С. 102–115.
6. Krugman P. R., Obstfeld M. International Economics: Theory and Policy. *Pearson*. 2020. URL: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/176676/mod\\_resource/content/1/KRUGMAN.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/176676/mod_resource/content/1/KRUGMAN.pdf) (дата звернення: 28.09.2024).
7. Bhagwati J. In Defense of Globalization. Oxford University Press. 2021. URL: [https://www.researchgate.net/publication/274185673\\_In\\_Defense\\_of\\_Globalization](https://www.researchgate.net/publication/274185673_In_Defense_of_Globalization) (дата звернення: 28.09.2024).
8. US Chocolate Confectionery Market Report. *Mintel*. 2023. URL: <https://store.mintel.com/report/us-chocolate-confectionery-market-report> (дата звернення: 28.09.2024).
9. Global Confectionery Market Report. *Leatherhead Food International. Leatherhead Food Research*. 2022. URL: [https://statista.com/business/market-research-uk?utm\\_id=21737963246](https://statista.com/business/market-research-uk?utm_id=21737963246) (дата звернення: 28.09.2024).
10. Market Access Map. *International Trade Centre*. 2024. URL: <http://www.macmap.org> (дата звернення: 28.09.2024).
11. Кравченко М. В. Регуляторне середовище ринку кондитерських виробів США: виклики для українських експортерів. *Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2023. Вип. 42. С. 89–97.
12. Аналіз ринку кондитерських виробів України 2023. *Український клуб аграрного бізнесу*. 2024. URL: <https://ucab.ua/> (дата звернення: 28.09.2024).
13. Огляд зовнішньої торгівлі України за 2023 рік. *Міністерство економіки України*. 2024. URL: <https://www.me.gov.ua/> (дата звернення: 28.09.2024).
14. Trade and Cooperation with Ukraine. *European Commission*. 2024. URL: <https://ec.europa.eu/trade/policy/countries-and-regions/countries/ukraine/> (дата звернення: 28.09.2024).
15. Петренко О. В. Вплив геополітичних факторів на експорт української кондитерської продукції. *Економіка АПК*. 2023. Вип. 8. С. 102–115.
16. ISO Survey of certifications to management system standards. *International Organization for Standardization*. 2023. URL: <https://www.iso.org/the-iso-survey.html> (дата звернення: 28.09.2024).
17. Smith J. D. Innovation in the Global Confectionery Industry: Trends and Challenges. *International Journal of Food Science and Technology*. 2023. 58(4). P. 1502–1515.
18. Макроекономічний та монетарний огляд, січень 2024. *Національний банк України*. 2024. URL: <https://bank.gov.ua/> (дата звернення: 28.09.2024).
19. Candy Production in the US — Market Size 2002–2024. *IBISWorld*. 2024. URL: <https://www.ibisworld.com/united-states/market-research-reports/candy-production-industry/> (дата звернення: 28.09.2024).

### References

1. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. (2024). Statystychnyi shchorichnyk Ukrainy za 2023 rik [Statistical Yearbook of Ukraine for 2023]. Retrieved from [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/publ1\\_u.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publ1_u.htm) [in Ukrainian].

2. National Confectioners Association. (2024). State of the U.S. Confectionery Industry Report. Retrieved from <https://candyusa.com/data-insights/>.
3. U.S. Food and Drug Administration. (2023). Importing Food Products into the United States. Retrieved from <https://www.fda.gov/food/food-imports-exports/importing-food-products-united-states>.
4. Johnson, A. B. (2023). Global Confectionery Market Trends and Opportunities. *Journal of International Food Marketing*, 15(3), 245–260.
5. Petrenko, O. V. (2023). Perspektyvy rozvytku eksportu ukrainskoi kondyterskoi produktsii. *Ekonomika APK*, 8, 102–115 [in Ukrainian].
6. Krugman, P. R., & Obstfeld, M. (2020). International Economics: Theory and Policy. *Pearson*. Retrieved from [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/176676/mod\\_resource/content/1/KRUGMAN.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/176676/mod_resource/content/1/KRUGMAN.pdf).
7. Bhagwati, J. (2021). Defense of Globalization. Oxford University Press. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/274185673\\_In\\_Defense\\_of\\_Globalization](https://www.researchgate.net/publication/274185673_In_Defense_of_Globalization).
8. Mintel. (2023). US Chocolate Confectionery Market Report. Retrieved from <https://store.mintel.com/report/us-chocolate-confectionery-market-report>.
9. Leatherhead Food Research. (2022). Global Confectionery Market Report. Leatherhead Food International. Retrieved from [https://statista.com/business/market-research-uk?utm\\_id=21737963246](https://statista.com/business/market-research-uk?utm_id=21737963246).
10. International Trade Centre. (2024). Market Access Map. Retrieved from <http://www.macmap.org>.
11. Kravchenko, M. V. (2023). Rehulyatorne seredovyshche rynku kondyterskykh vyrobiv SShA: vyklyky dlya ukrain-skykh eksporteriv. *Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove gospodarstvo*, 42, 89–97 [in Ukrainian].
12. Ukrainskyi klub ahrarynogo biznesu. (2024). Analiz rynku kondyterskykh vyrobiv Ukrainy 2023 [Analysis of the Ukrainian confectionery market 2023]. Retrieved from <https://ucab.ua/> [in Ukrainian].
13. Ministerstvo ekonomiky Ukrainy. (2024). Ohliad zovnishnoi torhivli Ukrainy za 2023 rik [Review of Ukraine's foreign trade for 2023]. Retrieved from <https://www.me.gov.ua/> [in Ukrainian].
14. European Commission. (2024). Trade and Cooperation with Ukraine. Retrieved from <https://ec.europa.eu/trade/policy/countries-and-regions/countries/ukraine/> [in Ukrainian].
15. Petrenko, O. V. (2023). Vplyv geopolitychnykh faktoriv na eksport ukrainskoi kondyterskoi produktsii. *Ekonomika APK*, 8, 102–115 [in Ukrainian].
16. International Organization for Standardization. (2023). ISO Survey of certifications to management system standards. Retrieved from <https://www.iso.org/the-iso-survey.html>.
17. Smith, J. D. (2023). Innovation in the Global Confectionery Industry: Trends and Challenges. *International Journal of Food Science and Technology*, 58(4), 1502–1515.
18. Natsionalnyi bank Ukrainy. (2024). Makroekonomichni ta monetarnyi ohliad, sichen 2024 [Macroeconomic and monetary review, January 2024]. Retrieved from <https://bank.gov.ua/> [in Ukrainian].
19. IBISWorld. (2024). Candy Production in the US — Market Size 2002–2024. Retrieved from <https://www.ibisworld.com/united-states/market-research-reports/candy-production-industry/>.

УДК 336 (045)

**Шпатакова Оксана Леонідівна**

*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економіки підприємств  
Приазовський державний технічний університет*

**Shpatakova Oksana**

*Candidate of Economic Sciences,  
Associate Professor of the Department of Enterprise Economics  
Pryazovskyi State Technical University  
ORCID: 0000-0001-5444-0237*

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-8-10214

## СУЧАСНІ МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ЩОДО АНАЛІЗУ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ ПІДПРИЄМСТВА

## MODERN METHODOLOGICAL APPROACHES TO THE ANALYSIS OF EFFICIENCY OF USING THE FIXED ASSETS OF ENTERPRISE

**Анотація.** Вступ. Тривалий період використання основних засобів було слабкою ланкою в управлінні підприємствами через екстенсивні методи управління, застарілі методи аналізу ефективності. Пошук нових напрямків та підходів щодо аналізу в даній сфері має велике значення через можливість виявлення нових аспектів результативності, які можуть бути оцінені і покращені. Якість аналізу ефективності використання основних засобів підприємства залежить також від наявності вихідної оціночної інформації, яка дає змогу розширити сфери дослідження тих або інших показників за вказаним напрямком. Встановлення нових особливостей становлення ефективності використання даного виду активів дозволяє на основі виявлених проблем сформулювати напрямки покращення в даній сфері. При цьому, в сучасних умовах розвитку цифрової економіки та орієнтуру на сталий розвиток за економічним, соціальним, екологічним напрямком особливої уваги потребує створення таких методів та оціночних показників, які б враховували використання основних засобів підприємства з огляду на вказані тенденції.

Мета дослідження – систематизація сучасних методологічних підходів стосовно аналізу ефективності використання основних засобів підприємства.

Матеріали і методи. В дослідженні було використано наступний перелік матеріалів, які дали змогу реалізувати встановлену мету статті, зокрема, науково-практичні роботи, в яких здійснено дослідження зазначеної проблематики (праці зарубіжних та вітчизняних науковців, які висвітлювали методологічні аспекти за вказаним напрямком).

Методологічна основа зазначеного дослідження включає підходи та методи, які забезпечили всебічне вивчення оцінюваного питання. А саме, за допомогою комплексного підходу здійснено врахування основних підходів, які сформувались на нинішньому етапі, в тому числі тих, які є традиційними, але використовуються і нових, які набувають популярності. Із застосуванням методу систематизації проведено встановлення перелік позицій науковців стосовно основних напрямків аналізу даної сфери. Порівняльний аналіз використано для співставлення положень досліджуваних підходів щодо структури та складових методологічного забезпечення вказаного напрямку.

Результати. Було досліджено та наведено характеристики сучасних підходів стосовно аналізу ефективності використання основних засобів підприємства. Визначено існування традиційних підходів, які складають основу даного напрямку аналізу, також вказано на новітні підходи, що забезпечують встановлення більш вичерпних даних щодо досліджуваної проблематики. Зазначено, що традиційні підходи дають переважно можливість отримання інформації стосовно результативності використання та рівня забезпечення підприємства основними засобами. Їх застосування необхідне для здійснення подальшого багаторівневого аналізу факторів, стимуляторів впливу на трансформації оціночних показників.

Перспективи. Серед перспектив подальших досліджень можуть бути виділені нові фактори впливу на стан ефективності використання основних засобів, які можуть бути виділені в ході суспільно-економічних, технологічних змін. Поява нових категорій факторного аналізу дозволить отримати більше інформації стосовно стану та проблем в рамках вказаного

напрямку аналізу. Для України в умовах повоєнного відновлення орієнтир на факторний підхід важливий в розрізі можливості своєчасного застосування підприємствам заходів, які унеможливають негативний розвиток певних проявів неефективного використання основних засобів.

**Ключові слова:** традиційні підходи, нетрадиційні підходи, факторний підхід, ефективність використання основних засобів підприємства, результативність, забезпеченість, екологічна трансформація, прискорена амортизація.

**Summary.** Introduction. The long period of use of fixed assets was a weak link in the management of enterprises due to extensive management methods, outdated methods of performance analysis. The search for new directions and approaches to analysis in this area is of great importance due to the possibility of identifying new aspects of performance that can be evaluated and improved. The quality of the analysis of the efficiency of the use of the company's fixed assets also depends on the availability of initial evaluation information, which makes it possible to expand the scope of research of certain indicators in the specified direction. Establishing new features of the formation of the efficiency of the use of this type of assets allows, based on the identified problems, to formulate directions for improvement in this area. At the same time, in the modern conditions of the development of the digital economy and the guide to sustainable development in the economic, social, and ecological direction, special attention is needed to create such methods and evaluation indicators that would take into account the use of the company's fixed assets in view of the indicated trends.

Purpose of the study is the systematization of modern methodological approaches in relation to the analysis of the efficiency of the use of the company's fixed assets.

Materials and methods. The following list of materials was used in the research, which made it possible to realize the established goal of the article, in particular, scientific and practical works in which the research of the specified problem was carried out (the works of foreign and domestic scientists who highlighted methodological aspects in the specified direction).

The methodological basis of the mentioned study includes approaches and methods that provided a comprehensive study of the assessed issue. Namely, with the help of a complex approach, the main approaches that have been formed at the current stage have been taken into account, including those that are traditional, but new ones that are gaining popularity are also used. With the application of the method of systematization, a list of positions of scientists regarding the main directions of analysis of this field was established. Comparative analysis was used to compare the provisions of the researched approaches regarding the structure and components of the methodological support of the specified direction.

Results. The characteristics of modern approaches to the analysis of the efficiency of the use of the company's fixed assets were investigated and given. The existence of traditional approaches, which form the basis of this direction of analysis, is determined, and the latest approaches are also indicated, which ensure the establishment of more comprehensive data on the investigated issues. It is noted that traditional approaches mainly provide an opportunity to obtain information about the effectiveness of use and the level of providing the enterprise with basic resources. Their use is necessary for further multi-level analysis of factors, stimulators of influence on the transformation of evaluation indicators.

Discussion. Among the perspectives of further research, new factors of influence on the state of efficiency of the use of fixed assets can be highlighted, which can be highlighted in the course of socio-economic, technological changes. The emergence of new categories of factor analysis will allow obtaining more information about the state and problems within the specified direction of analysis. For Ukraine, in the conditions of post-war recovery, the reference to the factor approach is important in terms of the possibility of timely application by enterprises of measures that will prevent the negative development of certain manifestations of inefficient use of fixed assets.

**Key words:** traditional approaches, non-traditional approaches, factor approach, efficiency of use of the company's fixed assets, effectiveness, security, ecological transformation, accelerated depreciation.

**Постановка проблеми.** Тривалий період використання основних засобів було слабкою ланкою в управлінні підприємствами через екстенсивні методи управління, застарілі методи аналізу ефективності. Пошук нових напрямків та підходів щодо аналізу в даній сфері має велике значення через можливість виявлення нових аспектів результативності, які можуть бути оцінені і покращені. Якість аналізу ефективності використання основних засобів підприємства залежить також від наявності вихідної оціночної інформації, яка дає змогу розширити сфери дослідження тих або інших показників за вказаним напрямком. Встановлення нових особливостей становлення ефективності використання даного виду активів дозволяє на основі виявлених проблем сфор-

мулювати напрямки покращення в даній сфері. При цьому, в сучасних умовах розвитку цифрової економіки та орієнтиру на сталий розвиток за економічним, соціальним, екологічним напрямком особливої уваги потребує створення таких методів та оціночних показників, які б враховували використання основних засобів підприємства з огляду на вказані тенденції.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання методологічного забезпечення аналізу ефективності використання основних засобів підприємства досліджувались в науково-практичних роботах зарубіжних та українських авторів.

В статті Н. Кодацької та С. Сергєєвої [3] представлено перелік та характеристику традиційних методів оцінки ефективності відтворення основних засо-

бів підприємств, які використовуються на сучасному етапі економічного аналізу. Також автори висувають пропозиції стосовно покращення рівня відтворення основних засобів підприємств за результатами оцінки, виявленими в рамках застосування вказаного методологічного забезпечення. А. Танчин [5], як і вищезазначені автори, вказує на актуальність застосування вказаних методів. В роботі К. Е. Таріган та співавторів [8] зазначено, що вказані методи не сприяють встановленню проблем, які впливають на стан ефективності використання основних засобів підприємств, і що потрібна кардинальна зміна підходу міжнародної наукової спільноти до вирішення вказаної проблематики.

В роботі С. Дробязко та М. Конопля [2] визначено перелік традиційних підходів до аналізу стану ефективності використання основних засобів підприємств, в тому числі сформульовані оптимальний підхід, пов'язаний із врахуванням потреби оцінки забезпеченості даним видом активів та їх результативності.

Дослідження А. Вороніної, С. Ганзюк, К. Ганзюк [1] пов'язане із авторською розробкою методологічного підходу стосовно аналізу ефективності використання основних засобів підприємств, оснований на таксономічному аналізі, що передбачає виокремлення дестимуляторів і стимуляторів впливу.

Стаття Т. Круліцького та Л. Новакової [6] містить авторську модель аналізу оптимальності структури активів (в тому числі основних засобів) в площині забезпечення останньою ефективності їх використання на секторальному рівні.

Незважаючи на існування напрацювань у даній сфері, є потреба визначення сучасних методологічних підходів стосовно аналізу даної проблематики, що обумовлює актуальність статті.

**Метою статті** є систематизація сучасних методологічних підходів стосовно аналізу ефективності використання основних засобів підприємства.

**Матеріали і методи.** В дослідженні було використано наступний перелік матеріалів, які дали змогу реалізувати встановлену мету статті, зокрема, науково-практичні роботи, в яких здійснено дослідження зазначеної проблематики (праці зарубіжних та вітчизняних науковців, які висвітлювали методологічні аспекти за вказаним напрямком).

Методологічна основа зазначеного дослідження включає підходи та методи, які забезпечили всебічне вивчення оцінюваного питання. А саме, за допомогою комплексного підходу здійснено врахування основних підходів, які сформувались на нинішньому етапі, в тому числі тих, які є традиційними, але використовуються і нових, які набувають популярності. Із застосуванням методу систематизації проведено встановлення переліку позицій науковців стосовно основних напрямків аналізу даної сфери. Порівняльний аналіз використано для співставлення положень досліджуваних підходів щодо структури та

складових методологічного забезпечення вказаного напрямку.

**Виклад основного матеріалу.** Розглянемо основні методологічні підходи стосовно аналізу ефективності використання основних засобів, які представлено на сучасному етапі становлення економічного аналізу підприємств.

Традиційний підхід щодо аналізу ефективності використання основних засобів підприємств пов'язаний із дослідженням стану економічної результативності даного процесу. Зазначений підхід був і залишається на нинішньому етапі наукової думки основою методологічного забезпечення результативності за даним напрямком. За даними матеріалів досліджень (К. Е. Таріган та співавторів [8], Н. Кодацької та С. Сергєєвої [3]; А. Танчин [5]), серед ключових показників, які використовуються в рамках даного підходу виділяють: рентабельність основних виробничих засобів; коефіцієнт приросту основних виробничих засобів; коефіцієнти вибуття, оновлення та зносу основних засобів; частка основних засобів у складі активів підприємства; фондоозброєність; фондовіддача та фондоємність.

Комплексний традиційний підхід передбачає орієнтир як на вищезазначені показники результативності, так і на оціночні індикатори рівня забезпечення підприємства основними засобами. Зокрема, в дослідженні С. Дробязко та М. Конопля [2] вказано на такі напрямки, як: аналіз руху і технічного стану основних засобів; аналіз структури, динаміки і складу основних засобів.

На наш погляд, орієнтир на вищевказані традиційні підходи дає змогу отримати загальне розуміння стану сформованості та результативності ефективності використання основних засобів підприємств. Але вказані методичні підходи не дають змогу встановити чинників сформованості оціночних показників в межах даних підходів, які визначають їх стан, інші проблеми, що стосуються ефективності використання даного виду активів.

Необхідно відмітити підхід А. Вороніної, С. Ганзюк, К. Ганзюк [1], які пропонують досліджувати стан ефективності використання основних засобів підприємства з позицій таксономічного підходу. В рамках зазначеного підходу здійснено поділ оціночних показників ефективності використання основних засобів з огляду на дестимуляційну та стимуляційну ознаки. А саме, пропонується: 1) на першому етапі розрахувати і визначити динаміку основних показників ефективності використання основних засобів підприємства з огляду на аспект результативності; 2) на другому етапі поділити оціночні показники ефективності на такі, які мають стимуляційний і дестимуляційний вплив. Вказується, що дестимуляційний вплив на ефективність використання основних засобів відбувається у разі демонстрації показниками негативних значень, в тому числі таких, які відхиляються від нормативних.

Авторки висувують доцільний методологічний підхід, який дає змогу категоризувати фактичний стан оціночних показників з позицій їх стимуляційного характеру щодо сформованості ефективності використання основних засобів.

Можемо відмітити факторний аналіз ефективності використання основних засобів підприємства, який би враховував трансформації основних оціночних показників з огляду на дію як традиційних факторів, так і нетрадиційних, зокрема, тих, які мають темпоральні ознаки. Серед нетрадиційних факторів впливу, що виокремлюють в розрізі зазначеної ознаки, можна відмітити орієнтир держави на екологічну трансформацію і створення високих ставок прискореної амортизації основних засобів. Прискорена амортизація забезпечує здатність підприємства керуватись національними нормами податкового законодавства використовувати основні засоби на початкових стадіях їх експлуатації, і, відповідно, усунути непродуктивність роботи на інших стадіях, не допустити використання застарілого обладнання, техніки, які негативно впливають на екологію. Витрати на прискорену амортизацію можуть бути віднесені до витрат собівартості, і, відповідно, знизити рівень оподаткування. Окремими країнами використовується можливість прискореної амортизації без вимоги стосовно придбання нової екологічно орієнтованої техніки, обладнання, такі нормативно-правові засади встановлені, зокрема, в Україні. А саме, в Україні передбачено можливість прискореної амортизації залежно від груп основних засобів за 2,5–5 років, відповідно, щорічна норма даного показника складає від 20 до 25% [4]. Є країни, які пропонують застосування методу прискореної амортизації основних засобів для підприємств, які здійснюють заміну обладнання, техніки на нові зразки, які і тому числі є екологічно чистими. Зокрема, це підхід Китаю, який пропонує щорічну ставку прискореної амортизації основних засобів для підприємств, які декларують і підтверджують документально придбання нового екологічно чистого обладнання і техніки. Відповідно, в рамках такого орієнтиру актуальним є проведення оцінки такого фактору, як застосування прискореної амортизації основних засобів підприємств для придбання екологічно чистого обладнання, техніки.

Необхідно зазначити, що факторний аналіз впливу на ефективність використання основних засобів підприємства в площині орієнтиру на нетрадиційну темпоральну ознаку може бути пов'язаний із розвитком цифровізації. А саме, трансформації такого показника як фондоддача може залежати від цифрового забезпечення обладнання, техніки. Рух та динаміка останніх може розглядатись паралельно із рухом, динамікою основних засобів. В даному випадку може бути використано мережевий підхід, який передбачає покращення фондоддачі з огляду на використання техніки, обладнання, оснащених

новітніми технологіями штучного інтелекту, які підвищують ефективність використання основних засобів в розрізі результативності.

Потрібно виокремити секторальний структурний підхід, який забезпечує встановлення даних щодо кращих показників ефективності використання активів підприємства (в тому числі їх складової основних засобів). В рамках вказаного підходу можна визначити положення дослідження Т. Круліцького та Л. Новакової [6], в якому автори пропонують комплексний аналіз оптимальності структури активів (в тому числі основних засобів) в розрізі забезпечення кращих секторальних значень. Досліджується досвід підприємств різних секторів економіки Чехії, на підставі якого пропонуються шляхи оптимізації зазначеної структури активів. Можемо зазначити, що орієнтир на визначення секторальних нормативних та оптимальних значень сформованості структури основних засобів дає можливість підприємствам орієнтуватись на перспективні показники ефективності, які сприятимуть результативності.

Заслугове на увагу кількісний подієвий підхід, заснований на встановленні фактів трансформацій ефективності використання основних засобів підприємства з огляду на виникнення конкретних подій, ситуацій, пов'язаних із застосуванням даного виду активів. В площині акценту на вказаний підхід можна відмітити положення роботи Й. Джанга та співавторів [9], в рамках якого пропонується оцінювати зміни показників ефективності використання основних засобів підприємства з огляду на таку подію, як: виникнення випадків відмови обладнання або випадків браку продукції, пов'язаного із роботою обладнання.

На наш погляд, окремої уваги заслугове можливість використання компетентнісного підходу аналізу, пов'язаного із оцінкою ефективності використання основних засобів підприємства з огляду на існування у персоналу відповідних компетенцій, навичок роботи з відповідним обладнанням, технікою. В даному випадку, вказані показники можуть як позитивно, так і негативно впливати на експлуатацію основних засобів підприємства. А саме, непрофесійне використання тієї або іншої групи техніки, обладнання передбачає: виникнення росту браку продукції, відповідно, погіршення таких показників ефективності їх використання як фондоддача та фондоемність, рентабельність використання; фактичне переважання рівня зносу техніки та обладнання із тими, які можуть бути нараховані в рамках управлінського обліку, відповідно, вказані групи основних засобів будуть мати більший рівень зносу, аніж буде визначено у фінансовій звітності підприємства. Відповідно, під час економічного аналізу ефективності використання основних засобів підприємства актуальним виступає: аналіз стану підготовки трудових ресурсів щодо сформованості компетенцій, навичок; здійснення кореляційного

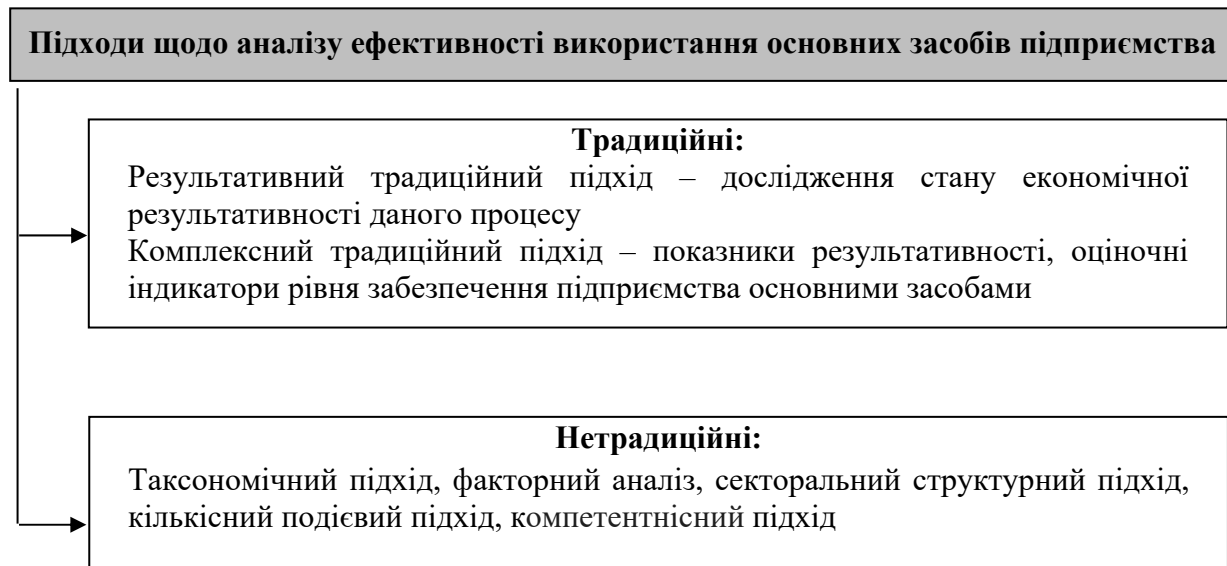


Рис. 1. Перелік сучасних підходів стосовно аналізу ефективності використання основних засобів підприємства  
Джерело: розроблено авторкою

аналізу впливу трансформацій вказаної змінної на стан показників таких показників, як фондвіддача, фондоемність, рентабельність використання [авторська пропозиція].

Узагальнення наукових джерел дозволило сформулювати перелік сучасних підходів стосовно аналізу ефективності використання основних засобів підприємства (рис. 1).

Склад даних підходів сконцентровано в площині таких ознак, як результативність, комплексність та причинно-наслідковий вплив.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Було досліджено та наведено характеристики сучасних підходів стосовно аналізу ефективності використання основних засобів підприємства. Визначено існування традиційних підходів, які складають основу даного напрямку аналізу, також вказано на новітні підходи, що забезпечують встановлення більш вичерпних даних щодо досліджуваної проблематики.

Зазначено, що традиційні підходи дають переважно можливість отримання інформації стосовно результативності використання та рівня забезпечення підприємства основними засобами. Їх застосування необхідне для здійснення подальшого багаторівневого аналізу факторів, стимуляторів впливу на трансформації оціночних показників.

Серед перспектив подальших досліджень можуть бути виділені нові фактори впливу на стан ефективності використання основних засобів, які можуть бути виділені в ході суспільно-економічних, технологічних змін. Поява нових категорій факторного аналізу дозволить отримати більше інформації стосовно стану та проблем в рамках вказаного напрямку аналізу. Для України в умовах повоєнного відновлення орієнтир на факторний підхід важливий в розрізі можливості своєчасного застосування підприємствам заходів, які унеможливають негативний розвиток певних проявів неефективного використання основних засобів.

### Література

1. Вороніна А.В., Ганзюк С.М., Ганзюк К.І. Оцінка ефективності використання основних засобів із застосуванням інструментів таксономічного аналізу. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету*. 2022. № 2(5). С. 52–59.
2. Дробязко С.І., Конопля М.О. Організація і методика обліку основних засобів підприємства та аналіз ефективності їх використання. *Вісник Університету «Україна»*. 2019. № 3(24). URL: <https://economics.com.ua/s9-organizaciya-i-metodika-obliku-osnovnih-zasobiv-pidpriemstva-ta-analiz-efektivnosti-yih-vikoristannya> (дата звернення: 16.08.2024).
3. Кодацька Н.О., Сергеева С.В. Сучасні методи оцінки ефективності відтворення основних засобів підприємства. *Молодий вчений*. 2018. № 11 (63). С. 433–437.
4. Солошенко Л. Прискорена амортизація під час воєнного стану: що нового. *Податки & Бухоблік*. 2024. № 66. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/nibu/2024/august/issue-66/article-129995.html> (дата звернення: 16.08.2024).
5. Танчин А.І. Ефективність використання основних засобів на підприємстві: система показників оцінки та напрямки їх підвищення. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. 2017. № 4(32). С. 77–80.

6. Krulický T. & Nováková L. What asset structure generates the highest possible profit for a manufacturing enterprise? *SHS Web of Conferences* 160. 2023. doi: <https://doi.org/10.1051/shsconf/202316001006>.
7. Liu H. Constructing and implementing a green taxation system in China under the dual-carbon target. *Front. Environ. Sci.* 2024. Vol. 12:1392244. doi: 10.3389/fenvs.2024.1392244.
8. Tarigan C.E., Junawan, Purba R. Analyzed of Fixed Asset Management Based on Effectiveness and Efficiency at Office of Subdistrict Head Binjai. *Economit Journal: Scientific Journal of Accountancy, Management and Finance*. 2022. Vol. 2(2). P. 116–125. doi: <https://doi.org/10.33258/economit.v2i2.662>.
9. Zhang Y., Li J., Niu X., Wang J., Zhao Y. Quantitative Evaluation of Fixed Assets Use Efficiency of Power Grid Enterprises Under the Transmission and Distribution Price Reform. *Proceedings of the 2023 3rd International Conference on Public Management and Intelligent Societ.* 2023. P. 1165–1177. doi: 10.2991/978-94-6463-200-2\_123.

### References

1. Voronina, A. V., Hanzіuk, S. M., & Hanzіuk K. I. (2022). Otsinka efektyvnosti vykorystannia osnovnykh zasobiv iz zastosuvanniam instrumentiv taksonomichnoho analizu [Evaluation of the effectiveness of the use of fixed assets with the use of taxonomic analysis tools]. *Ekonomichnyi visnyk Dniprovskoho derzhavnoho tekhnichnoho universytetu*. № 2(5). pp. 52–59 [in Ukrainian].
2. Drobiazko, S. I., & Konoplia, M. O. (2019). Orhanizatsiia i metodyka obliku osnovnykh zasobiv pidpriemstva ta analiz efektyvnosti yikh vykorystannia [Organization and method of accounting for fixed assets of the enterprise and analysis of the effectiveness of their use]. *Bulletin of the University «Ukraine»*. № 3(24). Retrieved from <https://ekonomics.com.ua/s9-organizaciya-i-metodika-obliku-osnovnih-zasobiv-pidpriemstva-ta-analiz-efektivnosti-yih-vikoristannya> [in Ukrainian].
3. Kodatska, N. O., & Serhieieva, S. V. (2018). Suchasni metody otsinky efektyvnosti vidtvorennia osnovnykh zasobiv pidpriemstva [Modern methods of evaluating the efficiency of reproduction of the company's fixed assets]. *Young Scientist*. № 11 (63). pp. 433–437 [in Ukrainian].
4. Soloshenko, L. (2024). Pryskorena amortyzatsiia pid chas voiennoho stanu: shcho novoho [Accelerated Depreciation During Martial Law: Whats New]. *Podatky & Bukhoblik*. № 66. Retrieved from <https://i.factor.ua/ukr/journals/nibu/2024/august/issue-66/article-129995.html> [in Ukrainian].
5. Tanchyn, A. I. (2017). Efektyvnist vykorystannia osnovnykh zasobiv na pidpriemstvi: systema pokaznykiv otsinky ta napriamky yikh pidvyshchennia [The efficiency of the use of fixed assets at the enterprise: a system of evaluation indicators and directions for their improvement]. *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu «Ostrozka akademiia»*. № 4(32). pp. 77–80 [in Ukrainian].
6. Krulický, T., & Nováková, L. (2023). What asset structure generates the highest possible profit for a manufacturing enterprise? *SHS Web of Conferences* 160. doi: <https://doi.org/10.1051/shsconf/20231600100680>.
7. Liu, H. (2024). Constructing and implementing a green taxation system in China under the dual-carbon target. *Front. Environ. Sci.* Vol. 12:1392244. doi: 10.3389/fenvs.2024.1392244.
8. Tarigan, C. E., Junawan, & Purba, R. (2022). Analyzed of Fixed Asset Management Based on Effectiveness and Efficiency at Office of Subdistrict Head Binjai. *Economit Journal: Scientific Journal of Accountancy, Management and Finance*. Vol. 2(2). pp. 116–125. doi: <https://doi.org/10.33258/economit.v2i2.662>.
9. Zhang, Y., Li, J., Niu, X., Wang, J., Zhao, Y. (2023). Quantitative Evaluation of Fixed Assets Use Efficiency of Power Grid Enterprises Under the Transmission and Distribution Price Reform. *Proceedings of the 2023 3rd International Conference on Public Management and Intelligent Societ.* pp. 1165–1177. doi: 10.2991/978-94-6463-200-2\_123.

УДК 330.3:351

**Якимчук Олег Феодосійович**

*кандидат наук з державного управління,  
керівник групи розрахунків відділу бізнес-систем  
ТОВ «Рівненська обласна енергопостачальна компанія»*

**Yakymchuk Oleh**

*PhD in Public Administration,  
Head of the Calculation Group of the Business Systems Department  
Rivne Regional Energy Supply Company LLC  
ORCID: 0000-0002-0960-8835*

**Постельжук Олександр Петрович**

*кандидат історичних наук, доцент,  
доцент кафедри політичних наук  
Рівненський державний гуманітарний університет*

**Postelzhuk Oleksandr**

*PhD, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Political Sciences  
Rivne State Humanities University  
ORCID: 0000-0002-7123-7908*

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-8-10172

## ЕНЕРГЕТИЧНА БЕЗПЕКА В КОНТЕКСТІ ЗЕЛЕНОГО ЗРОСТАННЯ: АНАЛІЗ ПОКАЗНИКІВ

## ENERGY SECURITY IN THE CONTEXT OF GREEN GROWTH: ANALYSIS OF INDICATORS

**Анотація.** Одним з ключових аспектів зеленого зростання є розвиток відновлюваних джерел енергії (ВДЕ). Україна має значний потенціал у використанні сонячної, вітрової та біоенергетики. Згідно з даними Державного агентства з енергоефективності та енергозбереження України, станом на 2020 рік потужності ВДЕ зросли до 8,5 ГВт, що становить близько 8% загального виробництва електроенергії в країні. Це свідчить про значний прогрес у цій галузі, але також вказує на потенціал для подальшого зростання. Саме тому в умовах воєнного стану надзвичайно важливе збереження енергії, її економне використання й ефективне транспортування. Сонячна та вітрова енергетика вже досягли необхідного технічного та економічного рівня для широкого впровадження. Вони дозволяють забезпечувати зростаючі потреби в електроенергії, замінюючи старі потужності вугільної енергетики. В поєднанні з іншими відновлюваними джерелами (геотермальна, біо- та гідроенергетика) і технологіями зберігання та перетворення енергії, можна повністю забезпечити всі потреби суспільства в енергії.

**Мета.** Метою цієї статті є аналіз основних показників розвитку зеленої енергетики в Україні, перспективи запровадження зелених джерел енергії у воєнній економіці, імплементації концепції сталого розвитку.

**Матеріали і методи.** В основу дослідження покладено системний і діалектичний методи. Системний метод передбачає комплексний підхід до аналізу та планування, де всі елементи енергетичної системи розглядаються як взаємопов'язані і взаємозалежні, охоплює інтеграцію ВДЕ в існуючу енергетичну інфраструктуру, врахування економічних, соціальних й екологічних факторів, а також розробку оптимальних рішень для забезпечення стабільності і надійності енергопостачання. Діалектичний метод, заснований на філософії діалектики, підкреслює необхідність врахування протиріч і конфліктів, що виникають під час впровадження ВДЕ. Він передбачає динамічний підхід до розвитку технологій та їх адаптації до змінних умов. Діалектичний метод допомагає виявляти і аналізувати протиріччя між традиційними і новими джерелами енергії, між короткостроковими і довгостроковими цілями, а також між економічною вигодою й екологічною стійкістю. Об'єднання системного і діалектичного методів дозволяє досягти більш збалансованого і ефективного впровадження ВДЕ. Це забезпечує стійкий розвиток енергетики, зменшення викидів парникових газів і сприяє енергетичній безпеці. Такий підхід враховує всі аспекти та чинники, що впливають на розвиток ВДЕ, і дозволяє знаходити оптимальні рішення в умовах невизначеності та зміни.

Результати. Узагальнено основні досягнення щодо запровадження ВДЕ в Україні. Виявлено основні тенденції розвитку енергетики. Авторами запропоновано заходи реалізації енергетичних інновацій у системі пріоритетів науково-технологічного прориву на період до 2050 року.

Перспективи. Концепція зеленого зростання може бути реалізована лише завдяки енергетичній незалежності України. В умовах воєнного стану екологічні пріоритети відходять на другий план, проте, відновні джерела енергії є державним стратегічним пріоритетом України.

**Ключові слова:** зелене зростання, відновні джерела енергії, енергетика, економіка, сталий розвиток.

**Summary.** Introduction. One of the key aspects of green growth is the development of renewable energy sources (RES). Ukraine has significant potential in the use of solar, wind and bioenergy. According to the data of the State Agency for Energy Efficiency and Energy Saving of Ukraine, as of 2020, RES capacity has increased to 8.5 GW, which is about 8% of the total electricity production in the country. This shows significant progress in the field, but also points to the potential for further growth. That is why energy conservation, its economical use and efficient transportation are extremely important in the conditions of martial law.

Solar and wind energy have already reached the necessary technical and economic level for widespread implementation. They make it possible to meet the growing needs for electricity, replacing old coal-fired power plants. In combination with other renewable sources (geothermal, bio- and hydropower) and energy storage and conversion technologies, it is possible to fully meet all of society's energy needs.

Purpose. The purpose of this article is to analyze the main indicators of the development of green energy in Ukraine, the prospects for the introduction of green energy sources in the military economy, and the implementation of the concept of sustainable development.

Materials and methods. The research is based on systematic and dialectical methods. The system method provides a comprehensive approach to analysis and planning, where all elements of the energy system are considered as interconnected and interdependent, covers the integration of RES into the existing energy infrastructure, taking into account economic, social and environmental factors, as well as the development of optimal solutions to ensure the stability and reliability of energy supply. The dialectical method, based on the philosophy of dialectics, emphasizes the need to take into account the contradictions and conflicts that arise during the implementation of RES. It provides a dynamic approach to the development of technologies and their adaptation to changing conditions. The dialectical method helps to identify and analyze contradictions between traditional and new sources of energy, between short-term and long-term goals, as well as between economic benefit and environmental sustainability. The combination of systemic and dialectical methods makes it possible to achieve a more balanced and effective implementation of RES. This ensures sustainable development of the energy industry, reduction of greenhouse gas emissions and contributes to energy security. This approach takes into account all aspects and factors affecting the development of RES and allows finding optimal solutions in conditions of uncertainty and change.

The results. The main achievements of the introduction of RES in Ukraine are summarized. The main trends of energy development have been revealed. The authors proposed measures to implement energy innovations in the system of priorities of scientific and technological breakthrough for the period up to 2050.

Prospects. The concept of green growth can be implemented only thanks to Ukraine's energy independence. In the conditions of martial law, environmental priorities take a back seat, however, renewable energy sources are a state strategic priority of Ukraine.

**Key words:** green growth, renewable energy sources, energy, economy, sustainable development.

**З**елене зростання є стратегією економічного розвитку, що охоплює екологічну стійкість і відновлення. Дана концепція набуває особливого значення через необхідність модернізації енергетичної інфраструктури й зменшення залежності від традиційних джерел енергії. Зелене зростання пов'язане з розвитком енергетики України, впровадженням відновних джерел енергії, інновацій і раціонального використання енергетичних ресурсів [1; 9].

Україна має значний енергетичний потенціал, зокрема у традиційних секторах, таких як вугілля та ядерна енергетика. Проте, використання цих ресурсів супроводжується значними екологічними проблемами, включаючи забруднення повітря та водних ресурсів, а також високий рівень викидів парникових газів. У зв'язку з цим, необхідність переходу до більш екологічних джерел енергії стає все більш нагальною.

Відновні джерела енергії добре зарекомендували себе у світі. Наприклад, економія на витратах від несприятливих погодних умов у США становить 18–33 мільярда доларів США щорічно. Як свідчать оцінки експертів, до 2050 року 50% світової електроенергії буде надходити саме від вітру й сонця [1; 2].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Розвиток зеленої енергетики в Україні є предметом активних досліджень і обговорень серед вчених й експертів у галузі енергетики та екології. Різні дослідники висловлюють свої погляди на перспективи, виклики та необхідні кроки для ефективного впровадження відновлюваних джерел енергії.

А. Гриценко вважає, що Україна має значний потенціал для розвитку сонячної і вітрової енергетики, особливо в південних та західних регіонах країни. Автор наголошує на необхідності вдосконалення за-

конодавчої бази й створення сприятливих умов для інвесторів [1].

О. Попова зазначає, що розвиток зеленої енергетики сприятиме енергетичній незалежності України й зменшенню викидів парникових газів. Дослідниця підкреслює важливість міжнародної співпраці й залучення іноземних інвестицій [2].

І. Соколов, акцентує увагу на технологічних інноваціях у сфері ВДЕ та необхідності розвитку інфраструктури для інтеграції відновлюваних джерел енергії в загальну енергосистему країни. Він також зазначає важливість державної підтримки та стабільного регуляторного середовища [3].

Авторський колектив Н. Шпак, М. Найчук-Хрущ, О. Кулик зауважують, що нині вугільна й нафтогазова промисловості є найважливішими складовими розвитку української економіки й бізнесу. На сьогодні основою базової стратегії ведення бізнесу є інноваційний напрям розвитку, де більшу вагу мають саме синергія знань, технологій та людського капіталу, ніж їх вичерпні природні ресурси [4].

Наукові дослідження аналізу енергетичної безпеки та запровадження відновних джерел енергії відображаються у працях вчених А. Гриценко [1], О. Попової [2], І. Соколова [3], Н. Шпака [4], М. Найчук-Хрущ [4], О. Кулик [4], О. С. Полянський [12], О. В. Дьяконов [12], О. С. Скрипник [12], К. В. Павлова [10], О. М. Павлової [10], А. Ю. Якимчук [7; 8; 9] та багатьох інших. Проте воєнний стан в Україні, постійні блекаути, перебої зі світлом вимагають нагального вирішення ситуації та пошуку нових автономних джерел енергії.

**Метою статті** є аналіз основних показників розвитку зеленої енергетики в Україні, перспективи запровадження зелених джерел енергії у воєнній економіці, імплементації концепції сталого розвитку.

**Матеріали і методи.** В основу дослідження покладено системний і діалектичний методи. Системний метод передбачає комплексний підхід до аналізу та планування, де всі елементи енергетичної системи розглядаються як взаємопов'язані і взаємозалежні, охоплює інтеграцію ВДЕ в існуючу енергетичну інфраструктуру, врахування економічних, соціальних й екологічних факторів, а також розробку оптимальних рішень для забезпечення стабільності і надійності енергопостачання. Діалектичний метод, заснований на філософії діалектики, підкреслює необхідність врахування протиріч і конфліктів, що виникають під час впровадження ВДЕ. Він передбачає динамічний підхід до розвитку технологій та їх адаптації до змінних умов. Діалектичний метод допомагає виявляти і аналізувати протиріччя між традиційними і новими джерелами енергії, між короткостроковими і довгостроковими цілями, а також між економічною вигодою й екологічною стійкістю. Об'єднання системного і діалектичного методів дозволяє досягти більш збалансованого і ефективного впровадження ВДЕ. Це забезпечує стійкий розвиток енергетики, зменшення

викидів парникових газів і сприяє енергетичній безпеці. Такий підхід враховує всі аспекти та чинники, що впливають на розвиток ВДЕ, і дозволяє знаходити оптимальні рішення в умовах невизначеності та зміни.

**Виклад основного матеріалу.** Розпорядженням КМУ від 21 квітня 2023 р. № 373-р схвалено нову Енергетичну стратегію України на період до 2050 року згідно якої Україна має трансформуватися на енергетичний хаб Європи [11; 13]. Аналіз основних показників розвитку зеленої енергетики в Україні включає оцінку зростання потужностей відновлюваних джерел енергії (ВДЕ), частки ВДЕ в загальному енергобалансі, інвестицій у сектор, а також оцінку економічного й екологічного впливу.

Основними показниками розвитку зеленої енергетики в Україні є зростання потужностей відновлюваних джерел енергії, частка ВДЕ в загальному енергобалансі, інвестиції у енергетичну безпеку.

Нині Україна демонструє стабільне зростання встановлених потужностей ВДЕ. Зокрема, станом на кінець 2020 року, встановлені потужності сонячних електростанцій (СЕС) перевищили 6 ГВт, що складає близько 70% від загальних потужностей ВДЕ. Встановлені потужності вітрових електростанцій (ВЕС) досягли близько 1,3 ГВт. Потужності біоенергетичних установок, включаючи біогазові та біомасові електростанції, перевищують 0,6 ГВт.

Зелена енергетика займає все більшу частку в енергобалансі країни. Станом на 2020 рік частка ВДЕ в загальному виробництві електроенергії становила приблизно 8%. Планується, що до 2035 року частка ВДЕ у виробництві електроенергії має зрости до 25%, згідно з Енергетичною стратегією України. Інвестиції у розвиток зеленої енергетики є важливим показником: у 2020 році загальні інвестиції у сектор ВДЕ склали понад 1 мільярд доларів США. Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР) і Світовий банк є ключовими міжнародними фінансовими інституціями, що підтримують проекти ВДЕ в Україні.

Варто звернути увагу на той факт, що розвиток зеленої енергетики сприяє економічному зростанню та має позитивний екологічний вплив на економіку держави. Зокрема, це створення нових робочих місць у секторі ВДЕ, розвиток місцевої промисловості та інфраструктури. В екологічному плані відбувається зниження викидів парникових газів, поліпшення якості повітря, зменшення залежності від викопного палива.

Незважаючи на позитивні тенденції, сектор зеленої енергетики стикається з низкою певних викликів.

- інфраструктурні обмеження: недостатня розвиненість мережевої інфраструктури для інтеграції великих обсягів ВДЕ.
- фінансові ризики: високий рівень фінансових ризиків та обмежений доступ до капіталу, особливо для малих та середніх підприємств.

- регуляторні бар'єри: часті зміни у законодавстві та регулюванні створюють невизначеність для інвесторів, воєнний стан зумовлює обережність інвесторів у фінансуванні проектів зеленого зростання, в тому енергетичних.

Енергетика є однією з ключових галузей, яка відіграє вирішальну роль у забезпеченні сталого розвитку. Співпраця між бізнесом і владою у цій сфері є необхідною для досягнення економічної, екологічної та соціальної стійкості [7; 8]. Безумовно, енергетика пов'язана з темою партнерських відносин бізнесу і влади у таких важливих аспектах як:

- зниження викидів парникових газів: однією зі головних цілей сталого розвитку є зниження викидів парникових газів, що сприяє зменшенню впливу на зміну клімату. Для досягнення цієї мети необхідна співпраця між державними органами й приватними енергетичними компаніями.
- інвестиції у відновлювані джерела енергії: влада може стимулювати бізнес інвестувати у відновлювані джерела енергії (ВДЕ) через податкові пільги, гранти та інші форми підтримки. Наприклад, встановлення сонячних панелей, вітрових електростанцій та гідроелектростанцій [9].
- розробка нормативно-правової бази: державні органи можуть розробляти та впроваджувати закони і регуляції, які стимулюватимуть використання ВДЕ й знижуватимуть викиди шкідливих речовин. Це може включати встановлення квот на викиди, підтримку досліджень у галузі чистих технологій й розвиток інфраструктури.
- енергоефективність: підвищення енергоефективності є ще одним важливим напрямом сталого розвитку. Це дозволяє знизити споживання енергії, що, в свою чергу, зменшує навантаження на навколишнє середовище.
- модернізація інфраструктури: співпраця між бізнесом і владою може бути спрямована на модернізацію існуючої енергетичної інфраструктури. Наприклад, оновлення електромереж, впровадження систем розумного обліку енергії й підвищення ефективності електростанцій.
- запровадження енергоефективних проектів: державні органи можуть надавати фінансову підтримку проектам, які спрямовані на підвищення енергоефективності у промисловості й житловому секторі. Це може включати субсидії на утеплення будівель, встановлення енергоефективних лічильників.

Сучасну економіку України слід розглядати як інноваційну, хоча і на ранній стадії розвитку. Про це свідчать її ознаки:

- наявність досить розвинутої інфраструктури, яка забезпечує створення національних і глобальних інформаційних ресурсів в обсязі, необхідному для підтримки прискорення науково-технічного процесу та інноваційного розвитку;
- забезпечення необхідною інформацією про нові й відомі знання, інновації, інноваційної діяльності та

інноваційних процесах на основі автоматизованого доступу і комп'ютеризованих систем;

- прискорення автоматизації та комп'ютеризації всіх сфер і галузей виробництва розподілу, обміну, споживання і управління;
- розширення та активізація інноваційної діяльності в різних сферах діяльності, у тому числі і в енергетичній галузі;
- розвиток інноваційної інфраструктури, здатної в режимі реального часу реалізувати необхідні інновації, засновані на високих технологіях;
- створення гнучкої системи підготовки та перепідготовки професійних кадрів в галузі енергетики, в економіці та соціальній сфері.

Авторами запропоновано заходи реалізації енергетичних інновацій у системі пріоритетів науково-технологічного прориву на період до 2050 року представлено на рис. 1.

Сонячна та вітрова енергетика вже досягли необхідного технічного та економічного рівня для широкого впровадження. Вони дозволяють забезпечувати зростаючі потреби в електроенергії, замінюючи старі потужності вугільної енергетики. В поєднанні з іншими відновлюваними джерелами (геотермальна, біо- та гідроенергетика) і технологіями зберігання та перетворення енергії, можна повністю забезпечити всі потреби суспільства в енергії [3; 4; 7; 9].

Зростаюча залежність національної економіки від зовнішніх факторів, в тому числі негативних, обмеженість і дороговизна енергетичних ресурсів, необхідність більш раціонального використання сировинної бази і робочої сили мають служити стимулом для використання інновацій задля підвищення потенціалу віддачі від наявних в країні та імпортованих з-за її меж ресурсів, переходу вітчизняної економіки до стандартів економічно безпечного виробництва і споживання з метою забезпечення сталого економічного розвитку в цілому.

Хоча Україна є однією з найбільш багатих країн світу на природні ресурси, їх використання в національній економіці є вкрай нераціональним. По-перше, залишається дуже високою ресурсоемісність ВВП, яка в 2–3 рази перевищує середній рівень, притаманний країнам ЄС. По-друге, зберігається низький рівень глибини переробки мінеральної сировини. По-третє, зростають обсяги експорту сировини і продукції з неї. Так, сьогодні Україна експортує понад 85% металу, що виробляє вітчизняна металургія.

Розширення використання власних мінеральних ресурсів, особливо надмірне експортування сировини і продукції з неї з низьким рівнем доданої вартості викликають для України не тільки негативні економічні наслідки, але й екологічні, зокрема забруднюється навколишнє середовище, посилюється деградація земель, зростають техногенні загрози, відбувається постійна втрата біорізноманіття. Війна іще більше погіршила і поглибила негативну



Рис. 1. Основні пріоритети науково-технологічних інновацій у енергетичній сфері

Джерело: авторська розробка

ситуацію. У сукупності з кліматичними змінами і загрозами вони суттєво впливають на вибір державних рішень стосовно забезпечення ефективного сталого економічного розвитку країни. Ці рішення мають базуватися лише на нових знаннях, високих технологіях та інноваціях.

Як свідчить закордонний досвід, у промислово розвинених країнах 80–95% приросту ВВП припадає на частку нових знань, втілених у техніці

і технологіях. Варто зауважити, що Уряд України приділяє належну увагу прискоренню розвитку науково-технологічної й інноваційної діяльності нині. В Україні імплементували «Стратегію інноваційного розвитку України на 2010–2020 роки в умовах глобалізаційних викликів» [11].

Науковий і практичний інтерес становить розвиток відновлюваної енергетики в Україні за останні п'ять років. У табл. 1 наведемо показники встановле-

Таблиця 1

#### Характеристика відновлюваної енергетики в Україні, МВт і ГВт·год

| Рік  | Вітрова енергетика (МВт) | Вироблена електроенергія (ГВт·год) | Сонячна енергетика (МВт) | Вироблена електроенергія (ГВт·год) | Гідроенергетика (МВт) | Вироблена електроенергія (ГВт·год) |
|------|--------------------------|------------------------------------|--------------------------|------------------------------------|-----------------------|------------------------------------|
| 2019 | 1210                     | 2750                               | 1970                     | 1800                               | 1038                  | 3150                               |
| 2020 | 1460                     | 3100                               | 2200                     | 2200                               | 1050                  | 3200                               |
| 2021 | 1700                     | 3450                               | 2500                     | 2600                               | 1050                  | 3300                               |
| 2022 | 1900                     | 3800                               | 2800                     | 3000                               | 1050                  | 3400                               |
| 2023 | 2100                     | 4100                               | 3100                     | 3400                               | 1050                  | 3500                               |

Джерело: складено за [2–4; 8–10]

ної потужності і виробленої електроенергії з різних відновлюваних джерел енергії.

Дані таблиці яскраво демонструють, що за останні п'ять років в Україні спостерігається стабільне зростання потужностей у відновлюваній енергетиці. Особливо помітне зростання сфери сонячної й вітрової енергетики. Це свідчить про активну реалізацію програм підтримки відновлюваних джерел енергії та ефективну співпрацю між бізнесом і владою у цій галузі.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** У результаті проведеного дослідження сформовані наступні висновки.

1. Зелене зростання є ключовим напрямком розвитку енергетики України, який має потенціал значно зменшити екологічне навантаження та підвищити енергетичну незалежність країни. Незважаючи на численні виклики, стратегічні інвестиції та політична підтримка можуть забезпечити стійкий розвиток ВДЕ та модернізацію енергетичної інфраструктури. Для успішного досягнення цих цілей необхідно продовжувати співпрацю з міжнародними партнерами, розвивати інноваційні технології та забезпечувати сприятливе регуляторне середовище.

2. Розвиток зеленої енергетики в Україні демонструє позитивні тенденції, проте вимагає подальших зусиль для подолання існуючих викликів. Важли-

вими кроками для подальшого зростання є модернізація енергетичної інфраструктури, залучення інвестицій, створення сприятливого регуляторного середовища та активне впровадження інноваційних технологій. Таким чином, зелена енергетика може стати ключовим фактором сталого економічного розвитку та екологічної безпеки України.

3. Незважаючи на досягнуті успіхи, розвиток зеленої енергетики в Україні стикається з низкою викликів. Серед них — недостатня розвиненість інфраструктури для інтеграції ВДЕ у національну енергетичну мережу, фінансові ризики й обмежений доступ до капіталу для малих та середніх підприємств. Крім того, політична нестабільність та регуляторні бар'єри можуть стримувати розвиток цього сектора. Для досягнення зеленого зростання необхідні значні інвестиції у розвиток ВДЕ та модернізацію існуючої енергетичної інфраструктури.

4. Україна активно співпрацює з міжнародними фінансовими інституціями, такими як Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР) та Світовий банк, для залучення інвестицій у проекти з відновлюваної енергетики. Крім того, український уряд запровадив низку ініціатив та стимулів, таких як «зелений» тариф та підтримка проектів енергетичної ефективності.

### Література

1. Гриценко А. Перспективи розвитку відновлюваної енергетики в Україні. *Науковий вісник Інституту відновлюваної енергетики НАН України*. 2020. № 5. С. 64–73.
2. Попова О. Відновлювана енергетика як фактор сталого розвитку України. *Енергетична політика України*. 2019. № 8. С. 94–101.
3. Соколов І. Інноваційні технології в галузі відновлюваної енергетики. *Технічні науки та інновації*. 2020. № 2. С. 25–31.
4. Digital Grid Unleashed. *Schneider Electric Leadership Series*. 2018. URL: [https://download.schneider-electric.com/files?p\\_Doc\\_Ref=998-20256456\\_GMA-US](https://download.schneider-electric.com/files?p_Doc_Ref=998-20256456_GMA-US) (дата звернення: 22.07.2024).
5. Шпак Н., Найчук-Хрущ М., Кулик О. Аналіз та тенденції розвитку технологічних інновацій в енергетичній галузі України. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2020. № 4. С. 121–128. doi: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2020.4.121>.
6. Kolosok S., Saher L., Kovalenko Y., Delibasic M. Renewable Energy and Energy Innovations: Examining Relationships Using Markov Switching Regression Model. *Marketing and Management of Innovations*. 2022. 2. Р. 151–160. doi: <https://doi.org/10.21272/mmi.2022.2-14>.
7. Якимчук А. Ю. Державна політика сталого збереження біорізноманіття : монографія. Рівне : НУВГП, 2014. 477 с.
8. Стратегія інформаційного забезпечення управління еколого-економічною безпекою України в умовах військово-політичної нестабільності : монографія. Під ред. д. е. н., проф. А. Ю. Якимчук. Рівне : НУВГП, 2020. 154 с.
9. Якимчук А. Ю., Навроцький Р. Л. Екологічні інновації: основа економічної безпеки : монографія. Рівне : НУВГП, 2017. 230 с.
10. Павлова О. М., Павлов К. В. Логістична взаємодія між суб'єктами газотранспортної галузі: механізм реалізації та перспективи. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія «Економічні науки»*. 2020. Т. 2, № 3(35). С. 46–51. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2020-3-5737>.
11. Стратегія інноваційного розвитку України на 2010–2020 роки в умовах глобалізаційних викликів. *Комітет Верховної Ради України з питань освіти, науки та інновацій*. 2015. URL: [https://kno.rada.gov.ua/print/74005.html#\\_Toc231016334](https://kno.rada.gov.ua/print/74005.html#_Toc231016334) (дата звернення: 01.08.2024).
12. Напрями розвитку альтернативних джерел енергії: акцент на твердому біопаливі та гнучких технологіях його виготовлення: монографія. О. С. Полянський, О. В. Дяконов, О. С. Скрипник та ін. [за заг. ред. В. І. Д'яконова]. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2017. 136 с.

13. Про схвалення Енергетичної стратегії України на період до 2050 року: Розпорядження Кабінету міністрів України від 21 квітня 2023 р. № 373-р. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/kr230373?an=2> (дата звернення: 01.08.2024).

### References

1. Hrytsenko A. Perspektyvy rozvytku vidnovliuvanoi enerhetyky v Ukraini. *Naukovyi visnyk Instytutu vidnovliuvanoi enerhetyky NAN Ukrainy*. 2020. № 5. S. 64–73.
2. Popova O. Vidnovliuvana enerhetyka yak faktor staloho rozvytku Ukrainy. *Enerhetychna polityka Ukrainy*. 2019. № 8. S. 94–101.
3. Sokolov I. Innovatsiini tekhnolohii v haluzi vidnovliuvanoi enerhetyky. *Tekhnichni nauky ta innovatsii*. 2020. № 2. S. 25–31.
4. Digital Grid Unleashed. *Schneider Electric Leadership Series*. 2018. URL: [https://download.schneider-electric.com/files?p\\_Doc\\_Ref=998-20256456\\_GMA-US](https://download.schneider-electric.com/files?p_Doc_Ref=998-20256456_GMA-US) (date of access: 22.07.2024).
5. Shpak N., Naichuk-Khrushch M., Kulyk O. Analiz ta tendentsii rozvytku tekhnolohichnykh innovatsii v enerhetychnii haluzi Ukrainy. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu "Kharkivskiy politekhnichnyi instytut" (ekonomichni nauky)*. 2020. № 4. S. 121–128. doi: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2020.4.121>.
6. Kolosok S., Saher L., Kovalenko Y., Delibasic M. Renewable Energy and Energy Innovations: Examining Relationships Using Markov Switching Regression Model. *Marketing and Management of Innovations*. 2022. 2. P. 151–160. doi: <https://doi.org/10.21272/mmi.2022.2-14>.
7. Iakymchuk A. Iu. Derzhavna polityka staloho zberezhenia bioriznomanittia: monohrafiia. Rivne: NUVHP, 2014. 477 s.
8. Stratehiia informatsiinoho zabezpechennia upravlinnia ekoloho-ekonomichnoiu bezpekoiu Ukrainy v umovakh viiskovopolitychnoi nestabilnosti: monohrafiia. Pid red.d.e.n., prof. A. Iu. Yakymchuk. Rivne: NUVHP, 2020. 154 s.
9. Iakymchuk A. Iu., Navrotskyi R. L. Ekolohichni innovatsii: osnova ekonomichnoi bezpeky: monohrafiia. Rivne: NUVHP, 2017. 230 s.
10. Pavlova O. M., Pavlov K. V. Lohistychna vzaiemodiia mizh subiektamy hazotransportnoi haluzi: mekhanizm realizatsii ta perspektyvy. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka". Seriya "Ekonomichni nauky"*. 2020. T. 2, № 3(35). S. 46–51. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2020-3-5737>.
11. Stratehiia innovatsiinoho rozvytku Ukrainy na 2010–2020 roky v umovakh hlobalizatsiinykh vyklykiv. *Komitet Verkhovnoi Rady Ukrainy z pytan osvity, nauky ta innovatsii*. 2015. URL: [https://kno.rada.gov.ua/print/74005.html#\\_Toc231016334](https://kno.rada.gov.ua/print/74005.html#_Toc231016334) (date of access: 01.08.2024).
12. Napriamy rozvytku alternatyvnykh dzherel enerhii: aktsent na tverdomu biopalyvi ta hnuchkykh tekhnolohiiakh yoho vyhotovlennia: monohrafiia. O. S. Polianskyi, O. V. Diakonov, O. S. Skrypnyk ta in. [za zah. red. V. I. Diakonova]. Kharkiv: KhNUMH im. O. M. Beketova, 2017. 136 s.
13. Pro skhvalennia Enerhetychnoi stratehii Ukrainy na period do 2050 roku: Rozporiadzhennia Kabinetu ministriv Ukrainy vid 21 kvitnia 2023 r. № 373-r. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/kr230373?an=2> (date of access: 01.08.2024).

**Набока Руслан Миколайович**

*кандидат економічних наук, доцент,  
завідувач кафедри менеджменту, маркетингу і туризму  
Херсонський національний технічний університет*

**Naboka Ruslan**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Head of the Department of Management, Marketing and Tourism  
Kherson National Technical University  
ORCID: 0000-0002-3417-8216*

**Слободян Назар Богданович**

*кандидат технічних наук  
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу*

**Slobodian Nazar**

*PhD  
Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas  
ORCID: 0000-0003-4647-6373*

**Старев Дмитро Вячеславович**

*аспірант кафедри управління та адміністрування  
Відкритого міжнародного університету розвитку людини «Україна»*

**Stariev Dmytro**

*Postgraduate Student of the Department of Management and Administration  
HEI "Open International University of Human Development "Ukraine"  
ORCID: 0009-0004-6495-0619*

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-8-10194

**АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ, РЕКЛАМНИХ  
КАМПАНІЙ ТА МЕТОДІВ ЗБУТУ ПРОДУКЦІЇ  
З УРАХУВАННЯМ РИНКОВИХ ТЕНДЕНЦІЙ,  
СПОЖИВЧОЇ ПОВЕДІНКИ ТА ЦІНОВОЇ ПОЛІТИКИ**

**ANALYZING MARKETING STRATEGIES,  
ADVERTISING CAMPAIGNS AND SALES METHODS,  
TAKING INTO ACCOUNT MARKET TRENDS,  
CONSUMER BEHAVIOR AND PRICING POLICY**

**Анотація.** Вступ. Аналіз стратегій маркетингу, реклами та збуту продукції є ключовим елементом успіху сучасних підприємств. В умовах стрімкого розвитку технологій і змін у споживчій поведінці компанії повинні приділяти особливу увагу розробці та аналізу своїх маркетингових стратегій, щоб залишатися конкурентоспроможними та успішно привертати увагу клієнтів. Аналіз стратегій маркетингу, реклами та збуту продукції дає змогу підприємствам виявляти свої сильні та слабкі сторони, а також знаходити нові можливості для зростання та розвитку. Такий аналіз є невід'ємною частиною бізнес-планування і допомагає компанії залишатися гнучкою та адаптивною в умовах ринку, що динамічно змінюється. Компанії, які успішно застосовують ці стратегії, можуть розраховувати на довгостроковий успіх, стійкість і процвітання у своїй галузі.

**Мета.** Дослідити аналіз стратегій маркетингу, реклами та збуту продукції, включаючи вивчення ринкових тенденцій, поведінки споживачів та стратегій ціноутворення на прикладі ТОВ «Газопостачальна компанія «Нафтогаз України».

**Матеріали і методи.** Матеріалами дослідження є: праці вітчизняних авторів, що провадять свої дослідження в галузі маркетингу, зокрема щодо стратегій маркетингу, реклами та збуту продукції.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: теоретичного узагальнення та групування (для характеристики маркетингових стратегій, формування головних завдань енергетичного маркетингу, систематизації аспектів сприяння підвищення адаптаційного потенціалу в енергетичному маркетингу); аналізу (для розрахунку динаміки показників реалізації продукції); опитування (для виявлення мотивів використання газу для особистого споживання); логічного узагальнення результатів (формулювання висновків).

Результати. У процесі дослідження було охарактеризовано п'ять маркетингових стратегій, серед яких: стратегія диференціації, що дозволяє виділити продукцію компанії серед конкурентів; стратегія цінової політики, яка спрямована на встановлення оптимальних цін для досягнення максимальної вигоди; стратегія маркетингових комунікацій, що включає ефективне просування товарів і послуг; стратегія розширення ринку, яка допомагає підприємству залучати нових клієнтів та освоювати нові ринки; а також стратегія соціальної відповідальності, яка сприяє зміцненню репутації компанії через екологічні та соціальні ініціативи. Вивчення ринкових тенденцій, поведінки споживачів та ефективного ціноутворення допомагають компаніям адаптуватися до змін, задовольняти потреби ринку та залишатися конкурентоспроможними. Динаміка показників реалізації продукції компанії ТОВ «Газопостачальна компанія «Нафтогаз України» була проаналізована з 2018 по 2022 рік. У цьому періоді відзначається зростання обсягів оптових продажів і добування сирої нафти та природного газу. У результаті анкетування клієнтів було виявлено, що споживачі газу задоволені якістю товару та відповідністю ціни та якості. «Нафтогаз» активно використовує різні засоби онлайн-комунікації, такі як месенджери, додатки та соціальні мережі, для взаємодії з клієнтами. Компанія також дотримується принципів соціальної відповідальності та активно займається проблемами кліматичних змін, прагнучи стати великим постачальником зеленої енергії на українському ринку до 2030 року шляхом розвитку відновлюваної енергетики. Крім того, «Нафтогаз» прагне знизити вуглецевий слід своїх клієнтів, пропонуючи їм екологічно чисті енергетичні рішення. В умовах постійних змін та високої конкуренції на ринку, підприємства, які активно використовують ринкові тенденції, аналізують поведінку споживачів та застосовують ефективні інструменти ціноутворення, мають значні переваги та можуть успішно розвивати свій бізнес. Завдяки комплексному підходу до маркетингу та соціальної відповідальності, компанії здатні не лише задовольняти поточні потреби ринку, але й створювати стійкі основи для майбутнього зростання та розвитку.

Перспективи. У подальших дослідженнях слід звернути увагу на аналіз впливу стійкого розвитку підприємства на купівельну поведінку споживачів. Це дозволить підприємству збільшити обсяги реалізації екологічно чистої продукції для розширення цільової аудиторії.

**Ключові слова:** маркетингові стратегії, реклама, збут, поведінка споживача, ціноутворення, ринкові тенденції, енергетичний маркетинг, адаптаційний потенціал, вуглецево-нейтральна економіка.

**Summary.** Introduction. Analyzing marketing, advertising and sales strategies is a key element of the success of modern enterprises. In the face of rapid technological development and changes in consumer behavior, companies must pay special attention to the development and analysis of their marketing strategies to remain competitive and successfully attract the attention of customers. Analyzing marketing, advertising, and sales strategies allows businesses to identify their strengths and weaknesses and find new opportunities for growth and development. Such analysis is an integral part of business planning and helps a company to remain flexible and adaptive in a dynamically changing market. Companies that successfully apply these strategies can count on long-term success, sustainability and prosperity in their industry.

**Purpose.** To study the analysis of marketing, advertising and sales strategies, including the study of market trends, consumer behavior and pricing strategies on the example of Gas Supply Company Naftogaz of Ukraine LLC.

**Materials and methods.** The materials of the study are: works of domestic authors who conduct their research in the field of marketing, in particular on marketing, advertising and sales strategies.

In the course of the study, the following scientific methods were used: theoretical generalization and grouping (to characterize marketing strategies, formulate the main tasks of energy marketing, systematize aspects of promoting the increase of adaptive capacity in energy marketing); analysis (to calculate the dynamics of product sales); surveys (to identify the motives for using gas for personal consumption); logical generalization of results (formulation of conclusions).

**Results.** In the course of the study, five marketing strategies were characterized, including: differentiation strategy, which allows to distinguish the company's products from competitors; pricing strategy, which aims to set optimal prices to achieve maximum profit; marketing communications strategy, which includes effective promotion of goods and services; market expansion strategy, which helps the company to attract new customers and develop new markets; and social responsibility strategy, which helps to strengthen the reputation of the company. The study of market trends, consumer behavior and effective pricing help companies adapt to changes, meet market needs and remain competitive. The dynamics of the sales performance of Naftogaz of Ukraine Gas Supply Company LLC was analyzed from 2018 to 2022. This period saw an increase in wholesale sales and crude oil and natural gas production. The customer survey revealed that gas consumers are satisfied with the quality of goods and price-quality matching. «Naftogaz actively uses various means of online communication, such as messengers, applications and social networks, to interact with customers. The company also adheres to the principles of social responsibility and actively addresses climate change issues, aiming to become a major supplier of green energy in the Ukrainian market by 2030 through the development of renewable energy. In addition, Naftogaz aims to reduce the carbon footprint of its customers by offering them environmentally friendly energy solutions. In a constantly changing and highly competitive market, companies that actively use

market trends, analyze consumer behavior and apply effective pricing tools have significant advantages and can successfully develop their business. Thanks to an integrated approach to marketing and social responsibility, companies are able not only to meet current market needs, but also to create a sustainable basis for future growth and development.

*Discussion.* Further research should pay attention to analyzing the impact of sustainable development of the enterprise on consumer behavior. This will allow the company to increase sales of environmentally friendly products to expand the target audience.

**Key words:** marketing strategies, advertising, sales, consumer behavior, pricing, market trends, energy marketing, adaptation potential, carbon-neutral economy.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах високої конкуренції на ринку підприємства стикаються з постійною необхідністю вдосконалення своїх маркетингових стратегій. Ефективний аналіз стратегій маркетингу, реклами та збуту продукції є ключовим елементом успішної діяльності компанії, який допомагає вивчити ринкові тенденції, поведінку споживачів та сформулювати оптимальні стратегії ціноутворення.

Аналіз ринкових тенденцій дозволяє компаніям адаптувати свої стратегії до змін, що відбуваються на ринку. Він включає вивчення економічних, соціальних, технологічних та політичних факторів, що впливають на ринок. Завдяки цьому аналізу, компанії можуть вчасно реагувати на зміни, впроваджувати інновації та залишатися конкурентоспроможними.

Важливість аналізу ринкових тенденцій полягає у розумінні поточних і майбутніх потреб споживачів, дозволяє компаніям ефективніше планувати виробництво і збут продукції; в аналізі ринкових тенденцій допомагає визначити нові можливості для розширення бізнесу, впровадженні нових продуктів або виходу на нові ринки; в оперативному виявленні загроз і негативних тенденцій, які дозволяють компаніям мінімізувати ризики і вчасно адаптуватися до нових умов.

Поведінка споживачів є важливим аспектом, який впливає на успіх маркетингових стратегій. Розуміння мотивацій, переваг та потреб споживачів дозволяє компаніям створювати продукти і послуги, які відповідають очікуванням ринку.

Вивчення поведінки споживачів важливе для глибокого розуміння потреб і бажань споживачів, дозволяє компаніям персоналізувати свої пропозиції, що підвищує задоволеність клієнтів і лояльність до бренду; для знання поведінки споживачів допомагає створювати більш цілеспрямовані та ефективні рекламні кампанії, що збільшують конверсію та ROI; для відгуків та аналізу поведінки споживачів, що дозволяє вдосконалювати продукти та послуги, роблячи їх більш привабливими для ринку.

Ціноутворення є одним з найважливіших елементів маркетингової стратегії, який безпосередньо впливає на конкурентоспроможність компанії. Ефективна стратегія ціноутворення враховує як внутрішні, так і зовнішні фактори, що дозволяє оптимально встановлювати ціни на продукцію.

Важливість аналізу стратегій ціноутворення: максимізація прибутку, конкурентоспроможність, забезпечення доступності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні та практичні аспекти аналізу стратегій маркетингу, реклами та збуту продукції досліджено в наукових працях українських вчених. Слід виокремити Янько А. [14], яка дослідила сутність маркетингової стратегії, розглянула етапи створення стратегії, методи оцінки ефективності маркетингової стратегії. Дронова Т. С., Гета М. [4] дослідили вплив цифрової реклами на рекламний ринок. Крупільницький О. [10] визначив поняття «маркетингова стратегія», охарактеризував її ефективність та представив етапи розробки. Квятковська Л. А. [7] розробила схему базових елементів формування маркетингової стратегії підприємства та визначила показники для оцінки її ефективності у відомих моделях. Вигівська Т. П. та Кірічок С. В. [1] дослідили роль реклами у забезпеченні ефективного функціонування бізнесу. Дейнега О. В. та Дейнега І. О. [2] розглянули теоретичні підходи до організації рекламної діяльності підприємств, їх структурування та узагальнення. Завербний А. С. і Ніценко Д. О. [6] дослідили поняття «цінова стратегія» та її важливість для підприємств. Притиченко Т. І. і Лях І. С. [12] теоретично обґрунтували та розробили рекомендації щодо використання психологічних прийомів ціноутворення, враховуючи їх вплив на поведінку споживачів. Дронова Т. С. і Чудіна Д. [5] вивчили динаміку обсягів продажу продукції підприємства. Окландер І. М. [11] зазначив, що динамічне ціноутворення сприяє збільшенню прибутковості та кількості клієнтів без значних інвестицій. Ковальчук С. В. і Тимофеев Д. Г. [8] розкрили питання формування та застосування маркетингової цінової політики українськими підприємствами, визначивши напрями та перспективи покращення процесу ціноутворення. Косар Н., Мамчин М. та Баран А. [9] проаналізували типи поведінки споживачів і фактори, що на неї впливають. Старев Д., Покуса Ф. [15] виокремили моделі управління продажем товарів виробника в умовах поствоєнної економіки.

**Мета статті.** Дослідити аналіз стратегій маркетингу, реклами та збуту продукції, включаючи вивчення ринкових тенденцій, поведінки споживачів та стратегій ціноутворення на прикладі ТОВ «Газопостачальна компанія «Нафтогаз України».

**Матеріали і методи.** Матеріалами дослідження є: праці вітчизняних авторів, що провадять свої дослідження в галузі маркетингу, зокрема щодо стратегій маркетингу, реклами та збуту продукції.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: теоретичного узагальнення та групування (для характеристики маркетингових стратегій, формування головних завдань енергетичного маркетингу, систематизації аспектів сприяння підвищення адаптаційного потенціалу в енергетичному маркетингу); аналізу (для розрахунку динаміки показників реалізації продукції); опитування (для виявлення мотивів використання газу для особистого споживання); логічного узагальнення результатів (формулювання висновків).

**Виклад основного матеріалу.** Володіння мистецтвом маркетингових стратегій забезпечує найбільшу ймовірність успішної реалізації продукції, а також допомагає стартапам зайняти конкурентоспроможне місце на ринку, формуючи свій контингент покупців. Для того щоб забезпечити успіх, підприємству насамперед необхідно визначити болі покупця. Із цього можемо вивести відповідне визначення маркетингу.

Маркетинг — це поєднання різноманітних стратегій та навичок, які необхідно освоїти кожному підприємцю, щоб майстерно оволодіти адаптаційними прийомами виживання на ринку. Саме така властивість як виживання (життєстійкість) у мінливих умовах кон'юнктури ринку забезпечує перевагу однієї компанії над іншими, які нездатні швидко відреагувати на ці зміни.

Маркетингові стратегії відіграють вирішальну роль в успіху будь-якого бізнесу (рис. 1). Вони визначають способи, засоби та інструменти, які компанія використовує для просування своєї продукції або послуг на ринку.



Рис. 1. Маркетингові стратегії

Джерело: складено автором за [5; 6; 7; 10; 14]

Стратегія диференціації полягає у створенні унікальної та відмінної від конкурентів пропозиції продукції або послуг. Ключова ідея полягає в тому, щоб запропонувати споживачам щось, чим не можуть похвалитися інші компанії. Це може бути особливий дизайн продукту, висока якість, інноваційні функції або унікальний досвід обслуговування. Стратегія диференціації допомагає компанії виділитися на ринку та привернути увагу споживачів.

Цінова стратегія є одним із ключових аспектів маркетингу. Компанії можуть обирати різні підходи до ціноутворення, включно зі стратегією преміум-цінності, стратегією низьких цін або стратегією динамічного ціноутворення. Вибір цінової стратегії залежить від безлічі чинників, включно з цільовою аудиторією, конкурентним оточенням, вартістю виробництва та багатьма іншими. Правильно підібрана цінова стратегія може вплинути на успіх продукції на ринку.

Стратегія маркетингових комунікацій охоплює вибір каналів комунікації зі споживачами та розробку ефективних маркетингових повідомлень. Компанії можуть використовувати різні канали, такі як реклама, PR, соціальні мережі, події та багато іншого, щоб досягти своєї цільової аудиторії. Важливо створити єдине і цілеспрямоване повідомлення, яке привертатиме увагу і переконуватиме споживачів у купівлі продукції або послуг.

Реклама і збут продукції відіграють важливу роль в успішному просуванні товарів і послуг на ринку. Ефективні стратегії в галузі реклами та збуту дають змогу компаніям привернути увагу споживачів, збільшити продажі та зміцнити свої позиції на ринку.

Наприклад, ТОВ «Газопостачальна компанія «Нафтогаз України» використовує широкий спектр рекламних та просувальних стратегій, включаючи власний додаток особистого кабінету для сплати за спожитий газ, групу в телеграм з актуальними цінами на паливо, у вайбер «Нафтогаз-бот», власну онлайн-платформу з продажу техніки та приладів для дому. Активно застосовує для комунікацій зі споживачами соціальні мережі фейсбук та інстаграм.

Перш ніж приступати до розробки рекламних кампаній і стратегій збуту, необхідно чітко визначити цільову аудиторію продукту. Знання потреб, уподобань і характеристик цієї аудиторії допоможе компанії створити ефективні та цілеспрямовані рекламні повідомлення. Також важливо визначити унікальне позиціонування продукту на ринку, щоб виділитися серед конкурентів і привернути увагу споживачів.

Для успішного просування продукту на ринку рекламні та збутові стратегії мають бути інтегровані та узгоджені. Використання різноманітних маркетингових каналів, таких як інтернет-реклама, телебачення, друковані ЗМІ, соціальні мережі, прямі продажі тощо, дає змогу компанії охопити широку

аудиторію і підвищити впізнаваність бренду. Важливо створити єдине та узгоджене сприйняття компанії та її продукції на всіх комунікаційних платформах.

Щоб привернути увагу споживачів і виділитися на тлі конкурентів, необхідно застосовувати інноваційні та креативні підходи в рекламі та збуті продукції. Це може включати створення унікальних рекламних кампаній, що запам'ятовуються, проведення акцій і конкурсів, використання інтерактивних технологій та інші креативні способи взаємодії з клієнтами.

Стратегія розширення ринку націлена на пошук нових сегментів або ринків для продукції чи послуг компанії. Це може означати запуск нових продуктових ліній, експансію на міжнародні ринки або залучення нових цільових аудиторій. Розширення ринку дає змогу компанії збільшити свою клієнтську базу і збільшити обсяг продажів.

У сучасному бізнесі успішне просування продукції на ринку вимагає комплексного підходу, що включає аналіз ринкових тенденцій, вивчення поведінки споживачів і розроблення ефективних маркетингових, рекламних і збутових стратегій.

Для ефективного планування маркетингових стратегій важливо провести аналіз ринкових тенденцій. Це включає вивчення конкурентів, оцінку попиту на продукцію, аналіз ціноутворення і визначення ключових трендів на ринку. Тільки маючи повне уявлення про поточний стан ринку, компанія зможе розробити стратегію, яка буде успішною і конкурентоспроможною.

Для цього необхідно провести детальний аналіз ринкових тенденцій, який охоплює кілька ключових аспектів. Було проаналізовано показники реалізації продукції на оптовому ринку та ТОВ «Газопостачальна компанія «Нафтогаз України» (табл. 1).

Загалом спостерігається зростання обсягів реалізованої продукції з кожним роком на 16,6%. Чистий дохід від реалізації стабільно збільшувався до 2022 року на 55 509 тис. грн. Обсяг доходу дає змогу оцінити фінансову стійкість ТОВ «Газопостачальна компанія «Нафтогаз України». Добування сировини та матеріалів для виробництва готового продукту

збільшились на 26,6%. Зростання доходів відкриває можливості для інвестицій у добування та переробку сирої нафти та природного газу.

Вивчення основних ринкових трендів дає змогу компанії бути в курсі актуальних змін і адаптувати свої стратегії під них. Це може включати в себе технологічні інновації, зміни в споживчій поведінці, а також економічні та соціокультурні чинники. Розуміння та врахування цих трендів допомагають компанії бути попереду конкурентів і ефективно реагувати на зміни на ринку.

Вивчення поведінки споживачів є найважливішим елементом успішної маркетингової стратегії. Компанії повинні розуміти, що спонукає споживачів купувати їхню продукцію, які потреби вони задовольняють і які очікування у них є від товару. Аналіз поведінки споживачів дає змогу компанії адаптувати свої маркетингові стратегії та рекламні кампанії відповідно до потреб і вподобань своєї цільової аудиторії.

Розуміння того, що мотивує споживачів на купівлю продукції, має вирішальне значення для успішної маркетингової стратегії. Це може включати задоволення базових потреб, прагнення до самовираження, бажання приналежності до певної групи або спільноти, та інші фактори. Вивчення мотивів споживачів допомагає компанії створити продукт або послугу, яка буде актуальною і привабливою для цільової аудиторії.

Для вивчення мотивів споживачів ТОВ «Газопостачальна компанія «Нафтогаз України» щодо використання газу для особистого споживання було проведено анкетування 634 осіб, серед яких 325 чоловіків і 309 жінок. Переважна більшість респондентів — це люди віком від 25 до 65 років (табл. 2).

Майже всі опитані задоволені рівнем обслуговуванням служби постачання газу (87%), 5% споживачів не задоволені і 8% споживачам складно відповісти. 52% споживачів вважає, що газ, який вони використовують у повсякденному житті досить якісний. 12% респондентів не задоволені якістю газу, і 36% — складно відповісти. Більшість споживачів (93%) перейшли б на використання екологічних видів енергії.

Таблиця 1

**Динаміка показників реалізації продукції, 2018–2022 рр.**

| Показники                                                                              | 2018 р. | 2019 р. | 2020 р. | 2021 р. | 2022 р. | Відхилення 2022 р. до 2018 р., +– |
|----------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|-----------------------------------|
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн               | 2563    | 2288    | 2896    | 15426   | 58072   | 55509                             |
| Оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами, млн. грн | 619764  | 614922  | 507217  | 772584  | 722750  | 102986                            |
| Добування сирої нафти та природного газу, млн. грн                                     | 167684  | 143808  | 119267  | 187606  | 212320  | 44636                             |

Джерело: складено автором за [3; 13]

Таблиця 2

**Результати опитування респондентів щодо мотивації використання газу  
для особистого споживання, %**

| Питання                                                                                                  | Так | Ні | Складно<br>відповісти |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|----|-----------------------|
| Ви задоволені обслуговуванням служби постачання газу?                                                    | 87  | 5  | 8                     |
| На Вашу думку, газ, який Ви використовуєте у повсякденному житті, відповідає співвідношенню ціна-якість? | 52  | 12 | 36                    |
| Якби мали можливість, використовували б екологічні види енергії (сонячну, вітрову тощо)?                 | 93  | 0  | 7                     |

Джерело: власні дослідження автора

Компанії повинні враховувати, які потреби та очікування задовольняють їхні продукти або послуги у споживачів. Це передбачає аналіз функціональності, якості, цінності та зручності пропонованого продукту, що відповідає вимогам цільової аудиторії. Розуміння цих аспектів дає змогу компанії адаптувати свої продукти та маркетингові стратегії відповідно до ринкових вимог.

Вивчення поведінки споживачів також включає сегментацію ринку на групи зі схожими потребами та характеристиками. Це дає змогу компанії точніше визначати свою цільову аудиторію та розробляти персоналізовані маркетингові стратегії, що будуть найефективнішими та найпривабливішими для кожної групи споживачів.

Аналіз поведінки споживачів допомагає компанії адаптувати свої маркетингові стратегії та рекламні кампанії відповідно до потреб і переваг цільової аудиторії. Це може включати вибір відповідних каналів комунікації, створення релевантного і привабливого контенту для споживачів, а також розробку унікального позиціонування продукту або послуги на ринку.

Одним із найважливіших аспектів маркетингової стратегії є правильне ціноутворення. Компанії повинні враховувати виробничі витрати, конкурентне середовище, цінову політику конкурентів і попит на продукцію під час встановлення цін на свої товари або послуги.

Маркетингові стратегії ціноутворення відіграють ключову роль в успіху бізнесу, впливаючи на прибутковість, конкурентоспроможність і ринкове позиціонування компанії. Стратегія ціноутворення має бути ретельно продумана й адаптована до особливостей бізнесу, цільової аудиторії та ринкових умов. У цій статті ми розглянемо різні види маркетингових стратегій ціноутворення та їхні особливості, щоб допомогти вам обрати оптимальний підхід для вашого бізнесу.

Стратегія ціноутворення на основі собівартості враховує витрати на виробництво, маркетинг, розподіл та інші операційні витрати з додаванням бажаної націнки. Ціни встановлюються на основі собівартості продукції, що дає змогу компанії забезпечувати прибутковість і стійкість бізнесу. Цей

підхід особливо ефективний у галузях з високою конкуренцією і стандартизованими товарами.

Під час вибору стратегії конкурентного ціноутворення компанія орієнтується на ціни конкурентів, прагнучи залишатися конкурентоспроможною за ціною і приваблювати клієнтів нижчими цінами або кращими умовами. Цей підхід часто використовують у галузях із високою конкуренцією або під час виходу на новий ринок.

Стратегія ціноутворення, заснована на сприйнятті цінності, передбачає створення у споживачів враження про високу цінність продукту або послуги. Ціни встановлюються вище середнього рівня, щоб підкреслити престижність, якість або унікальні характеристики продукції. Цей підхід ефективний у галузях із високим рівнем диференціації продукції та лояльною аудиторією.

Ціноутворення на основі попиту передбачає зміну цін залежно від попиту на продукцію. Компанії можуть застосовувати сезонні знижки, акції, обмежені пропозиції та інші методи для стимулювання попиту і збільшення обсягу продажів. Цей підхід дає змогу компанії гнучко реагувати на зміни ринкової ситуації та поведінку споживачів.

Стратегія ціноутворення за сегментами ринку передбачає встановлення різних цін для різних сегментів цільової аудиторії. Це дає змогу компаніям оптимізувати доходи, враховуючи відмінності в рівнях попиту і купівельної спроможності в кожному сегменті. Наприклад, можна встановити преміальні ціни для клієнтів, які шукають високоякісні продукти і готові платити більше, тоді як для більш чутливих до ціни споживачів можна пропонувати економні варіанти.

Цей підхід вимагає глибокого розуміння потреб та поведінки кожного сегменту, що дозволяє створювати диференційовані пропозиції, максимально відповідні очікуванням клієнтів. Для успішного впровадження ціноутворення за сегментами ринку компанії повинні проводити детальний аналіз ринку, використовувати дані аналітики та регулярно оцінювати ефективність своїх цінових стратегій, щоб вчасно реагувати на зміни попиту та конкурентного середовища.

Окрім цього, важливим аспектом є комунікація з клієнтами. Пояснення різниці в цінах та додатко-

вої цінності, яку вони отримують, може зміцнити довіру споживачів та підвищити їхню лояльність. Така стратегія дозволяє компаніям залишатися конкурентоспроможними на різних рівнях ринку та забезпечувати стійкий ріст.

Стратегія соціальної відповідальності передбачає активну участь компанії у розв'язанні соціальних та екологічних проблем. Це може включати в себе участь у благодійних програмах, екологічні ініціативи, соціальні проекти та інші дії, які сприяють поліпшенню суспільства. Компанії, які піклуються про свій суспільний імідж і вкладаються в соціальні ініціативи, можуть завоювати довіру клієнтів і зміцнити свою позицію на ринку.

Нафтогаз веде бізнес відповідально, слідуючи актуальним трендам управління в нафтогазовій галузі. Вони активно реагують на сучасні виклики та потреби українського суспільства, працюючи також в інтересах майбутніх поколінь. Створюючи цінність для своїх клієнтів, вони роблять це в сталий спосіб, дбаючи про охорону довкілля, соціальну політику, фінансову стабільність і дотримання стандартів корпоративного управління.

Компанія приділяє особливу увагу проблемі зміни клімату. Ці виклики вимагають перетворення економічної структури та визначатимуть напрямки розвитку країн і компаній у поточному столітті. Тому досягнення нульових викидів — ключова мета, зафіксована в стратегії Нафтогазу. Вони планують стати значним споживачем і постачальником зеленої енергії на українському ринку, встановивши щонайменше 1 ГВт потужностей ВДЕ до 2030 року. Їхні довгострокові цілі включають виробництво до 1 млн. тонн біопалива і до 5 млрд. кубометрів біометану та водню щорічно. Вони прагнуть задовольнити потреби клієнтів в екологічно чистих енергетичних рішеннях, знижуючи їхній вуглецевий слід. Компанія є частиною Глобального договору ООН, підтримує його принципи та визначає для себе пріоритетні цілі сталого розвитку у своїй бізнес-діяльності: міцне здоров'я і благополуччя, якісна освіта, чиста вода та належні санітарні умови, доступна та чиста енергія, сталий розвиток міст та спільнот, боротьба зі зміною клімату, партнерство заради стійкого розвитку [13].

Соціальні проекти можуть бути спрямовані на покращення умов праці та життя працівників, розвиток місцевих громад, підтримку малого бізнесу та створення нових робочих місць. Такі ініціативи підвищують лояльність працівників, зміцнюють корпоративний дух і покращують репутацію компанії серед населення.

Крім того, стратегія соціальної відповідальності сприяє зміцненню зв'язків з партнерами та інвесторами, які також цінують відповідальне ставлення до соціальних та екологічних питань. У сучасному бізнес-середовищі відповідальність перед суспільством стає важливим фактором для прийняття інвестиційних рішень і вибору ділових партнерів.

Компанії, які впроваджують стратегії соціальної відповідальності, демонструють своє прагнення до сталого розвитку, що, в свою чергу, підвищує їхню конкурентоспроможність та стійкість до ринкових викликів. Вони стають більш привабливими для клієнтів, які все частіше обирають бренди, що поділяють їхні цінності та сприяють позитивним змінам у суспільстві.

У сучасному світі енергетичний сектор є однією з ключових галузей, що впливають на економічний розвиток країн і добробут їхніх громадян. В умовах постійних змін на ринку, зростання конкуренції та посилення екологічних вимог, підприємства енергетичного комплексу повинні мати високий адаптаційний потенціал. В цьому контексті енергетичний маркетинг відіграє важливу роль, сприяючи розвитку стійких конкурентних переваг та підвищенню ефективності діяльності компаній.

Енергетичний маркетинг включає в себе сукупність маркетингових заходів, спрямованих на задоволення потреб споживачів у енергетичних продуктах та послугах, формування позитивного іміджу компаній і підвищення їх конкурентоспроможності. Головні завдання енергетичного маркетингу зображено на рисунку 2.

Вивчення попиту, поведінки та потреб споживачів допомагає енергетичним компаніям створювати продукти та послуги, що відповідають вимогам ринку. Поділ ринку на сегменти дає змогу точно визначити цільову аудиторію і розробити стратегії позиціонування, що відповідають потребам різних груп споживачів. Розроблення ефективних маркетингових стратегій, включно з продуктовою, ціновою, комунікаційною та розподільчою політикою, допомагає компаніям досягати своїх цілей на ринку. Впровадження нових технологій, розвиток відновлюваних джерел енергії та підвищення енергоефективності є важливими аспектами розвитку енергетичного сектору.

В умовах зміни клімату та погіршення довкілля перехід до вуглецево-нейтральної економіки стає пріоритетом для багатьох країн. Використання екологічно чистих джерел енергії, таких як водень, сонячна, вітрова та світлова енергія, відіграє ключову роль у цьому процесі. Цей перехід вимагає значних змін в енергетичній політиці, технологічних інноваціях і соціальній підтримці. У цій статті ми розглянемо важливість і виклики переходу до вуглецево-нейтральної економіки, а також потенціал різних екологічних видів енергії.

Перехід до вуглецево-нейтральної економіки критично важливий для:

- зниження викидів парникових газів, що сприяє уповільненню глобального потепління;
- збереження природних ресурсів, завдяки використанню відновлюваних джерел енергії;
- підвищення енергетичної безпеки шляхом зменшення залежності від імпорту енергоносіїв;

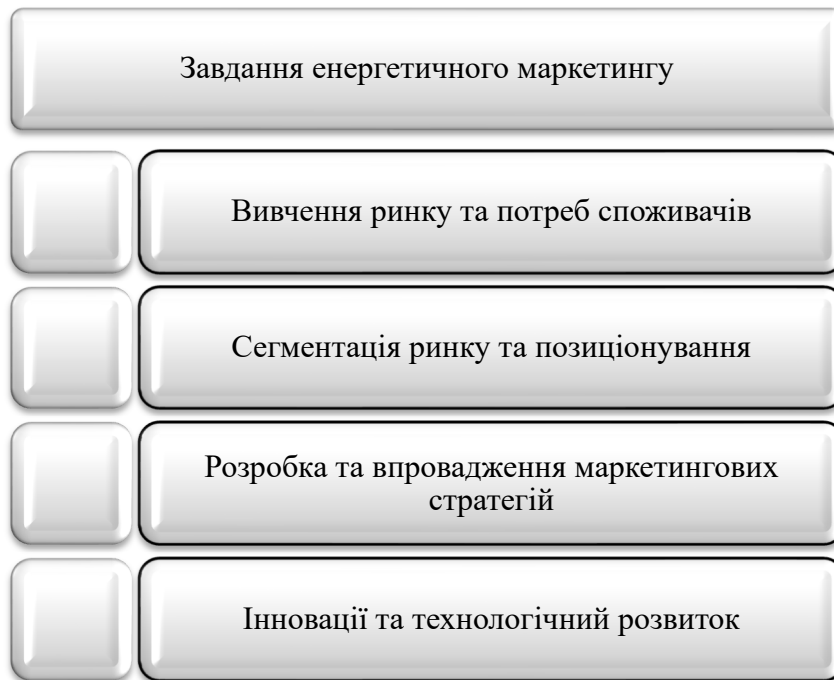


Рис. 2. Головні завдання енергетичного маркетингу

Джерело: власна розробка автора

– стимулювання економічного розвитку через інвестиції в екологічно чисті технології та створення нових робочих місць.

Воднева енергія являє собою перспективне джерело чистої енергії, яке може бути отримано з води з використанням поновлюваних джерел енергії. Основні переваги водню включають високу енергетичну щільність, низькі викиди і можливість зберігання енергії.

Сонячна енергія є одним із найдоступніших видів відновлюваної енергії, володіючи значним потенціалом, чистотою і низькими експлуатаційними витратами.

Вітрова енергія також є важливим джерелом відновлюваної енергії з високою ефективністю, екологічністю і можливістю установки в різних умовах.

Світлова енергія використовується для генерації електрики за допомогою фотонів. Це може включати не тільки сонячну енергію, а й інші джерела світла. Основні переваги:

- світлова енергія доступна в будь-який час доби, особливо за достатнього освітлення.
- застосування світлової енергії не спричиняє викидів шкідливих речовин.
- сучасні технології дають змогу використовувати світлову енергію навіть у регіонах із низьким рівнем сонячного випромінювання.

Перехід до вуглецево-нейтральної економіки пов'язаний з певними викликами: він вимагає значних інвестицій в інфраструктуру і нові технології; деякі технології відновлюваної енергії потребують подальшого розвитку та поліпшення, щоб забезпечити їхню ефективність і надійність; зміни в енергетичній політиці та перехід на нові джерела

енергії можуть зустріти опір окремих груп населення і політичних сил.

Незважаючи на ці труднощі, перехід до вуглецево-нейтральної економіки вкрай важливий: це захист довкілля, енергетична безпека та економічний розвиток. Інвестиції в екологічно чисті технології створюють нові робочі місця та сприяють економічному зростанню.

Адаптивний потенціал підприємств енергетичного сектору залежить від їхньої здатності швидко та ефективно реагувати на зміни ринкових умов. Енергетичний маркетинг збільшує адаптаційний потенціал завдяки певним аспектам (рис. 3).

Маркетингові дослідження допомагають компаніям своєчасно виявляти зміни на ринку та адаптувати свою діяльність відповідно до нових умов, що включає зміну асортименту продукції, коригування цінової політики, впровадження нових технологій та інші заходи.

Ефективні маркетингові стратегії допомагають створити стійкі конкурентні переваги, даючи змогу компаніям витримувати конкуренцію та зберігати свої позиції на ринку.

Позитивний імідж компанії та її активна маркетингова діяльність можуть залучити інвестиції, що є важливим фактором для розвитку та модернізації енергетичного сектору.

Завдяки маркетинговим дослідженням та рекламним кампаніям компанії можуть виходити на нові ринки, залучати нових клієнтів та розширювати свою географію діяльності.

Висока якість обслуговування, програми лояльності та активна комунікація зі споживачами

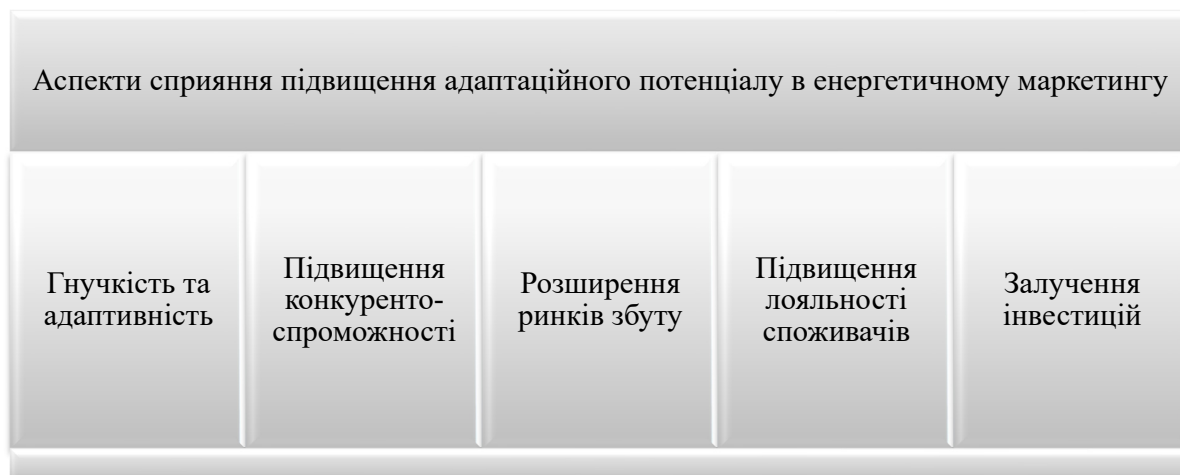


Рис. 3. Аспекти сприяння підвищення адаптаційного потенціалу в енергетичному маркетингу

*Джерело: власна розробка автора*

сприяють зміцненню взаємин з клієнтами та підвищенню їхньої лояльності до бренду.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Аналіз стратегій маркетингу, реклами та збуту продукції є невід’ємною складовою успіху сучасних підприємств. В процесі дослідження охарактеризовано п’ять маркетингових стратегій (стратегія диференціації, стратегія цінової політики, стратегія маркетингових комунікацій, стратегія розширення ринку, стратегія соціальної відповідальності). Вивчення ринкових тенденцій, поведінки споживачів та ефективне ціноутворення допомагають компаніям адаптуватися до змін, задовольняти потреби ринку та залишатися конкурентоспроможними. На прикладі ТОВ «Газопостачальна компанія «Нафтогаз України» досліджено динаміку показників реалізації продукції. За 2018–2022 роки спостерігається збільшення обсягів продажу і видобутку сировини. Результати анкетування споживачів газу показали, що задоволені обслуговуванням служби постачання газу через якісний товар та відповідності

«ціна-якість». Нафтогаз використовує різні засоби онлайн комунікацій зі споживачами: месенджери, додатки, соціальні мережі. Компанія Нафтогаз соціально відповідальна. Вона приділяє особливу увагу проблемі зміни клімату і визначає нульові викиди як ключову мету. Вони планують стати значним постачальником зеленої енергії на українському ринку до 2030 року шляхом впровадження відновлюваної енергетики. Крім того, прагнуть знизити вуглецевий слід клієнтів, задовольняючи їхні потреби в екологічно чистих енергетичних рішеннях. В умовах постійних змін на ринку, компанії, які активно використовують ринкові тенденції, поведінку споживачів та інструменти ефективного ціноутворення, мають значні переваги і можуть успішно розвивати свій бізнес.

У подальших дослідженнях слід звернути увагу на аналіз впливу стійкого розвитку підприємства на купівельну поведінку споживачів. Це дозволить підприємству збільшити обсяги реалізації екологічно чистої продукції для розширення цільової аудиторії.

### Література

1. Вигівська Т. П., Кірічок С. В. Реклама як інструмент стимулювання збуту продукції підприємства. *Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу: III Міжн. наук.-практ. конф.* (3–4 листопада 2022 р.). Житомир : Державний університет «Житомирська політехніка», 2022. С. 19. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/12/19-1.pdf> (дата звернення: 18.07.2024).
2. Дейнега О. В., Дейнега І. О. Сучасні тренди рекламної діяльності ринково-орієнтованих підприємств. *Трансформаційна економіка*. 2023. Вип. 1 (01). С. 15–20.
3. *Державна служба статистики України*. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 18.07.2024).
4. Дронова Т. С., Гета М. Сучасні виклики реклами. Міждисциплінарні дослідження науки XXI століття: *матеріали II Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. молодих учених та студентів* (м. Київ, 1 грудня 2022 р.). Київ : ВНЗ «Університет економіки та права «Крок», 2022. С. 40–42.
5. Дронова Т. С., Чудіна Д. Аналіз маркетингової стратегії просування продукції підприємства. *Науковий огляд*. 2021. № 4 (76). С. 7–16.

6. Завербний А. С., Ніценко Д. О. Цінові стратегії підприємства: сутність, види, проблеми формування. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 44. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-2>.
7. Квятковська Л. А. Механізм оцінки маркетингової стратегії. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. Т. II, № 4. С. 98–104.
8. Ковальчук С. В., Тимофеев Д. Г. Сучасні тенденції застосування маркетингового ціноутворення в практичній діяльності українських підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. Т. 4, № 6. С. 85–89.
9. Косар Н., Мамчин М., Баран А. Дослідження зміни поведінки споживачів у сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 45. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-68>.
10. Крупільницький О. Маркетингова стратегія. *BANADA*. URL: <https://www.banada.top/marketingova-strategia/> (дата звернення: 19.07.2024).
11. Окландер І. М. Динамічне ціноутворення — прогресивна тенденція цифрового маркетингу. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2023. Вип. 1(90). С. 37–43.
12. Притиченко Т. І., Лях І. С. Психологічні прийоми маркетингового ціноутворення та їх вплив на поведінку споживача. *Бізнес Інформ*. 2018. № 5. С. 522–528.
13. ТОВ «Газопостачальна компанія «Нафтогаз України». URL: <https://gas.ua/uk/home> (дата звернення: 19.07.2024).
14. Янько А. Маркетингова стратегія: креативні підходи. *YouScan*. 2023. URL: <https://youscan.io/ua/blog/marketing-strategy/> (дата звернення: 18.07.2024).
15. Старев Д., Покуса Ф. Моделі управління продажем товарів виробника в умовах поствоєнної економіки: теоретико-прикладні аспекти. Інноваційний потенціал соціально-економічного розвитку продуктивних сил регіону: монографія. Ополь : Academy of Applied Sciences — Higher School of Management and Administration in Opole, 2024. С. 223–247. URL: [http://osvit-forum.epizy.com/wp-content/uploads/2024/05/%D0%9C%D0%B0%D0%BA%D0%B5%D1%82.%D0%9C%D0%9E%D0%9D%D0%9E%D0%93%D0%A0%D0%90%D0%A4%D0%AF\\_2024-%D1%81-%D1%82%D0%B8%D1%82%D1%83%D0%BB-1.pdf](http://osvit-forum.epizy.com/wp-content/uploads/2024/05/%D0%9C%D0%B0%D0%BA%D0%B5%D1%82.%D0%9C%D0%9E%D0%9D%D0%9E%D0%93%D0%A0%D0%90%D0%A4%D0%AF_2024-%D1%81-%D1%82%D0%B8%D1%82%D1%83%D0%BB-1.pdf) (дата звернення: 18.07.2024).

## References

1. Vyhivska, T. P., & Kirichok, S. V. (2022). Advertising as a tool to stimulate sales of the company's products [Reklama yak instrument stymuliuvannya zbutu produktsii pidpriemstva]. *Suchasni vyklyky staloho rozvytku biznesu: III Mizhn. nauk.-prakt. konf.* (pp. 19). Zhytomyr: Derzhavnyi universytet "Zhytomyrska politekhnika". URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/12/19-1.pdf> [in Ukrainian].
2. Deineha, O. V., & Deineha, I. O. (2023). Modern trends in advertising activities of market-oriented enterprises [Suchasni trendy reklamnoi diialnosti rynkovo-orientovanykh pidpriemstv]. *Transformatsiina ekonomika*, 1 (01), 15–20 [in Ukrainian].
3. State Statistics Service of Ukraine — Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> [in Ukrainian].
4. Dronova, T. S., & Heta, M. (2022). Modern challenges to advertising [Suchasni vyklyky reklam]. *Mizhdystsylinarni doslidzhennia nauky KhKhI stolittia: II Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi internet-konferentsii molodykh uchenykh ta studentiv* (pp. 40–42). Kyiv: VNZ "Universytet ekonomiky ta prava "Krok" [in Ukrainian].
5. Dronova, T. S., & Chudina, D. (2021). Analysis of the marketing strategy for promoting the company's products [Analiz marketynhovoї stratehii prosuvannya produktsii pidpriemstva]. *Naukovyi ohliad*, 4 (76), 7–16 [in Ukrainian].
6. Zaverbnyi, A. S., & Nitsenko, D. O. (2022). Enterprise Price Strategies: Essence, Types, Problems of Formation [Tsinovi stratehii pidpriemstva: sutnist, vydy, problemy formuvannia]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 44. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-2> [in Ukrainian].
7. Kviatkovska, L. A. (2011). Mechanism for evaluating marketing strategy [Mekhanizm otsinky marketynhovoї stratehii]. *Marketynh i menedzhment innovatsii*, II, 4, 98–104 [in Ukrainian].
8. Kovalchuk, S. V., & Tymofeiev, D. H. (2011). Current trends in the use of marketing pricing in the practical activities of Ukrainian enterprises [Suchasni tendentsii zastosuvannya marketynhovoho tsinoutvorennia v praktychnii diialnosti ukrainskykh pidpriemstv]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, 4(6), 85–89 [in Ukrainian].
9. Kosar, N., Mamchyn, M., & Baran, A. (2022). Study of changes in consumer behavior in modern conditions [Doslidzhennia zminy povedinky spozhyvachiv u suchasnykh umovakh]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 45. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-68> [in Ukrainian].
10. Krupilnytskyi, O. Marketing strategy [Marketynhova stratehiia]. *BANADA*. URL: <https://www.banada.top/marketingova-strategia/> [in Ukrainian].
11. Oklander, I. M. (2023). Dynamic pricing is a progressive trend in digital marketing [Dynamichne tsinoutvorennia — prohresyvna tendentsiia tsyfrovoho marketynhu]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*, 1(90), 37–43 [in Ukrainian].
12. Prytychenko, T. I., & Liakh, I. S. (2018). Psychological techniques of marketing pricing and their impact on consumer behavior [Psykhologichni pryomy marketynhovoho tsinoutvorennia ta yikh vplyv na povedinku spozhyvacha]. *Biznes Inform*, 5, 522–528 [in Ukrainian].

13. *Limited Liability Company “Gas Supply Company “Naftogaz of Ukraine”*. URL: <https://gas.ua/uk/home> [in Ukrainian].
14. Yanko, A. (2023). Marketing strategy: creative approaches [Marketynhova stratehiia: kreatyvni pidkhody]. *YouScan*. URL: <https://youscan.io/ua/blog/marketing-strategy/> [in Ukrainian].
15. Starev, D., & Pokusa, F. (2024). Models of managing the sale of manufacturer’s goods in the conditions of the post-war economy: theoretical and applied aspects. Innovative potential of socio-economic development of productive forces of the region: monograph. Opole: Academy of Applied Sciences — Higher School of Management and Administration in Opole, 223–247. URL: [http://osvit-forum.epizy.com/wp-content/uploads/2024/05/%D0%9C%D0%B0%D0%BA%D0%B5%D1%82\\_%D0%9C%D0%9E%D0%9D%D0%9E%D0%93%D0%A0%D0%90%D0%A4I%D0%AF\\_2024-%D1%81-%D1%82%D0%B8%D1%82%D1%83%D0%BB-1.pdf](http://osvit-forum.epizy.com/wp-content/uploads/2024/05/%D0%9C%D0%B0%D0%BA%D0%B5%D1%82_%D0%9C%D0%9E%D0%9D%D0%9E%D0%93%D0%A0%D0%90%D0%A4I%D0%AF_2024-%D1%81-%D1%82%D0%B8%D1%82%D1%83%D0%BB-1.pdf).

УДК 658.78.5:658.8

**Перевозова Ірина Володимирівна**

*доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри підприємництва та маркетингу  
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу*

**Perevozova Iryna**

*DSc in Economics, Professor,  
Head of the Department of Entrepreneurship and Marketing  
Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas  
ORCID: 0000-0002-3878-802X*

**Дуда Галина Богданівна**

*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри підприємництва та маркетингу  
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу*

**Duda Halyna**

*Candidate of Economic Sciences,  
Associate Professor of the Department of Entrepreneurship and Marketing  
Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas  
ORCID: 0000-0002-8559-2003*

**Земляков Ігор Семенович**

*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри підприємництва та маркетингу  
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу*

**Zemliakov Ihor**

*Candidate of Economic Sciences,  
Associate Professor of the Department of Entrepreneurship and Marketing  
Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas  
ORCID: 0009-0008-6538-9447*

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-8-10223

## **МАРКЕТИНГОВИЙ АНАЛІЗ ТА ФОРМУВАННЯ ОПТИМАЛЬНОГО ТОВАРНОГО АСОРТИМЕНТУ ОПТОВОГО ПІДПРИЄМСТВА**

## **MARKETING ANALYSIS AND FORMATION OF THE OPTIMAL PRODUCT RANGE OF THE WHOLESALE ENTERPRISE**

**Анотація.** Вступ. Незалежно від галузі, у якій працює оптове підприємство, успішне функціонування на сучасному ринку залежить від ефективного формування та управління товарним асортиментом в розрізі торгових марок, яке спрямоване на залучення потенційних та утримання наявних клієнтів. Асортиментна політика підприємства оптової торгівлі сприяє збільшенню обсягів продажу продукції торгових марок, налагодженні довготривалих відносин з покупцями та зміцненню позицій оптового підприємства на ринку. Створення власних каналів просування торгових марок особливо важливе для підприємств, які пропонують свою продукцію оптом. Швидкі зміни споживчих переваг та посилення конкуренції в сегменті оптової торгівлі вимагають від підприємств постійного адаптування свого товарного портфелю. Однак, відсутність єдиного підходу до формування оптимального асортименту товарів, з урахуванням специфіки оптової торгівлі, ускладнює прийняття ефективних управлінських рішень.

**Мета.** Метою дослідження є розробка теоретичної моделі формування товарного асортименту на підприємствах оптової торгівлі, яка враховує сучасні тенденції ринку та специфіку діяльності оптових підприємств.

**Матеріали дослідження.** Матеріалами дослідження є: 1) нормативно-правове забезпечення щодо формування товарного асортименту оптового підприємства; 2) праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що здійснюють свої науково-практичні дослідження у сфері формування товарного асортименту оптового підприємства..

В процесі дослідження було використано наступні наукові методи:

аналітичний (для аналізу товарного асортименту досліджуваного підприємства); статистико-економічний (дослідженні тенденції розвитку ринку оптової торгівлі в Україні за останні роки); ABC-аналіз (оцінки товарного асортименту), ABC-XYZ-аналізу (для визначення сильних та слабких товарних груп підприємства).

**Результати.** У науковій статті розкрито актуальність формування товарного асортименту оптового підприємства. Досліджено сучасний стан оптової торгівлі в Україні та основні напрямки та тенденції розвитку цієї галузі. Здійснено оцінку асортименту товарів ТОВ «ТД «Бойчак» в розрізі торгових марок, які реалізує підприємство. Представлено пропозиції щодо оптимізації товарного асортименту ТОВ «ТД «Бойчак». Виконано ABC-XYZ-аналіз товарного асортименту ТОВ «ТД «Бойчак». Розроблено модель концептуального підходу до формування та управління асортиментом товарів оптової торгівлі.

**Перспективи.** В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на практичному застосуванні розробленої моделі концептуального підходу до формування та управління асортиментом товарів оптової торгівлі та дослідити ефективність її використання на підприємствах оптової торгівлі.

**Ключові слова:** товарний асортимент, оптова торгівля, концептуальний підхід, товарні стратегії.

**Summary.** Introduction. Regardless of the industry, successful operation of a wholesale enterprise in the modern market depends on effective formation and management of the product assortment across brands, aimed at attracting potential and retaining existing customers. The assortment policy of a wholesale trading enterprise contributes to increasing sales volumes of branded products, establishing long-term relationships with customers, and strengthening the position of the wholesale enterprise in the market. Creating own promotion channels for brands is especially important for enterprises offering their products wholesale. Rapid changes in consumer preferences and increasing competition in the wholesale segment require enterprises to constantly adapt their product portfolio. However, the lack of a unified approach to forming an optimal product assortment, taking into account the specifics of wholesale trade, complicates the adoption of effective management decisions.

**Purpose.** The aim of the study is to develop a theoretical model for the formation of a product assortment in wholesale enterprises, which takes into account modern market trends and the specifics of wholesale enterprises.

**Materials and methods.** The materials of the study are: 1) normative and legal support for the formation of the product assortment of a wholesale enterprise; 2) works of domestic and foreign authors conducting their scientific and practical research in the field of product assortment formation of a wholesale enterprise.

The following research methods were used: analytical (for analyzing the product assortment of the enterprise under study); statistical-economic (studying the trends in the development of the wholesale market in Ukraine in recent years); ABC analysis (assessment of the product assortment), ABC-XYZ analysis (for determining the strengths and weaknesses of the enterprise's product groups).

**Results.** The article reveals the relevance of forming a product assortment for a wholesale enterprise. The current state of wholesale trade in Ukraine and the main directions and trends in the development of this industry are investigated. An assessment of the product assortment of LLC "TD" Boychak "in terms of the brands that the enterprise sells is carried out. Proposals are made to optimize the product assortment of LLC" TD "Boychak". An ABC-XYZ analysis of the product assortment of LLC "TD" Boychak "was performed. A model of a conceptual approach to the formation and management of the product assortment of wholesale trade is developed.

**Discussion.** In further scientific research, it is proposed to focus on the practical application of the developed model of a conceptual approach to the formation and management of the product assortment of wholesale trade and to study the effectiveness of its use in wholesale enterprises.

**Key words:** product assortment, wholesale trade, conceptual approach, product strategies.

**Постановка проблеми.** В сучасних умовах підприємствам важливо пропонувати споживачам широкий вибір товарів, що відповідає їхнім потребам. Це зумовлює необхідність формування різноманітної структури, складу асортименту та номенклатури продукції. Конкурентні переваги матиме те підприємство, яке має досконалу асортиментну політику. В умовах жорсткої конкуренції важливо працювати над задоволенням попиту споживачів краще, ніж конкуренти. Недосконалий склад асортименту нега-

тивно впливає на прибуток, конкурентоспроможність та економічну стійкість оптового підприємства. Тому для збереження конкурентоздатності на сучасному ринку товарів і послуг першочергова задача підприємства — оцінити та сформувати оптимальний асортиментний асортимент.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вивченню питань формування товарного асортименту присвячені праці багатьох зарубіжних та вітчизняних вчених, зокрема Балабанова Л. [1], Гуштан Т.

[2], Кардаш В. [5], Котлер Ф. [3], Єфімова Є. [4], Мазепа Т. [5]. тощо. Проте питання формування та управління асортиментом товару підприємств оптової торгівлі потребують подальших досліджень.

**Метою статті** є розкриття моделі концептуального підходу до формування та управління товарним асортиментом підприємств оптової торгівлі.

**Матеріали і методи.** Матеріалами дослідження є: 1) нормативно-правове забезпечення щодо формування товарного асортименту оптового підприємства; 2) праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що здійснюють свої науково-практичні дослідження у сфері формування товарного асортименту оптового підприємства..

В процесі дослідження було використано наступні наукові методи: аналітичний (для аналізу товарного асортименту досліджуваного підприємства); статистико-економічний (дослідженні тенденції розвитку ринку оптової торгівлі в Україні за останні роки); ABC-аналіз (оцінки товарного асортименту), ABC–XYZ-аналізу (для визначення сильних та слабких товарних груп підприємства).

**Виклад основного матеріалу.** Одним з найважливіших механізмів забезпечення конкурентоспроможності підприємства оптової торгівлі є його товарний асортимент, основною метою якого є забезпечення такої номенклатури і асортименту товару, який здатний забезпечити підприємству оптової торгівлі стійку позицію на ринку, економічну стабільність і стратегічний розвиток, проте для підтримання стабільних доходів та постійної актуальності наявного асортименту необхідно постійно його аналізувати та підтримувати.

Сформований оптимальний товарний асортимент підвищує дохідність підприємства оптової торгівлі, впливає на його подальший розвиток, визначає відданість і лояльність з боку покупців. При цьому асортиментна політика виступає одним із найголовніших напрямків маркетингу будь-якого оптового підприємства. А її цілями є: збільшення обсягів реалізації за рахунок оптимізації товарного портфелю, збільшення оборотності товарного асортименту, вихід на нові ринки, досягнення конкурентної переваги за рахунок більш привабливого товарного асортименту, зниження витрат пов'язаних із структурою товарного асортименту.

Метою оптової торгівлі є утримання існуючих клієнтів і залучення нових. Легкість розвитку оптової торгівлі полягає в тому, що завдяки функціям, яку вона виконує, підвищується споживча цінність товару, його привабливість. За 2024 р. найбільшу частку виторгу в оптовій торгівлі зайняли Кернел Трейд (11,6%), Окко Експрес (11,6%), Тедіс Україна (11,5%), Бадм (10,8%), Оптіма Фарм (10,6%), інші (44,0%). Варто зазначити що обсяг виторгу становить 535,34 млрд. грн. [6].

У 2023 році в оптовій торгівлі зареєстровано 6836 нових компаній, або 18,3%. Незважаючи на те, що

сектор оптової торгівлі з початком повномасштабного вторгнення зіштовхнувся з рядом проблем, такими як логістика, зниження купівельної спроможності, зростання цін, нестача працівників, збитки та ін., проте більшість оптових підприємств активно налагоджували логістику, шукали нових постачальників і переглядали обсяги закупівлі.

Дослідження формування товарного портфелю оптового підприємства здійснено на основі даних ТОВ «ТД «Бойчак», основним видом діяльності якого є оптова торгівля напоями та оптова торгівля цукром, шоколадом і кондитерськими виробами. Основний напрямок діяльності — дистрибуція та просування кондитерських виробів. Реалізовує ТОВ «ТД «Бойчак» продукцію гуртовим покупцям через регіональні, локальні та національні мережі та лінійний роздріб.

Оцінку асортименту товарів ТОВ «ТД «Бойчак» здійснено використовуючи метод ABC-аналізу.

У портфелі ТОВ «ТД «Бойчак» 55 відомих міжнародних брендів, які забезпечують стабільно зразкову якість та смак своєї продукції, щоб кожен споживач був цілком задоволений. ТОВ «ТД «Бойчак» співпрацює із 160 партнерами. Українські бренди ТОВ «ТД «Бойчак» представлені приватними торговими марки «Тониуа» і «Really Enjoy», а також українські бренди води, пасти, рибних консервів, олії.

ТОВ «ТД «Бойчак» активно розвивається. На даному етапі, товарообіг кожного року збільшується в середньому на 56% за рахунок відкриття нових територій та якісної роботи в торгових точках на існуючих територіях.

Територія покриття філіями з прямими продажами охоплює: Львівську, Волинську, Закарпатську, Івано-Франківську, Київську, Вінницьку, Рівненську, Чернівецьку, Хмельницьку, Житомирську та Черкаську області.

Офіційні дистриб'ютори в Одесі, Херсоні, Миколаєві, Дніпрі, Полтаві, Тернополі.

Основний принцип роботи ТОВ «ТД «Бойчак»- це побудова довготривалих, взаємовигідних партнерських зв'язків. Довіра партнерів — найкраща оцінка роботи команди ТОВ «ТД «Бойчак».

ТОВ «ТД «Бойчак» цінує і береже здобуту репутацію надійного дистриб'ютора зі злагодженою роботою торговельної команди, високим рівнем платоспроможності та вчасним виконанням взятих на себе зобов'язань.

На першому етапі дослідження практики підприємства оптової торгівлі ТОВ «ТД «Бойчак» показало, що, як правило, деталізація за асортиментними позиціями є недоцільною (бо асортимент може сягати до 2000 найменувань), тому проведено аналіз на рівні торгових марок.

Проведення ABC-аналізу передбачало групування позицій торгових марок за ступенем впливу на загальні обсяги продажу [7]. Відповідно до мети ABC-аналізу обрано класифікаційну ознаку:

Таблиця 1

**Аналіз асортименту ТОВ «ТД «Бойчак» за внеском торгових марок в товарообіг та прибуток за 2023 р.**

| Торгова марка    | Оборот за рік, тис.грн. | Частка в обігу товаро-обороту, % | Прибуток, тис.грн. | Частка в обігу прибутку, % | Група за товарообігом | Група за прибутком |
|------------------|-------------------------|----------------------------------|--------------------|----------------------------|-----------------------|--------------------|
| Разом            | 938901,0                | 100                              | 16980,0            | 100                        |                       |                    |
| TM Toniya        | 90425,2                 | 33,71                            | 3480,9             | 20,5                       | A                     | A                  |
| TM Really Enjoy  | 43214,2                 | 16,11                            | 1803,3             | 10,62                      | A                     | A                  |
| TM Alpinella     | 28356,3                 | 10,57                            | 1638,6             | 9,65                       | A                     | A                  |
| TM Trolli        | 12124,5                 | 4,52                             | 1482,4             | 8,73                       | A                     | A                  |
| TM Bahlсен       | 10917,5                 | 4,07                             | 1273,5             | 7,5                        | A                     | A                  |
| Балу             | 8583,8                  | 3,20                             | 798,1              | 4,70                       | A                     | A                  |
| TM Miesko        | 8101,0                  | 3,02                             | 675,8              | 3,98                       | A                     | A                  |
| TM Colian        | 7242,6                  | 2,7                              | 470,3              | 2,77                       | A                     | A                  |
| TM Бомбони       | 5686,8                  | 2,12                             | 86,6               | 0,51                       | A                     | B                  |
| TM Vidal         | 5060,2                  | 1,89                             | 798,1              | 4,70                       | B                     | A                  |
| Вода             | 4613,8                  | 1,72                             | 331,1              | 1,95                       | B                     | A                  |
| TM Skawa         | 4533,3                  | 1,69                             | 327,7              | 1,93                       | B                     | B                  |
| TM Домінік       | 4184,6                  | 1,56                             | 378,7              | 2,23                       | B                     | A                  |
| TM Dan Cake      | 3648,1                  | 1,36                             | 244,5              | 1,44                       | B                     | B                  |
| Паста Chocofini  | 2950,7                  | 1,10                             | 98,5               | 0,58                       | B                     | B                  |
| TM Духмяна       | 2655,6                  | 0,99                             | 159,6              | 0,94                       | B                     | B                  |
| TM Lakito        | 2172,8                  | 0,81                             | 422,8              | 2,49                       | B                     | A                  |
| Чіпси Long Chips | 2070,7                  | 0,77                             | 324,3              | 1,91                       | B                     | B                  |
| TM Croco         | 1931,4                  | 0,72                             | 11,9               | 0,07                       | B                     | C                  |
| TM Диканька      | 1824,1                  | 0,68                             | 140,9              | 0,83                       | B                     | B                  |
| TM Lorenz        | 1502,2                  | 0,56                             | 168,1              | 0,99                       | B                     | B                  |
| TM Zaini         | 1277,5                  | 0,48                             | 1,7                | 0,01                       | B                     | C                  |
| TM Екватор       | 1233,9                  | 0,46                             | 37,4               | 0,22                       | B                     | C                  |
| TM Cerera        | 1153,5                  | 0,43                             | 96,8               | 0,57                       | C                     | B                  |
| TM Millano       | 1153,5                  | 0,43                             | 78,1               | 0,46                       | C                     | C                  |
| TM Schogetten    | 1126,6                  | 0,42                             | 159,6              | 0,94                       | C                     | B                  |
| TM Бумкорн       | 965,7                   | 0,36                             | 86,6               | 0,51                       | C                     | B                  |
| HoReCa           | 751,1                   | 0,28                             | 20,4               | 0,12                       | C                     | C                  |
| TM Золоте зерно  | 744,4                   | 0,28                             | 64,5               | 0,38                       | C                     | C                  |
| TM Bakalland     | 724,3                   | 0,27                             | 156,2              | 0,92                       | C                     | B                  |
| TM Ravissant     | 724,3                   | 0,27                             | 93,4               | 0,55                       | C                     | B                  |
| TM Tarczynski    | 643,8                   | 0,24                             | 112,1              | 0,66                       | C                     | B                  |
| TM Woseba        | 590,1                   | 0,22                             | 71,3               | 0,42                       | C                     | C                  |
| TM Vidal Леквар  | 578,8                   | 0,22                             | 198,7              | 1,17                       | C                     | B                  |
| TM OscarFoods    | 509,7                   | 0,19                             | 35,7               | 0,21                       | C                     | C                  |
| TM Cido          | 482,8                   | 0,18                             | 59,4               | 0,35                       | C                     | C                  |
| TM Sunny Glow    | 402,4                   | 0,15                             | 50,9               | 0,3                        | C                     | C                  |
| TM Celmar        | 402,4                   | 0,15                             | 40,8               | 0,24                       | C                     | C                  |
| TM Medonja       | 375,5                   | 0,14                             | 27,2               | 0,16                       | C                     | C                  |
| TM Millino       | 375,5                   | 0,14                             | 10,2               | 0,06                       | C                     | C                  |
| TM Cornellis     | 321,9                   | 0,12                             | 50,9               | 0,3                        | C                     | C                  |
| TM Diatosta      | 321,9                   | 0,12                             | 81,5               | 0,48                       | C                     | C                  |

Продовження табл. 1

|                |       |      |      |      |   |   |
|----------------|-------|------|------|------|---|---|
| TM Lambada     | 321,9 | 0,12 | 59,4 | 0,35 | С | С |
| TM Dawtona     | 295,1 | 0,11 | 10,2 | 0,06 | С | С |
| TM Chocoyoco   | 241,4 | 0,09 | 11,9 | 0,07 | С | С |
| TM Handel      | 214,6 | 0,08 | 25,5 | 0,15 | С | С |
| TM Vilitex     | 163,8 | 0,06 | 37,4 | 0,22 | С | С |
| TM Argo        | 107,3 | 0,04 | 20,4 | 0,12 | С | С |
| TM AST Popcorn | 80,5  | 0,03 | 17,0 | 0,1  | С | С |
| TM Colavita    | 80,5  | 0,03 | 11,9 | 0,07 | С | С |
| TM Marini      | 53,6  | 0,02 | 10,2 | 0,06 | С | С |
| TM Dolfín      | 26,8  | 0,01 | 83,2 | 0,49 | С | С |

Джерело: розроблено авторами

товарообіг кожної торгової марки, після чого визначено частка кожної торгової марки за обраною ознакою в загальному обсязі реалізації продукції.

Наступним етапом здійснено ранжування в бік зменшення частки класифікаційної ознаки. Далі обрано кількість груп і критерій, за яким позицію віднесено до тієї чи іншої групи. Всю сукупність поділено на три групи відносно частки групи в сумарному товарообігу (А — 50–80%, В — 10–20%, С — 5–10%).

На другому етапі визначено частку кожної торгової марки в обороті ТОВ «ТД «Бойчак» та розміщено їх в порядку її зменшення. На третьому етапі розраховано частку в обсязі товарообігу накопичувальним підсумком визначено групу А, В та С.

На подальшому етапі проведено АВС-аналіз за внеском кожної торгової марки в прибуток ТОВ «ТД «Бойчак», а потім об'єднано ці дані з аналізом за внеском в товарообіг.

Аналіз асортименту ТОВ «ТД «Бойчак» за внеском торгових марок в товарообіг та прибуток за 2022 р. представлено у табл. 1

Проведений аналіз за двома параметрами дозволив виділити наступні групи торгових марок:

Група АА — це торгові марки, які забезпечують основну частину прибутку та товарообігу. На ТОВ «ТД «Бойчак» до них відносять такі торгові марки як: ТМ «Тониа», ТМ «Really Enjoy», ТМ Alpinella, ТМ Trolli, ТМ Bahlsen, Балю, ТМ Mieszko, ТМ Colian. Для ефективного управління цими торговими марками ТОВ «ТД «Бойчак» необхідно: ретельно відбирати постачальників; будувати прогнози потреби в торгових марках і проводити моніторинг точності реалізації вже побудованих прогнозів; постійно слідкувати за конкурентним середовищем та попиту.

Група АВ та ВА — торгові марки з високими показниками за одним з параметрів — прибутку чи товарообігу та середнім показником за іншим. На ТОВ «ТД «Бойчак» до цих торгових марок відносяться: ТМ Бомбони, ТМ Vidal, Вода, ТМ Домінік, ТМ Lakito. У ТОВ «ТД «Бойчак» націнка на ці товарні марки встановлена на рівні 10%.

Група ВВ — торгові марки, які мають середні показники за обома параметрами. До них на ТОВ «ТД «Бойчак» відносяться: ТМ Dan Cake, Паста Chocofini, ТМ Духмяна, Чіпси Long Chips, ТМ Диканька, ТМ Lorenz, ТМ Skawa.

Група ВС — малоприбуткові торгові марки ТОВ «ТД «Бойчак», але мають середній рівень оборотності та СВ — торгові марки, з не високим рівнем товарообігу ТОВ «ТД «Бойчак», але середнім рівнем прибутку. На досліджуваному підприємстві до групи ВС відносять ТМ Croco, ТМ Zaini, ТМ Екватор, а до групи СВ відносять ТМ Cerera, ТМ Schogetten, ТМ Бумкорн, ТМ Bakalland, ТМ Ravissant, ТМ Tarczynski, ТМ Vidal Леквар. Значний рівень прибутку можна пояснити значним рівнем торговельної націнки (майже 15%). За цією групою ТОВ «ТД «Бойчак» необхідно передбачити різноманітні акції, зробити додаткову викладку на полицях в зонах основного потоку покупців, забезпечити належний рівень контролю, щоб дана група не потрапила в групу СС.

Група СС — всі торгові марки, які не мають суттєвого впливу ні на товарообіг ні на прибуток. На ТОВ «ТД «Бойчак» сюди відносять: ТМ Millano, HoReCa, ТМ Золоте зерно, ТМ Woseba, ТМ Oscar Foods, ТМ Cido, ТМ Sunny Glow, ТМ Celmar, ТМ Medonja, ТМ Millino, ТМ Cornellis, ТМ Diatosta, ТМ Lambada, ТМ Dawtona, ТМ Chocoyoco, ТМ Handel, ТМ Vilitex, ТМ Argo, ТМ AST Popcorn, ТМ Colavita, ТМ Marini, ТМ Dolfín. Націнка на ці товари коливається від 12 до 15%. Всі ці групи можна віднести до товарів пасивного попиту. Щоб підвищити на них попит, необхідно їх розмішувати на полицях поруч з торговими марками групи АА чи торгових марок, які зазвичай доповнюють один одного.

Залежно від фінансових можливостей підприємства і його позиції на ринку існують два підходи до управління асортиментом підприємством.

Перший підхід полягає в оптимізації асортименту торгових марок шляхом звуження ширини та зменшення глибини та зосередження підприємства оптової торгівлі на найпопулярніших і актуальних торгових марках, одночасно в межах торгових марках — на найпопулярніших асортиментних позиціях.

Таблиця 2

## Поеднаний ABC і XYZ-аналіз асортименту торгових марок ТОВ «ТД «Бойчак»

| Критерії | A                                                      | B                                                                             | C                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------|--------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| X        | AX<br>TM Alpanella,<br>TM Bahlsen,<br>TM Mieszko       | BX<br>TM Lakito, TM Croco,<br>TM Диканька, TM Lorenz,<br>TM Zaini, TM Екватор | CX<br>TM Cerera, TM Millano,<br>TM Schogetten, TM Бумборн, TM Handel,<br>TM Lambada, TM Diatosta, TM Cornellis,<br>TM Sunny Glow, TM Cido, TM Oscar Foods,<br>TM Vidal Леквар, TM Woseba,<br>TM Tarczynski, TM Ravissant, TM Bakalland |
| Y        | AY<br>TM Really Enjoy,<br>TM Trolli, Балы<br>TM Colian | BY<br>TM Vidal, ВОДА,<br>Паста Chocofini,<br>Чіпси Long Chips                 | CY<br>TM Dawtona, TM Chocoyoco, TM Dawtona,<br>TM Dolfin, TM Marini, TM Colavita<br>TM AST Popcorn, TM Argo, TM Vilitex<br>TM Золоте зерно, TM HoReCa                                                                                  |
| Z        | AZ<br>TM Бомбони,<br>TM Toniya                         | BZ<br>TM Skawa<br>TM Духмяна<br>TM Домінік                                    | CZ<br>–                                                                                                                                                                                                                                |

Джерело: розроблено авторами

Другий підхід полягає в тому, що підприємство оптової торгівлі намагається представляти всі типи торгових марок, незалежно від їхніх потреб. При цьому низька прибутковість або навіть нерентабельність окремих асортиментних позицій компенсується збільшенням прибутку, одержаного від реалізації найприбутковіших торгових марок [8].

Основою прийняття рішення про вибір одного із зазначених підходів є дослідження характеру і обсягів реалізації товарних марок, їх прибутковості з використанням методу ABC-аналізу та XYZ-аналізу, орієнтовного на розподіл асортименту торгових марок за принципом Парето (який у загальному вигляді звучить так: 20% асортименту приносять 80% прибутку, і навпаки, 80% асортименту товарів приносять 20% прибутку).

Основою цього аналізу є класифікація торгових марок відповідно їх частки в середньомісячних продажах за вартістю, обсягом або частотою попиту. Оцінки вартості складають основу так званого ABC-аналізу, а оцінки кількості або частоти попиту на певну торгову марку складають основу XYZ-аналізу.

Виконано ABC–XYZ-аналіз товарного асортименту ТОВ «ТД «Бойчак» (табл. 2), в результаті якого отримано дев'ять груп об'єктів аналізу за двома критеріями: ступенем впливу на кінцевий результат (ABC) і прогнозованості цього результату (XYZ).

Вважаємо за доцільне, використання моделі концептуального підходу до формування та управління асортиментом товарів оптової торгівлі, метою якої є обґрунтування теоретико-методичного забезпечення ефективності формування та управління товарним асортиментом в розрізі торгових марок та розроблення найбільш ефективних стратегічних та тактичних напрямів вдосконалення прикладних аспектів формування та управління ними на підприємстві оптової торгівлі.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Сьогодні стан розвитку підприємств оптової торгівлі визначає необхідність формування нових підходів до формування та управління товарним асортиментом, які будуть враховувати об'єктивні та суб'єктивні причини їх формування. Концептуальний підхід до формування та управління товарним асортиментом передбачає реалізацію комплексу процесів, пов'язаних із формуванням, рухом та реалізацією товарного асортименту в розрізі торгових марок. Впровадження даного підходу в діяльність підприємств оптової торгівлі сприятиме підвищенню ефективності співпраці із постачальниками, формуванню оптимального товарного асортименту торгових марок, забезпеченню високого рівня задоволеності споживачів та дозволить підвищити рівень лояльності споживачів до підприємства оптової торгівлі.

## Література

1. Балабанова Л. В. Маркетингова товарна політика в системі менеджменту підприємств : навчальний посібник. Київ : ВД «Професіонал», 2019. 336 с.
2. Гуштан Т. В. Концептуальні засади функціонування інформаційно-комунікаційної системи управління товарним асортиментом. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2019. № 1. С. 36–40.
3. Котлер Ф. Основи маркетингу. Короткий курс. Київ : Діалектика-Вільямс, 2020. 496 с.

4. Єфімова Є. О. Актуальність асортиментної політики у сучасному управлінні підприємством роздрібною торгівлі. *Траєкторії науки*. 2019. № 7(12). С. 31–34.
5. Мазепа Т. С. Цільові критерії оцінки ефективності асортиментної політики підприємств торгівлі. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. Харків: Харк. держ. ун-т харч. та торгівлі, 2018. С. 219–226.
6. Індекс Опендатабота. Оптова торгівля. Найкращі підприємства України 2024. URL: <https://opendatabot.ua/c/index/wholesale%20trade> (дата звернення 17.08.2024).
7. Спільник І. В. Аналіз в обґрунтуванні товарно-асортиментної політики підприємства. Управління економічними процесами: сучасні реалії і виклики: тези доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (Мукачєво, 22–23 березня 2017 р.). Мукачєво: МДУ, 2017. С. 169–171. URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/18408> (дата звернення 17.08.2024).
8. Балабанова Л. В., Мітрохіна Ю. П. Стратегічне маркетингове управління збутом підприємств : підручник. Донецьк : Дон. ДУЕТ, 2009. 245 с.

### References

1. Balabanova L. (2019). *Marketynhova tovarna polityka v systemi menedzhmentu pidpryemstv: navchalnyy posibnyk*. Kyiv: VD “Profesional”, 336 p. [in Ukrainian].
2. Gushchan T. (2019). Kontseptualni zasady funktsionuvannya informatsiyno-komunikatsiynoyi systemy upravlinnya tovarnym asortymentom. *Formuvannya rinkovykh vidnosyn v Ukrayini*. № 1. pp. 36–40 [in Ukrainian].
3. Kotler F. (2020). *Osnovy marketingu. Korotky kurs*. Kyiv: Dialektyka-Vilyams, 496 p. [in Ukrainian].
4. Yefimova Ye. (2019). Aktualnist asortymentnoi polityky u suchasnomu upravlinni pidpryemstvom rozdribnoi torhivli. *Traiektoriyi nauky*. № 7(12). pp. 31–34 [in Ukrainian].
5. Mazepa T. (2018). Tsilevi kryterii otsinky efektyvnosti asortymentnoi polityky pidpryemstv torhivli. *Ekonomichna stratehiya i perspektyvy rozvytku sfery torhivli ta poslug*. Kharkiv: Khark. derzh. un-t kharch. ta torhivli, pp. 219–226 [in Ukrainian].
6. Index Opendatabota. Optova torhivlya. Naykrashchi pidpryemstva Ukrayiny 2024. URL: <https://opendatabot.ua/c/index/wholesale%20trade> [in Ukrainian].
7. Spilnyk I. (2017). Analiz v obruntovanni tovarno-asortymentnoi polityky pidpryemstva. Upravlinnya ekonomichnymy protsesymy: suchasni realii i vyklyky: Tezy dopovidej Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii. Mukachevo: MDU, pp. 169–171 [in Ukrainian].
8. Balabanova L., Mitrokhina Yu. (2009) *Strategichne marketyngove upravlinnya zbutom pidpryemstv: pidruchnyk*. Donetsk: Don. DUET, 245 p. [in Ukrainian].

УДК 339.138

**Шептуха Олена Михайлівна**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економіки та маркетингу*

*Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова*

**Sheptukha Olena**

*PhD in Economics, Associate Professor,*

*Associate Professor of the Department of Economics and marketing*

*O. M. Beketov National University of urban economy in Kharkiv*

ORCID: 0000-0002-6117-5125

**Тохтамиш Тетяна Олександрівна**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економіки та маркетингу*

*Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова*

**Tokhtamysh Tatiana**

*PhD in Economics, Associate Professor,*

*Associate Professor of the Department of Economics and marketing*

*O. M. Beketov National University of urban economy in Kharkiv*

ORCID: 0000-0002-5534-3284

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-8-10204

## МАРКЕТИНГОВІ КОМУНІКАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА КОНДИТЕРСЬКОЇ ГАЛУЗІ

## MARKETING COMMUNICATIONS OF ENTERPRISES IN THE CONFECTIONERY INDUSTRY

**Анотація.** Вступ. В сучасному глобалізованому світі, де конкуренція серед підприємств постійно зростає, ефективна комунікація виступає як ключовий фактор успіху. Розробка та впровадження ефективних комунікацій мають безпосередній вплив на різні аспекти діяльності підприємства і можуть принести значні практичні переваги.

По-перше, ефективні комунікації допомагають підприємствам залучати нових клієнтів та утримувати існуючу клієнтську базу. По-друге, формування комунікацій допомагає підприємствам зберігати та покращувати свою репутацію. По-третє, ефективна внутрішня комунікація сприяє підвищенню продуктивності та залученню талановитих співробітників. Все вищезазначене демонструє важливість впровадження маркетингових комунікацій для підприємств на кондитерському ринку. Це дозволяє охопити нові сегменти споживачів незалежно від їхнього географічного розташування, зайняти лідерські позиції на ринку, впливати на споживчий вибір клієнтів, мотивувати їх до здійснення певної цільової гії.

**Мета.** Метою дослідження є розкриття концептуальних підходів та розробка напрямків удосконалення маркетингових комунікацій підприємства кондитерської галузі.

**Матеріали і методи.** Матеріалами дослідження є: 1) праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що здійснюють свої науково-практичні дослідження у галузі маркетингу та комунікацій, зокрема, щодо маркетингових комунікацій підприємства; 2) звітність ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен».

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: теоретичного узагальнення та групування (для характеристики маркетингових комунікацій підприємства); формалізації, аналізу та синтезу (для побудови схеми формування основних видів комунікацій корпорації); логічного узагальнення результатів (формулювання висновків).

**Результати.** У науковій статті розкрито значення маркетингових комунікацій підприємства. Визначено два типи клієнтів ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». З'ясовано 5 сил конкуренції корпорації. Здійснено SWOT/TOWS аналіз для кращого розуміння конкурентоздатності корпорації «Рошен». Проаналізовано ефективність засобів маркетингових комунікацій та ступень їх впливу на споживачів.

**Перспективи.** В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на удосконаленні інтернет-комунікацій підприємств кондитерської галузі. Це надасть змогу підприємству покращити своє позиціонування, створити

асоціації споживачів зі своєї брендом, можливість передати важливе та цінне повідомлення підприємства в різних форматах та з різною динамікою.

**Ключові слова:** маркетингові комунікації, кондитерське підприємство, конкуренти, рекламні засоби, онлайн-комунікації, ефективність маркетингових комунікацій.

**Summary.** Introduction. In today's globalized world, where competition among enterprises is constantly growing, effective communication is a key success factor. The development and implementation of effective communications have a direct impact on various aspects of the enterprise and can bring significant practical benefits.

First, effective communications help businesses attract new customers and retain existing customers. Secondly, the formation of communications helps enterprises to maintain and improve their reputation. Third, effective internal communication helps increase productivity and attract talented employees. All of the above demonstrates the importance of implementing marketing communications for enterprises in the confectionery market. This allows you to reach new segments of consumers regardless of their geographic location, take a leading position in the market, influence the consumer choice of customers, and motivate them to take a specific targeted action.

Goal. The purpose of the study is to reveal conceptual approaches and develop directions for improving marketing communications of confectionery enterprises.

Materials and methods. The research materials are: 1) works of domestic and foreign authors who carry out their scientific and practical research in the field of marketing and communications, in particular, in relation to marketing communications of the enterprise; 2) reporting of PJSC "Kyiv Confectionery Factory "Roshen".

In the process of carrying out the research, the following scientific methods were used: theoretical generalization and grouping (to characterize the company's marketing communications); formalization, analysis and synthesis (to build a scheme for the formation of the main types of communications of the corporation); logical generalization of results (formulation of conclusions).

The results. The importance of marketing communications of the enterprise is revealed in the scientific article. Two types of clients of PJSC "Kyiv Confectionery Factory "Roshen" have been identified. 5 competitive forces of the corporation have been identified. A SWOT/TOWS analysis was carried out to better understand the competitiveness of Roshen Corporation. The effectiveness of marketing communication tools and the extent of their influence on consumers are analyzed.

Prospects. In further research, it is proposed to focus attention on improving Internet communications of enterprises in the confectionery industry. This will enable the company to improve its positioning, create associations of consumers with its brand, the opportunity to convey an important and valuable message of the company in different formats and with different dynamics.

**Key words:** marketing communications, confectionery company, competitors, advertising means, online communications, effectiveness of marketing communications.

**Постановка проблеми.** В сучасному глобалізованому світі, де конкуренція серед підприємств постійно зростає, ефективна маркетингова комунікація виступає як ключовий фактор успіху. Комунікаційні стратегії стають необхідним інструментом для підприємств, які прагнуть досягти конкурентних переваг і зберегти своє місце на ринку.

Розробка та впровадження ефективних комунікаційних стратегій мають безпосередній вплив на різні аспекти діяльності підприємства і можуть принести значні практичні переваги.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналізуючи підходи до визначення поняття «маркетингові комунікації», можна дійти висновку, що у найзагальнішому розумінні маркетингові комунікації є і засобом спілкування, який дозволяє донести, передати та створити важливу інформацію, і процесом, і системою, в межах якої відбувається взаємодія.

Так, Ф. Шарков у [1] наголошує на тому, що маркетингові комунікації мають два значення:

- 1) спосіб передачі певної інформації від групи людей або індивіда до іншого індивіда або групи людей;
- 2) засіб комунікації матеріального характеру (інтернет-комунікації, канали сполучення, друковані засоби тощо).

В свою чергу, С. Денисюк у [2, с. 10] акцентує свою увагу на тому, що дуже важливо у процесі ведення своєї господарської діяльності відрізнати процес комунікації від діалогу, який, в свою чергу, пов'язаний зі злиттям осіб, які є його учасниками.

Мета статті полягає у визначенні особливостей маркетингових комунікацій підприємства, методів розрахунку їх ефективності та вдосконалення.

**Виклад основного матеріалу.** Розглянемо маркетингові комунікації ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», яке є одним з найбільших виробників кондитерської продукції в Україні. Український ринок кондитерських виробів є динамічним та постійно розвивається. На ньому спостерігається загострена конкуренція за увагу споживачів та бажання придбати продукцію компаній.

Асортимент компанії нараховує близько 320 найменувань кондитерських виробів: карамель, шоколад, торти, ірис, шоколадні цукерки, батончики, тістечка, вафлі тощо. Деякі з них є унікальними на українському ринку. Загальний обсяг виробництва продукції компанії сягає 300 тис. тон на рік [4]. Головними перевагами у виробництві продукції ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» є використання сировини високої якості, чітке дотримання

рецептів приготування виробів та використання високосучасного обладнання.

Всі об'єкти, які використовуються на виробництві, мають сертифікати якості та відповідають усім міжнародним вимогам та стандартам, що є дуже важливим в безпечному харчуванні. Такими вимогами є наступні: ISO 9001:2008, та ISO 22000:2005.

Продукція корпорації продається в Україні, США, Китаї та європейських країнах. Такий факт говорить про те, що підприємству вдалося зацікавити споживачів різних країн у якості продукції. Крім цього, корпорації «Рошен» вдалося повністю закріпитися на позиції лідера серед інших компаній ринку кондитерських виробів. Це дозволило досліджуваному підприємству не тільки підвищити свою конкурентоспроможність, але і виступати у ролі ініціатора певних соціальних проєктів [6].

Також під час здійснення процесу виробництва корпорація взаємодіє і з іншими суб'єктами господарювання: фірмами, які поставляють напівфабрикати, спеціалізовану продукцію, організаціями, які займаються транспортною системою, банками та іншими фінансовими установами.

Вся господарська діяльність досліджуваної корпорації зорієнтована на двох типах клієнтів:

- ринок виробників (постачання продукції власного виробництва кав'ярням, барам, кафе, ресторанам тощо);
- ринок споживачів (охоплює велику кількість клієнтів).

Для того, щоб впливати на дані ринки та бути лідерами на них, корпорація «Рошен» постійно вдосконалює свою маркетингову політику, яка пов'язана із просуванням, цінами, товарами та збутом. Так, перший вид політики пов'язаний із просуванням своєї продукції, акцентуючи при цьому увагу на емоційному аспекті. Адже через загострену та постійно зростаючу конкуренцію між компаніями ціна та якість втрачають свою вагомість, а важливими стають саме враження та емоції, які викликає у споживачів бренд. Більше того, торгова марка «Рошен» безпосередньо пов'язана зі слоганом «Солодкий знак якості», який наголошує на тому, що продукція корпорації є не тільки солодкою та смачною, але і відповідає всім встановленим міжнародним стандартам якості.

Наступна політика — цінова, яка полягає у фокусуванні корпорації «Рошен» на збільшенні обсягів продажу шляхом встановлення низьких цін на свою продукцію. На початковому етапі виходу на ринок підприємство використовувало стратегію проникнення, пропонуючи продукцію за низькими цінами. На даний момент рівень цін може значно змінюватися через велику кількість факторів: конфлікти в країні, інфляція, сезонність свят тощо [6].

Головною метою маркетингової товарної політики корпорації «Рошен» є створення товарного портфелю, який буде сприяти максимізації задоволення бажань та потреб цільової аудиторії, а ще

буде направлений на отримання більшого прибутку. Особлива увага приділяється саме тій продукції, що володіє перспективами стосовно зростання на ринку кондитерських виробів [8].

За допомогою розробленої маркетингової збутової політики корпорація «Рошен» має два основні методи збуту:

- безпосередня робота зі своїми споживачами — відкриття власної мережі магазинів в Харкові, Києві, Вінниці, Одесі;
- залучення посередників до реалізації продукції корпорації.

Оскільки ринок кондитерських виробів є дуже розвиненим (понад 74,5 млн. споживачів), корпорація «Рошен» має велику кількість конкурентів, які виробляють аналогічну продукцію на даному ринку, серед яких можна виділити наступні:

- ПрАТ «АВК»: компанія спеціалізується на виробництві шоколаду, виробів з цукру та какао, проте також вона прагне розширити свою діяльність поза кондитерським ринком і шукає нові можливості в отриманні прибутку, щоб перетворити велику кількість потенційних клієнтів на лояльних [9].
- ТОВ «Міленіум»: є унікальною українською фабрикою, яка отримала ексклюзивну ліцензію на виготовлення дитячих кондитерських виробів під популярною торговою маркою «Disney». Ще однією особливістю цієї компанії є її роль у якості постачальника спеціалізованої продукції для Києво-Печерської Лаври [10].
- Корпорація «Бісквіт-шоколад»: дана компанія реалізує понад 350 видів різноманітної кондитерської продукції, експортуючи її у європейські країни, Америку тощо. Крім цього, для покращення умов виробництва компанія почала поставляти електроенергію. Це значно прискорило даний процес [11].
- ПрАТ «Конті»: займається реалізацією понад 200 видів кондитерських виробів. Експорт продукції здійснюється в понад 20 країн світу: Естонію, Німеччину та інші країни. ПрАТ «Конті» подібно до корпорації «Рошен» зосереджується на вкладенні своїх фінансових ресурсів у проєкти, спрямовані на розвиток освіти, культури та спорту, в рамках своєї корпоративної соціальної відповідальності [12].

Для кращого розуміння конкурентоздатності корпорації «Рошен» буде доцільним провести аналіз п'яти сил конкуренції Портера та отримані результати відобразити в табл. 1.

Після проведеного аналізу можна прийти до висновку, що корпорація «Рошен» має високу конкурентоздатність поряд з іншими великими компаніями, які було проаналізовано вище.

Більше того, для кращого розуміння конкурентоздатності корпорації «Рошен» доцільним буде зробити SWOT/TOWS аналіз, який є більш поглибленою версією класичного першого методу (таблиця 2).

Таблиця 2 дозволила побачити, що найсильнішими сторонами корпорації «Рошен» є саме її

Таблиця 1

**П'ять сил конкуренції Портера корпорації «Рошен»**

| Назва елементу                            | Характеристика                                                                                                                                                                                                                                             |
|-------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Аналіз ринкової влади постачальників      | У разі зміни якогось постачальника компанія ризикує отримати збитки від виробництва продукції з новим складом, який може не сподобатися споживачам                                                                                                         |
| Аналіз загрози появи продуктів-замінників | Ринок кондитерських виробів постійно знаходиться під загрозою появи товарів-замінників. Наприклад, батончики зернових культур, протеїнові батончики без цукру, цукерки з натуральним медом тощо                                                            |
| Аналіз рівня конкурентної боротьби        | Конкуренція є дуже загостреною на цьому ринку і корпорація намагається впроваджувати новітні технології, випускати нову продуктову лінійку, контролювати якість сировини, з якої виготовляється продукція                                                  |
| Аналіз загрози появи нових гравців        | Зменшення ринкової долі корпорації «Рошен» може відбутися через появу нових компаній з інноваційною продукцією, з кращою ціною пропозицією, через вихід нових «гравців» на нові ринки, на яких не здійснює свою господарську діяльність корпорація «Рошен» |
| Аналіз ринкової влади споживачів          | Зростання свідомості споживачів щодо здорового харчування може призвести до зменшення попиту на кондитерські вироби корпорації. Тому, можна припустити, що від споживачів значною мірою залежить ринкова доля корпорації «Рошен»                           |

Джерело: розроблено авторами

асортимент продукції та велика частка ринку. Адже підприємство займає провідні позиції на ньому вже досить давно. Також завдяки матриці вдалося визначити можливості, які корпорації слід використовувати

для мінімізації витрат на здійснення маркетингової діяльності та максимізації прибутку.

Тому корпорація «Рошен» є великим потужним «гравцем» на українському ринку кондитерських

Таблиця 2

**SWOT/TOWS аналіз корпорації «Рошен»**

| SWOT/TOWS аналіз                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Сильні сторони                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Слабкі сторони                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>– відомість бренду;</li> <li>– широта асортименту;</li> <li>– розвиненість мережі дистрибуції;</li> <li>– потужність логістичного центру;</li> <li>– високотехнологічне обладнання;</li> <li>– фінансова стійкість.</li> </ul>                                                                                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>– неточна відповідність прийнятим вимогам щодо ваги продукції (найчастіше спостерігається нестача у грамах);</li> <li>– деяка продукція (наприклад, шоколад «Ласті» зі смаком кокосу та шоколадний батончик «Рошен» з аналогічним смаком) має однаковий смак та склад і нічим не відрізняється, крім ціни;</li> <li>– переважання одного виду продукції (шоколад та вироби з нього).</li> </ul> |
| Можливості                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Сильні сторони, як перевага                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Можливості для подолання слабких сторін                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>– створення продукції спеціально для дітей, а не для всіх сегментів споживачів;</li> <li>– збільшення кількості споживачів за рахунок маркетингових та рекламних заходів.</li> </ul>                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>– широта асортименту;</li> <li>– відкриття виробництва за межами України;</li> <li>– фінансова стійкість;</li> <li>– велика частка ринку (приблизно 81,8%) у порівнянні з конкурентами.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– здійснення контролю за точним розфасуванням продукції з тією вагою, яка повинна бути;</li> <li>– розширення виробництва тістечок, тортів, наприклад, додати нові смаки та покращити вже існуючі смаки виробів.</li> </ul>                                                                                                                                                                     |
| Загрози                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Сильні сторони для боротьби із загрозами                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Ризик слабких сторін                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>– інфляція;</li> <li>– зниження доходів споживачів;</li> <li>– зміна в законодавстві країни, на ринок якої експортується продукція;</li> <li>– зниження цін у конкурентів;</li> <li>– збої у постачанні сировини та матеріалів;</li> <li>– зміни у валютному курсі.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– висока якість продукції, яка може забезпечити підтримку корпорації від своїх клієнтів під час кризи;</li> <li>– широка географічна присутність, що може зменшити залежність корпорації від кондитерського ринку певної країни;</li> <li>– ефективність менеджменту, за допомогою якого можна вжити необхідні заходи для протидії загрозам і забезпечити фінансову стійкість корпорації.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– погіршення стану світової економіки;</li> <li>– незадоволення клієнтів продукцією «Рошен»;</li> <li>– споживачі можуть дізнатися, що їх обважують в продукції, яку вони купують, і припинити купувати дану продукцію.</li> </ul>                                                                                                                                                              |

Джерело: розроблено авторами

виробів. Адже частка, яку вона займає на ньому, складає приблизно 81,8%. Асортимент продукції корпорації постійно розширюється, що дозволяє охопити більше споживачів. Проте є і слабкі сторони, на які потрібно звернути увагу при розробці її маркетингової стратегії розвитку. В свою чергу, характеристика діяльності всієї корпорації «Рошен» не дає можливості раціонально оцінити ступінь її конкурентоздатності. Тому доцільним буде проаналізувати також основні показники маркетингових комунікацій, за допомогою яких корпорація впливає на споживачів та збільшує рівень обізнаності про існування своєї продукції.

Аналізуючи маркетингові комунікаційні стратегії корпорації «Рошен», доцільним буде зробити акцент на інструментах, каналах, через які здійснюється такий процес.

Як конкуренти, діяльність яких проаналізовано вище, корпорація «Рошен» застосовує велику кількість маркетингових комунікацій, які наведено детальніше на рис. 1.

ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» застосовує велику кількість комунікацій, починаючи від традиційної рекламної діяльності на телебаченні і закінчуючи прогресивними технологіями, за допомогою яких може здійснюватися комунікація бренду зі своїми споживачами.

У табл. 3 наведено детальний аналіз використання різних рекламних способів комунікації, які використовуються ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». Найменшу частку витрат займають саме соціальні мережі, оскільки діяльність компанії спрямована більше на офлайн-комунікації, ніж на онлайн.

Одним з рекламних методів, який є відносно недорогим та ефективним, є промоушен. Завдяки ньому підприємство може залучати нових споживачів, створювати позитивний імідж бренду, підвищувати лояльність клієнтів тощо. Також коли обсяги продажу зростають, це спонукає корпорацію збільшувати кількість акційних пропозицій, проводити розіграші призів, вручати подарунки та здійснювати інші заходи.



Рис. 1. Основні види комунікацій корпорації «Рошен»  
Джерело: складено автором на основі [4]

При проведенні промоушену компанією можуть використовуватися різноманітні канали комунікацій: телефонні дзвінки, таргетована реклама, реклама, розміщена на спеціальних конструкціях тощо.

Як і кожний інструмент маркетингових комунікаційних стратегій, промоушен має власні показники, за допомогою яких можна зрозуміти, чи успішним було впровадження чи ні. До таких показників відносяться: кількість купонів, які було використано при покупці товару, кількість охоплених клієнтів тощо. При чому ПрАТ «Київська фабрика «Рошен» намагається контролювати, щоб рекламована продукція відповідала всім стандартам якості та зазначеним характеристикам. Також така продукція повинна задовольняти потреби споживачів та бути конкурентоспроможною на кондитерському ринку, де спостерігається загострення конкуренції.

Також для кращого розуміння застосування маркетингових комунікацій досліджуваного підприємства доцільним буде проаналізувати її діяльність в Інтернеті.

Таблиця 3

#### Аналіз рекламних засобів комунікації, які використовуються ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

| Рекламний засіб                              | 2020 рік,<br>тис. грн. | 2021 рік,<br>тис. грн. | 2022 рік,<br>тис. грн. |
|----------------------------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
| Соціальні мережі                             | 40                     | 41,5                   | 45                     |
| Промоакції                                   | 120                    | 200                    | 130                    |
| Реклама в ЗМІ                                | 140                    | 157,5                  | 164,3                  |
| Офлайн реклама (білборди, друкована реклама) | 780                    | 790                    | 345,8                  |
| Телереклама                                  | 465                    | 680                    | 350                    |
| Разом                                        | 1545                   | 1869                   | 1035,1                 |

Джерело: складено автором на основі [4]

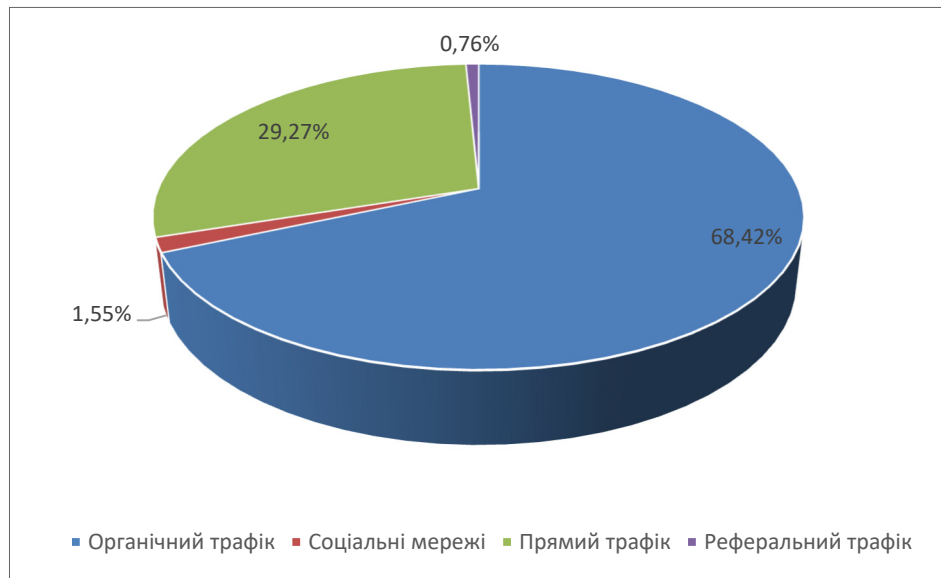


Рис. 2. Аналіз джерел трафіку ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»  
Джерело: складено автором на основі [13]

Так, для підвищення рівня обізнаності споживачів ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» використовує джерела трафіку, які наведено на рис. 2.

Згідно рис. 2, можна побачити, що найбільшу частку займає саме органічний пошук, який є одним з наймасштабніших каналів в Інтернеті, за яким споживачі приходять на сайт компанії через пошукові видачі. Оскільки дане джерело трафіку займає більше половини загальних джерел трафіку (68,42%) можна прийти до висновку, що компанія прикладає зусиль та час для підвищення ранжування (пошукова система вважає сайт цінним та корисним для запиту споживачів в пошукових системах). Друге місце серед інших джерел трафіку займає прямий трафік (споживачі вводять напряду в пошукових системах адресу посилання на сайт компанії) — 29,27%. Найменшу частку таких джерел займає реферальний трафік (перехід споживачів по посиланнях на компанію на сторонніх ресурсах).

Іншим видом рекламних комунікацій, якими користується ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен», є соціальні мережі. Так, підприємство залучає три соціальні мережі: Facebook, Instagram та Youtube. Щодо акаунту компанії в Instagram, то кількість підписників станом на квітень 2023 р. складає 46,3 тис. осіб, сумарна кількість лайків на постах — 2,5 тис., коментарів — понад 548. Показник залучення (ER) складає 3,1%, що є більшим за показник компанії «АВК» на 1,8%. Кількість підписників у Facebook складає 276487 осіб, сумарна кількість лайків на постах — 2,3 тис., понад 909 коментарів. На Youtube-каналі досліджуваного підприємства 3,02 тис. підписників та 85 відео. Більша частина з них — реклама, яка показується на телебаченні, також є відео з інтерв'ю з працівниками компанії та

представниками установ, яким допомогло підприємство за допомогою свого благодійного проекту.

Проаналізувавши засоби маркетингової комунікації, які використовує «Київська кондитерська фабрика «Рошен» в Інтернеті, потрібно також визначити ефективність таких засобів та ступень їх впливу на споживачів. Для оцінки ефективності таких комунікацій враховують наступні показники:

– показник рентабельності маркетингових інвестицій (ROMI) (показує окупність інвестицій в рекламну діяльність). Розраховується за такою формулою:

$$ROMI = (B_n - I_m) / I_m, \quad (1)$$

де  $B_n$  — валовий прибуток, тис. грн.;

$I_m$  — інвестиції в маркетинг, тис. грн.

Підставимо дані, які маємо щодо діяльності підприємства «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2020–2022 рр.

Показник окупності інвестицій в маркетинг за 2020 р.:

$$ROMI = (82581 - 1545) / 1545 = 52,45 \text{ грн.}$$

Показник окупності інвестицій в маркетинг за 2021 р.:

$$ROMI = (116021 - 1869) / 1869 = 61,08 \text{ грн.}$$

Показник окупності інвестицій в маркетинг за 2022 р.:

$$ROMI = (127284 - 1035,1) / 1035,1 = 121,97 \text{ грн.}$$

– показник рентабельності продажу, що розраховується за наступною формулою:

$$P_n = (\Pi / O) * 100\%, \quad (2)$$

де  $\Pi$  — прибуток, який отримує компанія від реалізації;

$O$  — обсяг продажу продукції.

Підставивши ті дані, які відомі, отримаємо наступні результати.

Показник рентабельності продажу за 2020 р.:

$$P_n = (82581 / 638817) * 100\% = 12,93\%.$$

Таблиця 4

Показники ефективності маркетингових комунікацій  
ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

| Показник ефективності                                                                             | 2020 р. | 2021 р. | 2022 р. |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|
| Показник окупності інвестицій в маркетинг, грн                                                    | 52,45   | 61,08   | 121,97  |
| Рентабельність продажу, %                                                                         | 12,93   | 11,85   | 14,09   |
| Коефіцієнт ефективності засобів, які спрямовані на стимулювання збуту, та ефективності реклами, % | 23,83   | 5,59    | 9,19    |
| Коефіцієнт ефективності комунікаційної політики                                                   | 0,5417  | 0,637   | 0,616   |

Джерело: складено автором

Показник рентабельності продажу за 2021 р.:

$$P_n = (116021/979286) \cdot 100\% = 11,85\%.$$

Показник рентабельності продажу за 2022 р.:

$$P_n = (127284/903195) \cdot 100\% = 14,09\%.$$

- коефіцієнт ефективності комунікаційної політики, що розраховується за наступною формулою:

$$E_k = K_o / ЦА, \quad (3)$$

де  $K_o$  — кількість цільових клієнтів, які ознайомлені з певними засобами комунікаційної політики компанії, тис. осіб;

ЦА — загальна кількість цільової аудиторії, тис. осіб.

Підставивши відомі дані, отримуємо наступне.

Коефіцієнт ефективності комунікаційної політики за 2020 р.:

$$E_k = K_o / ЦА = 26/48 = 0,5417.$$

Коефіцієнт ефективності комунікаційної політики за 2021 р.:

$$E_k = K_o / ЦА = 34/53,4 = 0,637.$$

Коефіцієнт ефективності комунікаційної політики за 2022 р.:

$$E_k = K_o / ЦА = 29,1/47,2 = 0,616.$$

- коефіцієнт ефективності засобів, які спрямовані на стимулювання збуту, та ефективності реклами, який розраховується за наступною формулою:

$$K_{ep} = B_{зс,р} / П_{np}, \quad (4)$$

де  $B_{зс,р}$  — витрати, які здійснюються компанією на рекламу та стимулювання збуту;

$П_{np}$  — приріст прибутку від реалізації продукції.

Розрахуємо даний показник з відомими даними.

Коефіцієнт ефективності засобів стимулювання збуту за 2020 р.:

$$K_{ep} = (B_{зс,р} / П_{np}) = 1545/6483 = 23,83\%.$$

Коефіцієнт ефективності засобів стимулювання збуту за 2021 р.:

$$K_{ep} = (B_{зс,р} / П_{np}) = 1869/33440 = 5,59\%.$$

Коефіцієнт ефективності засобів стимулювання збуту за 2022 р.:

$$K_{ep} = (B_{зс,р} / П_{np}) = 1035,1/11263 = 9,19\%.$$

У табл. 4 наведено визначені вище показники.

Згідно з табл. 4 можна побачити, що відбулося зростання рентабельності продажу продукції компанії на 3,698%. Також зріс коефіцієнт ефективності комунікаційної політики на 0,1003.

**Висновки.** Таким чином, корпорація «Рошен» використовує велику кількість засобів маркетингових комунікацій як в онлайн-сфері, так і в офлайн. Кожен з таких засобів вимагає неабияких зусиль на його впровадження, часу та витрат. Проте без розуміння цільової аудиторії компанії неможливо ефективно окупити витрати на впровадження різних засобів комунікацій та підвищити обізнаність споживачів про діяльність підприємства. Тому у подальшому доцільним буде також детальніше розглянути можливі сегменти аудиторії всієї корпорації «Рошен», на яку вона спрямовує свої маркетингові зусилля.

## Література

- Невальонний Є. О. Сутність комунікації як процесу у сфері управління. *Розвиток теорії і методології*. 2019. № 2. С. 35–38.
- Денисюк С. Г. Комунікологія : навч. посіб. Вінниця : ВНТУ, 2015. 102 с.
- Корпорація «Рошен»: офіційний сайт. URL: <https://www.roshen.com/ua> (дата звернення: 27.06.24).
- Статут Приватного Акціонерного товариства «Київська кондитерська фабрика «Рошен». URL: [http://kcf.roshen.com/uploads/DNDNNN\\_DNDD\\_DDDDNDNDN\\_DD\\_DN\\_27.04.2021.pdf](http://kcf.roshen.com/uploads/DNDNNN_DNDD_DDDDNDNDN_DD_DN_27.04.2021.pdf) (дата звернення: 27.06.2024).
- Дем'янчук М. А., Гуржий К. С. Аналіз маркетингової політики підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. URL: <http://dspace.onu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/11423/1/92-94%2B.pdf> (дата звернення: 27.06.2024).
- Соціальний звіт кондитерської корпорації «Рошен». URL: [https://roshen.com/uploads/presentation/Roshen\\_AR-2018\\_32\\_1.pdf](https://roshen.com/uploads/presentation/Roshen_AR-2018_32_1.pdf) (дата звернення: 27.06.2024).
- Сухоцька С. М. Аналіз економіко-географічного потенціалу підприємства методами теоретико-графового моделювання. *Матеріали II туру Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт*. Львів, 2018. С. 136–138.
- Черкіс С. Т., Кулиняк І. Я. Використання комплексу маркетингу для підвищення конкурентних переваг підприємствами харчової промисловості (на прикладі кондитерської корпорації «Рошен»). Львів. С. 116–117.

9. Кондитерська фабрика «АВК»: офіційний сайт. URL: <https://www.avk.ua/ua/uk> (дата звернення: 27.06.2024).
10. Кондитерська фабрика «Міленіум»: офіційний сайт. URL: <https://millennium.dp.ua/> (дата звернення: 27.06.2024).
11. Корпорація «Бісквіт-шоколад»: офіційний сайт. URL: <https://biscuit.com.ua/> (дата звернення: 27.06.2024).
12. Кондитерська компанія «Конті»: офіційний сайт. URL: <https://konti.ua/> (дата звернення: 27.03.2023).
13. Similarweb. URL: <https://www.similarweb.com/> (дата звернення: 27.06.2024).

### References

1. Nevalonnyi Ye. O. Sutnist komunikatsii yak protsesu u sferi upravlinnia. Rozvytok teorii i metodolohii. 2019. № 2. pp. 35–38.
2. Denysiuk S. H. Komunikolohiia: navch. posib. Vinnytsia: VNTU, 2015. 102 p.
3. Korporatsiia “Roshen”: ofitsiyni sait. URL: <https://www.roshen.com/ua>.
4. Statut Pryvatnoho Aktsionernoho tovarystva “Kyivska kondyterska fabryka “Roshen”. URL: [http://kcf.roshen.com/uploads/DNDNNN\\_DNDD\\_DDDDNDDN\\_DD\\_DN\\_27.04.2021.pdf](http://kcf.roshen.com/uploads/DNDNNN_DNDD_DDDDNDDN_DD_DN_27.04.2021.pdf).
5. Demianchuk M. A., Hurzhyi K. S. Analiz marketynhovoï polityky pidpriemstva. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy*. URL: <http://dspace.onu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/11423/1/92-94%2B.pdf>.
6. Sotsialnyi zvit kondyterskoi korporatsii “Roshen”. URL: [https://roshen.com/uploads/presentation/Roshen\\_\\_AR-2018\\_32\\_1.pdf](https://roshen.com/uploads/presentation/Roshen__AR-2018_32_1.pdf).
7. Sukhotska S. M. Analiz ekonomiko-heohrafichnoho potentsialu pidpriemstva metodamy teoretyko-hrafovoho modeliuвання. *Materialy II turu Vseukrainskoho konkursu studentskykh naukovykh robit*. Lviv, 2018. pp. 136–138.
8. Cherkis S. T., Kulyniak I. Ya. Vykorystannia kompleksu marketynhu dlia pidvyshchennia konkurentnykh perevah pidpriemstvamy kharchovoi promyslovosti (na prykladi kondyterskoi korporatsii “Roshen”). Lviv. pp. 116–117.
9. Kondyterska fabryka “AVK”: ofitsiyni sait.. URL: <https://www.avk.ua/ua/uk>.
10. Kondyterska fabryka “Milenium”: ofitsiyni sait.. URL: <https://millennium.dp.ua/>.
11. Korporatsiia “Biskvit-shokolad”: ofitsiyni sait.. URL: <https://biscuit.com.ua/>.
12. Kondyterska kompaniia “Konti”: ofitsiyni sait.. URL: <https://konti.ua/>.
13. Similarweb. URL: <https://www.similarweb.com/>.

**Ященко Максим Сергійович**

*аспірант кафедри маркетингу*

*Державного торговельно-економічного університету*

**Yashchenko Maksym**

*Post-Graduate Student of the Department of Marketing*

*State University of Trade and Economics*

ORCID: 0000-0003-3259-6171

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-8-10313

## ВПЛИВ ІНФОРМАЦІЙНИХ ПОТОКІВ НА КОНТЕНТ-МАРКЕТИНГ ПІДПРИЄМСТВА ТОРГІВЛІ

### INFLUENCE OF INFORMATION FLOWS ON THE CONTENT MARKETING OF A TRADE ENTERPRISE

**Анотація.** Вступ. В умовах зростаючої «рекламної сліпоти» та розвитку інформаційно-комунікаційних технологій, контент-маркетинг став результативним інструментом формування екологічного зв'язку зі споживачем та ефективно застосовується в маркетингових стратегіях підприємств торгівлі. В таких умовах особливого значення набуває класифікація видів контенту, способів його генерації та можливостей інтеграції контент-маркетингу в інформаційне середовище підприємства. Недосконалість організації обміну інформацією на підприємстві знижує результативність генерування, верстки, публікації та оцінки якості контенту. Ця проблема загострюється в умовах унікальності організації інформаційних потоків на підприємствах в сфері торгівлі. Для ефективного провадження контент-маркетингу важливим є дослідження цих впливів та способів організації контент-маркетингу.

**Мета.** Метою дослідження є розкриття залежності між видами й способами генерації контенту, що використовуються на підприємствах торгівлі, та інформаційними потоками підприємств торгівлі.

**Матеріали і методи.** Матеріалами дослідження є наукові статті та монографії про контент-маркетинг, а також його місце в інформаційній системі підприємства, а також звіти дослідницьких організацій в сфері маркетингу. Під час дослідження були використані методи систематизації, аналізу та синтезу, порівняльного аналізу, моделювання, узагальнення результатів.

**Результати.** У статті узагальнено та вдосконалено класифікації видів контенту, описані вченими та маркетингологами практиками. Наведено особливості використання окремих видів контенту в залежності від умов функціонування підприємств торгівлі. Визначено різницю між первинним та вторинним контентом за метою створення, переваги та недоліки використання кожного з цих видів контенту. Представлено матрицю зв'язку та відповідність видів контенту способам його створення. Визначено тренди генерації контенту, використання інформації людством та їх вплив на провадження підприємницької діяльності. Розроблено модель інформаційних потоків на підприємстві торгівлі та деталізовано потоки даних, що утворюються в його підрозділах.

В сучасних умовах, практичній маркетинговій діяльності бракує узгодженості завдань контент-маркетингу з організаційною структурою та інформаційними потоками на підприємстві, що призводить до зниження ефективності контент-маркетингу. Запропонована модель узгодженості видів контенту із завданнями підрозділів підприємства, дозволить підвищити повноту використання контент-маркетингу на підприємствах торгівлі.

**Перспективи.** Існуючі організаційні структури підприємства не вирішують завдання управління контент-маркетингом в умовах ускладнення маркетингової діяльності та інтенсифікації інформаційних потоків, адже передбачають створення окремих підрозділів в тих відділах підприємства торгівлі, до компетенції яких не належить комплексне управління контент-маркетингом. Дана проблема вимагає подальшого дослідження та розробки альтернативних способів організації структурних підрозділів, які б забезпечили централізоване управління контент-маркетингом на підприємстві.

**Ключові слова:** контент-маркетинг, генерація контенту, види контенту, інформаційні потоки, аутсорсинг, соціальні мережі.

**Summary.** Introduction. In the context of increasing «advertisement blindness» and the development of information and communication technologies, content marketing has become an effective tool for creating an ecological connection with the consumer and is effectively used in the marketing strategies of commercial companies. In such circumstances, the classification

of types of content, methods of its creation and possibilities of integrating content marketing into the information environment of a company are of particular importance. The imperfection of the organization of information exchange in the enterprise reduces the effectiveness of content creation, layout, publication and quality assessment. This problem is exacerbated by the unique organization of information flows in retail companies. For the effective implementation of content marketing, it is crucial to investigate these influences and ways of organizing content marketing.

**Purpose.** The purpose of the study is to identify the relationship between the types and methods of content creation used in retail companies and the information flows of retail companies.

**Materials and methods.** The research materials are scientific articles and monographs on content marketing and its place in the enterprise information system, as well as reports of research organizations in the field of marketing. The methods of systematization, analysis and synthesis, comparative analysis, modelling and generalization of results were used in the study.

**Results.** The article summarizes and improves the classifications of content types described by scientists and marketing practitioners. The peculiarities of using certain types of content depending on the conditions of functioning of commercial companies are presented. The difference between primary and secondary content in terms of the purpose of creation, advantages and disadvantages of using each of these types of content are determined. A matrix of communication and correspondence between types of content and methods of its creation is presented. Trends in the creation of content, in the use of information by humanity and their impact on business activities are identified. A model of information flows at a trade enterprise has been developed and the data flows generated in its subdivisions have been detailed.

In modern conditions, practical marketing activity lacks coherence of content marketing tasks with the organizational structure and information flows at the enterprise, which leads to a decrease in the effectiveness of content marketing. The proposed model of coherence of content types with the tasks of enterprise departments will increase the completeness of the use of content marketing in trade enterprises.

**Discussion.** The existing organizational structures of enterprises do not solve the problem of content marketing management in the context of complication of marketing activities and intensification of information flows, as they provide for the creation of separate units in those departments of trade enterprises that do not have competence in the integrated management of content marketing. This problem requires further research and development of alternative ways of organizing structural units that would ensure centralized management of content marketing in a company.

**Key words:** content marketing, content creation, types of content, information flows, outsourcing, social networks.

**Постановка проблеми.** Недосконала організація обміну інформацією на підприємстві збільшує витрати та знижує ефективність функціонування маркетингу [1]. В сфері торгівлі ця проблема ускладнюється унікальністю інформаційних потоків та їх взаємозв'язку для кожного суб'єкта господарювання [2]. Серед всіх інструментів маркетингу чи не найбільшого впливу від недостатньої узгодженості інформаційних потоків зазнає контент-маркетинг, адже генерація контенту визначається якістю взаємодії між підрозділами підприємства, що є замовниками контенту та відповідальними за контент підрозділами чи зовнішніми виконавцями. Дослідження цього впливу та його складових є важливим, адже дозволить розширити використання контент-маркетингу окремими підрозділами підприємств торгівлі та поглибленню зв'язків між ними. Для того, щоб правильно визначити потреби в контенті для кожного підрозділу, необхідно також дослідити види контенту та способи його створення, оскільки це допоможе оптимізувати розподіл ресурсів і уникнути дублювання зусиль при розробці подібного контенту для різних підрозділів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню контент-маркетингу та генерацію контенту досліджували численні українські та іноземні науковці. Варто зазначити дослідження Янковець Т.М. про контент-маркетинг та його зв'язок з брендингом та цифровим маркетингом [3, 4], численні напрацювання про практичне впрова-

дження контент-маркетингу керівника організації Content Marketing Institute Джо Пуліцци [5], статті і монографії Майкла Стелзнера про використання контент-маркетингу як інструменту залучення клієнтів [6], дослідження Крикавського Є. про контент-маркетинг як альтернативу класичним рекламним кампаніям [7], спільні дослідження Саїдової Г. і Радченко Г. про важливість контент-маркетингу для просування бізнесу [8], розроблені Дьячук І. моделі для ефективного управління web-контентом [9], дослідження Файвішенко Д. про важливість соціальних медіа як нових комунікаційних платформ [10], статті Пономаренко І. про використання ШІ для аналізу контенту [11] та багато інших. Серед досліджень інформаційних потоків на підприємствах варто згадати дослідження Голишевої Є. [12], Цюцюри М. [13], Харчук О. [14] та інших. Водночас бракує досліджень про зв'язок контент-маркетингу та вплив, якого він зазнає від системи інформаційних потоків на підприємстві. Разом з тим недостатньо дослідженими є особливості провадження контент-маркетингу саме на підприємствах торгівлі.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є розкриття залежності використання видів контенту та способів його створення від інформаційних потоків на підприємстві торгівлі.

**Матеріали і методи.** Матеріалами даного дослідження стали наукові статті та монографії

українських та іноземних науковців щодо контент-маркетингу, а саме його інструментів, способів генерації контенту, а також місця в інформаційній системі підприємства, а також звіти дослідницьких організацій в сфері маркетингу. Під час дослідження були використані такі методи: систематизації (для класифікації видів контенту); порівняльного аналізу (для дослідження використовуваних способів створення контенту); моделювання (для розробки моделі інформаційних потоків на підприємстві торгівлі); аналіз та синтез (для оцінки зв'язків між контент-маркетингом та інформаційними потоками на підприємстві); узагальнення результатів (для формулювання висновків).

**Виклад основного матеріалу.** В цифровому середовищі підприємства торгівлі використовують численні види і способи створення контенту. Різні види контенту результативніші на відповідних платформах та неоднаково залучають увагу споживачів різних категорій. Для професійного провадження контент-маркетингу, кожне підприємство торгівлі має конкретизувати перелік видів та способів контенту, які будуть використовуватися з урахуванням маркетингової стратегії.

Серед основних видів контенту, що використовуються на ринку B2C, дослідники виділяють: матеріали в соціальних медіа, відео, фотоматеріали, інфографіки, мікроподії та зустрічі, інтерактивні інструменти або вікторини, книги [15]. Залежно від змісту та мети, яку намагається досягнути підприємство, контент можна поділити на інформаційний (новини галузі, характеристики товару), трейдовий (інформація про заходи підприємства, відгуки покупців) та розважальний (контент, що не містить іміджевої інформації чи посилань на товари підприємства) [16]. Останній тип контенту є перспективним для залучення потенційних споживачів, поточна лояльність яких знаходиться на низькому рівні.

SEO-спеціаліст Зак Парух — експерт маркетингової освітньої платформи Semrush — виділяє наступні види контенту [17]:

- Дописи в блогах — популярний інструмент для налагодження зв'язку з аудиторією, надання цінної інформації та побудови довіри. З їх допомогою компанія демонструє свою експертність, навчає дійсних чи потенційних клієнтів та відповідає на їх запити.
- Інфографіка спрощує складні дані за допомогою візуальних образів, залучаючи аудиторію та покращуючи розуміння теми, що висвітлюється. Вона може бути самостійною або доповнювати дописи в блозі, збільшуючи кількість поширень і зворотних посилань.
- Відео орієнтовані на різні аудиторії за допомогою динамічної розповіді та візуальних ефектів. Вони демонструють експертність і можуть бути перероблені з письмового контенту для ширшого охоплення.

- Подкасти — це легкий для сприйняття споживачем контент, що поєднує в собі аудіо та, іноді, відео-запис. Цей вид контенту підвищує впізнаваність бренду і може доповнювати письмовий контент.
- Контент в соціальних мережах дозволяє встановлювати найближчий зв'язок зі споживачем, порівняно з іншими видами контенту. Соціальні мережі також дають можливість для широкого відстеження аналітики, для адаптації контенту під конкретну аудиторію.
- Електронні книги — це об'ємні цифрові видання, часто призначені для обміну на електронну адресу потенційного споживача. Їх створення вимагає значних ресурсів, проте вони добре демонструють авторитет компанії. Електронні книги позбавлені таких проблем публікацій на веб-сайтах, як ключові слова та необхідність SEO-оптимізації.
- Мотиваційні історії клієнтів ілюструють вирішення реальних проблем, будуючи довіру через фактичні докази. Емоційно привабливі розповіді, засновані на досвіді задоволених клієнтів, сприяють підвищенню зацікавленості.
- «Меми» — гумористичні зображення, відео або текст — пропонують впізнаваний контент, яким можна ділитися, і який визначає бренд, сприяючи формуванню ідентичності. Належним чином узгоджені з посилами бренду, меми олюднюють бізнес, покращуючи зв'язок з цільовою аудиторією через різні канали.
- Користувачський контент (user generated content) створюється клієнтами та поширюється ними та/або самим підприємством, підвищуючи впізнаваність бренду. Включення користувачського контенту в контент-план передбачає заохочення клієнтів до створення такого контенту. Прикладом можуть бути відгуки, огляди та пости в соціальних мережах.
- Інформаційні розсилки — це регулярні електронні листи, в яких підписники отримують оновлення, новини або цінний контент і які підтримують відносини з клієнтами. Заклики до дії (call-to-action) підвищують конверсію таких розсилок.
- Безкоштовні інструменти: check-lists, шаблони, вбудовані на сайт програми, прогноз погоди, курс валют, кількість хворих під час епідемії, котування з основних бірж. Такий контент є довідковою інформацією і збільшує трафік на сайт.
- Курси, які пропонують навчальний досвід та цінні навички для споживачів. Демонструючи експертність у темі, курси сприяють підвищенню справжньої та латентної лояльності [18], а також розширюють охоплення бренду завдяки поширенню інформації про курс. Часом курси можуть бути джерелом додаткового доходу для компанії, проте в такому випадку виникає складність класифікації їх як контенту через недотримання характеристики безкоштовної користі.

Зак Парух визначає контент в соціальних мережах як окремий вид контенту. На нашу думку контент, створений для соціальних мереж, може бути

у вигляді тексту, зображення, відео, подкасту або ж набувати багатьох інших форм. Соціальні мережі, в даному випадку є лише посередником між творцем контенту та його споживачем. Через це соціальні мережі варто розглядати як канал передачі інформації а не вид контенту. Також, контент, створений для інших платформ може бути опублікованих в соціальних мережах, так само як контент, створений в першу чергу для конкретної соціальної мережі, може бути поширений на сайті, в Youtube, посібнику тощо, що підкреслює роль соціальних мереж як інструмента розповсюдження. Так само суперечливим є і виокремлення користувацького контенту, як окремого виду, адже користувачі можуть створювати контент різних видів, тому це радше спосіб створення контенту, а не його вид.

Маркетингова освітня платформа Semrush Blog у звіті щодо тенденцій контент-маркетингу у 2023 році «The State of Content Marketing: 2023 Global Report» виділяє наступні види контенту, розташовавши їх за популярністю серед досліджених ними підприємств: відео; короткі статті; історії успіху; довгочити; мотиваційні відгуки клієнтів; вебінари та онлайн події; закритий контент; інфографіки; white papers; офлайн події; довідники/посібники щодо продукції; звіти з досліджень; подкасти; журнали; вікторини; інші види контенту [19].

Закритий контент (gated content) — це онлайн-матеріали: документи, статті та відео, які вимагають від користувачів заповнення форми і надання певної інформації про себе, перш ніж вони отримають до них доступ [20]. Вважаємо, що закритий контент варто відносити не до видів контенту, а до каналів розповсюдження контенту, адже закритим може бути майже будь-який вид контенту.

Білі книги (white papers) — це переконливий, авторитетний та поглиблений звіт на певну тему, у якому детально розглядається проблема та пропонується актуальне рішення. White paper здебільшого створюються у PDF форматі та розміщуються на сайтах, де їх можуть завантажити користувачі, іноді в обмін на свої персональні дані, наприклад, електронну пошту [21].

Кожен тип контенту має свої особливості використання. При цьому декілька типів можуть поєднуватися між собою. Інфографіки про динаміку продажів чи опис типового покупця підприємства торгівлі за останні два роки все частіше використовуються маркетингологами. Задля збільшення залученості аудиторії, такі інфографіки можуть бути оформлені у вигляді декількох (до 10) окремих зображень і опубліковані як «пост-карусель», адже такий тип постів з'являється у стрічці користувачів соціальних мереж декілька разів. Дослідження 22 млн. постів показують, що такий формат отримує на 20–30% більше залученості, аніж окрема фотографія чи відео [22].

Залежно від того, наскільки довгим є період контакту зі споживачем, підприємство може використо-

вувати більш або менш формальні типи контенту. Якщо мова йде про освітні послуги, то вікторини та інтерв'ю з командою будуть більш доречними типами контенту, ніж для магазину товарів широкого вжитку.

За результатами досліджень, виявлено, що для першої половини 2020-х років ефективними для підприємств торгівлі будуть покрокові інструкції та анімовані відео-пояснення [23]. Таким чином підприємство ознайомлює споживача з особливостями використання продукції та підвищує рівень довіри, як джерело нової корисної інформації для споживача.

Від складності пропонованого споживачам продукту та середньої тривалості вибору серед альтернатив, залежить рівень складності та обсягу пропонованої інформації. Це корелює з рівнем сприйняття текстової, а не суто візуальної інформації. Якщо продукт є складним, а час прийняття рішення — тривалим (товари довготривалого використання), то статті з порівняльним аналізом характеристик будуть отримувати позитивний відгук.

Кількість видів контенту, який використовується підприємством торгівлі в стратегії контент-маркетингу, має бути обмеженою задля уникнення перенасичення інформаційного простору споживача. Для формування стійкого емоційного зв'язку, позиція компанії серед платформ, які використовує споживач, має бути чіткою і зрозумілою.

За метою створення, контент пропонується розділити на первинний і вторинний. Первинний контент цілеспрямовано створюється для розповсюдження підприємством торгівлі власними ресурсами підприємства або підрядниками чи користувачами. Такий контент автентичний та краще відповідає поставленим перед контент-маркетингом підприємства цілям. В свою чергу, вторинний контент — вже створений раніше, для цілей, не пов'язаних з даним підприємством, проте може використовуватись ним за умови дотримання авторських прав і відповідності такого контенту поставленим цілям маркетингової стратегії.

Способи створення контенту також відрізняються залежно від маркетингової стратегії підприємства, кількості ресурсів для створення контенту та інших характеристик. Способи створення контенту за типом авторства доцільно класифікувати наступним чином:

- Використання внутрішніх ресурсів підприємства. Такими ресурсами є штатні експерти, копірайтери та творці контенту. Цей спосіб передбачає розробку контенту, який повністю відповідає цілям організації, що забезпечує автентичність контенту, а також підвищує рівень контролю над його якістю.
- Аутсорсинг. Співпраця із творцями контенту, сторонніми агентствами або фрілансерами для створення контенту спеціально для цілей компанії. Аутсорсинг пропонує доступ до спеціалізованих

навичок та перспектив, що дозволяє створювати різноманітний та якісний контент.

- Створення контенту в колаборації з галузевими експертами, інфлюенсерами чи партнерами. Такий спосіб підвищує довіру та дає можливість створювати контент, який резонує з цільовою аудиторією. На сприйняття створеного таким шляхом контенту впливає не лише сприйняття користувачами самої компанії, але й залучених авторів. Відтак, цей спосіб може стати інструментом покращення поганої репутації компанії, або навпаки — знизити її, залежно від репутації і сприйняття співавторів аудиторією.
- Користувачський контент. Взаємодія з користувачами та клієнтами для створення контенту передбачає заохочення клієнтів до написання оглядів, відгуків, постів у соціальних мережах та інших форм користувачького контенту. Підприємства можуть сприяти участі користувачів, проводячи конкурси, акції для творців контенту спонукаючи їх ділитися своїм досвідом та формуючи почуття спільноти серед клієнтів.
- Поширення вторинного контенту, створеного для інших цілей інформаційними агенствами або іншими компаніями, з вказанням авторства створеного контенту. Цей метод є результативним у випадку значного обмеження ресурсів у маркетингових підрозділах малих підприємств торгівлі. Недобросовісні особистості можуть використовувати

не власний контент, вдаючись до плагіату. Відтак, контент, що сприймається користувачами як автентичний, може принести тимчасову користь, проте порушення етики щодо авторства контенту несе в собі ризики втрати лояльності аудиторії та проблем з законодавством.

В таблиці 1 у вигляді матриці представлено результати досліджень щодо використання підприємствами торгівлі видів контенту та способів його створення.

До кожного виду контенту можна ефективно застосовувати декілька способів його створення. Це дозволить підприємству торгівлі гнучко використовувати наявні інструменти та розподіляти ресурси для створення контенту. Безпосередньому створенню контенту передують творчий процес формування концепцій майбутніх публікацій. В працях науковців досліджено підходи до генерації ідей контенту підприємства, зокрема: бенчмаркінг; моніторинг соціальних мереж та спеціалізованих форумів; семантичний аналіз пошукових запитів; генерація ідей за допомогою штучного інтелекту; перепрофілювання контенту; опитування аудиторії; інтерв'ю; консультації з експертами в галузі; аналіз відео; компіляція опублікованого контенту [24].

Застосування різних способів генерації ідей та створення контенту підвищує гнучкість підприємств та дозволяє їм адаптуватися в умовах зростаючого обсягу інформації та ускладнення інформаційних

Таблиця 1

Відповідність видів контенту способам його створення

| Види контенту \ Способи створення | Власні ресурси | Аутсорсинг | Колаборація | UGC | Вторинний контент |
|-----------------------------------|----------------|------------|-------------|-----|-------------------|
| відео                             |                |            |             |     |                   |
| короткі статті                    |                |            |             |     |                   |
| історії успіху                    |                |            |             |     |                   |
| довгочити                         |                |            |             |     |                   |
| мотиваційні відгуки               |                |            |             |     |                   |
| вебінари, онлайн події            |                |            |             |     |                   |
| інфографіка                       |                |            |             |     |                   |
| white papers                      |                |            |             |     |                   |
| офлайн події                      |                |            |             |     |                   |
| довідники з продукції             |                |            |             |     |                   |
| звіти з досліджень                |                |            |             |     |                   |
| подкасти                          |                |            |             |     |                   |
| журнали                           |                |            |             |     |                   |
| вікторини                         |                |            |             |     |                   |

|  |                                                        |
|--|--------------------------------------------------------|
|  | Спосіб створення є ефективним для даного виду контенту |
|  | Спосіб може бути ефективним залежно від супутніх умов  |
|  | Спосіб створення не відповідає даному виду контенту    |

Джерело: власна розробка автора

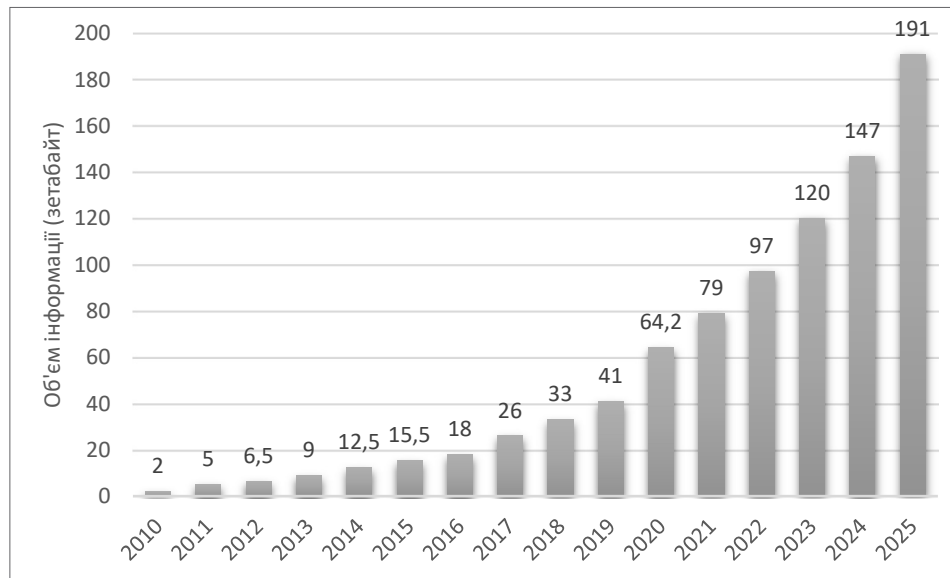


Рис. 1. Обсяги інформації, що генеруються людством

Джерело: узагальнено автором на основі [25]

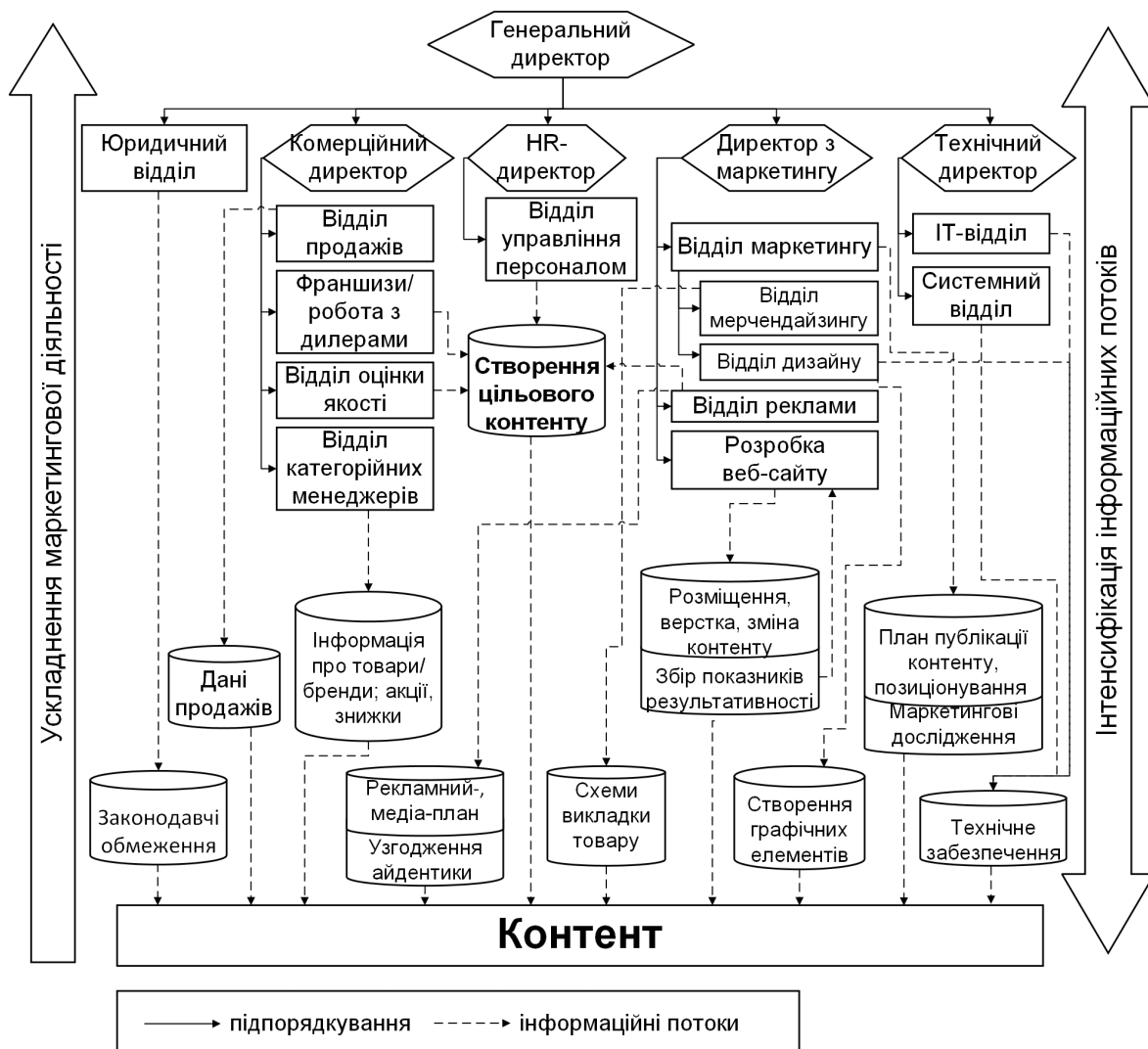


Рис. 2. Модель інформаційні потоків на підприємстві торгівлі

Джерело: власна розробка автора

Таблиця 2

**Вхідні та вихідні потоки, дотичні до генерації контенту, у підрозділах підприємства торгівлі**

| Назва відділу                               | Вихідні потоки                                                                                                                                                                                              | Вхідні потоки                                                                                                                                              | Види контенту                                                                                                                               |
|---------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Юридичний відділ                            | Обмеження та коректури контенту; консультації щодо стратегії створення ситуативного контенту                                                                                                                | Запити на відповідність контенту законодавству; консультації щодо реакції на негативний PR, недобросовісну рекламу, скандали тощо.                         | Новини та інфоприводи, прес-релізи, інтерв'ю                                                                                                |
| Відділ продажів                             | Експертна думка щодо споживачів, їх мотивації та особливостей окремих сегментів. Дані щодо динаміки продажів, залишків товару. Запити щодо створення цільового контенту або контент-плану на певний період. | Запити щодо інформації про компанії-конкурентів, поведінку та уподобання споживачів.                                                                       | Статті (описи товарів, поради з використання, переваги товарів), огляди                                                                     |
| Відділ продажу франшиз/по роботі з дилерами | Інформація про умови придбання франшизи та її переваг. Інформація про умови роботи дилерів з компанією, методичні матеріали для дилерів.                                                                    | Описи товарів та послуг, бренду, переваг підприємства торгівлі, наявної мережі магазинів тощо.                                                             | Спеціалізований контент для потенційного франчайзі.                                                                                         |
| Відділ оцінки якості                        | Дослідження якості продукції та послуг, деталізація параметрів оцінки та стандартів якості.                                                                                                                 | Запити на інформацію для конкретизації переваг продукції та послуг підприємства.                                                                           | Спеціалізований контент для стейкхолдерів про якість продукції та послуг, обслуговування. Інфографіки, схеми про стандарти якості компанії. |
| Відділ категорійних менеджерів              | Первинна інформація для створення контенту щодо особливості брендів і пропонувані підприємством товарів, умови роботи з виробниками.                                                                        | Запити щодо акцій та знижок від виробників.                                                                                                                | Статті з порівнянням товарів від різних виробників/брендів. Огляди та описи товарів з деталізацією особливостей брендів.                    |
| Відділ управління персоналом                | Запити на створення контенту для провадження внутрішнього маркетингу                                                                                                                                        | Запити на інформацію щодо організаційних особливостей роботи, призначеної для внутрішнього використання та працівників компанії.                           | Контент для внутрішніх сайтів, розсилок, для підтримки лояльності персоналу. Корпоративна інформація для працівників.                       |
| Відділ маркетингу                           | Управлінські рішення. Бюджети на проекти та періоди. Стратегія публікації контенту. Первинна інформація для створення цільового контенту.                                                                   | Запити на затвердження контент-планів, на інформацію щодо: моніторингу ЗМІ, проведених маркетингових досліджень, замірів лояльності та впізнаваності тощо. | Спонсорський контент. Матеріали для івентів, що проводить підприємство. Корпоративні каталоги.                                              |
| Відділ мерчендайзингу                       | Вказівки від брендів та керівництва щодо створення схем викладок товару.                                                                                                                                    | –                                                                                                                                                          | Організаційний контент для мерчендайзерів. Оформлення схем викладки товарів.                                                                |
| Відділ дизайну та веб-дизайну               | Надання рекомендацій по оформленню контенту, консультації щодо технічних засобів.                                                                                                                           | Запити на оформлення контенту                                                                                                                              | Продакшн відео- та графічного контенту. Фірмовий стиль магазинів, створення контенту для торгових залів, оформлення торгових марок.         |
| Відділ реклами                              | Узгодження плану розміщення реклами, медіаплану, позиціонування підприємства в рекламі та контенті.                                                                                                         | Узгодження контент-плану, елементів айдентики і фірмового стилю в контенті.                                                                                | Створення роздаткових матеріалів, написання текстів.                                                                                        |
| Відділ розробки та підтримки веб-сайту      | Зібрана інформація щодо результативності контенту, статистики переглядів, тощо.                                                                                                                             | Запити щодо верстки, розміщення та зміни контенту.                                                                                                         | Контент, що розміщується на веб-сайті.                                                                                                      |
| ІТ-відділ, системний відділ                 | Технічне та програмне забезпечення.                                                                                                                                                                         | Запити на консультації щодо ПЗ, створення розсилок тощо.                                                                                                   | –                                                                                                                                           |

Джерело: власна розробка автора

потоків. Кількість інформації, що створюється, збирається, копіюється і споживається людством щорічно зростає. Темпи цього зростання швидко прискорюються. В 2023 році загальний обсяг даних становив 120 зетабайт, що рівнозначно 120 тисячам мільярдів гігабайт ( $1,2 \cdot 10^{14}$  ГБ) і відповідає близько 15 тисячам гігабайт на 1 людину. На рис. 1 представлено обсяги інформації в період з 2010 по 2023 рік з прогнозом до 2025 року. При цьому лише 2% даних, створених і спожитих у 2020 році, було збережено та до 2021 року.

Ефективність провадження контент-маркетингу тісно пов'язана з організованості внутрішнього обміну інформації на підприємстві, адже розробка та поширення контенту залежить від чіткого обміну інформацією між підрозділами. Кожне підприємство торгівлі під час опрацювання інформації стикається з проблемами організації інформації у внутрішньому і зовнішньому середовищах, а відсутність узгоджених внутрішніх інформаційних потоків між структурними підрозділами призводить до неузгодженості призводить до зростання витрат на контент-маркетинг і зниження результативності створення контенту. Таким чином, впорядкованість інформаційних потоків є ключовою умовою для оптимального функціонування контент-маркетингу на підприємстві. У зв'язку з цим необхідно розглянути суть поняття «інформаційний потік» та його роль у забезпеченні ефективної комунікації на підприємстві. А. Шаповал вважає, що інформаційний потік — це інформація, яка знаходиться у впорядкованому русі по заданих напрямках з фіксованими початковими, проміжними і кінцевими точками [26].

В роботі «Маркетингова політика розподілу» У. Сухорська зазначає, що інформаційний потік — це стабільний рух даних, спрямований від джерела інформації до утримувача, визначений функціональними зв'язками між ними [27].

Таким чином, контент — це ключова складова будь-якого інформаційного потоку. Різноманітність видів і форм маркетингових комунікацій диктує необхідність їх структурування та систематизації. Інформаційні потоки підвищують узгодженість процесу, інтенсивність обміну інформацією, дозволяють узгодити стратегічні рішення та тактичні завдання, більш ефективно здійснювати економічну та маркетингову діяльність, формувати результативну контент-маркетингову стратегію. Відтак, ці потоки допомагають підприємству сформувати контент-маркетингову стратегію та створювати якісний контент, що допомагатиме досягати цілей підприємства.

Розглянемо детальніше внутрішні інформаційні потоки на підприємстві торгівлі, що формують контент або дотичні потоки до його формування. На рисунку 2 представлено деталізовані потоки даних, що утворюються в його підрозділах і напрямку стосуються генерування контенту.

Дана модель свідчить, що контент — це не лише інформація, створена для споживача. Значна частина контенту створюється для стейкхолдерів, посередників, дилерів. Ще більше контенту на підприємствах торгівлі створюється для внутрішнього споживання: для менеджерів, продавців, мерчендайзерів та інших працівників. Такий контент зазвичай не має виходити за межі підприємства і створюється для досягнення цілей внутрішнього маркетингу

Для забезпечення можливості підприємствам розподіляти зони відповідальності щодо замовлення і створення контенту між підрозділами, деталізуємо інформаційні потоки, їх напрямки і ті задачі, що ставляться перед підрозділами підприємства у процесі створення, зміни чи оцінки контенту (таблиця 2).

Для розміщення, зміни та споживання контенту, призначеного для внутрішнього використання, на підприємствах торгівлі часто створюється окремий сайт для персоналу — «внутрішній портал». Контент, публікується на внутрішніх порталах, створюється для внутрішніх замовників, забезпечує досягнення цілей внутрішнього маркетингу та внутрішнього PR, зокрема для підтримки лояльності персоналу, донесення організаційної інформації щодо умов роботи, інформування працівників про техніку безпеки, стандарти якості, правила обслуговування, проведені дослідження; розвитку корпоративної культури.

Організація маркетингу — структурне розташування підрозділів компанії і відповідальних осіб, діяльність яких безпосередньо пов'язана з виконанням маркетингових функцій. З описаної схеми внутрішніх інформаційних потоків, а також деталізованих вхідних та вихідних потоків, дотичних до генерації контенту у підрозділах підприємства торгівлі, можна зробити висновок, що на підприємстві торгівлі утворюються значні обсяги інформації та завдань, що стосуються контенту, його генерації, зміни, просування, затвердження та аналізу.

Існуючі організаційні структури підприємства: функціональна, географічна, товарна, ринкова — не вирішують завдання управління контент-маркетингом в умовах ускладнення маркетингової діяльності та інтенсифікації інформаційних потоків. Причиною цього є той факт, що дані способи організації передбачають створення окремих підрозділів в тих відділах підприємства торгівлі, до компетенції яких не належить комплексне управління контент-маркетингом. Це свідчить про необхідність подальших досліджень, з метою розробки альтернативних способів організації структурних підрозділів, які б забезпечили централізоване управління контент-маркетингом на підприємстві.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Таким чином, організація управління контент-маркетингом підприємства торгівлі являє собою досить трудомісткий процес, ефективність якого істотно впливає на загальні результати діяльності

підприємства. Контент є ключовою складовою будь-якого інформаційного потоку, тому використувані види контенту, а також те, яким способом буде генеруватися контент на підприємстві значною мірою залежить від організації обміну інформацією на підприємстві.

В подальших дослідженнях пропонується зосередити увагу на дослідженні інструментів оцінки ефективності опублікованого контенту, а також розробці організаційної структури підприємства, що враховувала би створення окремого функціонального підрозділу, відповідального за генерацію контенту.

### Література

1. Королук Т., Кравчук Н., Карп І. Стан та тенденції розвитку організації документообігу в інформаційній системі управління підприємством. *Галицький економічний вісник*. 2020. Т. 67, № 6. С. 79–89. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/index.php?art=914> (дата звернення: 07.06.2024).
2. Петухова О., Скліфус І. Напрями удосконалення інформаційних потоків на підприємстві. *Молодий вчений*. 2019. Т. 76, № 12. С. 36–38. doi: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-12-76-8>.
3. Янковець Т. М. Цифровий маркетинг і контент-стратегія у створенні вражень клієнтів брендів. *Бізнес Інформ*. 2024. № 1. С. 444–454. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-1-444-454>.
4. Янковець Т. Цифровий маркетинг брендів у соціальних медіа. *Товари і ринки*. 2024. Т. 49, № 1. С. 27–52. doi: [https://doi.org/10.31617/2.2024\(49\)02](https://doi.org/10.31617/2.2024(49)02) (дата звернення: 08.06.2024).
5. Pulizzi J. What is content marketing?. *Content Marketing Institute*. URL: <https://contentmarketinginstitute.com/what-is-content-marketing> (дата звернення: 09.07.2024).
6. Стелзнер М. Контент-маркетинг. Нові методи залучення клієнтів в епоху Інтернету. Манн, Іванов і Фербер, 2012. 288 с.
7. Крикавський Є. В., Фігун Н. В. Контент-маркетинг: реклама без реклами. *Формування ринкової економіки*. 2013. № 30. С. 474–483.
8. Саїдова Г., Радченко Г. Контент-маркетинг як дієва складова просування бізнесу. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. № 70. С. 144–149. doi: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-2-46>.
9. Дьячук І. В. Модель контент-маркетингу для ефективного управління web-контентом. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2021. Т. 62, № 2. С. 82–91. doi: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-62-82-91>.
10. Social Media as a New Communication Platform in the Context of the Information Eco Strategy / H. Bryikhanova et al. *Journal of Information Technology Management*. 2021. Vol. 13, Special Issue: Role of ICT in Advancing Business and Management. P. 128–142. doi: <https://doi.org/10.22059/jitm.2021.80742>.
11. AI-Driven Sentiment Analysis in Social Media Content / V. Buhas et al. *Digital Economy Concepts and Technologies Workshop* 2024. 2024. P. 12–21. URL: <https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/48770> (дата звернення: 17.06.2024).
12. Golysheva I., Gryshchenko O., Nagornyi Y. Information and information flows mapping as factors of the modern Enterprise's successful activity. *Economic Annals-XX I*. 2014. Vol. 7. P. 20–24. URL: [https://www.researchgate.net/publication/287053417\\_Information\\_and\\_information\\_flows\\_mapping\\_as\\_factors\\_of\\_the\\_modern\\_Enterprise's\\_successful\\_activity](https://www.researchgate.net/publication/287053417_Information_and_information_flows_mapping_as_factors_of_the_modern_Enterprise's_successful_activity) (дата звернення: 30.06.2024).
13. Цюцюра М. І., Криворучко О. В., Мединська Т. М. Структура інформаційних потоків в інформаційній системі виробничого підприємства. *Управління розвитком складних систем*. 2019. № 37. С. 205–209. doi: <https://doi.org/10.6084/m9.figshare.9783248>.
14. Харчук О. Г. Управління інформаційними потоками підприємства: суть, види та класифікація. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2022. № 3. С. 87–94. doi: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.36-14>.
15. Двудіт З., Наумчук С. Контент-маркетинг як інструмент успішного функціонування вітчизняних компаній. *Економіка та держава*. 2018. № 10. С. 10–13.
16. Кияниця Є. Види та функції контенту в сучасній системі просування товарів. *Реклама: інтеграція теорії та практики: Міжнар. наук. конф.* (м. Київ, 23 листоп. 2017 р.). Київ, 2017. С. 60–63.
17. Paruch Z. 12 types of content marketing to leverage for success in 2023. *Semrush Blog*. URL: <https://www.semrush.com/blog/types-of-content-marketing> (date of access: 14.06.2024).
18. Неткова, В. М., Неткова, В. Н. Систематизація типів лояльності споживачів продукції промислових підприємств. *Економіка: реалії часу*. 2016. Т. 27, № 5. С. 38–44.
19. The State of Content Marketing. 2023 Global Report. *Semrush*. 2023. 126 с. URL: <https://www.semrush.com/good-content/state-of-content-marketing/report/> (дата звернення: 30.06.2024).
20. Wigmore I. What is gated content / ungated content?. *WhatIs.com*. 2016. URL: <https://www.techtarget.com/whatis/definition/gated-content-ungated-content> (дата звернення: 30.06.2024).
21. Hayes A. What is a white paper? Types, and how to write one. *Investopedia*. URL: <https://www.investopedia.com/terms/w/whitepaper.asp> (дата звернення: 30.06.2024).

22. Lozan T. Instagram Carousels Posts Performance Study. *Socialinsider Blog*. URL: <https://www.socialinsider.io/blog/instagram-carousel-research/#2>. (дата звернення: 17.06.2024).
23. Weber I. 8 Content Types for 2022. *Content Marketing Institute*. URL: <https://contentmarketinginstitute.com/articles/fresh-content-types-marketer-consider/> (дата звернення: 18.06.2024).
24. Priya G. 10 Fail-Proof Ways to Generate New Content Ideas. *Plann*. URL: <https://www.planthat.com/10-ways-to-generate-new-content-ideas> (дата звернення: 04.06.2024).
25. Petroc T. Data growth worldwide 2010–2025. *Statista*. URL: <https://www.statista.com/statistics/871513/world-wide-data-created> (дата звернення: 15.06.2024).
26. Шаповал А. Інформаційна логістика. *Авіація, промисловість, суспільство: матеріали III Міжнар. наук.-пр. акт. конф.* (м. Кременчук, 12 трав. 2022 р.). Харків, 2022. С. 422–424.
27. Сухорська У.Р., Щербань В.М. Маркетингова політика розподілу : навч. посіб. Львів : Вид-во ЛКА, 2015. 384 с.

## References

1. Koroliuk, T., Kravchuk, N., & Karp, I. (2020). Stan ta tendentsii rozvytku orhanizatsii dokumentoobihu v informatsiinii systemi upravlinnia pidpriemstvom [State and trends in the development of document management in the enterprise management information system]. *Halyskyi ekonomichnyi visnyk*, 67(6), 79–89. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/index.php?art=914> [in Ukrainian].
2. Pietukhova, O., & Sklifus, I. (2019). Napriamy udoskonalennia informatsiinykh potokiv na pidpriemstvi [Directions for improving information flows at the enterprise]. *Molodyi vchenyi*, 12(76). doi: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-12-76-8> [in Ukrainian].
3. Iankovets, T.M. (2024). Digital marketing and content strategy in creating impressions of brands' customers. *Business Inform*, 1(552), 444–454. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-1-444-454>.
4. Iankovets, T. (2024). Tsyfrovyyi marketynh brendiv u sotsialnykh media [Digital marketing of brands in social media]. *International Scientific-Practical Journal Commodities and Markets*, 49(1), 27–52. doi: [https://doi.org/10.31617/2.2024\(49\)02](https://doi.org/10.31617/2.2024(49)02) [in Ukrainian].
5. Pulizzi, J. (n.d.). What is content marketing? *Content Marketing Institute*. URL: <https://contentmarketinginstitute.com/what-is-content-marketing/>.
6. Stelzner, M. (2012). Kontent-marketynh. Novi metody zaluchennia kliientiv v epokhu Internetu [New methods of customer acquisition in the Internet age]. Mann, Ivanov i Ferber [in Ukrainian].
7. Krykavskiy, Ye. V., & Fihun, N. V. (2013). Kontent-marketynh: Reklama bez reklamy [Content marketing: advertising without advertising]. *Formuvannia rynkovoi ekonomiky*, (30), 474–483 [in Ukrainian].
8. Saidova, H., & Radchenko, H. (2019). Kontent-marketynh yak diieva skladova prosvuvannia biznesu [Content marketing as an effective component of business promotion]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*, (70), 144–149. doi: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-2-46> [in Ukrainian].
9. Diachuk, I. (2021). Model kontent-marketynhu dlia efektyvnoho upravlinnia web-kontentom [Content marketing model for effective web content management]. *Vcheni zapysky Universytetu "KROK"*, (2(62)), 82–91. doi: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-62-82-91> [in Ukrainian].
10. Bryikhanova, H., Zaitseva, V., Gamova, I., & Fayvishenko, D. (2021). Social Media as a New Communication Platform in the Context of the Information Eco Strategy. *Journal of Information Technology Management*, 13 (Special Issue: Role of ICT in Advancing Business and Management), 128–142. doi: <https://doi.org/10.22059/jitm.2021.80742>.
11. Buhas, V., Ponomarenko, I., Kazak, O., & Korshun, N. (2024). AI-Driven Sentiment Analysis in Social Media Content. In *Digital Economy Concepts and Technologies Workshop 2024* (pp. 12–21). Germany. URL: <https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/48770>.
12. Golyшева, I., Gryshchenko, O., & Nagornyi, Y. (2014). Information and information flows mapping as factors of the modern Enterprise's successful activity. *Economic Annals-XXI*, 7, 20–24. URL: [https://www.researchgate.net/publication/287053417\\_Information\\_and\\_information\\_flows\\_mapping\\_as\\_factors\\_of\\_the\\_modern\\_Enterprise's\\_successful\\_activity](https://www.researchgate.net/publication/287053417_Information_and_information_flows_mapping_as_factors_of_the_modern_Enterprise's_successful_activity).
13. Tsiutsiura, M. I., Kryvoruchko, O. V., & Medynska, T. M. (2019). Struktura informatsiinykh potokiv v informatsiinii systemi vyrobnychoho pidpriemstva [Structure of information flows in the information system of a manufacturing enterprise]. *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system*, (37), 205–209. doi: <https://doi.org/10.6084/m9.figshare.9783248.v1> [in Ukrainian].
14. Kharchuk, O. H. (2022). Upravlinnia informatsiinykh potokamy pidpriemstva: sut, vydy ta klasyfikatsiia [Management of enterprise information flows: essence, types and classification]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, (3), 87–94. doi: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.36-14> [in Ukrainian].
15. Dvulit, Z., & Naumchuk, S. (2018). Kontent-marketynh yak instrument uspishnoho funktsionuvannia vitchyznianskykh kompanii [Content marketing as a tool for the successful functioning of domestic companies]. *Ekonomika ta derzhava*, (10), 10–13 [in Ukrainian].
16. Kyianytsia, Ye. (2017, November 23). Vydy ta funktsii kontentu v suchasni systemi prosvuvannia tovariv [Types and functions of content in the modern system of goods promotion]. In *Reklama: intehratsiia teorii ta praktyky* (pp. 60–63). Kyivskyi natsionalnyi torhovelno-ekonomichnyi universytet [in Ukrainian].

17. Paruch, Z. (2023). *12 types of content marketing to leverage for success in 2023*. Semrush Blog. URL: <https://www.semrush.com/blog/types-of-content-marketing/>.
18. Netkova, V.M., & Netkova, V.N. (2016). Systematyzatsiia typiv loialnosti spozhyvachiv produktsii promyslovykh pidpriemstv [Systematisation of types of consumer loyalty to industrial products]. *Ekonomika: realii chasu*, 27(5), 38–44 [in Ukrainian].
19. Semrush. (2023). The State of Content Marketing. 2023 Global Report. URL: <https://www.semrush.com/goodcontent/state-of-content-marketing/report/>.
20. Wigmore, I. (2016). What is gated content / ungated content? In WhatIs.com. *TechTarget*. URL: <https://www.techtarget.com/whatis/definition/gated-content-ungated-content>.
21. Hayes, A. (2023, May 24). What is a white paper? Types, purpose, and how to write one. *Investopedia*. URL: <https://www.investopedia.com/terms/w/whitepaper.asp>
22. Lozan, T. (2020, July 22). Instagram Carousels Posts Performance Study. *Socialinsider Blog*. URL: <https://www.socialinsider.io/blog/instagram-carousel-research/#2>.
23. Weber, I. (2021, November 23). 8 Content Types for 2022. *Content Marketing Institute*. URL: <https://contentmarketinginstitute.com/articles/fresh-content-types-marketer-consider/>.
24. Priya, G. (n.d.). 10 Fail-Proof Ways to Generate New Content Ideas. *Plann*. URL: <https://www.planthat.com/10-ways-to-generate-new-content-ideas>.
25. Petroc, T. (2023, November 16). Data growth worldwide 2010–2025. *Statista*. URL: <https://www.statista.com/statistics/871513/worldwide-data-created>.
26. Shapoval, A. (2022). Informatsiina lohistyka [Information logistics]. In *Aviatsiia, promyslovist, suspilstvo* (pp. 422–424). MVS Ukrainy, Kharkiv. nats. un-t vnutr. sprav, Kremenchuts. lotnyi koledzh, nauk. prak. “Nauka ta bezpeka” [in Ukrainian].
27. Sukhorska, U.R., & Shcherban, V.M. (2015). *Marketynhova polityka rozpodilu* [Marketing policy of distribution]. Vydavnytstvo LKA [in Ukrainian].



**НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ**

**МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ «ІНТЕРНАУКА».**  
**Серія: «Економічні науки»**

**INTERNATIONAL SCIENTIFIC JOURNAL «INTERNAUKA».**  
**Series: «Economic sciences»**

№ 8 (88)

1 том

Головний редактор — *Камінська Т. Г.*

Київ 2024

**Видано у авторській редакції**

---

Адреса редакції: Україна, м. Київ, вул. Ломоносова, буд. 18  
Контактний телефон: +38(044) 222 58 89  
Контактний телефон: +38(067) 401 84 35  
E-mail: editor@inter-nauka.com

Підписано у друк 31.08.2024. Формат 60×84/8  
Папір офсетний. Гарнітура NewCenturySchoolbook. Друк офсетний.  
Умовно-друкованих аркушів 27,9. Тираж 100. Заказ № 217.  
Ціна договірна. Надруковано з готового оригінал-макета.

Надруковано у видавництві  
ТОВ «Центр учбової літератури»  
вул. Лаврська, 20, м. Київ  
Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи  
до державного реєстру видавців, виготівників і розповсюджувачів  
видавничої продукції ДК № 2458 від 30.03.2006 р.