

МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ «ІНТЕРНАУКА».

Серія: «Економічні науки»

INTERNATIONAL SCIENTIFIC
JOURNAL «INTERNAUKA».

Series: «Economic sciences»

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



№ 6 (86) / 2024
2 том



**МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ
«ІНТЕРНАУКА».**

Серія: «Економічні науки»

**INTERNATIONAL SCIENTIFIC JOURNAL
«INTERNAUKA».**

Series: «Economic sciences»

НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ

Ідентифікатор медіа R30-03665

№ 6 (86)

2 том

Київ 2024

ББК 65
УДК 33
М-43



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.

© Автори статей, 2024

ISSN 2520-2294 = Internauka. Seria: Ėkonomiġeskie nauki (Kiev)/Meždunarodnyj nauġnyj ŗurnal "Internauka". Seria: Ėkonomiġeskie nauki

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)

Красноручський 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 торговельно-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

- Рогова Наталія Володимирівна, Рибаків Світлана Сергіївна,
Белозьоров Євгеній Олегович**
ВПЛИВ МІЖНАРОДНИХ СТАНДАРТІВ НА ЯКІСТЬ ОБСЛУГОВУВАННЯ У ГОТЕЛЯХ
ТА РЕСТОРАНАХ..... 11
- Сасімов Анатолій Анатолійович**
СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО МАРКЕТИНГУ ТУРИСТИЧНИХ І ГОТЕЛЬНИХ ПОСЛУГ
У ЦИФРОВУ ЕПОХУ 18
- Світлинцев Ольга Володимирівна, Горішевський Павло Анатолійович,
Шикіна Ольга Володимирівна**
ВПЛИВ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА РОЗВИТОК ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ:
ВІД ІНТЕРНЕТ-БРОНЮВАННЯ ДО ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ 24

МАРКЕТИНГ

- Бондаренко Олена Сергіївна, Гавриленко Анна Сергіївна,
Бондаренко Олександр Володимирович**
СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНИЙ МАРКЕТИНГ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНОГО
ЗАХИСТУ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ 34
- Дашко Ірина Миколаївна, Михайліченко Любомир Володимирович**
ВПЛИВ ТЕХНОЛОГІЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВ 41
- Лісун Яніна Вікторівна**
ВИКОРИСТАННЯ ВЕБАНАЛІТИКИ У ЦИФРОВОМУ МАРКЕТИНГУ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ
ОСВІТИ..... 48
- Струнгар Артур Валерійович**
ВИКОРИСТАННЯ ДОПОВНЕНОЇ ТА ВІРТУАЛЬНОЇ РЕАЛЬНОСТІ В ЦИФРОВОМУ
МАРКЕТИНГУ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ПРИКЛАДИ УСПІШНИХ КАМПАНІЙ 59
- Фудар Олександр Сергійович**
РОЗВИТОК ТА ВПЛИВ ДОПОВНЕНОЇ РЕАЛЬНОСТІ (AR) НА МАРКЕТИНГОВІ КАМПАНІЇ 67

МЕНЕДЖМЕНТ

- Горбатюк Валентина Вікторівна, Ткачук Олена Владиславівна**
ОСОБЛИВОСТІ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ
ПІДПРИЄМСТВА..... 78

Леонтович Сергій ПетровичАНАЛІЗ ДОСВІДУ ВПРОВАДЖЕННЯ МЕТОДОЛОГІЇ ПОРТФЕЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ
В ОБОРОННІЙ СФЕРІ ПРОВІДНИХ КРАЇН-ЧЛЕНІВ НАТО 84**Прихно Юлія Євгеніївна**ВИКОРИСТАННЯ ІТ-ТЕХНОЛОГІЙ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ
УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ..... 94**МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ****Хомин Володимир Степанович, Кірін Роман Станіславович**ЕНЕРГЕТИЧНА БЕЗПЕКА В КОНТЕКСТІ МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН:
СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ТА СПІВПРАЦІ 102**ОБЛІК І ОПОДАТКУВАННЯ****Лісовий Сергій Миколайович**УДОСКОНАЛЕННЯ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ
ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ:
ФІЛОСОФСЬКИЙ АСПЕКТ 108**Момотюк Людмила Євгеніївна, Білошкурський Микола Васильович,****Вітер Світлана Анатоліївна**
ВПЛИВ ВОЄННОГО СТАНУ НА ОПОДАТКУВАННЯ ЕКСПОРТУ ТА ІМПОРТУ
ТОВАРІВ..... 115**Небісь Віталій Полікарпович**ЗВІТНІСТЬ ЗІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАЛУЧЕННЯ
ФІНАНСУВАННЯ 122**Овчарик Роман Юрійович, Мельничук Борис Вікторович,****Ніколаєнко Світлана Миколаївна**
АУДИТ ТА АНАЛІЗ В СИСТЕМІ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ АУДИТОРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ 128**ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ****Богачук Юрій Сергійович, Ткачук Денис Сергійович**КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ОСНОВА ЇХ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ 139**Мазур Ірина Іванівна, Савельєв Сергій Володимирович**ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ В ЕКОЛОГІЧНОМУ
ПІДПРИЄМНИЦТВІ 145**Перевозова Ірина Володимирівна, Обельницька Христина Володимирівна****Земляков Ігор Семенович**
ПЕРФОРМАНС МАРКЕТИНГ ДЛЯ ДОСЯГНЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ БІЗНЕС-ЦІЛЕЙ
В ПІДПРИЄМНИЦТВІ..... 154**ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ****Бурик Мирослав Мирославович**НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ
В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ..... 161**Малюхов Олександр Сергійович**АНАЛІЗ КООРДИНАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ МІЖНАРОДНИХ ГУМАНІТАРНИХ
ОРГАНІЗАЦІЙ ПІД ЧАС ГУМАНІТАРНОЇ КРИЗИ В УКРАЇНІ..... 169

ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Березовик Вадим Михайлович ДИСТАНЦІЙНИЙ БАНКІНГ ЯК ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМЕРЦІЙНИХ БАНКІВ.....	175
Різник Дмитро Васильович, Тарасова Олена Валентинівна ВПЛИВ МОНЕТАРНОЇ ПОЛІТИКИ НА ФІНАНСОВУ СТАБІЛЬНІСТЬ ТА ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК.....	182
Тимошик Наталія Степанівна ВПРОВАДЖЕННЯ ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТІВ У СТРАХОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ УКРАЇНИ	191
Тіщенко Євген Олександрович ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИКОРИСТАННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИХ МЕХАНІЗМІВ ПРОЄКТНОГО ФІНАНСУВАННЯ У ВІДБУДОВІ УКРАЇНИ.....	201
Шевалдіна Валентина Геннадіївна, Нікітін Андрій Валерійович, Журавльов Олег Сергійович ПОВЕДІНКОВІ АСПЕКТИ КРЕДИТНОЇ ІНКЛЮЗІЇ НАСЕЛЕННЯ	212

CONTENTS

HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS

- Rogova Natalja, Rybakova Svitlana, Belozerov Yevhenii**
THE IMPACT OF INTERNATIONAL STANDARDS ON THE QUALITY OF SERVICE
IN HOTELS AND RESTAURANTS 11
- Sasimov Anatolii**
MODERN APPROACHES TO THE MARKETING OF TOURIST AND HOTEL
SERVICES IN THE DIGITAL ERA 18
- Svitlynets Olha, Gorishevskyy Pavlo, Shykina Olga**
THE IMPACT OF MODERN TECHNOLOGIES ON THE DEVELOPMENT OF THE HOTEL
AND RESTAURANT BUSINESS: FROM ONLINE BOOKING TO DIGITAL MARKETING 24

MARKETING

- Bondarenko Olena, Havrylenko Anna, Bondarenko Oleksandr**
SOCIALLY RESPONSIBLE MARKETING TO ENSURE SOCIAL PROTECTION
OF THE MILITARY 34
- Dashko Iryna, Mykhailichenko Lubomir**
THE IMPACT OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE | TECHNOLOGIES ON THE EFFICIENCY
OF ENTERPRISES 41
- Lisun Yanina**
USE OF WEB ANALYTICS IN DIGITAL MARKETING OF HIGHER EDUCATION
INSTITUTIONS 48
- Strunhar Artur**
USE OF AUGMENTED AND VIRTUAL REALITY IN DIGITAL MARKETING:
PERSPECTIVES AND EXAMPLES OF SUCCESSFUL CAMPAIGNS 59
- Fudar Oleksandr**
DEVELOPMENT AND IMPACT OF AUGMENTED REALITY (AR) ON MARKETING
CAMPAIGNS 67

MANAGEMENT

- Gorbatiuk Valentyna, Tkachuk Olena**
FEATURES OF THE COMPETITIVENESS MANAGEMENT PROCESS OF THE ENTERPRISE 78
- Leontovych Serhii**
ANALYSIS OF THE EXPERIENCE OF IMPLEMENTING THE PORTFOLIO MANAGEMENT
METHODOLOGY IN THE DEFENSE SECTOR OF THE LEADING NATO MEMBER COUNTRIES ... 84

Prykhno Yuliya

USE OF IT TECHNOLOGIES IN ENSURING BUSINESS PROJECT MANAGEMENT PROCESSES	94
--	----

INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS

Khomyn Volodymyr, Kirin Roman

ENERGY SECURITY IN THE CONTEXT OF INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS: STRATEGIES OF DIVERSIFICATION AND COOPERATION	102
---	-----

ACCOUNTING AND TAXATION

Lisovyi Serhii

DEVELOPMENT OF ACCOUNTING AND ANALYTICAL SUPPORT FOR THE MANAGEMENT OF ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT: A PHILOSOPHICAL ASPECT	108
--	-----

Momotiuk Liudmyla, Biloshkurskyi Mykola, Viter Svitlana

THE IMPACT OF MARTIAL LAW ON THE TAXATION OF EXPORTS AND IMPORTS OF GOODS.....	115
--	-----

Nebis Vitalii

SUSTAINABILITY REPORTING AS A TOOL FOR ATTRACTING FUNDING.....	122
--	-----

Ovcharyk Roman, Melnychuk Borys, Nikolaienko Svitlana

AUDIT AND ANALYSIS IN THE DIGITALIZATION SYSTEM AUDIT ACTIVITY	128
--	-----

ENTREPRENEURSHIP, TRADE AND EXCHANGE ACTIVITIES

Bogachuk Yuriy, Tkachuk Denys

COMPETITIVE ADVANTAGES OF AGRICULTURAL ENTERPRISES AS THE BASIS OF THEIR COMPETITIVENESS	139
--	-----

Mazur Iryna, Saveliev Serhii

DIGITAL TRANSFORMATION OF RESOURCE MANAGEMENT IN ECOLOGICAL BUSINESS.....	145
---	-----

Perevozova Iryna, Obelnytska Khrystyna, Zemliakov Ihor

PERFORMANCE MARKETING FOR ACHIEVING STRATEGIC BUSINESS GOALS IN ENTERPRISE	154
--	-----

PUBLIC ADMINISTRATION

Buryk Myroslav

DIRECTIONS FOR IMPROVING THE ACTIVITIES OF LOCAL SELF-GOVERNMENT BODIES IN ENSURING ECONOMIC SECURITY	161
---	-----

Maliukhov Oleksandr

ANALYSIS OF COORDINATION MECHANISMS OF INTERNATIONAL HUMANITARIAN ORGANIZATIONS DURING THE HUMANITARIAN CRISIS IN UKRAINE.....	169
--	-----

FINANCE, BANKING AND INSURANCE

Berezovyy Vadym

REMOTE BANKING AS A MEANS TO IMPROVE THE OPERATIONAL EFFICIENCY OF COMMERCIAL BANKS	175
---	-----

Riznyk Dmytro, Tarasova Olena

INFLUENCE OF MONETARY POLICY ON FINANCIAL STABILITY AND ECONOMIC DEVELOPMENT	182
--	-----

Tymoshyk Nataliia

IMPLEMENTATION OF EUROPEAN STANDARDS IN THE INSURANCE
MANAGEMENT OF UKRAINE..... 191

Tishchenko Ievgen

THEORETICAL PRINCIPLES OF THE USE OF FINANCIAL AND ECONOMIC MECHANISMS
OF PROJECT FINANCING IN THE RECOVERY OF UKRAINE'S ECONOMY..... 201

Shevaldina Valentyna, Nikitin Andrii, Zhuravlov Oleg

BEHAVIOURAL ASPECTS OF CREDIT INCLUSION OF THE POPULATION 212

УДК 640.43:640.4:658.562

Рогова Наталія Володимирівна

*кандидат технічних наук, доцент,
доцент кафедри готельно-ресторанної та курортної справи
Навчально-науковий інститут денної освіти
Полтавський університет економіки і торгівлі*

Rogova Natalja

*Candidate of Technical Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Hotel, Restaurant and Resort Business
Educational and Scientific Institute of Full-Time Education
Poltava University of Economics and Trade
ORCID: 0000-0002-5189-9058*

Рибаків Світлана Сергіївна

*старший викладач кафедри готельно-ресторанної та курортної справи
Навчально-науковий інститут денної освіти
Полтавський університет економіки і торгівлі*

Rybakova Svitlana

*Senior Lecturer of the Department of Hotel, Restaurant and Resort Business
Educational and Scientific Institute of Full-Time Education
Poltava University of Economics and Trade
ORCID: 0000-0001-8490-9235*

Белозьоров Євгеній Олегович

*аспірант кафедри
управління персоналом, економіки праці та економічної теорії
Навчально-наукового інституту денної освіти
Полтавського університету економіки і торгівлі*

Belozеров Yevhenii

*Postgraduate Student of the
Department of Personnel Management, Labor Economics and Economic Theory
Educational and Scientific Institute of Full-Time Education of
Poltava University of Economics and Trade
ORCID: 0009-0006-6896-1053*

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-6-10054

**ВПЛИВ МІЖНАРОДНИХ СТАНДАРТІВ
НА ЯКІСТЬ ОБСЛУГОВУВАННЯ
У ГОТЕЛЯХ ТА РЕСТОРАНАХ**

**THE IMPACT OF INTERNATIONAL
STANDARDS ON THE QUALITY OF SERVICE
IN HOTELS AND RESTAURANTS**

Анотація. Вступ. У нинішніх умовах глобальної нестабільної геополітичної обстановки та кризових економічних явищ ринок ресторанно-готельної індустрії України вимагає інтенсифікації конкурентоспроможності на галузевому ринку. Із огляду на це, одним із пріоритетних напрямів економічного розвитку на сьогодні вбачається забезпечення стратегічних конкурентних переваг на основі високого рівня якості. На сьогодні ринок досліджуваної галузі здійснює відчутний тиск на індустрію, стимулюючи її безперервно підвищувати якість послуг. Із огляду на зазначене, кожна компанія у готельно-ресторанному бізнесі вимагає укріплення конкурентних переваг та підвищення якості сервісу. Визначальним індикатором, при цьому, слугують міжнародні стандарти.

Мета. Метою дослідження є аналіз впливу концептів міжнародної стандартизації у сфері ресторанно-готельного обслуговування на якість послуг.

Матеріали і методи. У процесі наукового дослідження було застосовано ряд загальнонаукових методів, зокрема, методи порівняльного та абстрактно-логічного аналізу, індукції та дедукції, абстрагування, конкретизації та формалізації. Теоретико-методологічна основа дослідження формувалась із врахуванням пріоритетних принципів реалізації комплексних досліджень та системного підходу. Принцип комплексності дозволив проаналізувати предмет дослідження як систему, з відповідною сукупністю взаємозв'язків.

Результати. Дослідження присвячене актуальній проблематиці ідентифікації рівня якості обслуговування у готельно-ресторанній індустрії у аспекті відповідності міжнародним стандартам. Систематизовано та проаналізовано сучасну методологію їх оцінювання. Детально досліджено вітчизняний рівень стандартизації готельно-ресторанної індустрії у аспекті кореляції з міжнародними стандартами загального управління якістю. Доведено, що у результаті імплементації міжнародних стандартів якості діяльність компанії оптимізується в напрямках розподілу відповідальності, внутрішньої організованості та мінімізації кількості управлінських похибок. З'ясовано, що впровадження системи управління якістю на базисі стандарту ISO 9001 сприяє спрощенню системи реалізації послуг та підвищенню їх якості, оптимізації корпоративної політики, налагодженню ефективної комунікації зі споживачами, формуванню раціональних управлінських рішень.

Перспективи. У перспективних наукових пошуках доцільно зосередитись на розробленні практичного інструментарію впровадження систем управління якістю послуг європейського зразка у ресторанний та готельний бізнес, що стимулюватиме інтенсивний розвиток галузі в період повоєнного відновлення.

Ключові слова: якість, міжнародні стандарти, методи оцінки, готельно-ресторанний бізнес, конкурентоспроможність.

Summary. Introduction. In the current environment of global geopolitical instability and economic crisis, the Ukrainian restaurant and hotel industry requires intensification of competitiveness in the industry market. In view of this, one of the priority areas of economic development today is to ensure strategic competitive advantages based on a high level of quality. Today, the market of the industry under study exerts considerable pressure on the industry, stimulating it to continuously improve the quality of services. In view of the above, every company in the hotel and restaurant business requires strengthening its competitive advantages and improving the quality of service. International standards serve as a key indicator in this regard.

Purpose. The purpose of the study is to analyze the impact of international standardization concepts in the field of restaurant and hotel services on the quality of services.

Materials and methods. In the course of the research, a number of general scientific methods of cognition were used, in particular, methods of comparative and abstract logical analysis, induction and deduction, abstraction, concretization and formalization. The theoretical and methodological basis of the study was formed taking into account the priority principles of comprehensive research and the systematic approach. The principle of complexity made it possible to analyze the subject of research as a system, with a corresponding set of interconnections.

Results. The study is devoted to the actual problems of identifying the level of service quality in the hotel and restaurant industry in terms of compliance with international standards. The modern methodology of their evaluation is systematized and analyzed. The domestic level of standardization of the hotel and restaurant industry in terms of correlation with international standards of total quality management is studied in detail. It is proved that as a result of the implementation of international quality standards, the company's activities are optimized in the areas of responsibility distribution, internal organization and minimization of the number of management errors. It is found that the introduction of a quality management system based on ISO 9001 helps to simplify the system of selling services and improve their quality, optimize corporate policy, establish effective communication with consumers, and formulate rational management decisions.

Discussion. In future scientific research, it is advisable to focus on the development of practical tools for implementing European-style service quality management systems in the restaurant and hotel business, which will stimulate the intensive development of the industry during the post-war recovery period.

Key words: quality, international standards, assessment methods, hotel and restaurant business, competitiveness.

Постановка проблеми. За умов активної інтеграції України в систему міжнародних економічних відносин, перед компаніями індустрії гостинності формується мета формації конкурентоспроможності на міжнародному ринку. Досягнення вказаної мети вбачається можливим шляхом забезпечення високого рівня якості готельних та ресторанних послуг, що сприятиме інтенсифікації конкурентоспроможності діяльності компаній із застосуванням системи міжнародних стандартів та правил.

Проте, на сьогодні компанії індустрії гостинності України працюють у кризових умовах воєнного часу та соціально-економічної нестабільності, що негативно впливає на управління якістю послуг. Процес розроблення оптимізованого плану розвитку підприємств індустрії гостинності в умовах несприятливої економічної кон'юнктури вимагає імплементації стандартів серії ISO 9000 та стратегії загального управління якістю (TQM), котрі вбачаються підґрунтям підвищення якості послуг у досліджуваній сфері діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблематика якості послуг у готельно-ресторанній індустрії та методології управління нею досліджується низкою сучасних вчених. Зокрема, варто виділити праці Л. Чепурда та ін. [1], О. Моргулець [2], М. Коробкіна [2], П. Вофсі [2], В. Алі [3] та ін., S. Mahsyar [4], U. Surapati [4], M. Waqanimaravu [5], C. Arasanmi [5], що досліджують загальнотеоретичні, методологічні та практичні аспекти управління якістю обслуговування. Дослідження методологічних концептів удосконалення систем управління якістю реалізують М. Zibarzani [6] та ін., A. Parasuraman [7; 8], A. Elshaer [9], A. Marzouk [9], A. Khan [10] та ін. Водночас, питання забезпечення відповідності якості продукції міжнародним стандартам у сфері туризму та гостинності нашої держави, певною мірою, залишаються дослідженими фрагментарно.

Мета статті полягає у аналізі впливу концептів міжнародної стандартизації у сфері ресторанно-готельного обслуговування на якість послуг.

Матеріали і методи. Теоретико-методологічна база роботи формувалась із врахуванням пріоритетних принципів проведення комплексних досліджень, на основі системного підходу. Принцип комплексності при цьому дав змогу проаналізувати об'єкт і предмет вивчення як систему, з відповідною сукупністю взаємозв'язків. Методи аналізу та синтезу застосовані для ідентифікації факторів та етапів розвитку досліджуваного об'єкту, а також його визначальних елементів. Індукція використана з метою прогнозування показників перспективного розвитку. Метод наукової абстракції використано для формування теоретичних узагальнень, уточнення понятійного апарату, виділення основних понять та категорій, формування висновків дослідження.

Виклад основного матеріалу. Управління якістю готельно-ресторанних послуг позиціонується одним із найвпливовіших компонентів усього механізму управління сучасною компанією. Парадигма управління якістю розуміється як сукупність векторів реалізації системи функцій загального управління підприємством, які визначають та адаптують стратегію та цілі організації, а також упроваджують їх на практиці за допомогою методів планування якості, оперативного управління нею та постійного удосконалення.

На нинішньому етапі розвитку компаній готельно-ресторанної індустрії категорія якості послуг обумовлена концептами надійності та ефективності. При цьому, рівень якості обслуговування в готельно-ресторанній індустрії важко піддається управлінню та контролінгу, що зумовлено використанням застарілих управлінських методів та неефективною поведінкою персоналу, котрі призводять до низької якості обслуговування чи порушення технологічного процесу надання послуги. На основі такого алгоритму виникають стабільні ключові проблеми в управлінні якістю, зокрема, відсутність єдиних вимог та нето-

тожне бачення послуги персоналом та споживачем; неефективність комунікаційних процесів; оцінка праці за активністю, а не за результативністю; одноосібне управління готелем/рестораном; ігнорування новітніх управлінських технологій.

На сьогодні активно формуються нові тенденції визначення конкурентоспроможності компаній готельно-ресторанної індустрії в умовах кризових явищ нестабільності, зокрема: глобалізація та інтеграція ринку; сервісизація економіки; глибока персоніфікація обслуговування; розвиток інноваційних цифрових технологій. Імплементация роботизованих програмних продуктів, розвиток мобільного маркетингу та інструментарію штучного інтелекту, за умов дотримання вимог імплементованих та обов'язкових для дотримання міжнародних стандартів, дозволить суттєво підвищити рівень якості готельно-ресторанного обслуговування, сприяючи значному економічному розвитку та підтримці конкурентних позицій на ринку.

Розробником міжнародних стандартів серії ISO 9000 є Міжнародна організація зі стандартизації ISO (International Organization for Standardization), котра являє собою всесвітню федерацію національних органів стандартизації (комітетів-членів). Стандарти ISO серії 9000 займають впевнені позиції на міжнародному ринку, а система управління якістю за ними розглядається як мінімально необхідний рівень розвитку компанії. Остання версія приведенного стандарту — ISO 9001:2015. У межах України прийняті ідентичні ДСТУ ISO 9001:2015 Системи управління якістю. Як репрезентує міжнародний досвід, у результаті імплементации міжнародного стандарту якості ISO 9001, діяльність компанії оптимізується в напрямках розподілу відповідальності, внутрішньої організованості та мінімізації кількості управлінських похибок. З'ясовано, що впровадження системи управління якістю на базисі стандарту ISO 9001 сприяє спрощенню системи реалізації послуг та підвищенню їх якості, оптимізації корпоративної політики, налагодженню ефективної комунікації зі споживачами, формуванню раціональних управлінських рішень.

Ефективні системи якості, комплементарні актуальним вимогам ринку, інтегруються в дефініцію загального управління якістю (TQM). У основу стандартів серії ISO 9001 закладено модель системи управління якістю, зближеною з ідеологією TQM (рис. 1).

У результаті узагальнення практики TQM, в основу стандартів якості покладено вісім основних принципів управління якістю: орієнтація на споживача; лідерство керівництва; залучення працівників; процесний підхід; системна концепція управління; безперервна оптимізація; формування управлінських рішень на основі фактів; взаємовигідна продуктивна комунікація. Усі вимоги стандарту ISO 9001 містять в основі приведені принципи.

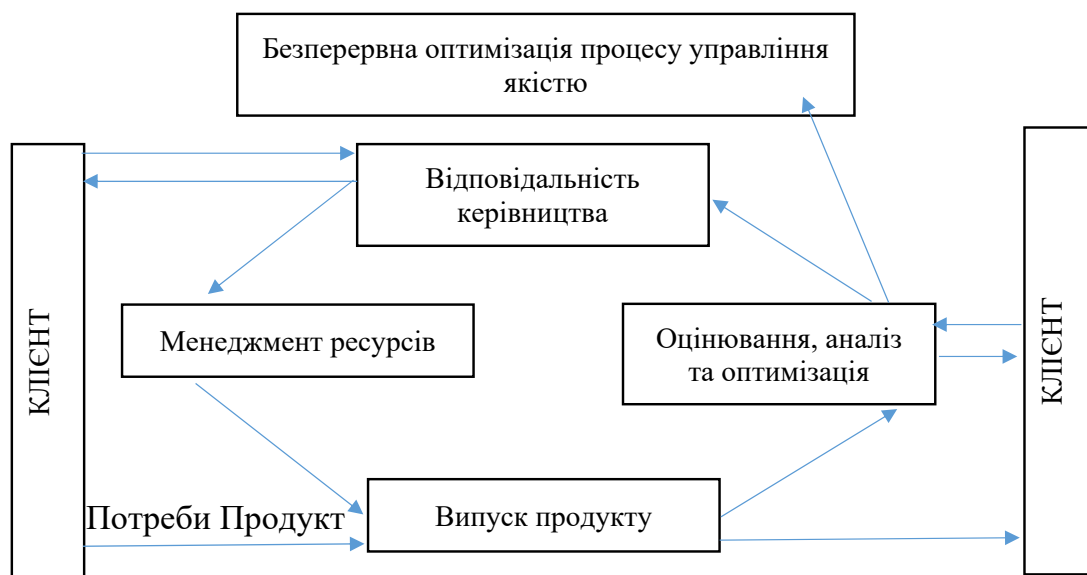


Рис. 1. Модель системи управління якістю, заснованої на процесах
Джерело: розробка авторів

За інформацією HotelMatrix, середнє завантаження готельного ринку України у 2023 році характеризується тенденцією до зростання (рис. 2), що свідчить про ефективність імплементації міжнародних стандартів якості до вітчизняної індустрії готельно-ресторанної справи.

У цілому, стандарти якості обслуговування у готелі чи ресторані можна диференціювати на три групи: стандарти, вимоги яких можуть бути ідентифіковані кількісними критеріями (кількість гостей, повторних заявок на бронювання тощо); стандарти,

вимоги яких виражені тимчасовими нормативами (наприклад, вимір часового ресурсу на реєстрацію, виклик посильного тощо); та характеристики, які можуть оцінити експерти або споживачі. Специфіка застосування основних методів дослідження якості обслуговування представлена у табл. 1.

Кожна компанія у готельно-ресторанній індустрії має прагнути реалізувати комплексне органічне дослідження чинників впливу на якість послуг, мінімізувати рівень їх негативного тиску, а також спроектувати інформаційне поле для яке реальної оцінки

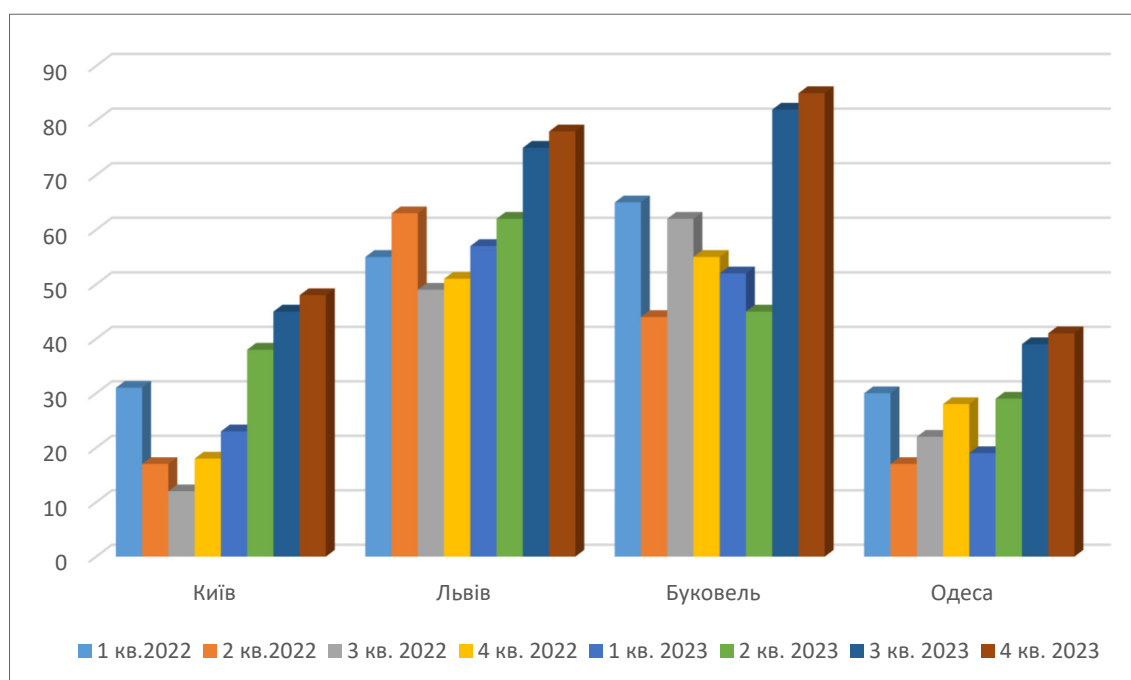


Рис. 2. Динаміка середнього рівня заповнюваності на готельному ринку України
Джерело: систематизовано авторами на основі [11]

Таблиця 1

Характеристика методів оцінки якості послуг/продукції у готельно-ресторанному бізнесі

Метод	Переваги	Недоліки
Експертні оцінки	Надає об'єктивності думок експертів; анонімність висловлювань; відсутність тиску; можливість оцінки ризику за умов невизначеності.	Ризик недостовірності отриманих оцінок; великі витрати часу на підготовку та реалізацію всіх етапів проведення.
«Таємний гість»	Дозволяє визначити точки втраченого чи недоступного прибутку; створює низку унікальних сервісних переваг; виявляє недоліки у сервісі; створює ефективну систему мотивації; забезпечує чіткий контроль виконання стандартів обслуговування та додаткових продажів.	Вартісність; значна трудомісткість; складність стандартизації сфери обслуговування через специфіку її природи
Customer Efforts Score	Надійний показник ймовірності трансформації купівельної поведінки; дає чітке уявлення про сфери, які потребують вдосконалення; нескладний у реалізації.	Не формує інформативну оцінку загальної задоволеності клієнта; відсутність сегментації.
Типологія Є. Р. Кедотта — Н. Терджена	Дозволяє прогнозувати оцінку якості новостворюваних послуг; зіставляти оцінки різних категорій опитуваних.	Не зауважує оцінки різних елементів обслуговування у взаємозв'язку.
SERVQUAL	Не потребує спеціальної підготовки; ідентифікує основні напрями у покращенні діяльності підприємства; демонструє результат у наочній графічній формі.	Відсутність детальної оцінки критеріїв якості послуги та еталонної сервісної організації, прийнятої за стандарт якості; ілюзорна досяжність суперякості послуги.
Net Promoret Score	Простота реалізації; можливість класифікації клієнтської бази; відображення прибутковості та розвитку компанії; можливість порівняння з показниками конкурентів.	Система NPS недостатньо конкретна, без плану дій за отриманими результатами опитування.
Customer Satisfaktion Research	Оцінюється рівень задоволеності окремим процесом, товаром, послугою компанії та загальний рівень задоволеності клієнта.	Суб'єктивність та неоднозначність; фокус на короткостроковій задоволеності; не завжди корелює з поведінкою клієнта.
Спостереження	Дозволяє провести дослідження незалежно від готовності суб'єктів, що спостерігаються, та досягти фіксації відразу за декількома параметрами — наприклад, вербальної та невербальної поведінки.	Упередженість спостерігача; помилки в оцінках; одноразовість спостережуваних обставин; необхідність великих ресурсних витрат (тимчасових, людських, матеріальних).
Усне опитування та анкетування	Низька вартість, швидкість опитування; формує можливість опитати велику кількість людей; низьковитратний; можливість повної самостійності; відсутність впливу на опитуваних; поєднання з іншими методами (спостереження, інтерв'ю); можливість порівняльного аналізу та повторної перевірки даних.	Висока ймовірність низької якості заповнення анкет; стандартизований підхід до всіх респондентів; при опитуванні потрібний кваліфікований інтерв'юер; низький рівень контролю над роботою інтерв'юера.

Джерело: систематизовано авторами на основі [7]

власних ресурсів компанії. У синергії, такі заходи сприятимуть чіткій координації зусиль персоналу у досягненні поставленої мети та впровадженню дієвої системи індикаторів якості обслуговування для подальшого контролю. У той же час, контроль якості послуг у досліджуваній сфері є елементом державного регулювання ринку, що реалізовується із метою захисту прав споживачів і розвитку міжнародної туристської діяльності, стимулювання економічного поступу країни.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Підсумовуючи викладене, варто звернути увагу, що стандарти серії ISO 9000, зокрема стандарт ISO 9001, визначають максимально ефективну на сьогодні модель управління якістю у сфері готельно-

ресторанного обслуговування. Для успішної інтеграції української індустрії гостинності до міжнародного ринкового середовища із збереженням конкурентних переваг, необхідно імплементувати правила та вимоги стандарту ISO 9001:2015, а також методику їх впровадження у вітчизняних компаніях готельно-ресторанного бізнесу. Питання стандартизації туристичних і готельних суб'єктів ринку вимагають вирішення на новому якісному рівні з обов'язковим використанням міжнародних стандартів або окремих їх положень.

Вибір оптимальної стратегії інноваційного розвитку компаній готельно-ресторанного бізнесу визначається необхідністю впровадження сучасних науково обґрунтованих цифрових технологій згідно

з вимогами міжнародних стандартів. Досвід діяльності сучасних компаній розвинених країн світу переконливо засвідчує, що застосування прогресивних технологій обслуговування в сучасних закладах готельно-ресторанного бізнесу та використання інноваційних технологій дають змогу залучати більшу кількість споживачів, підвищувати рівень продажів якісної продукції та послуг, забезпечувати довіру та

лояльність клієнтів, формувати позитивний імідж закладів готельно-ресторанного бізнесу.

Доцільно, щоб подальші наукові розробки у сфері якості готельно-ресторанних послуг стосувалися вирішення проблеми негнучкої пропозиції основних і додаткових послуг компаній України, нівелювання суттєвих коливань попиту на готельні послуги шляхом підвищення рівня їх якості.

Література

1. Чепурда Л., Осипенкова І., Сухенко В., Сухенко Є. Ключові аспекти впровадження системи управління якістю ISO 9001:2015 у готельно-ресторанній індустрії. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. 2024. № 1(11). С. 26–31. doi: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.1\(11\).2024.5](https://doi.org/10.32782/2708-4949.1(11).2024.5).
2. Моргулець О., Коробкіна М., Вофсі П. Інституційні чинники та їх вплив на розвиток готельно-ресторанного бізнесу України. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-62>.
3. Ali B. J., Gardi B., Jabbar Othman B., Ali Ahmed S., Burhan Ismael N., Abdalla Hamza P., Anwar G. Hotel service quality: The impact of service quality on customer satisfaction in hospitality. *International Journal of Engineering, Business and Management*. 2021. № 5(3). С. 14–28. doi: <https://dx.doi.org/10.22161/ijebm.5.3.2>.
4. Mahsyar S., Surapati U. Effect of service quality and product quality on customer satisfaction and loyalty. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAAR)*. 2020. № 4(01). URL: <https://jurnal.stie-aas.ac.id/index.php/IJEBAAR/article/view/950> (дата звернення: 25.06.2024).
5. Waqanimaravu M., Arasanmi C. N. Employee training and service quality in the hospitality industry. *Journal of Foodservice Business Research*. 2020. № 23(3). С. 216–227. doi: <https://doi.org/10.1080/15378020.2020.1724850>.
6. Zibarzani M., Abumalloh R. A., Nilashi M., Samad S., Alghamdi O. A., Nayer F. K., Akib N. A. M. Customer satisfaction with Restaurants Service Quality during COVID-19 outbreak: A two-stage methodology. *Technology in Society*. 2022. № 70. doi: <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2022.101977>.
7. Parasuraman A., Zeithaml L. Berry. SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Customer Perceptions of Service Quality. *Journal of retailing*. 1988. Vol. 64 (1). P. 12–40.
8. Parasuraman A. A., Zeithaml L. Berry. Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*. 1985. Vol. 49 (4). P. 41–50.
9. Elshaer A. M., Marzouk A. M. Memorable tourist experiences: the role of smart tourism technologies and hotel innovations. *Tourism Recreation Research*. 2024. № 49(3). С. 445–457. doi: <https://doi.org/10.1080/02508281.2022.2027203>.
10. Khan A., Bibi S., Lorenzo A., Lyu J., Babar Z. U. Tourism and development in developing economies: A policy implication perspective. *Sustainability*. 2020. № 12(4). P. 16–18. doi: <https://doi.org/10.3390/su12041618>.
11. Hotel Matrix. 2024. URL: <https://www.hotelmatrix.report/> (дата звернення: 25.06.2024).

References

1. Chepurda, L., Osypenkova, I., Sukhenko, V., & Sukhenko, Ye. (2024). Kliuchovi aspekty vprovadzhennia systemy upravlinnia yakistiu ISO 9001:2015 u hotelno-restorannii industrii [Key aspects of implementing the ISO 9001:2015 quality management system in the hotel and restaurant industry]. *Innovatsii ta tekhnolohii v sferi posluh i kharchuvannia*, 1(11), 26–31. doi: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.1\(11\).2024.5](https://doi.org/10.32782/2708-4949.1(11).2024.5) [in Ukrainian].
2. Morhulets, O., Korobkina, M., & Vofsi, P. (2023). Instytutsiini chynnyky ta yikh vplyv na rozvytok hotelno-restorannoho biznesu Ukrainy [Institutional factors and their impact on the development of the hotel and restaurant business in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 53. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-62> [in Ukrainian].
3. Ali, B. J., Gardi, B., Jabbar Othman, B., Ali Ahmed, S., Burhan Ismael, N., Abdalla Hamza, P., & Anwar, G. (2021). Hotel service quality: The impact of service quality on customer satisfaction in hospitality. *International Journal of Engineering, Business and Management*, 5(3), 14–28. doi: <https://dx.doi.org/10.22161/ijebm.5.3.2>.
4. Mahsyar, S., & Surapati, U. (2020). Effect of service quality and product quality on customer satisfaction and loyalty. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAAR)*, 4(01). URL: <https://jurnal.stie-aas.ac.id/index.php/IJEBAAR/article/view/950>.
5. Waqanimaravu, M., & Arasanmi, C. N. (2020). Employee training and service quality in the hospitality industry. *Journal of Foodservice Business Research*, 23(3), 216–227. doi: <https://doi.org/10.1080/15378020.2020.1724850>.
6. Zibarzani, M., Abumalloh, R. A., Nilashi, M., Samad, S., Alghamdi, O. A., Nayer, F. K., & Akib, N. A. M. (2022). Customer satisfaction with Restaurants Service Quality during COVID-19 outbreak: A two-stage methodology. *Technology in Society*, 70. doi: <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2022.101977>.

7. Parasuraman, A., & Zeithaml, L. Berry. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Customer Perceptions of Service Quality *Journal of retailing*, 64(1), 12–40.
8. Parasuraman, A., & Zeithaml, L. Berry. (1985). Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41–50.
9. Elshaer, A. M., & Marzouk, A. M. (2024). Memorable tourist experiences: the role of smart tourism technologies and hotel innovations. *Tourism Recreation Research*, 49(3), 445–457. doi: <https://doi.org/10.1080/02508281.2022.2027203>.
10. Khan, A., Bibi, S., Lorenzo, A., Lyu, J., & Babar, Z. U. (2020). Tourism and development in developing economies: A policy implication perspective. *Sustainability*, 12(4), 16–18. doi: <https://doi.org/10.3390/su12041618>.
11. Hotel Matrix. (2024). URL: <https://www.hotelmatrix.report/>.

УДК 338.48–44:004.738.5:658.8

Сасімов Анатолій Анатолійович

кандидат історичних наук,
викладач кафедри готельно-ресторанної справи
Київський університет туризму, економіки і права

Sasimov Anatolii

Candidate of Historical Sciences,
Lecturer at the Department of Hotel and Restaurant Business
Kyiv University of Tourism, Economics and Law
ORCID: 0009-0006-0396-1845

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-6-10055

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО МАРКЕТИНГУ ТУРИСТИЧНИХ І ГОТЕЛЬНИХ ПОСЛУГ У ЦИФРОВУ ЕПОХУ

MODERN APPROACHES TO THE MARKETING OF TOURIST AND HOTEL SERVICES IN THE DIGITAL ERA

Анотація. Вступ. Цифрова трансформація фундаментально змінює ландшафт туристичної та готельної індустрії. Зростання ролі інтернету, соціальних медіа, штучного інтелекту (ШІ) та аналітики великих даних (big data) формує нові можливості для маркетингових стратегій. Водночас, інновації створюють виклики, пов'язані з необхідністю адаптації до швидкозмінюваних технологій та збереженням конкурентоспроможності.

Сучасні туристи мають доступ до величезної кількості інформації, що робить їх більш вибагливими і складними у плані залучення та утримання. Постійний розвиток технологій вимагає від компаній інтеграції нових маркетингових інструментів, які можуть ефективно адресувати потреби і очікування клієнтів, зокрема через цифрові канали.

Мета. Метою дослідження є визначення ключових тенденцій і новітніх підходів у маркетингу туристичних і готельних послуг в умовах цифрової епохи, а також розробка рекомендацій для їх впровадження в практику.

Матеріали і методи. У дослідженні використані наступні методи: аналіз літератури – проведено огляд наукових публікацій, книг та статей, присвячених сучасним підходам до цифрового маркетингу у туристичній і готельній галузі; аналіз великих даних – використано аналітичні інструменти для обробки даних з соціальних медіа та веб-аналітики, що допомогло виявити патерни поведінки споживачів та їх вплив на маркетингові рішення.

Результати. Дослідження виявило, що інтеграція соціальних медіа, персоналізованих маркетингових комунікацій, ШІ та блокчейну є критично важливою для успішного функціонування компаній у цифрову епоху. Соціальні медіа забезпечують високий рівень взаємодії з клієнтами через візуальний контент і UGC, персоналізація покращує задоволеність клієнтів, а ШІ та аналіз даних підвищують ефективність управління клієнтським досвідом. Водночас, блокчейн сприяє підвищенню прозорості і безпеки транзакцій. Для практичного впровадження результатів дослідження рекомендується: активно використовувати соціальні медіа; інтегрувати технології ШІ, використовувати блокчейн для забезпечення прозорості операцій і підвищення довіри клієнтів. здійснювати постійний моніторинг ринку.

Перспективи. Подальші дослідження можуть зосередитися на глибшому вивченні застосування новітніх технологій, таких як віртуальна реальність (VR) та доповнена реальність (AR), у маркетингу туристичних послуг. Перспективним напрямком є також розробка інтегрованих платформ для управління маркетинговими комунікаціями, які об'єднують різні цифрові канали і технології. Ще один важливий аспект – аналіз впливу екологічної стійкості на споживчі вподобання і розробка екологічно орієнтованих маркетингових стратегій у контексті цифрової епохи.

Ключові слова: цифровий маркетинг, туристичні послуги, готельні послуги, соціальні медіа, персоналізація, інноваційні стратегії, цифрова епоха.

Summary. Introduction. Digital transformation is fundamentally changing the landscape of the tourism and hospitality industry. The growing role of the Internet, social media, artificial intelligence (AI) and big data analytics is creating new

opportunities for marketing strategies. At the same time, innovations create challenges related to the need to adapt to rapidly changing technologies and maintain competitiveness.

Modern tourists have access to a huge amount of information, which makes them more demanding and difficult in terms of attraction and retention. The constant development of technology requires companies to integrate new marketing tools that can effectively address the needs and expectations of customers, in particular through digital channels.

Purpose. The purpose of the study is to identify key trends and the latest approaches in the marketing of tourist and hotel services in the digital age, as well as to develop recommendations for their implementation in practice.

Materials and methods. The following methods were used in the study: literature analysis – a review of scientific publications, books and articles devoted to modern approaches to digital marketing in the tourism and hotel industry was carried out; big data analysis – analytical tools were used to process data from social media and web analytics, which helped identify consumer behavior patterns and their impact on marketing decisions.

Results. The study found that the integration of social media, personalized marketing communications, AI and blockchain is critical for companies to function successfully in the digital age. Social media enables high levels of customer engagement through visual content and UGC, personalization improves customer satisfaction, and AI and data analytics improve customer experience management. At the same time, blockchain helps to increase the transparency and security of transactions. For the practical implementation of the research results, it is recommended to: actively use social media; integrate AI technologies, use blockchain to ensure transparency of operations and increase customer trust. to carry out constant monitoring of the market.

Discussion. Further research could focus on a deeper study of the application of new technologies such as virtual reality (VR) and augmented reality (AR) in tourism marketing. A promising direction is also the development of integrated platforms for managing marketing communications that combine various digital channels and technologies. Another important aspect is the analysis of the impact of environmental sustainability on consumer preferences and the development of environmentally oriented marketing strategies in the context of the digital age.

Key words: digital marketing, travel services, hotel services, social media, personalization, innovation strategies, digital age.

Постановка проблеми. Цифрова трансформація активно впливає на всі сфери економіки, особливо на туристичну та готельну індустрію, галузі стикаються з необхідністю інтеграції новітніх цифрових технологій для забезпечення ефективної взаємодії з клієнтами, що вимагає адаптації існуючих маркетингових стратегій до умов цифрової епохи. У той же час, зростаючі очікування туристів, які мають доступ до великого обсягу інформації та зручних цифрових інструментів, створюють додаткові виклики для компаній. Соціальні медіа стали головним каналом для просування туристичних послуг і залучення клієнтів. За даними Statista, у 2023 році 53% туристів використовували соціальні медіа для вибору туристичних напрямків і готелів. Водночас, зростає потреба у створенні унікального контенту та активній взаємодії з аудиторією. На сьогодні споживачі очікують персоналізованих пропозицій на основі їхньої поведінки та вподобань. За дослідженням McKinsey, персоналізація може підвищити ефективність маркетингових кампаній до 20% [1]. На основі представлених даних можна сформулювати гіпотезу, що інтеграція соціальних медіа в маркетингові стратегії підвищує рівень взаємодії з клієнтами і сприяє зростанню обсягів продажу туристичних послуг та використання персоналізованого маркетингу на основі аналізу великих даних збільшує задоволеність клієнтів і підвищує їхню лояльність. Для спрощення роботи з клієнтами провідні компанії впроваджують штучний інтелект (ШІ) в маркетингові процеси та застосовують блокчейн технології, що підвищує безпеку і прозорість фінансових транзакцій. РвС прогнозує, що використання ШІ в туристичному секторі

до 2026 року може збільшити прибутки компаній на 40%. Дослідження Allied Market Research прогнозує, що ринок блокчейну в туристичній індустрії досягне 3,8 млрд. доларів США до 2030 року [2].

Представлені тенденції показують, що компанії повинні адаптуватися до швидких змін у технологіях і споживчих вподобаннях. Головні виклики включають необхідність інтеграції нових цифрових інструментів, забезпечення захисту даних, управління зростаючими обсягами інформації, і підтримку високого рівня взаємодії з клієнтами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Актуальність теми дослідження визначається увагою авторів до розробки проблематики, зокрема, Шикіна О. [1], Нечева Н. [1], Тіщенко І. [1], Сташейко С. [2], Д'яконова А. [3], Тітомир Л. [3], Жовтяк К. [3], Begnini S. [4], Oro I. [4], Tonial G. [4], Dalbosco I. [4], Зіньцьо Ю. [5], Даниленко М. [5], Holopainen M. [6], Saunila M. [6], Ukko J. [6], Akgün A. [7], Polat V. [7], Yawised K. [8], Apasrawirote D. [8], Chatrangsan M. [8], Muneesawang, P. [8], Світлинєць О. [9], Горішевський П. [9], Халілова-Чуваєва Ю. [9], Морозов Д. [10], Домашенко С. [10], Каптюх Т. [10], Боденчук Л. [11], Ліганенко І. [11] та інші автори.

Мета статті. Метою статті є дослідження сучасних підходів до маркетингу туристичних і готельних послуг у цифрову епоху з акцентом на інтеграцію новітніх цифрових технологій для підвищення ефективності маркетингових стратегій.

Завдання дослідження:

1. Проаналізувати сучасні тренди та інновації в цифровому маркетингу туристичних і готельних послуг.

2. Виявити виклики цифрової епохи в підходах, які виникають під час просування туристичних і готельних послуг.

3. Оцінити вплив соціальних медіа та персоналізованих комунікацій на залучення та утримання клієнтів у туристичній і готельній галузях.

4. Дослідити роль штучного інтелекту та аналізу великих даних у підвищенні ефективності маркетингових стратегій в індустрії туризму та готельної галузі.

5. Розробити рекомендації щодо впровадження цифрових технологій у маркетингові стратегії туристичних компаній та готелів для поліпшення взаємодії з клієнтами.

Матеріали і методи. У дослідженні використані наступні методи: аналіз літератури — проведено огляд наукових публікацій, книг та статей, присвячених сучасним підходам до цифрового маркетингу у туристичній і готельній галузі; аналіз великих даних — використано аналітичні інструменти для обробки даних з соціальних медіа та веб-аналітики, що допомогло виявити патерни поведінки споживачів та їх вплив на маркетингові рішення.

Виклад основного матеріалу. Сучасні підходи до маркетингу туристичних і готельних послуг у цифрову епоху суттєво трансформуються під впливом передових технологій та еволюції споживчих поведінкових патернів. Цифрова трансформація, що охоплює інтеграцію штучного інтелекту, великих даних, соціальних медіа, мобільних платформ і блокчейн-технологій, забезпечує нові можливості

для маркетингових стратегій [3]. Представлені технології не тільки оптимізують процеси комунікації з потенційними клієнтами, але й значно покращують персоналізацію послуг і підвищують ефективність просування туристичних продуктів — табл. 1.

Таким чином, сучасні тренди і інновації у цифровому маркетингу туристичних і готельних послуг охоплюють широке коло технологій і стратегій, що сприяють підвищенню ефективності маркетингових комунікацій і покращенню клієнтського досвіду. Інтеграція соціальних медіа, персоналізація маркетингу на основі великих даних, застосування штучного інтелекту, використання блокчейну і мобільних платформ є ключовими елементами, які визначають успіх у конкурентному середовищі сучасного туризму і гостинності.

Просування туристичних і готельних послуг у цифрову епоху стикається з численними викликами, пов'язаними з динамічними змінами в технологічному середовищі та еволюцією споживчих уподобань — рис. 1.

Виклики формують складний ландшафт для туристичних і готельних компаній у цифрову епоху, де успішне їх подолання є ключем до конкурентоспроможності і сталого розвитку.

У сучасній цифровій епохі динамічне зростання викликів представляє ряд перспектив для їх подолання. Соціальні медіа та персоналізовані комунікації займають ключове місце в стратегіях маркетингу та залучення клієнтів у сучасній туристичній і готельній галузях. Перш за все, соціальні медіа

Таблиця 1

Тенденції цифрового маркетингу туристичних і готельних послуг

Тенденція	Опис	Інструменти та технології	Очікуваний ефект	Приклади та статистика
Інтеграція соціальних медіа	Використання соціальних мереж для просування бренду і взаємодії з клієнтами	Соціальні платформи (Instagram, Facebook, TikTok), UGC [4]	Підвищення залученості аудиторії, зростання довіри до бренду	45% користувачів звертаються до соціальних медіа для пошуку туристичних рекомендацій (GlobalWebIndex) [4]
Персоналізація маркетингу	Налаштування пропозицій на основі аналізу даних про клієнтів	Big Data, аналітика, алгоритми ШІ [4]	Збільшення конверсії, підвищення задоволеності клієнтів	91% споживачів частіше купують у компаній з персоналізованими пропозиціями (Accenture) [4]
Використання штучного інтелекту	Автоматизація обслуговування клієнтів та прогнозування попиту	Чат-боти, віртуальні помічники, аналітика ШІ [5]	Підвищення ефективності комунікацій, покращення клієнтського досвіду	62% компаній використовують ШІ для поліпшення взаємодії з клієнтами (Deloitte) [5]
Застосування блокчейну	Забезпечення безпеки і прозорості фінансових транзакцій та управління лояльністю	Блокчейн, смарт-контракти [6]	Підвищення безпеки транзакцій, зменшення ризику шахрайства	Використання блокчейну в туризмі зростає на 18% щорічно до 2025 року (Allied Market Research) [6]
Підвищення важливості мобільних платформ	Використання мобільних додатків для пошуку, бронювання та управління туристичними послугами	Мобільні додатки, оптимізовані веб-сайти [4]	Підвищення зручності користування, збільшення мобільних транзакцій	60% бронювань у туристичній галузі здійснюються через мобільні пристрої (eMarketer) [4]

Джерело: узагальнено автором на основі джерел [4–6]

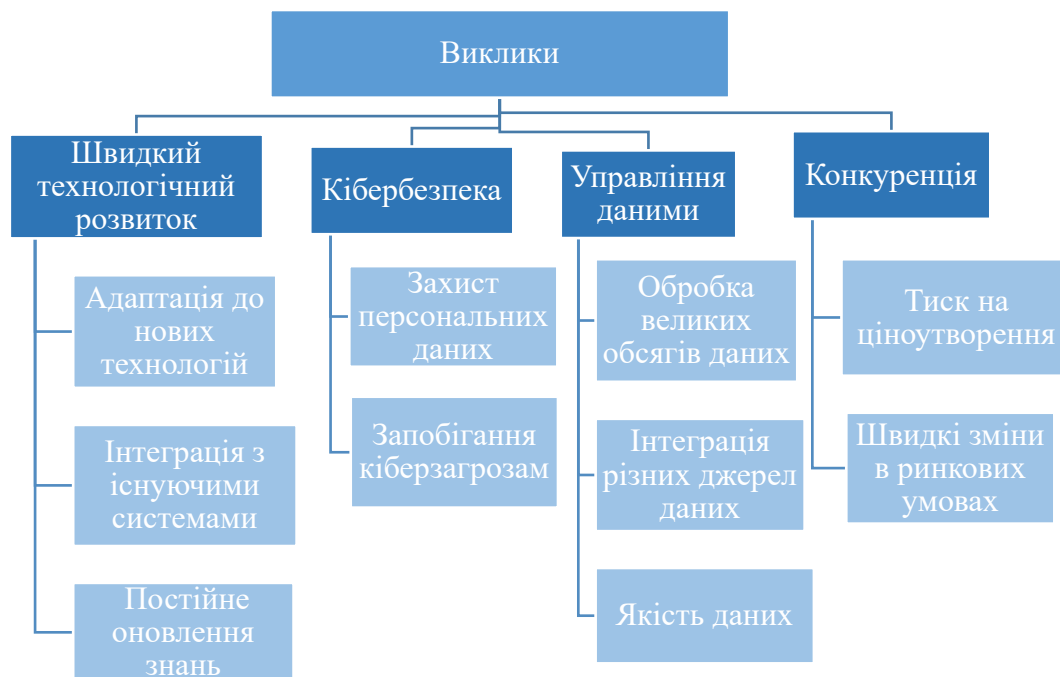


Рис. 1. Виклики цифрової епохи для маркетингу туристичних і готельних послуг

Джерело: узагальнено автором на основі джерела [7]

виконують роль потужного інструменту для взаємодії з аудиторією та побудови спільноти навколо бренду. Завдяки їм компанії можуть не лише залучати нових клієнтів, але й підтримувати існуючі відносини з клієнтами, використовуючи різноманітні платформи для взаємодії, обміну враженнями та забезпечення клієнтської підтримки [8].

Підходи до персоналізації комунікацій зазнали значних змін завдяки розвитку цифрових технологій і аналізу великих обсягів даних. Замість масових розсилок, компанії використовують персоналізовані підходи, що ґрунтуються на індивідуальних вподобаннях, історії покупок і поведінкових паттернах клієнтів, що дозволяє підвищити ефективність комунікаційних кампаній, знижуючи ризик ігнорування споживачами неперсоналізованих повідомлень і підвищуючи імпакт бренду на цільову аудиторію.

Одним із важливих аспектів використання соціальних медіа є здатність компаній ефективно взаємодіяти з клієнтами під час всього життєвого циклу подорожі — від планування та бронювання до самої поїздки і після неї. Наприклад, через платформи соціальних медіа гості можуть отримувати персоналізовані поради щодо місць для відвідування, ресторанів та розваг, що підвищує загальне задоволення від подорожі і створює позитивне сприйняття бренду. Інтеграція соціальних медіа та персоналізованих комунікацій в маркетингові стратегії туристичних і готельних підприємств сприяє підвищенню рівня залучення та утримання клієнтів. Представлені інструменти дозволяють створювати глибокі особисті зв'язки зі споживачами, що важливо в умовах посиленої конкуренції та змінюваного споживчого ринку [9].

Штучний інтелект (ШІ) та аналіз великих даних займають центральне місце в еволюції маркетингових стратегій в індустрії туризму та готельній галузі, прискорюючи перехід від традиційних підходів до інноваційних методів управління клієнтськими взаємодіями. ШІ дозволяє автоматизувати складні процеси аналізу даних, виявлення трендів та прогнозування попиту, що дозволяє компаніям швидко адаптуватися до змін на ринку та забезпечувати персоналізовані послуги для клієнтів.

Аналіз великих даних є важливим інструментом для відображення поведінкових та консумптивних патернів клієнтів у сфері туризму та готельної галузі. Завдяки йому можливо зібрати та обробити великі обсяги даних з різних джерел: від бронювань готелів і транспорту до даних з соціальних медіа і відгуків клієнтів. Одним з переваг використання ШІ та аналізу великих даних є здатність до швидкої реакції на зміни в реальному часі. Завдяки алгоритмам машинного навчання та нейронним мережам можливе автоматичне аналізування великих обсягів інформації і прийняття рішень щодо оптимальних маркетингових кампаній, що дозволяє підприємствам зберігати конкурентоспроможність у швидкозмінному середовищі та максимізувати використання ресурсів [10].

Використання штучного інтелекту та аналізу великих даних сприяє оптимізації маркетингових стратегій в індустрії туризму та готельній галузі, забезпечуючи підвищення ефективності взаємодії з клієнтами, покращення сервісу та збільшення конкурентоспроможності компаній. Технології дозволяють підприємствам не лише пристосовуватися до сучасних вимог ринку, але і передбачати майбутні

тенденції, що є ключовими для успішного підтримання лідерства у галузі.

На основі вище проведеного дослідження можна розробити практичні рекомендації щодо впровадження цифрових технологій у маркетингові стратегії туристичних компаній та готелів для поліпшення взаємодії з клієнтами:

1. Персоналізація з допомогою аналізу даних. Використання аналітичних інструментів для збору та аналізу персональних даних клієнтів, таких як відгуки, попередні бронювання і побажання, що дозволить створювати індивідуально налаштовані пропозиції та послуги, що відповідають їхнім унікальним потребам [11].

2. Інтерактивність через соціальні медіа. Активна присутність у соціальних медіа, взаємодіючи з клієнтами через коментарі, відгуки та особисті повідомлення [5].

3. Впровадження мобільних додатків. Розробка та просування мобільних додатків, які дозволяють клієнтам зручно здійснювати бронювання, отримувати спеціальні пропозиції і отримувати інформацію про подорожі в будь-який час і в будь-якому місці [7].

4. Аналіз ефективності та постійне вдосконалення: системи моніторингу та аналізу результатів впроваджених цифрових стратегій. На основі аналізу постійно вдосконалюйте свої підходи до маркетингу, адаптуючи їх до змін у поведінці споживачів і технологій [7].

5. Використання штучного інтелекту та аналізу великих даних. в індустрії туризму та готельній галузі, що сприяє оптимізації маркетингових стратегій, що призводить до покращення обслуговування клієнтів, забезпечення більш персоналізованих пропозицій і послуг, що в свою чергу сприяє збільшенню конкурентоспроможності та залученню нових клієнтів для компаній у галузі туризму і готельному бізнесі [10].

Представлені рекомендації допоможуть туристичним компаніям та готелям ефективно використовувати цифрові технології для покращення взаємодії з клієнтами, підвищення задоволеності клієнтів і збільшення конкурентоспроможності на ринку.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження дозволило отримати важливі висновки щодо сучасних підходів до маркетингу туристичних і готельних послуг у цифрову епоху.

Сучасні тренди та інновації в цифровому маркетингу туристичних і готельних послуг включають широке використання соціальних медіа, мобільних додатків, віртуальної та доповненої реальності. Представлені інструменти дозволяють створювати інтерактивний і персоналізований досвід для клієнтів, що підвищує їхню залученість і задоволеність. Виклики цифрової епохи, що виникають під час просування туристичних і готельних послуг, включають швидку адаптацію до технологічних змін, забезпечення кібербезпеки та конфіденційності даних, управління великими обсягами інформації та підвищення вимог до персоналізації сервісу. Виклики вимагають від компаній інноваційних підходів та постійного вдосконалення процесів. Вплив соціальних медіа та персоналізованих комунікацій на залучення та утримання клієнтів є значним. Соціальні медіа дозволяють компаніям активно взаємодіяти з клієнтами, будувати довгострокові відносини та оперативно реагувати на їхні потреби та запити. Персоналізовані комунікації сприяють створенню індивідуальних пропозицій, що підвищує задоволеність клієнтів і їхню лояльність. Роль штучного інтелекту та аналізу великих даних у підвищенні ефективності маркетингових стратегій полягає у можливості швидкого оброблення та аналізу великих обсягів даних, що дозволяє розробляти більш точні та персоналізовані маркетингові кампанії, що сприяє підвищенню ефективності взаємодії з клієнтами, покращенню сервісу та збільшенню конкурентоспроможності компаній. Рекомендації щодо впровадження цифрових технологій** у маркетингові стратегії туристичних компаній та готелів включають використання персоналізованих підходів на основі аналізу даних, активну присутність у соціальних медіа, розробку мобільних додатків, впровадження технологій віртуальної та доповненої реальності, а також постійне вдосконалення маркетингових стратегій на основі аналізу їхньої ефективності.

Таким чином, дослідження підкреслює важливість інтеграції цифрових технологій у маркетингові стратегії туристичних компаній та готелів для досягнення успіху в умовах сучасного конкурентного ринку.

Література

1. Шикіна О., Нечева Н., Тіщенко І. Застосування digital-маркетингу в готельному бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-29>.
2. Сташейко С. О. Застосування digital-інструментів у маркетингу готельних мереж. *Інноватика в освіті, науці та бізнесі: виклики та можливості: матеріали IV Всеукраїнської конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених*. 2023. № 2. С. 262–267. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/26823> (дата звернення: 14.06.2024).
3. Д'яконова А., Тітомир Л., Жовтяк К. Інноваційні технології як фактор формування стратегії управління якістю послуг в готельно-ресторанному бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-22>.
4. Beghini S., Oro I. M., Tonial G., Dalbosco I. B. The relationship between the use of technologies and digitalization strategies for digital transformation in family businesses. *Journal of Family Business Management*. 2023. Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. doi: <https://doi.org/10.1108/JFBM-06-2023-0087>.

5. Зінцьо Ю., Даниленко М. Аналіз тенденцій розвитку маркетингової цінової політики в ресторанному бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-32>.
6. Holopainen M., Saunila M., Ukko J. The effects of digital business strategy on the collaboration performance of companies: the moderating effect of digitally enabled performance measurement. *International Journal of Industrial Engineering and Operations Management*. 2024. Vol. 6, No. 1. P. 64–81. doi: <https://doi.org/10.1108/IJIEOM-04-2023-0040>.
7. Akgün A. E., Polat V. Strategic orientations, marketing capabilities and innovativeness: an adaptive approach. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 2022. Vol. 37, No. 4. P. 918–931. doi: <https://doi.org/10.1108/JBIM-09-2020-0435>.
8. Yawised K., Apasrawirote D., Chatrangsan M., Muneesawang, P. Turning digital technology to immersive marketing strategy: a strategic perspective on flexibility, agility and adaptability for businesses. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*. 2022. Vol. ahead-of-print, No. ahead-of-print. doi: <https://doi.org/10.1108/JEEE-06-2022-0169>.
9. Світлиць О., Горішевський П., Халілова-Чуваєва Ю. Інноваційні стратегії в управлінні готельно-ресторанними послугами: від зелених ініціатив до соціальної відповідальності. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-153>.
10. Морозов Д., Домашенко С., Каптюх Т. Інноваційна діяльність туристичних підприємств в умовах глобальної діджиталізації. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-15>.
11. Боденчук Л., Ліганенко І. Малий і середній бізнес та цифрові платформи: можливості та загрози. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2021. № 1(7). С. 4–13. doi: <https://doi.org/10.32750/2021-0101>.

References

1. Shykina, O., Niecheva, N., & Tishchenko, I. (2023). Zastosuvannia digital-marketynhu v hotelnomu biznesi [Application of digital marketing in the hotel business]. *Ekonomika ta suspilstvo — Economy and society*, 58. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-29> [in Ukrainian].
2. Stasheiko, S. O. (2023). Zastosuvannia digital-instrumentiv u marketynhu hotelnykh merezh [The use of digital tools in the marketing of hotel chains]. *Innovatyka v osviti, nauci ta biznesi: vyklyky ta mozhlyvosti — Innovation in education, science and business: challenges and opportunities*, 2, 262–267. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/26823> [in Ukrainian].
3. Diakonova, A., Titomyr, L., & Zhovtiak, K. (2023). Innovatsiini tekhnolohii yak faktor formuvannia stratehii upravlinnia yakistiu posluh v hotelno-restorannomu biznesi [Innovative technologies as a factor in the formation of the service quality management strategy in the hotel and restaurant business]. *Ekonomika ta suspilstvo — Economy and society*, 54. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-22> [in Ukrainian].
4. Beghini, S., Oro, I. M., Tonial, G. and Dalbosco, I. B. (2023). The relationship between the use of technologies and digitalization strategies for digital transformation in family businesses. *Journal of Family Business Management*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. doi: <https://doi.org/10.1108/JFBM-06-2023-0087>.
5. Zintso, Yu., & Danylenko, M. (2023). Analiz tendentsii rozvytku marketynhovoї tsinovoї polityky v restorannomu biznesi [Analysis of trends in the development of marketing price policy in the restaurant business]. *Ekonomika ta suspilstvo — Economy and society*, 58. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-32> [in Ukrainian].
6. Holopainen, M., Saunila, M., & Ukko, J. (2024). The effects of digital business strategy on the collaboration performance of companies: the moderating effect of digitally enabled performance measurement. *International Journal of Industrial Engineering and Operations Management*, 6, 1, 64–81. doi: <https://doi.org/10.1108/IJIEOM-04-2023-0040>.
7. Akgün, A. E., & Polat, V. (2022). Strategic orientations, marketing capabilities and innovativeness: an adaptive approach. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 37 (4), 918–931. doi: <https://doi.org/10.1108/JBIM-09-2020-0435>.
8. Yawised, K., Apasrawirote, D., Chatrangsan, M., & Muneesawang, P. (2022). Turning digital technology to immersive marketing strategy: a strategic perspective on flexibility, agility and adaptability for businesses. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*. Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. doi: <https://doi.org/10.1108/JEEE-06-2022-0169>.
9. Svitlynets, O., Horishevskiy, P., & Khalilova-Chuvaieva, Yu. (2024). Innovatsiini stratehii v upravlinni hotelno-restorannymy posluhamy: vid zelenykh initsiatyv do sotsialnoi vidpovidalnosti [Innovative strategies in the management of hotel and restaurant services: from green initiatives to social responsibility]. *Ekonomika ta suspilstvo — Economy and society*, 60. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-153> [in Ukrainian].
10. Morozov, D., Domashenko, S., & Kaptiukh, T. (2023). Innovatsiina diialnist turystychnykh pidpriemstv v umovakh hlobalnoi didzhytalizatsii [Innovative activities of tourist enterprises in the conditions of global digitalization]. *Ekonomika ta suspilstvo — Economy and society*, 50. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-15> [in Ukrainian].
11. Bodenchuk, L., & Liganenko, I. (2021). Malyy i seredniy biznes ta tsyfrovyy platformy: mozhlyvosti ta zahrozy [Small and medium-sized businesses and digital platforms: opportunities and threats]. *Yevropeyskyi naukovyi zhurnal Ekonomichnykh ta Finansovykh innovatsii — European Scientific Journal of Economic and Financial Innovations*, 1(7), 4–13. doi: <https://doi.org/10.32750/2021-0101> [in Ukrainian].

УДК 338.48:640.4:004.738.5

Світлинець Ольга Володимирівна

кандидат філософських наук, доцент

ДВНЗ «Ужгородський національний університет»

Svitlynets Olha

PhD in Philosophy, Associate Professor

Uzhhorod National University

ORCID: 0000-0002-0007-8751

Горішевський Павло Анатолійович

викладач

Заклад вищої освіти «Університет Короля Данила»

Gorishevskyy Pavlo

Lecturer

King Danylo University

ORCID: 0000-0002-1344-8686

Шикіна Ольга Володимирівна

кандидат економічних наук, доцент

Одеський національний економічний університет

Shykina Olga

PhD, Associate Professor

Odesa National Economic University

ORCID: 0000-0001-5294-3367

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-6-9977

ВПЛИВ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА РОЗВИТОК ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ: ВІД ІНТЕРНЕТ-БРОНЮВАННЯ ДО ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ

THE IMPACT OF MODERN TECHNOLOGIES ON THE DEVELOPMENT OF THE HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS: FROM ONLINE BOOKING TO DIGITAL MARKETING

Анотація. Вступ. Сучасні технології відіграють ключову роль у розвитку готельно-ресторанного бізнесу, суттєво впливаючи на операційні процеси та клієнтський досвід. В епоху цифрової трансформації такі інновації як інтернет-бронювання, системи управління нерухомістю, цифровий маркетинг та штучний інтелект стають невід'ємною частиною стратегії успішних компаній. Ці технології не лише підвищують конкурентоспроможність, а й покращують якість обслуговування, сприяючи зростанню лояльності клієнтів. Проте впровадження нових технологій пов'язане з низкою викликів, таких як високі початкові витрати та необхідність забезпечення кібербезпеки. Ця стаття присвячена аналізу впливу сучасних технологій на готельно-ресторанний бізнес, розгляду поточних тенденцій та перспектив, а також виявлення проблем та пропозиції рішень для їх подолання.

Метою цієї статті є дослідити вплив сучасних технологій на розвиток готельно-ресторанного бізнесу з акцентом на перехід від інтернет-бронювання до цифрового маркетингу.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є нормативно-правові акти, що регулюють питання використання сучасних технологій у готельно-ресторанному бізнесі; роботи вітчизняних та зарубіжних авторів, що досліджують вплив цифрових технологій на готельну та ресторанну індустрію; науково-практичні дослідження щодо впровадження техно-

логій інтернет-бронювання, цифрового маркетингу, систем управління нерухомістю та штучного інтелекту в управлінні операціями та взаємодії з клієнтами.

У процесі виконання дослідження було використано такі наукові методи, як аналіз публікацій на тему дослідження для виявлення ключових тенденцій та напрямків. Синтез отриманої інформації для формування цілісного уявлення про вплив сучасних технологій на готельно-ресторанний бізнес. Контент-аналіз матеріалів, представлених на офіційних сайтах готельних та ресторанных компаній, а також у соціальних мережах з метою оцінки поточного стану та перспектив використання технологій. Ці методи дозволили комплексно дослідити вплив сучасних технологій на готельно-ресторанний бізнес, виявити ключові проблеми та запропонувати рекомендації щодо їх подолання.

Результати. У цій статті досліджується вплив різних інновацій, таких як інтернет-бронювання, системи управління нерухомістю, цифровий маркетинг та штучний інтелект, на операційні процеси та клієнтський досвід. Основна увага приділяється аналізу поточних тенденцій та перспектив використання цих технологій, а також виявленню проблем та викликів, з якими стикаються підприємства при їх впровадженні. Цифровий маркетинг розглядається як потужний інструмент для залучення та утримання клієнтів. У статті аналізуються стратегії використання соціальних медіа, персоналізація маркетингових кампаній та роль аналітики даних в оптимізації маркетингових зусиль. Інтеграція соціальних мереж та мобільних додатків дозволяє підприємствам ефективно взаємодіяти з клієнтами, покращуючи їхній досвід та підвищуючи лояльність. Крім того, особлива увага приділяється питанням безпеки даних та управлінню інформацією. У статті розглядаються проблеми кібербезпеки та заходи, необхідні захисту даних клієнтів. Використання технологій Інтернету речей (IoT) та блокчейн підкреслюється як важливий крок до забезпечення безпеки та довіри з боку клієнтів. Необхідність постійного оновлення та підтримки технологічних систем також розглядається як ключовий виклик для готельно-ресторанного бізнесу. У статті робиться висновок про необхідність продовження досліджень у цій галузі, щоб глибше зрозуміти довгострокові ефекти впровадження технологій та розробити стратегії для їх ефективного використання у майбутньому.

Перспективи розвитку готельно-ресторанного бізнесу в умовах цифрової трансформації включають подальшу інтеграцію технологій штучного інтелекту та блокчейну для оптимізації операційних процесів та підвищення безпеки даних. Крім того, активне використання аналітики великих даних та персоналізованих маркетингових стратегій дозволить значно покращити клієнтський досвід та збільшити лояльність клієнтів.

Ключові слова: готельно-ресторанний бізнес, сучасні технології, цифровий маркетинг, інтернет-бронювання, штучний інтелект, кібербезпека, персоналізація, управління нерухомістю, Інтернет речей, блокчейн, аналітика даних, конкурентоспроможність, лояльність клієнтів, операційна ефективність.

Summary. Introduction. Modern technologies play a key role in the development of the hotel and restaurant business, significantly influencing operational processes and customer experience. In the era of digital transformation, such innovations as online booking, real estate management systems, digital marketing and artificial intelligence are becoming an integral part of the strategy of successful companies. These technologies not only increase competitiveness, but also improve the quality of service, contributing to the growth of customer loyalty. However, the introduction of new technologies is associated with a number of challenges, such as high initial costs and the need to ensure cyber security. This article is devoted to the analysis of the impact of modern technologies on the hotel and restaurant business, consideration of current trends and prospects, as well as identification of problems and proposals for solutions to overcome them.

The purpose of this article is to investigate the impact of modern technologies on the development of the hotel and restaurant business with an emphasis on the transition from online booking to digital marketing.

Materials and methods. The research materials are normative legal acts regulating the use of modern technologies in the hotel and restaurant business; works of domestic and foreign authors investigating the impact of digital technologies on the hotel and restaurant industry; scientific and practical research on the implementation of Internet booking technologies, digital marketing, real estate management systems and artificial intelligence in operations management and customer interaction.

In the process of conducting the research, such scientific methods as the analysis of publications on the research topic were used to identify key trends and directions. Synthesis of the received information to form a holistic view of the impact of modern technologies on the hotel and restaurant business. Content analysis of materials presented on the official websites of hotel and restaurant companies, as well as in social networks, in order to assess the current state and prospects for the use of technologies. These methods made it possible to comprehensively investigate the impact of modern technologies on the hotel and restaurant business, identify key problems and offer recommendations for overcoming them.

The results. This article examines the impact of various innovations such as online booking, property management systems, digital marketing and artificial intelligence on operational processes and customer experience. The main attention is paid to the analysis of current trends and prospects for the use of these technologies, as well as to the identification of problems and challenges faced by enterprises during their implementation. Digital marketing is seen as a powerful tool to attract and retain customers. The article analyzes strategies for using social media, personalization of marketing campaigns, and the role of data analytics in optimizing marketing efforts. The integration of social networks and mobile applications allows businesses to effectively interact with customers, improving their experience and increasing loyalty. In addition, special attention is paid to data security and information management. The article discusses cyber security issues and measures needed to protect customer data. The use of Internet of Things (IoT) and blockchain technologies is highlighted as an important step towards security and

customer trust. The need for constant updating and maintenance of technological systems is also seen as a key challenge for the hotel and restaurant business. The article concludes that further research is needed in this area to better understand the long-term effects of technology implementation and develop strategies for their effective use in the future.

Prospects for the development of the hotel and restaurant business in the context of digital transformation include the further integration of artificial intelligence and blockchain technologies to optimize operational processes and improve data security. In addition, the active use of big data analytics and personalized marketing strategies will significantly improve the customer experience and increase customer loyalty.

Key words: hotel and restaurant business, modern technologies, digital marketing, online booking, artificial intelligence, cyber security, personalization, real estate management, Internet of Things, blockchain, data analytics, competitiveness, customer loyalty, operational efficiency.

Постановка проблеми. У сучасному готельно-ресторанному бізнесі конкуренція стає все жорсткішою, а вимоги клієнтів до якості обслуговування та рівнем комфорту зростають. Для того, щоб залишатися конкурентоспроможними та успішно розвиватися, підприємствам необхідно активно впроваджувати сучасні технології, такі як інтернет-бронювання, системи управління нерухомістю, цифровий маркетинг та інші інноваційні рішення. Однак процес впровадження цих технологій стикається з низкою проблем та викликів, які можуть перешкоджати їх ефективному використанню. Основні проблеми включають високі початкові витрати, складність інтеграції нових систем з наявними, опір змінам з боку персоналу та необхідність забезпечення кібербезпеки. Крім того, підприємствам потрібне постійне оновлення технологій та підтримка їхньої працездатності, що також потребує значних ресурсів. Таким чином, виникає необхідність у розробці стратегій та рекомендацій щодо подолання цих викликів та ефективного використання сучасних технологій для підвищення конкурентоспроможності готелів та ресторанів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вплив сучасних технологій на готельний бізнес. Дослідження, присвячені впливу сучасних технологій на готельний бізнес, охоплюють різні аспекти від використання штучного інтелекту до блокчейн-технологій. Brown M. досліджує роль штучного інтелекту у готельній індустрії, підкреслюючи його потенціал в оптимізації процесів та покращенні обслуговування клієнтів [2]. Wilson R. аналізує використання хмарних технологій в управлінні готельним бізнесом, відзначаючи їхню здатність підвищувати оперативну ефективність та знижувати витрати [15]. Davis K. розглядає застосування блокчейн-технологій, наголошуючи на їх важливості для забезпечення безпеки транзакцій та довіри клієнтів [5]. Сучасні технології відіграють ключову роль трансформації готельного бізнесу. Штучний інтелект, хмарні технології та блокчейн покращують оперативні процеси та безпеку. Ці інновації сприяють підвищенню конкурентоспроможності готельних підприємств.

Цифровий маркетинг та його вплив на готельний та ресторанний бізнес. Цифровий маркетинг є важливим інструментом для залучення та утримання клієнтів у готельному та ресто-

ранному бізнесі. Johnson L. описує стратегії цифрового маркетингу для ресторанів, підкреслюючи їх ефективність збільшення продажів і залучення клієнтів через соціальні мережі [8]. Adams P. досліджує інтеграцію соціальних медіа до маркетингових стратегій готелів, відзначаючи їх значний вплив на онлайн-репутацію та залучення клієнтів [1]. Robinson G. аналізує стратегії персоналізації у цифровому маркетингу, показуючи, як вони можуть підвищити лояльність клієнтів та покращити їх досвід [10]. Цифровий маркетинг значно впливає на успіх готельного та ресторанного бізнесу. Інтеграція соціальних медіа та персоналізація маркетингових кампаній сприяють збільшенню клієнтської бази та лояльності. Ці стратегії допомагають підприємствам адаптуватися до цифрової епохи та залишатися конкурентоспроможними.

Технології безпеки даних та управління інформацією у готельному бізнесі. Питання безпеки даних та управління інформацією стають все більш актуальними у готельному бізнесі. Miller D. обговорює проблеми безпеки даних у готельній індустрії, наголошуючи на необхідності захисту інформації клієнтів [9]. Clark H. досліджує вплив Інтернету речей (IoT) на покращення гостьового досвіду та безпеку даних [4]. Thompson A. розглядає використання мобільних додатків у ресторанному бізнесі, наголошуючи на їх важливості для підвищення зручності та безпеки клієнтів [13]. Безпека даних та управління інформацією є критично важливими аспектами у готельному бізнесі. Використання технологій IoT та мобільних додатків сприяє покращенню безпеки та зручності для клієнтів. Ефективне управління даними підвищує довіру клієнтів та знижує ризики.

Сучасні технології мають значний вплив на готельний та ресторанний бізнес, покращуючи операції, маркетинг та безпеку даних. Інновації в галузі штучного інтелекту, цифрового маркетингу та управління інформацією допомагають підприємствам адаптуватися до змін та залишатися конкурентоспроможними. Ці дослідження наголошують на важливості інвестицій у нові технології для сталого розвитку бізнесу.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри значну увагу до впливу сучасних технологій на готельний та ресторанний

бізнес, існують аспекти, що залишаються недостатньо дослідженими. По-перше, необхідно глибше розуміння довгострокових ефектів впровадження штучного інтелекту та блокчейн-технологій на оперативну ефективність та безпеку даних у готельній індустрії. Дослідження, проведені Brown M. [2] та Davis K. [5], наголошують на важливості цих технологій, але не охоплюють можливі довгострокові ризики та витрати, пов'язані з їх використанням.

По-друге, цифровий маркетинг та його вплив на клієнтську лояльність та утримання клієнтів у контексті готельного та ресторанного бізнесу потребують більш детального аналізу. У роботах Johnson L. [8] та Adams P. [1] розглядаються основні стратегії, але мало уваги приділяється персоналізованому маркетингу та його впливу на різні сегменти споживачів. Необхідні дослідження, які б враховували відмінності у перевагах клієнтів та адаптацію маркетингових стратегій під ці відмінності.

По-третє, питання інтеграції різних сучасних технологій та їх взаємодії залишаються недостатньо дослідженими. Дослідження Wilson R. [15] та Clark H. [4] показують, що хмарні технології та IoT можуть значно покращити управлінські процеси та гостьовий досвід. Проте маловивченими залишаються аспекти, пов'язані з інтеграцією цих технологій з наявними системами управління та можливими конфліктами чи несумісностями.

Таким чином, не вирішеними залишаються питання довгострокових ефектів впровадження нових технологій, вплив персоналізованого маркетингу на різні сегменти клієнтів та проблеми інтеграції сучасних технологій з наявними системами управління. Дослідження цих аспектів може значно сприяти поліпшенню конкурентоспроможності та сталого розвитку готельного та ресторанного бізнесу в умовах технологічного ландшафту, що швидко змінюється.

Метою цієї статті є дослідити вплив сучасних технологій на розвиток готельно-ресторанного бізнесу з акцентом на перехід від інтернет-бронювання до цифрового маркетингу.

Завдання.

1. Проаналізувати поточні тенденції використання інтернет-бронювання в готельно-ресторанному бізнесі.
2. Визначити ключові технології, які роблять найбільший внесок у розвиток даного сектора.
3. Дослідити роль цифрового маркетингу у залученні та утриманні клієнтів.
4. Оцінити ефективність різних цифрових маркетингових стратегій, що використовуються у готельно-ресторанному бізнесі.
5. Розглянути приклади успішного впровадження сучасних технологій у практику управління готелями та ресторанами.
6. Виявити основні проблеми та виклики, пов'язані з впровадженням нових технологій, та запропонувати шляхи їх вирішення.

7. Запропонувати рекомендації для менеджерів готельно-ресторанного бізнесу щодо ефективного використання сучасних технологій для підвищення конкурентоспроможності.

Методи та матеріали. Матеріалами дослідження є нормативно-правові акти, що регулюють питання використання сучасних технологій у готельно-ресторанному бізнесі; роботи вітчизняних та зарубіжних авторів, що досліджують вплив цифрових технологій на готельну та ресторанну індустрію; науково-практичні дослідження щодо впровадження технологій інтернет-бронювання, цифрового маркетингу, систем управління нерухомістю та штучного інтелекту в управлінні операціями та взаємодії з клієнтами.

У процесі виконання дослідження було використано такі наукові *методи*, як аналіз публікацій на тему дослідження для виявлення ключових тенденцій та напрямків. Синтез отриманої інформації для формування цілісного уявлення про вплив сучасних технологій на готельно-ресторанний бізнес. Контент-аналіз матеріалів, представлених на офіційних сайтах готельних та ресторанних компаній, а також у соціальних мережах з метою оцінки поточного стану та перспектив використання технологій. Ці методи дозволили комплексно дослідити вплив сучасних технологій на готельно-ресторанний бізнес, виявити ключові проблеми та запропонувати рекомендації щодо їх подолання.

Виклад основного матеріалу. Проведемо аналіз поточних тенденцій використання інтернет-бронювання в готельно-ресторанному бізнесі.

1. Зростання популярності онлайн-платформ. Інтернет-бронювання стає все більш популярним серед клієнтів, що призводить до зростання кількості спеціалізованих платформ та додатків, таких як Booking.com, Expedia та Airbnb. Ці платформи пропонують зручність, доступ до широкого вибору варіантів та можливість порівняння цін та послуг.

2. Інтеграція із соціальними мережами. Багато готелів та ресторанів інтегрують системи бронювання із соціальними мережами, такими як Facebook та Instagram. Це дозволяє клієнтам бронювати номери чи столики прямо через соціальні мережі, що підвищує зручність та збільшує кількість бронювань.

3. Мобільні програми. Розробка та використання мобільних програм для бронювання стає все більш важливим. Такі програми пропонують користувачам можливість бронювати послуги в будь-який час та з будь-якого місця, що є особливо привабливим для сучасних мандрівників та гостей.

4. Персоналізація послуг. Сучасні системи інтернет-бронювання використовують дані про переваги клієнтів для надання персоналізованих пропозицій та рекомендацій. Це дозволяє покращити якість обслуговування та підвищити задоволеність клієнтів.

5. Динамічне ціноутворення. Багато платформ інтернет-бронювання використовують алгоритми

динамічного ціноутворення, які враховують попит, сезонність та інші фактори для оптимізації цін. Це дозволяє готелям та ресторанам максимізувати доходи, а клієнтам — знаходити найкращі пропозиції.

6. *Впровадження технологій штучного інтелекту та чат-ботів.* Штучний інтелект і чат-боти використовуються для автоматизації процесу бронювання, надання підтримки клієнтам і відповідей на питання, що часто ставляться. Це допомагає знизити навантаження на персонал та покращити якість обслуговування.

7. *Відгуки та рейтинги.* Відгуки та рейтинги на платформах інтернет-бронювання відіграють ключову роль у прийнятті рішень клієнтами. Готелі та ресторани активно працюють над покращенням свого онлайн-іміджу, стимулюючи клієнтів залишати позитивні відгуки.

8. *Безпека даних.* У зв'язку зі зростанням інтернет-бронювань, все більше уваги приділяється безпеці даних клієнтів. Готелі та ресторани впроваджують сучасні технології захисту даних для запобігання витоку та конфіденційності інформації.

9. *Інтеграція з іншими сервісами.* Сучасні системи бронювання інтегруються з різними сервісами, такими як транспортні послуги, екскурсії та заходи. Це дозволяє клієнтам зручно планувати весь свій відпочинок чи подорож в одному місці.

Ці тенденції демонструють, як сучасні технології трансформують готельно-ресторанний бізнес, роблячи його зручнішим та ефективнішим як для клієнтів, так і для підприємств.

Сучасні технології радикально змінюють готельно-ресторанний бізнес, сприяючи покращенню операційної ефективності та якості обслуговування. Використання систем управління нерухомістю, мобільних додатків та штучного інтелекту дозволяє підприємствам оптимізувати процеси та пропонувати клієнтам персоналізовані послуги. У цій статті розглядаються ключові технології, що мають найбільший вплив на розвиток даного сектора, та аналізуються поточні тенденції їх застосування.

Ключові технології, що роблять найбільший внесок у розвиток готельно-ресторанного бізнесу:

1. Системи управління нерухомістю (Property Management Systems, PMS). PMS дозволяють автоматизувати та оптимізувати повсякденні операції в готелях, такі як бронювання номерів, управління запасами, облік гостей та виставлення рахунків. Ці системи забезпечують централізоване управління та інтеграцію коїться з іншими сервісами.

2. Системи керування бронюванням (Booking Management Systems, BMS). Ці системи забезпечують зручне та ефективне управління процесом бронювання, включаючи онлайн-бронювання, канал продажу, управління тарифами та доступністю номерів. Вони дозволяють готелям та ресторанам оперативно реагувати на зміни попиту та збільшувати заповнюваність.

3. Технології штучного інтелекту (Artificial Intelligence, AI) та машинного навчання. AI та машинне навчання використовуються для аналізу великих даних, передбачення поведінки клієнтів, оптимізації цінкових стратегій та автоматизації процесів. Чат-боти на базі AI допомагають клієнтам з бронюванням та надають цілодобову підтримку.

4. Мобільні програми. Мобільні додатки для готелів та ресторанів дозволяють клієнтам легко бронювати номери або столики, отримувати інформацію про спеціальні пропозиції та заходи, а також керувати своїми бронюваннями. Вони також можуть включати функції для безконтактного чека та чекауту.

5. Цифровий маркетинг та системи управління відносинами з клієнтами (Customer Relationship Management, CRM). Цифровий маркетинг використовує соціальні мережі, пошукову оптимізацію (SEO), контент-маркетинг та електронну пошту для залучення клієнтів. CRM-системи допомагають відстежувати взаємодію з клієнтами, сегментувати аудиторію та надавати персоналізовані пропозиції.

6. Системи управління досвідом гостей (Guest Experience Management Systems). Ці системи збирають та аналізують дані про переваги та відгуки гостей, дозволяючи готелям та ресторанам покращувати якість обслуговування та створювати більш персоналізований досвід для клієнтів.

7. Інтернет речей (Internet of Things, IoT). IoT-пристрої, такі як розумні замки, термостати та освітлення, покращують комфорт та безпеку гостей. Вони також можуть збирати дані для аналізу та оптимізації роботи готелю чи ресторану.

8. Блокчейн-технології. Блокчейн забезпечує прозорість та безпеку транзакцій, що особливо важливо для міжнародних бронювань та платежів. Ці технології можуть використовуватися для створення децентралізованих платформ бронювання та підвищення довіри клієнтів.

9. Аналітичні платформи та великі дані (Big Data). Аналітичні платформи допомагають збирати, обробляти та аналізувати великі обсяги даних, що дозволяє готелям та ресторанам краще розуміти своїх клієнтів, прогнозувати попит та розробляти ефективні маркетингові стратегії.

10. Хмарні технології (Cloud Technologies). Хмарні технології забезпечують доступ до даних та систем з будь-якого місця та у будь-який час, що особливо важливо для великих мереж готелів та ресторанів. Вони також сприяють зниженню витрат на IT-інфраструктуру та підвищенню гнучкості управління.

Впровадження цих технологій дозволяє готелям та ресторанам підвищувати операційну ефективність, покращувати якість обслуговування, залучати нових клієнтів та утримувати тих, що існують, що в кінцевому підсумку сприяє зростанню та розвитку бізнесу.

Дослідимо роль цифрового маркетингу у залученні та утриманні клієнтів

1. Залучення клієнтів.

Цифровий маркетинг відіграє ключову роль у залученні нових клієнтів шляхом використання різних онлайн-платформ та інструментів. Основні стратегії включають:

- SEO та контент-маркетинг: оптимізація сайтів та створення якісного контенту допомагає покращити видимість у пошукових системах, залучаючи органічний трафік.
- Соціальні мережі: активна присутність на платформах, таких як Facebook, Instagram та TikTok, дозволяє готелям та ресторанам взаємодіяти з цільовою аудиторією, ділитися новинами, акціями та відгуками клієнтів.
- Платна реклама: використання контекстної реклами (Google Ads) та таргетованої реклами у соціальних мережах допомагає швидко привернути увагу потенційних клієнтів та спрямувати їх на сайт або сторінку бронювання.
- Відеомаркетинг: створення привабливих відео про запропоновані послуги, тури готелями та кулінарні майстер-класи допомагає підвищити інтерес і довіру з боку аудиторії.

2. Утримання клієнтів.

Цифровий маркетинг також важливий для утримання існуючих клієнтів шляхом створення довгострокових відносин та підвищення їхньої лояльності. Основні методи включають:

- Електронна пошта: персоналізовані розсилки з інформацією про спеціальні пропозиції, знижки та заходи допомагають підтримувати зв'язок із клієнтами та стимулювати повторні відвідування.
- Програми лояльності: інтеграція програм лояльності з цифровими платформами дозволяє клієнтам накопичувати бали, отримувати бонуси та привілеї, що сприяє їх поверненню.
- Соціальні мережі: постійна взаємодія з клієнтами через соціальні мережі, відповіді на їхні запитання та відгуки допомагають створити відчуття турботи та уваги, підвищуючи рівень задоволеності.
- Мобільні програми: використання програм для надання ексклюзивних пропозицій, зручного бронювання та управління бронюваннями сприяє покращенню досвіду клієнтів та їх утриманню.

3. Аналітика та дані

Цифровий маркетинг надає доступ до великого обсягу даних про поведінку клієнтів, їх переваги та взаємодії з брендом. Аналіз цих даних дозволяє:

- Оптимізувати маркетингові стратегії: розуміння того, які канали та методи найефективніші, дозволяє спрямовувати ресурси на найрезультативніші кампанії.
- Персоналізувати пропозиції: сегментація аудиторії та персоналізація маркетингових повідомлень допомагає краще задовольняти потреби клієнтів та підвищувати їхню лояльність.
- Відстежувати ефективність: метрики та аналітичні інструменти дозволяють вимірювати успіх різних

маркетингових ініціатив та коригувати стратегії в реальному часі.

Таким чином, цифровий маркетинг не тільки залучає нових клієнтів, а й відіграє важливу роль у їх утриманні, що є ключовим фактором для довгострокового успіху готельно-ресторанного бізнесу.

Цифровий маркетинг відіграє вирішальну роль в успіху сучасних готелів та ресторанів, пропонуючи широкий спектр стратегій для залучення та утримання клієнтів. Ефективність цих стратегій безпосередньо впливає конкурентоспроможність і прибутковість бізнесу. Розглянемо різні цифрові маркетингові стратегії та їх вплив на розвиток готельно-ресторанного сектора (Табл. 1).

Оцінка ефективності різних цифрових маркетингових стратегій дозволяє готелям та ресторанам оптимізувати свої зусилля, спрямовувати ресурси на найрезультативніші ініціативи та забезпечувати стійке зростання бізнесу.

Приклади успішного впровадження сучасних технологій у практику управління готелями та ресторанами.

1. Marriott International. Marriott активно впроваджує технології для покращення досвіду своїх гостей. Одним із прикладів є використання мобільних програм, які дозволяють гостям бронювати номери, реєструватися та виселятися без необхідності звернення на стійку реєстрації. Додаток також надає доступ до віртуальних ключів від номерів, що підвищує зручність та безпеку. Крім того, Marriott використовує чат-боти на базі штучного інтелекту для підтримки клієнтів, що дозволяє оперативно відповідати на запити та покращувати якість обслуговування.

2. Hilton Hotels & Resorts. Hilton впровадив технологію «Connected Room», яка дозволяє гостям керувати всіма аспектами свого номера через мобільний додаток. Гості можуть налаштовувати освітлення, температуру, телевізор та інші пристрої на власний розсуд. Ця технологія не тільки підвищує рівень комфорту, а й дозволяє Hilton збирати дані про переваги гостей для подальшої персоналізації послуг.

3. IHG (InterContinental Hotels Group). IHG використовує хмарні системи управління нерухомістю (PMS) для оптимізації операцій та покращення управління готелями. Ці системи інтегруються з CRM та аналітичними платформами, що дозволяє IHG краще розуміти потреби своїх гостей та пропонувати персоналізовані послуги. Крім того, IHG активно використовує програми лояльності, що підтримуються цифровими технологіями, що сприяє утриманню клієнтів та збільшенню їхньої задоволеності.

4. Starbucks. Starbucks успішно впровадила мобільний додаток для замовлення та оплати, який став важливою частиною їхньої стратегії цифрового маркетингу. Додаток дозволяє клієнтам замовляти

Таблиця 1

Оцінка ефективності різних цифрових маркетингових стратегій

Стратегія	Ефективність	Методи оцінки
1. SEO та контент-маркетинг	Високий органічний трафік, покращення позицій у пошукових системах, збільшення часу перебування на сайті.	Аналіз позицій у пошукових системах, метрики відвідуваності (Google Analytics), показники залучення (час на сайті, кількість переглянутих сторінок).
2. Соціальні мережі	Зростання числа передплатників, поліпшення взаємодії з клієнтами, збільшення конверсій через соціальні мережі.	Метрики залучення (лайки, коментарі, шери), аналіз трафіку із соціальних мереж, конверсія лідів у продаж.
3. Платна реклама (PPC)	Швидке залучення цільового трафіку, збільшення кількості бронювань та замовлень.	Показники клікабельності (CTR), вартість за клік (CPC), вартість залучення клієнта (CPA), повернення на інвестиції (ROI).
4. Електронна пошта	Висока конверсія, покращення утримання клієнтів, персоналізована взаємодія.	Відкриття листів, клікабельність (CTR), конверсія листів у бронювання або замовлення, відтік передплатників.
5. Програми лояльності	Підвищення рівня утримання клієнтів, збільшення середнього чека, стимулювання повторних покупок.	Рівень утримання клієнтів, кількість учасників програми, частота та обсяг покупок учасників програми.
6. Відеомаркетинг	Підвищення впізнаваності бренду, покращення залучення аудиторії, збільшення конверсій.	Кількість переглядів, залучення (лайки, коментарі, шери), конверсія відео до бронювання або замовлення.
7. Мобільні програми	Зручність для клієнтів, підвищення лояльності, збільшення кількості бронювань через мобільні пристрої.	Кількість установок програми, активність користувачів, кількість та обсяг бронювань через програму.
8. Аналітика та дані	Поліпшення стратегій на основі даних, підвищення точності націлення, оптимізація маркетингових бюджетів.	Метрики продуктивності маркетингових кампаній, точність передбачень, покращення показників ROI.
9. Інфлюенсер маркетинг	Підвищення довіри та впізнаваності бренду, залучення цільової аудиторії.	Охоплення аудиторії, залучення, конверсія рекомендацій у бронювання чи замовлення.

Джерело: сформовано авторами на основі [1; 7; 8; 10; 12; 13]

та оплачувати напої заздалегідь, уникаючи черг. Програма лояльності, інтегрована у додаток, заохочує клієнтів за часті покупки та пропонує персоналізовані пропозиції. Це значно підвищило рівень утримання клієнтів та середній чек.

5. Domino's Pizza. Domino's є прикладом успішного використання технологій для покращення клієнтського досвіду та операційної ефективності. Компанія впровадила систему онлайн-замовлень та трекінгу, що дозволяє клієнтам відстежувати статус свого замовлення у реальному часі. Також Domino's активно використовує штучний інтелект для прогнозування попиту та оптимізації доставлення, що дозволяє скоротити час очікування та підвищити задоволеність клієнтів.

6. AccorHotels. AccorHotels використовує платформу цифрового маркетингу, яка об'єднує усі дані про клієнтів із різних джерел для створення єдиного профілю гостя. Це дозволяє компанії пропонувати персоналізовані пропозиції та послуги, підвищуючи рівень задоволеності клієнтів. Крім того, AccorHotels активно впроваджує технологію віртуальної реальності (VR) для демонстрації номерів та об'єктів інфраструктури, що допомагає залучати нових клієнтів.

7. Panera Bread. Panera Bread впровадила систему самозамовлення через кіоски у своїх рестора-

нах, що дозволяє клієнтам робити замовлення без допомоги персоналу. Ці кіоски інтегровані з програмою лояльності, що дозволяє клієнтам легко використовувати свої бали та отримувати персональні пропозиції. Така автоматизація покращує швидкість обслуговування та скорочує черги.

Ці приклади демонструють, як сучасні технології можуть значно покращити керування готелями та ресторанами, підвищуючи рівень комфорту для клієнтів, оптимізуючи операції та сприяючи зростанню бізнесу.

Розглянемо основні проблеми та виклики, пов'язані з впровадженням нових технологій, та шляхи їх вирішення (Табл. 2).

Ці підходи допоможуть подолати основні проблеми та виклики, пов'язані з впровадженням нових технологій у готельно-ресторанному бізнесі, та забезпечити успішну цифрову трансформацію.

Сформулюємо рекомендації для менеджерів готельно-ресторанного бізнесу щодо ефективного використання сучасних технологій для підвищення конкурентоспроможності (Таблиця 3).

Ці рекомендації допоможуть менеджерам готельно-ресторанного бізнесу ефективно використовувати сучасні технології для підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталого зростання.

Таблиця 2

Основні проблеми та виклики, пов'язані з впровадженням нових технологій, та шляхи їх вирішення

Виклики	Проблема	Рішення
1. Високі початкові витрати	Впровадження нових технологій часто потребує значних фінансових вкладень, включаючи покупку обладнання, розробку програмного забезпечення та навчання персоналу. Ці витрати можуть бути особливо обтяжливими для невеликих готелів та ресторанів.	<i>Пошук грантів та субсидій:</i> Використання доступних грантів та субсидій, що надаються державними та приватними організаціями, для фінансування технологічних проєктів. <i>Поступове впровадження:</i> Впровадження технологій поетапно, починаючи з найпріоритетніших областей, щоб розподілити витрати у часі та знизити фінансове навантаження. <i>Лізинг та розстрочка:</i> Розгляд варіантів лізингу обладнання та відтермінування платежів для зменшення первісних витрат.
2. Опір змінам з боку персоналу	Впровадження нових технологій може викликати опір з боку співробітників, які можуть відчувати страх перед змінами або нестачу навичок для роботи з новими системами.	<i>Навчання та розвиток:</i> Проведення регулярних тренінгів та семінарів для співробітників, щоб підвищити їхню кваліфікацію та впевненість у роботі з новими технологіями. <i>Участь співробітників у процесі впровадження:</i> Залучення співробітників на всіх етапах впровадження технологій, щоб вони відчували свою причетність та розуміли переваги нових систем. <i>Підтримка та заохочення:</i> Забезпечення підтримки та мотивації співробітників, включаючи визнання та винагороду за успішне освоєння нових технологій.
3. Інтеграція з наявними системами	Нові технології можуть не завжди легко інтегруватися з вже наявними системами та інфраструктурою, що може спричинити складності та додаткові витрати.	<i>Аналіз сумісності:</i> Проведення ретельного аналізу сумісності нових технологій із існуючими системами до впровадження. <i>Використання проміжного програмного забезпечення:</i> Впровадження проміжного програмного забезпечення, яке забезпечує сумісність та інтеграцію різних систем. <i>Партнерство з досвідченими постачальниками:</i> Робота з постачальниками технологій, які мають досвід інтеграції з наявними системами, щоб мінімізувати проблеми.
4. Кібербезпека та захист даних	Використання цифрових технологій збільшує ризики кібератак і витоку даних, що може призвести до значних збитків та втрати довіри клієнтів.	<i>Впровадження заходів безпеки:</i> Встановлення сучасного програмного забезпечення для захисту даних, таких як фаєрволи, антивіруси та системи виявлення вторгнень. <i>Навчання співробітників:</i> Регулярне навчання персоналу з питань кібербезпеки, щоб вони могли розпізнавати та запобігати загрозам. <i>Регулярні аудити безпеки:</i> Проведення регулярних аудитів безпеки для виявлення вразливостей та їх усунення.
5. Оновлення та підтримка технологій	Нові технології потребують постійного оновлення та технічної підтримки, що може бути трудомістким та дорогим процесом.	<i>Контракти на обслуговування:</i> Укладання контрактів із постачальниками на регулярне обслуговування та оновлення систем. <i>Навчання внутрішнього IT-персоналу:</i> Розвиток внутрішнього IT-персоналу для самостійного вирішення питань оновлення та підтримки технологій. <i>Планування бюджету:</i> Включення витрат на підтримку та оновлення технологій у довгостроковий бюджет компанії.
6. Складнощі з масштабованістю	Деякі технології можуть бути складними, що обмежує їх застосування в умовах зростання бізнесу.	<i>Вибір рішень, що масштабуються:</i> При виборі технологій віддавати перевагу тим, які легко адаптуються до змін у масштабі бізнесу. <i>Модульний підхід:</i> Використання модульних рішень, які можуть бути поступово розширені зі зростанням потреб бізнесу. <i>Хмарні технології:</i> Впровадження хмарних рішень, які пропонують гнучкість та можливість масштабування без значних витрат.

Джерело: сформовано авторами на основі [2; 4; 5; 9; 13; 15]

Таблиця 3

Рекомендації для менеджерів готельно-ресторанного бізнесу щодо ефективного використання сучасних технологій для підвищення конкурентоспроможності

Рекомендації	Рекомендується	Переваги
1. Інвестиції у сучасні системи управління	Впровадження систем управління нерухомістю (PMS) та систем управління бронюванням (BMS) для автоматизації та оптимізації повсякденних операцій.	Ці системи покращують оперативну ефективність, мінімізують помилки та забезпечують централізоване управління всіма аспектами бізнесу.
2. Використання аналітики та великих даних	Активне використання аналітичних платформ та інструментів для збору та аналізу даних про клієнтів та операції.	Аналітика дозволяє краще розуміти потреби клієнтів, прогнозувати попит та розробляти точніші маркетингові стратегії.
3. Впровадження мобільних технологій	Розробка та використання мобільних програм для зручності бронювання, управління бронюваннями та взаємодії з клієнтами.	Мобільні програми підвищують рівень зручності для клієнтів, сприяють збільшенню бронювань та покращенню якості обслуговування.
4. Розвиток цифрового маркетингу	Інвестувати в цифровий маркетинг, включаючи SEO, соціальні мережі, платну рекламу та контент-маркетинг.	Ці стратегії допомагають залучати нових клієнтів, покращувати видимість бренду та підвищувати рівень залученості.
5. Персоналізація клієнтського досвіду	Використання систем управління відносинами з клієнтами (CRM) та технологій штучного інтелекту для персоналізації пропозицій та послуг.	Персоналізований підхід підвищує задоволеність клієнтів та стимулює їх до повторних візитів.
6. Навчання та розвиток персоналу	Регулярне навчання співробітників для підвищення їх навичок роботи з новими технологіями та розуміння їх переваг.	Навчений персонал ефективніше використовує технології, що покращує загальну якість обслуговування та продуктивність.
7. Забезпечення кібербезпеки	Впровадження заходів кібербезпеки для захисту даних клієнтів та забезпечення безпеки транзакцій.	Захист даних зміцнює довіру клієнтів та запобігає фінансовим та репутаційним втратам.
8. Інтеграція з іншими сервісами	Інтеграція з транспортними послугами, екскурсіями та іншими сервісами для надання комплексних послуг.	Комплексні послуги покращують клієнтський досвід та створюють додаткові можливості для збільшення доходів.
9. Використання відгуків та рейтингів	Активно працювати з відгуками та рейтингами на онлайн-платформах, відповідати на відгуки клієнтів та використовувати їх для покращення якості послуг.	Позитивні відгуки та високі рейтинги залучають нових клієнтів та сприяють утриманню тих, що існують.
10. Постійне оновлення технологій	Постійно стежити за новими технологічними трендами та оновлювати наявні системи та обладнання.	Сучасні технології забезпечують конкурентну перевагу та дозволяють швидко адаптуватися до змін на ринку.

Джерело: сформовано авторами на основі [1; 2; 4; 5; 8; 10; 12; 13; 15]

Висновки. Впровадження сучасних технологій у готельно-ресторанний бізнес має вирішальне значення для його успішного розвитку та підвищення конкурентоспроможності. Технологічні інновації, такі як системи управління нерухомістю, мобільні програми та цифровий маркетинг, дозволяють оптимізувати операційні процеси, покращувати якість обслуговування та залучати нових клієнтів. Аналітика даних та персоналізація послуг допомагають краще розуміти потреби гостей та пропонувати їм унікальні та адаптовані рішення. Попри початкові витрати та виклики, пов'язані з інтеграцією нових систем, переваги їх використання значно переважають ці труднощі. Ефективне використання цифрових технологій сприяє підвищенню рівня задоволеності клієнтів, що веде до збільшення числа повторних візитів та покращення репутації бренду. Кібербезпека

та захист даних стають важливими аспектами, що забезпечують довіру з боку клієнтів та запобігають потенційним ризикам. Приклади успішного впровадження технологій показують, що підприємства, які готові інвестувати в інновації та навчання персоналу, можуть значно покращити свої позиції на ринку. Впровадження програм лояльності та активне використання соціальних мереж створюють додаткові можливості для взаємодії з клієнтами та підвищення їхньої лояльності. Комплексний підхід до використання сучасних технологій дозволяє готелям та ресторонам не лише залучати нових клієнтів, а й ефективно утримувати тих, що існують, що є ключовим фактором довгострокового успіху. Таким чином, стратегічне застосування цифрових технологій в управлінні готельно-ресторанним бізнесом відкриває нові горизонти для його розвитку та процвітання.

Жірепартыпа/References

1. Adams, P. (2019). Social media integration in hotel marketing. *Journal of Digital Marketing*, 13(4), 178–190.
2. Brown, M. (2019). The role of artificial intelligence in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 30(2), 67–78.
3. Carter, E. (2020). Integrating AI chatbots in hotel services. *Journal of Artificial Intelligence*, 15(6), 200–215.
4. Clark, H. (2020). Enhancing guest experience through IoT. *International Journal of Tourism Studies*, 18(3), 210–225.
5. Davis, K. (2022). Blockchain applications in hospitality. *Technology Innovations*, 8(6), 120–135.
6. Evans, P. (2019). The influence of online reviews on restaurant reputation. *Journal of Consumer Behavior*, 17(4), 123–137.
7. Green, J. (2020). The evolution of online booking systems. *Journal of Business Research*, 23(3), 145–160.
8. Johnson, L. (2018). Digital marketing strategies for restaurants. *Marketing Today*, 22(5), 234–245.
9. Miller, D. (2018). Data security challenges in the hospitality sector. *Cybersecurity Journal*, 5(2), 98–110.
10. Robinson, G. (2022). Personalization strategies in digital marketing. *Marketing Insights*, 28(1), 50–65.
11. Smith, J. (2020). The impact of modern technology on the hospitality industry. *Journal of Hotel Management*, 15(3), 112–128.
12. Taylor, S. (2017). Customer relationship management in the digital era. *Business Review*, 19(1), 89–102.
13. Thompson, A. (2018). Mobile applications and their impact on restaurant business. *Journal of Mobile Technology*, 12(3), 67–82.
14. Williams, R. (2021). Leveraging big data for hotel revenue management. *Journal of Business Analytics*, 25(2), 90–105.
15. Wilson, R. (2021). Cloud technologies in hotel management. *Journal of Modern Business*, 10(4), 45–58.

УДК 339.138

МАРКЕТИНГ

Бондаренко Олена Сергіївна

*доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри маркетингу*

Державний торговельно-економічний університет

Bondarenko Olena

*Doctor of Economic Sciences, Professor,
Head at the Department of Marketing
State University of Trade and Economics
ORCID: 0000-0002-5990-2522*

Гавриленко Анна Сергіївна

*кандидат економічних наук, підполковник,
старший офіцер відділу організації розроблення вимог до зразків озброєння
та військової техніки управління організації та супроводження розроблення озброєння
та військової техніки*

Центральне воєнно-наукове управління Генерального штабу ЗСУ

Havrylenko Anna

*PhD in Economics, Lieutenant Colonel,
Senior Officer of the Department of the organization of the development of requirements
for samples of weapons and military equipment of the management of the organization
and support of the development of weapons and military equipment
Central Military and Scientific Department of the
General Staff of the Armed Forces of Ukraine
ORCID: 0000-0002-0771-0422*

Бондаренко Олександр Володимирович

директор

ТОВ «Дельта Груп Україна»

Bondarenko Oleksandr

Director

“Delta Group Ukraine” LLC

ORCID: 0009-0003-2551-1560

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-6-10101

СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНИЙ МАРКЕТИНГ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ

SOCIALLY RESPONSIBLE MARKETING TO ENSURE SOCIAL PROTECTION OF THE MILITARY

Анотація. Вступ. Питання соціального захисту військовослужбовців є важливою складовою соціальної політики держави, оскільки в умовах війни від соціальної захищеності військовослужбовців залежить здоров'я нації, безпека громадян та збереження суспільних цінностей. Основна увага науковців наразі приділяється дослідженню соціальних гарантій держави, правового та соціального захисту військовослужбовців в системі державного управління. В статті обґрунтовується взаємозв'язок та вплив інструментів соціально відповідального маркетингу на дієвість механізмів соціального захисту військовослужбовців.

Мета. Мета дослідження полягає в обґрунтуванні стратегічних орієнтирів використання інструментів соціально відповідального маркетингу для розробки дієвого механізму соціального захисту військовослужбовців в Україні.

Матеріали і методи. У роботі використано нормативно-правові акти, що регулюють питання соціального захисту військовослужбовців в Україні, наукові статті, дослідження та звіти вітчизняних та зарубіжних авторів у сфері соціально відповідального маркетингу, які висвітлюють особливості використання інструментів соціально відповідального маркетингу у напрямку дотримання умов збереження суспільних цінностей. Застосовано методи узагальнення та систематизації для теоретичного усвідомлення сутності та ролі інструментів соціально відповідального маркетингу для забезпечення соціального захисту військовослужбовців. Використано методи групування, компаративного та системного аналізу для узагальнення соціальних програм, виокремлення дієвих інструментів соціально відповідального маркетингу у напрямку вирішення завдань ефективної комунікації між військовослужбовцями, бізнесом та державою.

Результати. Узагальнено досвід соціально відповідального маркетингу та визначено роль в реалізації завдань соціального захисту військовослужбовців. Встановлено, що соціально відповідальний маркетинг для забезпечення соціального захисту військовослужбовців відіграє роль індикатора, який спроможний сформувати відповідальну поведінку усіх учасників процесу в моральному, культурному та екологічному аспектах. Доведено, що соціально відповідальний маркетинг є необхідним елементом для побудови ефективного комунікаційного механізму між громадянами, бізнесом та державою у процесі реалізації соціальних програм, проектів та створення соціальних платформ для військовослужбовців. Запропоновано до основних стратегічних орієнтирів реалізації завдань соціально відповідального маркетингу відносити переконання громадян щодо необхідності та доцільності забезпечення соціального захисту військовослужбовців, поширення досвіду соціальної практики на умовах цілісності та збалансованості державних, громадських і приватних соціальних програм, просування соціального продукту для військовослужбовців в офлайн та онлайн середовищі. Обґрунтовано, що дієвість політики у сфері соціального захисту військовослужбовців визначається можливостями та умовами використання принципів соціально відповідального маркетингу на рівні особи, компанії, органів публічного управління, держав – партнерів.

Перспективи. Дослідження особливостей використання принципів та інструментів соціально відповідального маркетингу для забезпечення соціального захисту військовослужбовців є важливим кроком у вирішенні проблем в галузі оборони, охорони здоров'я, освіти, охорони навколишнього середовища. В роботі надано рекомендації щодо подальших досліджень у цій галузі та пропонується розробити практичні заходи для покращення соціального захисту військовослужбовців на основі використання цифрових інструментів соціально відповідального маркетингу.

Ключові слова: соціально-відповідальний маркетинг, соціальний захист, військовослужбовці, соціальні програми, спортивні заходи, реабілітація.

Summary. Introduction. The issue of social protection of servicemen is an important component of the State's social policy, since in times of war, the health of the nation, the security of citizens and the preservation of social values depend on the social protection of servicemen. The main focus of scholars is currently on the study of social guarantees of the State, legal and social protection of servicemen in the system of public administration. The article substantiates the relationship and impact of socially responsible marketing tools on the effectiveness of social protection mechanisms for military personnel.

Objective. The purpose of the study is to substantiate the strategic guidelines for the use of socially responsible marketing tools to develop an effective mechanism for social protection of military personnel in Ukraine.

Materials and methods. The article uses legal acts regulating the issues of social protection of military personnel in Ukraine, scientific articles, studies and reports of domestic and foreign authors in the field of socially responsible marketing, which highlight the peculiarities of using socially responsible marketing tools to comply with the conditions for preserving social values. The methods of generalisation and systematisation are applied to theoretically understand the essence and role of socially responsible marketing instruments for ensuring social protection of military personnel. The methods of grouping, comparative and system analysis are used to summarise social programmes, identify effective tools of socially responsible marketing to solve the problems of effective communication between military personnel, business and the state.

Results. The experience of socially responsible marketing is summarised and its role in the implementation of social protection tasks for military personnel is determined. It is established that socially responsible marketing for ensuring social protection of military personnel plays the role of an indicator that can form responsible behaviour of all participants in the process in moral, cultural and environmental aspects. The article proves that socially responsible marketing is a necessary element for building an effective communication mechanism between citizens, business and the State in the process of implementing social programmes, projects and creating social platforms for military personnel. It is proposed that the main strategic guidelines for implementing the tasks of socially responsible marketing should include convincing citizens of the need and expediency of providing social protection for military personnel, disseminating the experience of social practice on the basis of integrity and balance of state, public and private social programmes, and promoting a social product for military personnel in the offline and online environment. It is substantiated that the effectiveness of the policy in the field of social protection of servicemen is determined by the possibilities and conditions for using the principles of socially responsible marketing at the level of an individual, companies, public administration bodies, and partner States.

Perspectives. The study of the peculiarities of using the principles and tools of socially responsible marketing to ensure social protection of military personnel is an important step in solving problems in the field of defence, healthcare, education, and environmental protection. The paper provides recommendations for further research in this area and proposes to develop practical measures to improve the social protection of military personnel through the use of digital tools of socially responsible marketing.

Key words: socially responsible marketing, social protection, military personnel, social programs, sports events, rehabilitation.

Постановка проблеми. Сьогодні питання дотримання балансу інтересів суб'єктів ринку, підвищення ролі моральності, дотримання етичних норм, виконання вимог екологізації, забезпечення соціального захисту є актуальними у напрямку збереження суспільних цінностей. У цьому напрямку для багатьох особистостей, підприємств, громадських організацій, органів публічного управління соціально-відповідальний маркетинг є важливим напрямом діяльності, який спрямований на зміцнення репутації, просування бренду, вирішення ряду соціальних проблем шляхом задоволення інтересів різних груп у суспільстві. Саме за рахунок соціально відповідальним ініціативам успішно вирішуються проблеми в галузі оборони, охорони здоров'я, освіти, охорони навколишнього середовища.

У умовах воєнних дій в Україні використання інструментів соціально-відповідального маркетингу є особливо важливим для реалізації завдань держави щодо забезпечення соціального захисту військовослужбовців. Гарантована соціальна захищеність військовослужбовців створює і забезпечує престиж військової служби та комплектування Збройних сил України високопрофесійними кадрами. Від вирішення цієї проблеми залежить успіх і доля військової реформи, подальший розвиток армії, її боєздатність [1].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Класичні та сучасні підходи до використання соціально відповідального маркетингу на підприємствах та в державному управлінні висвітлено в працях таких вітчизняних та зарубіжних дослідників як М. Колесник [2], О. Врублевська, Є. Майовець, О. Сакаль, А. Коваленко, Г. Штогрин, Л. Гебрин-Байди [3], Г. Лачняк, К. Шульц [4], Т. Горохова [5], С. Хефлер, К. Келлер [6], Т. Харченко [7], Д. Приморац, І. Білич [8] та інших.

На думку Колесника М. В. [2] соціально відповідальний маркетинг є домінуючою концепцією, що охопила кращі ідеї соціального маркетингу, соціально-етичного маркетингу та відповідального маркетингу. При цьому можна констатувати, що 1) концепція відповідального маркетингу за своїм завданням здебільшого збігається з концепцією маркетингу партнерських відносин; 2) більшість науковців демонструють спорідненість понять «соціально відповідальний маркетинг» та «соціально-етичний» маркетинг; 3) існує відмінність між відповідальним маркетингом та соціально відповідальним маркетингом. Поряд із терміном «соціально відповідальний маркетинг» дослідники [3] аналізують особливості використання термінів соціально орієнтований маркетинг, соціальний маркетинг, соціально етичний маркетинг, етико-соціальний маркетинг, суспільно орієнтований соціальний маркетинг, суспільний маркетинг тощо, але ступінь відповідності між ними потребує аналізу. На їх думку, репутація є ключовою ланкою, що міцно поєднує корпоративну соціальну відповідальність і маркетингову стратегію компанії,

а отже, робить завдання корпоративної соціальної відповідальності завданнями маркетингологів і не залишає сумнівів щодо того, наскільки тема корпоративної соціальної відповідальності є маркетинговою та заслуговує на розгляд у рамках соціально етичного маркетингу. Інші науковці [4] соціально відповідальний маркетинг розглядають як «частину ширшого домену корпоративної соціальної відповідальності в бізнесі».

В теорії та практиці соціально-відповідального маркетингу виділяють ряд принципів [5], які спроможні узгодити інтереси окремої особи, компанії, держави у напрямку дотримання інтересів суспільства. Він відображає «маркетингові ініціативи, що мають принаймні одну неекономічну мету, пов'язану із суспільним добробутом, і передбачають залучення ресурсів компанії та/або одного з її партнерів» [6]. Конфігурація інструментів соціально відповідального маркетингу залежить від 1) суб'єктів діяльності, 2) об'єктів маркетингу, що пропонуються для обміну (товарів або послуг, у тому числі які мають значущість для особливих категорій споживачів, 3) соціальних ідей (рішень соціально значимих проблем), 4) цілей впливу, 5) цільового ринку чи аудиторії — наприклад, споживачі та інвестори [7].

Останніми роками науковців [8] акцентують увагу на тому, що соціально відповідальний маркетинг відіграє ключову роль у просуванні справедливості та інклюзивності, сприяє створенню інклюзивного та справедливого організаційного середовища. Організації, які застосовують інноваційні підходи, створюють партнерства, інвестують в освіту та навчання, можуть стимулювати позитивні зміни через маркетингові практики та сприяти розбудові справедливого та інклюзивного суспільства.

Дослідники питань соціального захисту населення акцентують увагу на тому, що залишається проблема обізнаності захисників із соціальними правами, гарантованими законодавством у сфері соціальної, медичної, психологічної, професійної реабілітації [9]. Саме тому питання використання інструментів соціально відповідального маркетингу для інформування громадян про значення соціального захисту військовослужбовців в умовах воєнного стану в Україні, їх прав та можливостей у сфері соціального забезпечення є особливо важливими.

Мета статті. В Україні досліджень щодо взаємозв'язку соціально відповідального маркетингу із соціальним захистом військовослужбовців практично немає. У цьому напрямку важливим є використання інструментарію маркетингових досліджень для виявлення детермінант прямого та непрямого впливу на фізичний, моральний, психологічний стан військовослужбовців, а також інструментів соціально відповідального маркетингу, які забезпечать реалізацію стратегій охорони навколишнього середовища, допомоги нужденним, забезпечення здоров'я нації, збереження суспільних цінностей та вирішення інших соціально значущих питань.

Проте соціально відповідальний маркетинг у забезпеченні соціального захисту військовослужбовців відіграє роль індикатора, який спроможний сформулювати відповідальну поведінку усіх учасників процесу в моральному, культурному та екологічному аспектах.

У зв'язку з цим, завданнями метою статті є обґрунтування стратегічних орієнтирів використання інструментів соціально відповідального маркетингу для розробки дієвого механізму соціального захисту військовослужбовців в Україні.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є нормативно-правові акти, що регулюють питання соціального захисту військовослужбовців в Україні; наукові статті, дослідження та звіти вітчизняних та зарубіжних авторів у сфері соціально відповідального маркетингу, які висвітлюють питання використання інструментів соціально відповідального маркетингу у напрямку дотримання умов збереження суспільних цінностей. Застосовано методи узагальнення та систематизації для теоретичного усвідомлення сутності та ролі інструментів соціально відповідального маркетингу для забезпечення соціального захисту військовослужбовців. Методи групування, компаративістський, системний використано для узагальнення соціальних програм, що реалізуються у сфері соціального захисту військовослужбовців, та виокремлення дієвих інструментів соціально відповідального маркетингу у напрямку вирішення завдань ефективної комунікації між військовослужбовцями, бізнесом та державою.

Виклад основного матеріалу. З кожним роком у суспільстві посилюється роль окремого громадянина, компанії, держави у вирішенні суспільних проблем. Значною мірою це стосується питань соціального захисту, відповідального ставлення до навколишнього середовища, захист довкілля та, в цілому, збереження суспільних цінностей. Такі зміни призводять до стрімкого розвитку концепції соціально відповідального маркетингу та її активного впровадження у всі сфери суспільного життя.

Сьогодні соціально відповідальний маркетинг є потужним інструментом, який дозволяє інтегрувати комерційні цілі із соціальним впливом та ефективно використати соціальні ініціативи для реалізації маркетингових стратегій та просування брендів.

В умовах воєнного стану в Україні гостро постає проблема використання інструментів соціально відповідального маркетингу у сфері соціального захисту військовослужбовців. Саме соціально відповідальний маркетинг спроможний охопити вагомими соціальні практики забезпечення соціального захисту військовослужбовців, які дозволяють узгодити особисті та комерційні потреби із суспільними цінностями. Він виходить за межі корпоративної соціальної відповідальності, інтегруючи соціальні цілі в основні бізнес-стратегії, включаючи маркетинг і комунікації. За рахунок соціально відповідально-

го маркетингу у сфері соціального захисту військовослужбовців створюються умови досягнення цілей сталого розвитку та формуються позитивні стосунки між учасниками суспільних відносин. Завдяки раціонально підібраним маркетинговим комунікаціям розкривається роль соціального захисту у суспільстві, розширюється обізнаність про значення соціальних виплат та проектів для військовослужбовців.

Соціальний захист військовослужбовців є важливим напрямом соціального забезпечення в багатьох країнах [10]. В армії Ізраїлю встановлений норматив військових психологів та соціальних працівників — 1 фахівець на 70–90 осіб. В Збройних Силах України забезпечення психологами є недостатнім — недоукомплектовано 29% штату. Лише 62% офіцерів-психологів мають освіту за спеціальністю. За результатами дослідження кадрового забезпечення Збройних сил України, на 400–500 військовослужбовців працює 1 психолог, а від 20 до 40% військовослужбовців потребують психологічної допомоги. Стан психічного здоров'я військовослужбовців значно гірший, ніж серед решти населення — тривожні, великі депресивні розлади трапляються серед військових удвічі частіше проти цивільних. Симптоми гострої травми виявляють у 60–80% захисників, які були очевидцями загибелі побратимів чи мирного населення або бачили тіла померлих. Ризик появи симптомів порушення психіки стосується більш молодих військових, віком 18–24 років, у яких виявлено симптоми депресії або які мали проблеми з алкоголем. Симптоми посттравматичного стресового розладу розвиваються приблизно у 12–20% військових, які перенесли бойову травму, але не звернулися за психологічною допомогою через побоювання зневаги за прояви слабкості, боягузтва, загрозу військовій кар'єрі [11].

В Україні питання соціального захисту військовослужбовців є важливою складовою соціальної політики, а соціально відповідальний маркетинг є інструментом демонстрації обов'язків, прав, можливостей, завдань. Сьогодні використання окремих онлайн та офлайн прийомів соціально відповідального маркетингу у сфері соціального захисту військовослужбовців прослідковується у процесі інформуванні громадськості про платформи з безоплатної психологічної допомоги. Функціонують цілодобова психологічна підтримки «Запорука», «Хаб стійкості», група психологічної підтримки «Разом», Центр психологічної підтримки «ОбійМи», центр психологічного консультування «Open Doors», онлайн-платформа «Розкажи мені», телеграм-канали «Психологічна підтримка», «Перемога», онлайн-програма «Бути батьками ангела», Національна професійна лінія з питань профілактики самогубств та підтримки психічного здоров'я «Lifeline Ukraine», реабілітаційний центр із надання безплатної психологічної допомоги «Крок назустріч». На початку квітня 2023 року в Києві відкрився перший в Україні Центр стресостійкості.

Також у сфері реалізації завдань соціально відповідального маркетингу з просування соціальних проєктів доцільно виокремити Всеукраїнську програму ментального здоров'я. Імплементативним партнером Всеукраїнської програми ментального здоров'я та виконавчим партнером ініціативи першої леді Олени Зеленської «Без бар'єрів», що спрямована на створення рівних можливостей для всіх українців є Громадська організація «Безбар'єрність» [12]. Для реалізації Всеукраїнської програми ментального здоров'я використано окремі сучасні інструменти соціально відповідального маркетингу, створено спеціальну іміджеву сторінку та запущено чотири хвили комунікаційних кампаній, які реалізуються за підтримки Агентства США з міжнародного розвитку (USAID) [13]. Комунікаційна кампанія «Ти як?» включає техніки самодопомоги та підтримки людей поруч, а також реалізується за рахунок соціально відповідального підходу багатьох представників бізнесу, які стали учасниками спільноти «Бізнес без бар'єрів». Укрзалізниця розміщує на українських перонах, залах очікувань, вагонах поїздів інформаційні плакати та транслює відеоролики кампанії. ПриватБанк розмістив інформаційну кампанію у своїх відділеннях, на екранах 5 тисяч банкоматів, 10 тисяч терміналів самообслуговування. До дня ментального здоров'я влаштував соціальний інтерактив на Майдані Незалежності — вуличний замір настроїв. Випадковим перехожим ставили п'ять простих запитань про їхній психоемоційний стан. Результатом опитування стала сплетена на стенді «павутинка», яка умовно відобразила реальний стан українців сьогодні. Також заслуговує на увагу тематична комунікаційна хвиля «Досвід ветеранів вартий поваги», яка відображає взаємну підтримку, допомогу та створена за участі ветеранів. Її мета показати учасникам війни, що попри нелегкий процес відновлення, життя може та повинно тривати, а цивільним нагадати, що суспільство має ставитись з повагою до досвіду колишніх військових. Укрпошта, Сільпо та Фокстрот підтримують тематичну хвилю внутрішньою комунікацією і проводять для співробітників тренінгів щодо взаємодії з ветеранами.

Разом з представленими соціальними програмами та проєктами, важливо визначати також роль соціальних спортивних заходів для військових, які відповідають принципам, завданням соціально відповідального маркетингу та реалізуються видатними спортсменами та спортивними клубами. Це соціальна ініціатива ФК «Шахтар», яка має на меті підтримати людей з ампутованими кінцівками та заохотити їх до занять спортом. У лютому 2024 року створено футбольну команду «Шахтар Сталеві» для військових з ампутованими кінцівками [14]. Також важливою соціальною спортивною ініціативою для військових можна вважати «Ігри нескорених». У лютому 2025 року 35 учасників команди України братимуть участь у міжнародному спортивно-

му заході Invictus Games Vancouver Whistler 2025. Відбір відбувався відповідно до критеріїв, переданих Україні міжнародною Фундацією The Invictus Games Foundation, за підсумками національного відбору, анкетування, розгляду поданих учасником документів, а також особистих інтерв'ю з психологом. Критеріями оцінювання були такі: потреба у відновленні — 40%, ставлення — 25%, спортивна етика — 25% та спортивний результат — 10%. Відбір та підготовку збірної України 2025 року здійснює Мінветеранів спільно з бюджетною установою Український ветеранський фонд, Центром стратегічних комунікацій Stratcom Ukraine, ГО «Повернись живим» та ГО «Ігри Інвіктус Україна» [15].

Враховуючи такий стан речей, основні інструменти соціально відповідального маркетингу у забезпеченні соціального захисту військовослужбовців мають бути спрямовані на реалізацію завдань в межах трьох стратегічних орієнтирів:

- переконання громадян щодо необхідності та доцільності забезпечення соціального захисту військовослужбовців;
- поширення досвіду соціальної практики на умовах цілісності та збалансованості державних, громадських і приватних соціальних програм;
- просування соціального продукту для військовослужбовців в офлайн та онлайн середовищі.

Як результат, соціально відповідальний маркетинг у забезпеченні соціального захисту військових має відображати особливий підхід в публічному управлінні, який має визначати такі пріоритетні завдання, як задоволення публічних послуг у сфері соціального забезпечення, збереження фізичного та ментального здоров'я військових, фізична та ментальна реабілітація, розробка та реалізація житлових програм для військових, просування соціальних програм для військових, популяризація серед населення значення соціальних програм у напрямку посилення обороноздатності держави та безпеки громадян.

Враховуючи те, що соціальна відповідальність реалізується на рівні індивіду, корпоративному рівні, державному рівні, міжнародному (глобальному) рівні, доцільно акцентувати на тому, що успішна реалізація соціально відповідального маркетингу для забезпечення завдань соціального захисту військовослужбовців має відбуватися за умов використання принципів, прийомів, інструментів, технологій соціально відповідального маркетингу на рівні особи, компанії, органів публічного управління, держав — партнерів.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Таким чином, в умовах воєнного стану в Україні інструменти соціально відповідального маркетингу набувають нових імпульсів, які спроможні забезпечити ефективну реалізацію завдань у сфері соціального захисту військовослужбовців на основі демонстрації корпоративної соціальної відповідальності всіх учасників суспільних відносин.

Використання прийомів та технологій соціально відповідального маркетингу для забезпечення соціального захисту військовослужбовців є основою збереження суспільних цінностей та безпеки держави. У цьому напрямку до основних завдань соціально відповідального маркетингу доцільно віднести: 1) забезпечення формування та використання соціально відповідальної концепції у процесі побудови системи маркетингових комунікацій при реалізації соціально значущих проектів для військовослужбовців; 2) популяризації необхідності соціально відповідального сприйняття та ставлення до соціальних проектів для військовослужбовців; 3) створення системи соціально

відповідального інформування громадськості про фізичний, психологічний та моральний стан військовослужбовців; 4) формування механізму соціально відповідального інформування громадськості про платформи та програми, які спрямовані на підтримку військовослужбовців; 5) розробка інформаційно-аналітичного банку, проведення маркетингових досліджень та аналіз даних щодо реалізації успішних соціальних проектів та участі у них бізнесу. Особливої уваги потребують цифрові інструменти соціально відповідального маркетингу у сфері соціального захисту військовослужбовців, які будуть досліджуватися та висвітлюватися в наступних наукових працях.

Література

1. Бейкун А., Клячко А. Соціальний захист військовослужбовців: нормативно-правове забезпечення та сутність. *Підприємництво, господарство і право*. 2021. № 6. С. 90–94. doi: <https://doi.org/10.32849/2663-5313/2021.6.14>.
2. Колесник М. В. Інституціональні особливості соціально відповідального маркетингу на засадах концепції холізму. *Причорноморські економічні студії*. 2019. № 48 (2). С. 56–61. doi: <https://doi.org/10.32843/bses.48-40>.
3. Врублевська О., Майовець Є., Сакаль О., Коваленко А., Штогрин Г., Гебрин-Байди Л. Концепція соціально етичного маркетингу: витоки й сучасні засади. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. № 5(46). С. 373–386. doi: <https://doi.org/10.55643/fcaptop.5.46.2022.3873>.
4. Lacznia G., Shultz C. Toward a Doctrine of Socially Responsible Marketing (SRM): A Macro and Normative-Ethical Perspective. *Journal of Macromarketing*. 2021. 41(2). P. 201–231. doi: <https://doi.org/10.1177/0276146720963682>.
5. Горохова Т. Розвиток соціально відповідального маркетингу. Чому компаніям слід просувати себе «відповідально». *IQholding*. 2021. URL: <https://iqholding.com.ua/articles/rozvitok-sotsialno-vidpovidalnogo-marketingu-chomu-kompaniyam-slid-prosuvati-sebe-%C2%ABvidpov-0> (дата звернення: 18.07.2024).
6. Hoeffler S., Keller K. L. Building Brand Equity through Corporate Societal Marketing. *Journal of Public Policy & Marketing*. 2002. 21(1). P. 78–89. doi: <https://doi.org/10.1509/jppm.21.1.78.17600>.
7. Харченко Т. О. Принципи корпоративної соціальної відповідальності як фактор формування конкурентних переваг організації. *Економічні студії*. 2017. № 5 (18). С. 15–20.
8. Trkulja Ž. M., Primorac D., Bilić I. Exploring the Role of Socially Responsible Marketing in Promoting Diversity, Equity, and Inclusion in Organizational Settings. *Adm. Sci.* 2024. 14. 66 p. doi: <https://doi.org/10.3390/admsci14040066>.
9. Сербалюк Ю. Соціальний захист військовослужбовців: зміни в умовах воєнного стану. Ввічливість. *Humanitas*. 2023. № 6. С. 72–79. doi: <https://doi.org/10.32782/humanitas/2022.6.11>.
10. Smith H. J. Ethical Responsibilities of a Military to the Social Determinants of Health of its Service Members. *Military Medicine*. 2022. Vol. 187, Iss. 9–10. P. 252–256. doi: <https://doi.org/10.1093/milmed/usab554>.
11. Підтримка ментального здоров'я в часи війни. *Національний інститут стратегічних досліджень*. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/pidtrymka-mentalnoho-zdorovya-v-chasy-viyny> (дата звернення: 18.07.2024).
12. Про ГО «Безбар'єрність». *Громадська організація «Безбар'єрність»*. URL: <https://bbu.org.ua/> (дата звернення: 18.07.2024).
13. Просто про складне у матеріалах, підготовлених експертами «Ти як?». *Всеукраїнська програма ментального здоров'я*. URL: <https://howareu.com> (дата звернення: 12.07.2024).
14. ФК «Шахтар» ініціював спільне тренування українських команд з ампфутболу. *ФК «Шахтар»*. URL: https://shakhtar.com/uk-ua/news/2024/may/26_news/26_shakhtar-stalevi (дата звернення: 18.07.2024).
15. Invictus Games Vancouver Whistler 2025 presented by ATCO and Boeing 8–16 лютого 2025 року. *Міжнародний спортивний захід Invictus Games Vancouver Whistler 2025*. URL: <https://invictusgames.in.ua/> (дата звернення: 20.07.2024).

References

1. Beikun, A., & Klachko, A. (2021). Sotsialnyi zakhyst viiskovosluzhbovtziv: normatyvno-pravove zabezpechennia ta sutnist. *Pidpriemnytstvo, hospodarstvo i pravo*, 6, 90–94. doi: <https://doi.org/10.32849/2663-5313/2021.6.14> [in Ukrainian].
2. Kolesnyk M. V. (2019). Instytutsionalni osoblyvosti sotsialno vidpovidalnoho marketynhu na zasadakh kontseptsii kholizmu. *Prychornomorski ekonomichni studii*, 48 (2), 56–61. doi: <https://doi.org/10.32843/bses.48-40> [in Ukrainian].
3. Vrublevska, O., Maiovets, Ye., Sakal, O., Kovalenko, A., Shtohryn, H., & Hebryn-Baidy, L. (2022). Kontseptsiiia sotsialno etychnoho marketynhu: vytoky y suchasni zasady. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 5(46), 373–386. doi: <https://doi.org/10.55643/fcaptop.5.46.2022.3873> [in Ukrainian].

4. Laczniak, G., & Shultz, C. (2021). Toward a Doctrine of Socially Responsible Marketing (SRM): A Macro and Normative-Ethical Perspective. *Journal of Macromarketing*, 41(2), 201–231. doi: <https://doi.org/10.1177/0276146720963682>.
5. Horokhova, T. (2021). Rozvytok sotsialno vidpovidalnoho marketynhu. Chomu kompaniiam slid prosuvaty sebe “vidpovidalno”. *IQholding*. URL: <http://iqholding.com.ua/articles/rozvitok-sotsialno-vidpovidalnogo-marketingu-chomu-kompaniyam-slid-prosuvati-sebe-vidpov-0> [in Ukrainian].
6. Hoeffler, S., & Keller, K. L. (2002). Building Brand Equity through Corporate Societal Marketing. *Journal of Public Policy & Marketing*, 21(1), 78–89. doi: <https://doi.org/10.1509/jppm.21.1.78.17600>.
7. Kharchenko, T.O. (2017). Pryntsypy korporatyvnoi sotsialnoi vidpovidalnosti yak faktor formuvannia konkurentnykh perevah orhanizatsii. *Ekonomichni studii*, 5 (18), 15–20 [in Ukrainian].
8. Trkulja, Ž. M., Primorac, D., & Bilić, I. (2024). Exploring the Role of Socially Responsible Marketing in Promoting Diversity, Equity, and Inclusion in Organizational Settings. *Adm. Sci.*, 14, 66. doi: <https://doi.org/10.3390/admsci14040066>.
9. Serbaliuk, Yu. (2023). Sotsialnyi zakhyt viiskovosluzhbovtziv: zminy v umovakh voiennoho stanu. *Vvichlyvist. Humanitas*, (6), 72–79. doi: <https://doi.org/10.32782/humanitas/2022.6.11> [in Ukrainian].
10. Smith, H. J. (2022). Ethical Responsibilities of a Military to the Social Determinants of Health of its Service Members. *Military Medicine*, 187, 9–10, 252–256. doi: <https://doi.org/10.1093/milmed/usab554>.
11. Pidtrymka mentalnoho zdorovia v chasy viiny. *Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen*. <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/pidtrymka-mentalnoho-zdorovya-v-chasy-viyny> [in Ukrainian].
12. Pro HO “Bezbariernist”. *Hromadska orhanizatsiia “Bezbariernist”* <https://bbu.org.ua/> [in Ukrainian].
13. Prosto pro skladne u materialakh, pidhotovlenykh ekspertamy “Ty yak?”. *Vseukrainska prohrama mentalnoho zdorovia*. URL: <https://howareu.com> [in Ukrainian].
14. FK “Shakhtar” initsiiuvav spilne trenuvannia ukrainskykh komand z ampfutbolu. *FK “Shakhtar”*. https://shakhtar.com/uk-ua/news/2024/may/26_news/26_shakhtar-stalevi [in Ukrainian].
15. Invictus Games Vancouver Whistler 2025 presented by ATCO and Boeing 8–16 liutoho 2025 roku. *Mizhnarodnyi sportyvnyi zakhid Invictus Games Vancouver Whistler 2025*. <https://invictusgames.in.ua/> [in Ukrainian].

УДК 005.336.1:658]:004.8

Дашко Ірина Миколаївна
*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри управління персоналом і маркетингу
Запорізький національний університет*

Dashko Iryna
*Dr. of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of Personnel management and Marketing
Zaporizhzhia National University
ORCID: 0000-0001-5784-4237*

Михайліченко Любомир Володимирович
*магістр спеціальності 051 Економіка
ОП «Управління персоналом та економіка праці»
Запорізького національного університету*

Mykhailichenko Lubomir
*Master of the Specialty 051 Economy
EP of Personnel Management and Labor Economics
Zaporizhzhia National University
ORCID: 0000-0003-3545-0805*

DOI: 10.25313/2520-2294-6-10032

ВПЛИВ ТЕХНОЛОГІЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

THE IMPACT OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE | TECHNOLOGIES ON THE EFFICIENCY OF ENTERPRISES

Анотація. Вступ. Технології штучного інтелекту стали необхідними для того, щоб підприємства працювали ефективніше – це сприяє автоматизації виробництва, створенню продуктів і послуг на основі цифрових технологій, переходу в Інтернет всієї комунікаційної діяльності підприємства, що підвищує її вартість. Реструктуризація бізнес-процесів вимагає розгляду можливих можливостей і з'ясування раціональних бізнес-рішень.

Мета. Метою статті є дослідження впливу ШІ на ефективність підприємств шляхом аналізу ринку ШІ та дослідження фінансових показників окремих компаній.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) праці вітчизняних та зарубіжних авторів, присвячені проблемам сутності ШІ, питанням впливу ШІ на ефективність підприємств; 2) результати власних досліджень авторів щодо впливу ШІ на ефективність підприємств.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: теоретичного узагальнення та групування, аналізу, синтезу, спостереження, статистичний, групування, систематизація, узагальнення, абстрактно-логічний, монографічний, розрахунково-конструктивний метод, метод факторного, порівняльного та графічного аналізів та інші. В основі методологічної та теоретичної бази роботи закладено системний підхід до вивчення досліджуваних явищ і процесів, праці вітчизняних дослідників із аналізованої проблематики, логічного узагальнення результатів (формулювання висновків).

Результати. Досліджено вплив технологій штучного інтелекту на ефективність діяльності підприємств. Проаналізовано динаміку росту ринку ШІ за 2021–2030 роки. Проаналізовано рівень розвитку ринку ШІ та визначено його галузеву структуру за 2023 р. Визначено географічну структуру ринку ШІ за 2023 р. Досліджено, що найбільше технологій використовується у сфері медицини, фінансів, виробництва та послуг. Проаналізовано, що на основі географічного спрямування найбільше використання ШІ припадає на країни Північної Америки, Азії та Європи. Проаналізовано ефективність технологій ШІ відповідно до сфери бізнесу. Обґрунтовано, що ШІ не тільки оптимізує процеси, економить час працівників та фінансові ресурси компаній, але й замінює людську працю. Наведено вплив технологій ШІ на ефективність підприємств у різних галузях. Проаналізовано динаміку доходу від реалізації компаній Netflix та Amazon за 2017–2023 рр. З'ясовано, що в епоху розвитку технологій попит на низькокваліфіковану працю може бути заміненим ШІ. Проаналізовано фінансові

показники компаній-новаторів, які впроваджували ШІ ще на початку їх розвитку у 2021 році. Досліджено, що використання ШІ призвело до зростання обсягів прибутку від реалізації в два рази. Розроблено авторську схему впровадження ШІ в бізнес-процеси компанії. Досліджено, що технології ШІ позитивно впливають на діяльність підприємств. Зроблені висновки щодо впливу технологій штучного інтелекту на ефективність діяльності підприємств.

Перспективи. Перспектива подальшого поглиблення отриманих результатів дослідження може полягати у розробці розширених рекомендацій щодо впливу технологій штучного інтелекту на ефективність діяльності підприємств.

Ключові слова: технології, ШІ, цифровізація, інтернет-торгівля, бізнес-процес, економічне зростання, ефективність, ринок, галузь, підприємство.

Summary. Introduction. Artificial intelligence technologies have become essential for businesses to operate more efficiently, facilitating production automation, creating products and services based on digital technologies, and moving all communication activities of an enterprise online, which increases its value. Restructuring business processes requires considering possible opportunities and finding rational business solutions.

Objective. The purpose of the article is to study the impact of AI on the efficiency of enterprises by analyzing the AI market and studying the financial performance of individual companies.

Materials and methods. The research materials are: 1) works by domestic and foreign authors on the problems of the essence of AI, the impact of AI on enterprise efficiency; 2) the results of the authors' own research on the impact of AI on enterprise efficiency.

In the course of the study, the following scientific methods were used: theoretical generalization and grouping, analysis, synthesis, observation, statistical, grouping, systematization, generalization, abstract-logical, monographic, calculation and design method, method of factor, comparative and graphical analysis, and others. The methodological and theoretical basis of the work is based on a systematic approach to the study of the phenomena and processes under investigation, the works of domestic researchers on the analyzed issues, and a logical generalization of the results (formulation of conclusions).

Results. The impact of artificial intelligence technologies on the efficiency of enterprises is studied. The growth dynamics of the AI market for 2021–2030 is analyzed. The level of development of the AI market is analyzed and its sectoral structure for 2023 is determined. The geographical structure of the AI market for 2023 is determined. It is investigated that most technologies are used in the field of medicine, finance, production and services, which are actually key industries for the use of AI. It is analyzed that, based on geographical focus, the largest use of AI is in North America, Asia and Europe, which were among the first to introduce the technology. The efficiency of AI technologies is analyzed according to the business area in which they are used and the positive aspects of their use are investigated. It is substantiated that AI not only optimizes processes, saves employees' time and financial resources of companies, but also replaces human labor, which is very relevant today. The impact of AI technologies on the efficiency of enterprises in various industries is presented. The dynamics of revenue from the sales of Netflix and Amazon for 2017–2023 is analyzed. It is found that in the era of technological development, the demand for low-skilled labor can be replaced by AI, because technology performs routine work many times faster than humans. The financial performance of innovative companies that introduced AI at the beginning of their development in 2021 and are still successfully using it today is analyzed to determine the impact of AI on the efficiency of enterprises. It is proved that the use of AI has led to a twofold increase in sales profit, which actually proves the effectiveness of AI. The author's own scheme for introducing AI into a company's business processes has been developed, which is universal for all companies and does not depend on the industry or specifics of activity. It is proved that AI technologies have a positive impact on the activities of enterprises. Conclusions are drawn regarding the impact of artificial intelligence technologies on the efficiency of enterprises.

Prospects. The prospect of further deepening the obtained results of the study may be to develop extended recommendations on the impact of artificial intelligence technologies on the efficiency of enterprises.

Key words: technology, AI, digitalization, e-commerce, business process, economic growth, efficiency, market, industry, enterprise.

Постановка проблеми у загальному вигляді.

В міру розвитку технологій та цифровізації в сучасній економіці відбуваються перетворення, основою яких є тотальна цифрова революція, починаючи від розвитку Інтернет-торгівлі та закінчуючи впровадженням штучного інтелекту в управління процесами на підприємствах. Якщо світова економіка розвиватиметься такими темпами як сьогодні, то вже за десять років ми побачимо зовсім інший світ, половину якого становитимуть машини та роботи, а управлятимуть усім люди. Саме тому дослідження тематики впливу технологій штучного інтелекту на ефективність діяльності підприємств є актуальною темою для дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Дослідження питання впливу ШІ на ефективність підприємств та оптимізацію бізнес-процесів були здійснені наступними науковцями та дослідниками, такими як: Кузнецова А. [1], Ярек К., Мазурек Г. [2], Лі М., Шиперс Х., Луї А., Нгай Е. [4], Кузьомко В.М. [6] та багато інших. Проте дані напрацювання демонструють важливість дослідження даного питання, але разом з тим, не існує єдиного підходу до висвітлення впливу технологій штучного інтелекту на ефективність діяльності підприємств, тому досліджувана тема потребує більш детального вивчення і розробки певних рекомендацій.

Формулювання цілей статті. Дослідити вплив ІІІ на ефективність підприємств шляхом аналізу ринку ІІІ та дослідження фінансових показників окремих компаній.

Виклад основного матеріалу дослідження. Однією з основних тенденцій у виборі напрямів наукових досліджень є вивчення систем, що ґрунтуються на застосуванні штучного інтелекту (ІІІ). Штучний інтелект значно розширює можливості людини, дозволяючи швидко обробляти, аналізувати великі обсяги даних [1]. При грамотно підібраних даних ІІІ дозволяє провести оцінку отриманої інформації та на її основі зробити певні висновки, сформулювати прогнози. Саме тому впровадження та застосування технологій ІІІ у різних галузях економіки особливо актуально. Щодня бізнес-аналітикам, підприємцям, економістам доводиться працювати з великою кількістю статистичних даних, які необхідно правильно витлумачити. Від цього залежить вибір пріоритетного напрямку розвитку економіки та ведення бізнесу [2].

Перш, ніж перейти до оцінки впливу технологій штучного інтелекту на ефективність підприємств пропонуємо дослідити динаміку росту ринку ІІІ на наступні кілька років (рис. 1).

Отже, аналізуючи рис. 1, згідно прогнозу видно, що щорічно ринок ІІІ зростатиме на 40–45%, що власне зумовлено статистикою 2021–2023 рр. Розвиток ІІІ на сьогодні є одним із найбільш перспективнішим, адже технології не тільки оптимізують бізнес-процеси підприємств, а й частково замінюють людську працю у певних сферах бізнесу та вирішують проблему безробіття.

Дослідимо основні галузі бізнесу, яких найбільше використовуються технології ІІІ (рис. 2).

Отже, з рис. 2 видно, що основними галузями, які використовують технології ІІІ є охорона здоров'я,

виробництво, транспорт, сфера фінансів та юридичних і бізнес послуг.

Проведемо дослідження використання технологій ІІІ за регіональною приналежністю (рис. 3).

Аналізуючи рис. 3 можна сказати, що найбільшим регіоном по використанню ІІІ є Північна Америка, частка якої станом на 2023 рік становила 44,5, далі — Азійсько-Тихоокеанський регіон з часткою 28% та Європа — 22%. Саме на ці регіони припадає основна частка використання ІІІ.

За допомогою ІІІ можуть бути автоматизовані багато економічних та виробничих процесів. Дані технології підвищують якість, точність та обсяг виконуваних операцій. Це призведе до покращення економічних показників та допоможе збільшити прибуток, адже відчутний економічний ефект може стати головною мотивацією для інвесторів, керівників підприємств, банків, держави, щоб вкласти великі суми коштів у системи інтелектуального аналізу даних.

Якщо оцінювати в цілому розвиток економіки за допомогою технологій ІІІ, то першочерговими напрямками впровадження інноваційних розробок стають такі галузі, як медицина, фінанси, промисловість та транспорт, на яких власне і припадає найбільше використання технологій за 2023 рік. Саме завдяки якісним поліпшенням у цих галузях передбачається забезпечити високе економічне зростання.

В табл. 1 наведено вплив технологій ІІІ на ефективність підприємств у вище зазначених галузях.

Про вплив ІІІ на розвиток бізнесу свідчать результати досліджень на прикладі зарубіжних компаній. Так, завдяки впровадженню технологій штучного інтелекту компанія Netflix автоматизувала певні процеси обробки даних, які раніше виконували співробітники. При використанні машинного навчання,

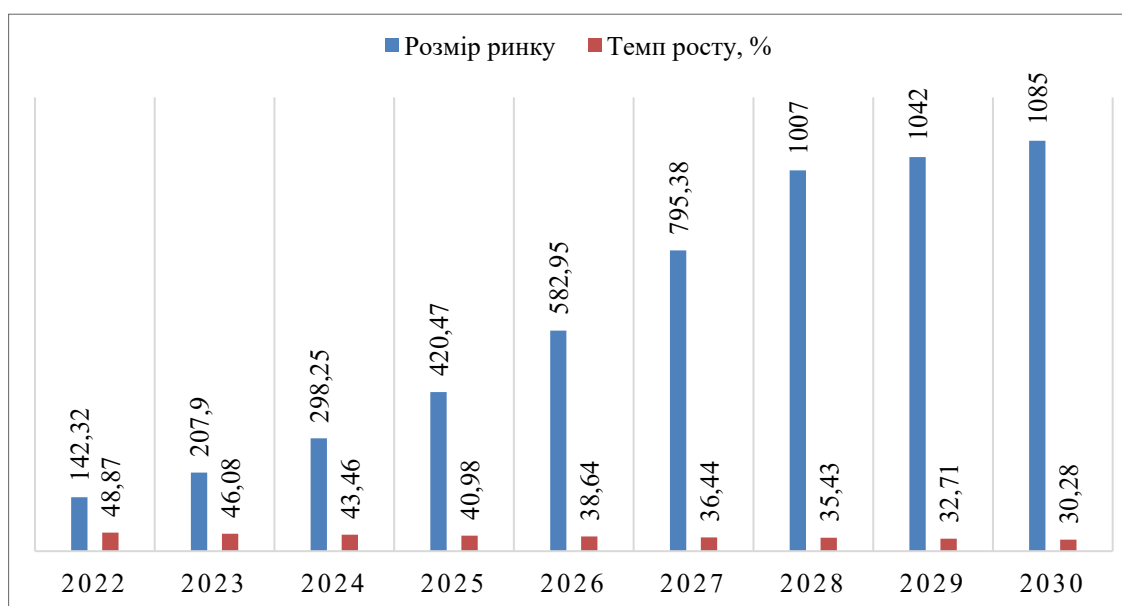


Рис. 1. Динаміка росту ринку ІІІ за 2021–2030 рр., млрд. дол. США
Джерело: [3]



Рис. 2. Галузева структура ринку ШП за 2023 рік, %
Джерело: [3]

для персоналізації низки завдань, аудиторія стрімінгового сервісу збільшилася на 25% за 2017 рік [8].

Загалом застосування систем ШП у виробництві спрямоване на повну автоматизацію всіх виробничих процесів, аж до такої міри, коли відпадає необхідність участі в них людини. Наприклад, південнокорейський виробник побутової техніки та електроніки компанія LG розглядає можливість у 2024 році відкриття повністю автоматизованого за допомогою систем штучного інтелекту підприємства [9]. За припущеннями, управління всіма етапами виробництва, починаючи від закупівлі сировини

і до контролю якості продукції, що відтворюється, відстеження її відвантажень, забезпечуватиметься спеціально навченими на основі різних моделей машинного навчання системами. Крім того, використання систем ШП дозволить знизити амортизацію обладнання за допомогою своєчасної фіксації та оперативного усунення несправностей. Також ШП зможе забезпечити контроль за виконанням виробничих планів та інших факторів, оцінювання яких зазвичай забезпечується персоналом.

Ще одним успішним прикладом є компанія Amazon, яка збільшила свої продажі на 35% за до-

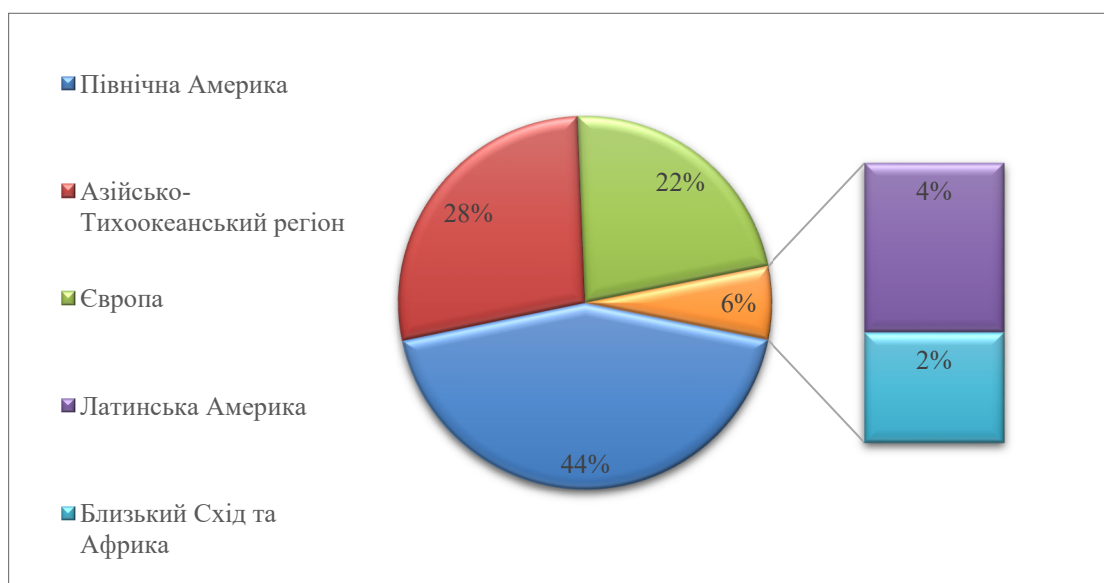


Рис. 3. Географічна структура ринку ШП за 2023 рік, %
Джерело: [3]

Таблиця 1

Ефективність впливу ШІ на підприємства за галузевим розподілом

Галузь	Ефект впливу ШІ
Охорона здоров'я	Впровадження систем на основі машинного навчання в персоналізованій медицині, коли система ШІ виступає як персональний медичний помічник, який допомагає людині стежити за станом організму. Розробляються технології ШІ для розшифрування рентгенівських знімків. Також ШІ може виконувати ряд рутинних завдань з більшою ефективністю, що дозволить лікарям не відволікатися від своїх досліджень та лікування пацієнтів.
Промисловість	ШІ допомагає організувати процес проектування нової продукції, провести аналіз потенційних постачальників та детально дослідити вимоги до обладнання та комплектуючих. Системи ШІ є незамінними помічниками для оцінки, планування та проектування транспортних маршрутів.
Маркетинг	Штучний інтелект застосовують для оцінки ситуації на цільовому ринку, планування динаміки зміни попиту на товари та послуги, а також зміни обсягів виробництва продукції.
Банківська сфера	Використання таких систем допомагає вирішувати широке коло завдань, що включає не тільки поточні банківські операції: зберігання, ведення фінансових даних та забезпечення ефективного управління ними, але й питання інформаційної безпеки, боротьбу з відмиванням грошей.
Торгівля	Реалізація технологій ШІ у цій сфері допомагає здійснювати покупки онлайн, забезпечує оперативний зв'язок між клієнтами та продавцями. Крім того, такі технології дозволяють оцінити ставлення клієнтів до певного бренду чи товарів на основі аналізу коментарів. Також використання штучного інтелекту може допомогти спростити багато процесів, пов'язані з питаннями управління запасами продукції та розміщення товару.

Джерело: [4; 5; 6; 7]

помогою використання штучного інтелекту Alexa, яка є однією із найпопулярніших електронних помічників в США [10].

В підсумку пропонуємо провести аналіз впливу ШІ на рівень доходу від реалізації вище проаналізованих компаній (рис. 4).

Як видно з рис. 4, прибуток компаній зріс в два рази, що ще раз засвідчує позитивний вплив використання технологій ШІ на діяльність підприємств та їх економічні результати.

На основі вищезазначеного пропонуємо авторську схему впровадження технологій ШІ для підприємства (рис. 5).

Запропоновану схему з рис. 5 можна впроваджувати в усіх сферах бізнесу, але відповідно підбирати саме ті технології, які властиві специфіці діяльності та напрямку підприємства.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Основними трендами економіки майбутнього стануть технології, які спростять усі процеси

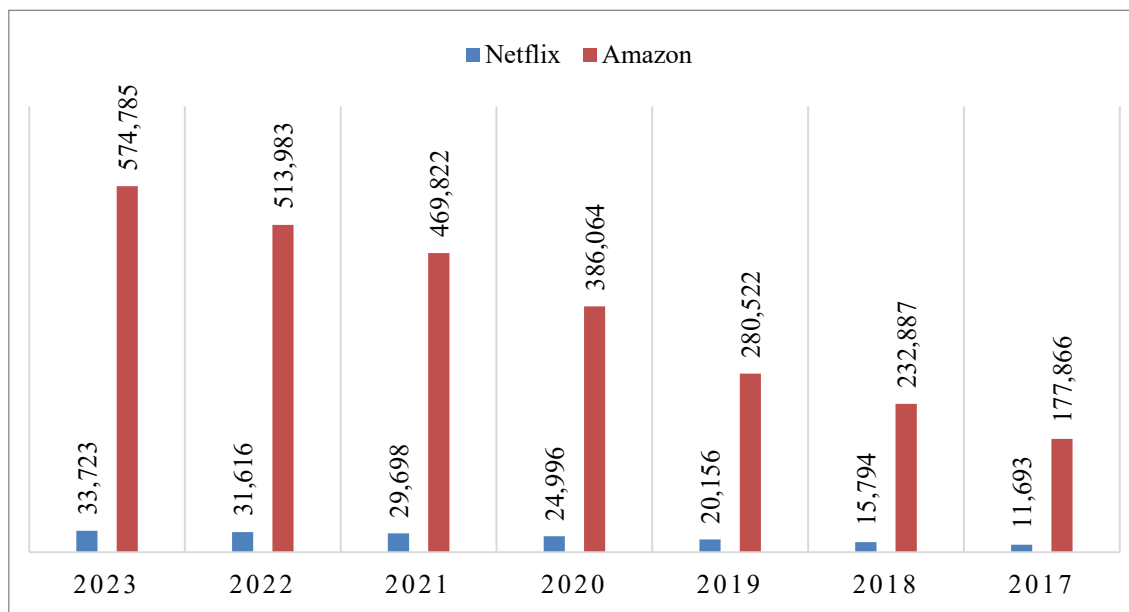


Рис. 4. Аналіз динаміки доходу від реалізації Netflix та Amazon за 2017–2023 рр., млн. дол. США

Джерело: [11–12]



Рис. 5. Блок-схема впровадження ШІ в бізнес-процеси підприємства

Джерело: розроблено авторами

виробництва продукції, замінять працю людей на машини, чим збільшать ефективність самого виробництва. Впровадження технологій відбудеться і в логістиці і в транспорті, а замість водіїв та операторів керуватиме штучний інтелект. Щодо сільського господарства, то тут теж вплив технологій видозмінить ручну працю людей, більше не потрібно буде задіяти людей до збирання фруктів чи овочів, це робитимуть машини. Через 10 років на ринку будуть затребувані фахівці, які вміють керувати технологіями, ті, які їх створюють та люди із нестандартним мисленням, яке власне і відрізняє людський мозок від штучного інтелекту.

Шалений розвиток технологій та інновацій призведе до скорочення «непотрібних» працівників та до заміни їх на штучний інтелект, який виконуватиме роботу в рази швидше і витрати на який будуть меншими. Такі зміни призведуть до кризи на ринку праці, адже вивільниться третина населення, яку потрібно буде кудись задіяти, а не

буде куди, що власне стане однією із найбільших проблем майбутнього, про яку потрібно подумати вже сьогодні.

Щодо інвестицій та торгівлі, то основний акцент буде на розвиток технологій та нанотехнологій, а інвестуватимуть в компанії, які ці технології розробляють та впроваджують. Міжнародна торгівля відбуватиметься швидше, адже всіма процесами переміщення товарів керуватиме штучний інтелект, який оптимізує час та скоротить простой транспорту. На рахунок світових акторів, то незмінно домінуватиме США, Китай та країни ЄС, які разом працюватимуть над розвитком міжнародних відносин як між собою так і між рештою країн.

Отже, сьогодні Україна вже на порозі великих змін, адже частину роботи, яку колись робили в ручну, роблять машини, людина перестає мислити і задіє технології, бо так простіше. Кожен з нас своїми діями та бажаннями робить все для того, щоб через 10 років суспільство жило у світі роботів та машин.

Література

1. Кузнецова А. Штучний інтелект в маркетингу: переваги і приклади використання. *Webpromo*. 2023. URL: <http://surl.li/ujskm> (дата звернення: 05.06.2024).
2. Jarek K., Mazurek G. Marketing and artificial intelligence. *Central European business review*. 2019. Vol. 8, No. 2. doi: <https://doi.org/10.18267/j.cebr.213>.
3. Duarte F. AI Market Size Statistics. *Exploding Topics*. 2023. URL: <https://explodingtopics.com/blog/ai-market-size-stats> (дата звернення: 05.06.2024).
4. Lee M., Scheepers H., Lui A., Ngai E. The implementation of artificial intelligence in organizations: A systematic literature review. *Information & Management*. 2023. Vol. 60, Issue 5. URL: <http://surl.li/ujskz> (дата звернення: 05.06.2024).
5. Duan Y. Artificial intelligence for decision making in the era of Big Data-evolution, challenges and research agenda. *International Journal of Information Management*. 2019. URL: <http://surl.li/ujslg> (дата звернення: 05.06.2024).

6. Кузьомко В. М. Можливості використання штучного інтелекту в діяльності сучасних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2021. № 32. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-67>.
7. Піжук О. І. Штучний інтелект як один із ключових драйверів цифрової трансформації економіки. *Економіка, управління та адміністрування*. 2019. № 3(89). doi: [https://doi.org/10.26642/ema-2019-3\(89\)-41-46](https://doi.org/10.26642/ema-2019-3(89)-41-46).
8. Gülmez E. Netflix'in Türkiye'ye Özgü Reklam Filmlerinin Küresel Markaların Yerel Reklam Stratejileri Bağlamında Değerlendirilmesi. *Erciyes İletişim Dergisi Uluslararası Dijital Çağda İletişim Sempozyumu Özel Sayısı*. 2019. Vol. 1. Pp.157–178. doi: 10.17680/erciyesiletisim.485435.
9. Jung Ho Lee, Eunyong Lim, Namho Chung LG CNS Digital Transformation Using Robotic Process Automation. *Business Communication Research and Practice*. 2022. Vol. 5(1). P. 36–41. doi: <https://doi.org/10.22682/bcrp.2022.5.1.36>.
10. Fleck A. Alexa, What's America's Favorite Smart Speaker? *Statista*. 2024. URL: <http://surl.li/ujsmn> (дата звернення: 08.06.2024).
11. Netflix revenue. *Macrotrends*. 2023. URL: <http://surl.li/ujsmx> (дата звернення: 08.06.2024).
12. Amazon revenue. *Macrotrends*. 2023. URL: <http://surl.li/ujsnf> (дата звернення: 09.06.2024).
13. Дашко І. М., Михайличенко Л. В. Цифровізація економіки як нова реальність України в умовах сьогодення. *Економічний простір*. 2024. № 190. С. 237–241. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1492> (дата звернення: 09.06.2024).

References

1. Kuznetsova, A. (2023). *Shtuchnyi intelekt v marketynhu: perevahy i pryklady vykorystannia* [Artificial intelligence in marketing: advantages and examples of use]. *Webpromo*. Retrieved from <http://surl.li/ujskm> [in Ukrainian].
2. Jarek, K., & Mazurek, G. (2019). Marketing and artificial intelligence. *Sentral European business review*. Vol. 8, No. 2. doi: <https://doi.org/10.18267/j.cebr.21>.
3. Duarte, F. (2023). AI Market Size Statistics. *Exploding Topics*. Retrieved from <https://explodingtopics.com/blog/ai-market-size>.
4. Lee, M., Scheepers, H., Lui, A., & Ngai, E. (2023). The implementation of artificial intelligence in organizations: A systematic literature review. *Information & Management*. Vol. 60, Issue 5. Retrieved from <http://surl.li/ujskz>.
5. Duan, Y. (2019). Artificial intelligence for decision making in the era of Big Data-evolution, challenges and research agenda. *International Journal of Information Management*. Retrieved from <http://surl.li/ujslg>.
6. Kuzomko, V. M. (2021). *Mozhlyvosti vykorystannia shtuchnoho intelektu v diialnosti suchasnykh pidpriemstv* [Possibilities of using artificial intelligence in the activities of modern enterprises]. *Economy and society*. Vol. 32. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-67> [in Ukrainian].
7. Pizhuk, O. I. (2019). *Shtuchnyi intelekt yak odyin iz kliuchovykh draiveriv tsyfrovoy transformatsii ekonomiky* [Artificial intelligence as one of the key drivers of the digital transformation of the economy]. *Economics, management and administration*. Vol. 3(89). doi: [https://doi.org/10.26642/ema-2019-3\(89\)-41-46](https://doi.org/10.26642/ema-2019-3(89)-41-46) [in Ukrainian].
8. Gülmez, E. (2019). Netflix'in Türkiye'ye Özgü Reklam Filmlerinin Küresel Markaların Yerel Reklam Stratejileri Bağlamında Değerlendirilmesi. *Erciyes İletişim Dergisi Uluslararası Dijital Çağda İletişim Sempozyumu Özel Sayısı*. Vol. 1. pp. 157–178. doi: 10.17680/erciyesiletisim.485435.
9. Lee, J. Ho, Lim, E., Chung, N. (2022). LG CNS Digital Transformation Using Robotic Process Automation. *Business Communication Research and Practice*. Vol. 5(1). pp. 36–41. doi: <https://doi.org/10.22682/bcrp.2022.5.1.36>.
10. Fleck, A. (2024). Alexa, What's America's Favorite Smart Speaker? *Statista*. Retrieved from <http://surl.li/ujsmn>.
11. Netflix revenue. (2023). *Macrotrends*. Retrieved from <https://www.macrotrends.net/stocks/charts/NFLX/netflix/revenue>.
12. Amazon revenue. (2023). *Macrotrends*. Retrieved from <http://surl.li/ujsmx>.
13. Dashko, I. M., & Mykhailichenko, L. V. (2024). *Tsyfrovizatsiia ekonomiky yak nova realnist Ukrainy v umovakh s-hodennia* [Digitalization of the Economy as a New Reality of Ukraine in the Current Situation]. *Economic space*. Vol. 190. pp. 237–241. Retrieved from <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1492> [in Ukrainian].

Лісун Яніна Вікторівна*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри журналістики та реклами
Державний торговельно-економічний університет***Lisun Yanina***Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Journalism and Advertising
State University of Trade and Economics
ORCID: 0000-0003-0823-7283*

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-6-10070

ВИКОРИСТАННЯ ВЕБАНАЛІТИКИ У ЦИФРОВОМУ МАРКЕТИНГУ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ

USE OF WEB ANALYTICS IN DIGITAL MARKETING OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

Анотація. Вступ. Сучасні умови функціонування вітчизняної системи освіти характеризуються цифровізацією всіх складових та процесів. Цифрової трансформації зазнає освітній процес; практика побудови комунікацій закладу вищої освіти із цільовою аудиторією. Цифровими стають усі складові системи маркетинг-міх (товар, ціна, місце, просування, люди, процеси). Освітні курси, як товар, разом з традиційною фізичною формою, набувають цифрового формату; оплата/ підписка на освітній курс все частіше здійснюється онлайн; заклади освіти використовують вебсайт, соціальні мережі, цифрову рекламу, цифровий PR як інструменти просування. Тому закладам освіти та, зокрема, закладам вищої освіти, необхідно використовувати у своїй діяльності системний підхід до маркетингу, вибудовувати стратегію позиціонування на ринку освітніх послуг, використовувати інтегровані канали маркетингових комунікацій. Актуальним є питання побудови та інтеграції стратегії цифрового маркетингу закладу освіти з інструментами класичного маркетингу та загальнокорпоративною стратегією.

Мета. Метою дослідження є застосування інструментів вебаналітики задля діагностики охоплення цільової аудиторії вебсайту, моніторингу поведінки користувачів у соціальних мережах під час взаємодії із закладом освіти, що дозволяє визначити цифрові позиції закладу освіти, а також цифрову присутність та поведінку конкурентів на ринку освітніх послуг.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) праці вітчизняних та зарубіжних вчених у сфері цифрового маркетингу та сучасних інструментів моніторингу цифрової присутності закладу освіти в мережі інтернет; 2) практичні метрики функціонування вебсайтів, соціальних мереж провідних закладів вищої освіти України за 2023–2024 рр.

Автором даної статті використано ряд методів проведення досліджень: – методи накопичування фактів (реєстрація, вимірювання); – методи описування фактів; методи аналізу фактів і явищ за різними показниками і критеріями (оцінка, зіставлення, порівняння); – методи обґрунтування наукових висновків (синтезу); – методи вибору і обґрунтування наукових рекомендацій; – методи інтерпретації висновків. Результати дослідження отримано з використанням емпіричних методів дослідження, таких як: вимірювання, порівняння, узагальнення, систематизація, аналіз і синтез метрик цифрової присутності закладів вищої освіти в мережі інтернет.

Результати. У науковій статті з використанням програмного забезпечення веб-аналітики SemilarWeb визначено базові показники вебсайту провідних ЗВО України та показники поведінки їх відвідувачів. Проведено моніторинг показників SMM відвідування п'яти провідних ЗВО України та визначено охоплення за типами цифрових маркетингових каналів. Досліджено характеристики цільової аудиторії вебсайтів ЗВО України за віковою та гендерною ознаками. Визначено вподобання щодо споживання контенту за галузевою приналежністю вебсайту та представлено матрицю крос-браузерної поведінки відвідувачів вебсайтів, що може слугувати основою для конкурентного аналізу цифрового позиціонування закладу вищої освіти. Обґрунтовано доцільність використання зазначених метрик та інструментів вебаналітики для розробки та реалізації цифрового маркетингу в сфері освіти.

Перспективи. В подальшому пропонується дослідити показники веб-аналітики на різних рівнях освіти, що сприятиме формуванню цілісного бачення щодо готовності закладів освіти до ефективного використання цифрових маркетингових каналів комунікації з метою ефективного функціонування на ринку освітніх послуг.

Ключові слова: вебсайт, соціальні мережі, заклад вищої освіти, поведінка цільової аудиторії закладу освіти у цифровому середовищі, вебаналітика, цифровий маркетинг.

Summary. Introduction. Modern operating conditions of the national education system are characterized by digitalization of all components and processes. The educational process undergoes digital transformation; the practice of building communications of the institution of higher education with the target audience. All components of the marketing-mix system (product, price, place, promotion, people, processes) are becoming digital. Educational courses, as a product, along with the traditional physical form, acquire a digital format; payment/subscription for an educational course is increasingly made online; educational institutions use website, social networks, digital advertising, digital PR as promotion tools. Therefore, educational institutions and, in particular, institutions of higher education, need to use a systematic approach to marketing in their activities, build a positioning strategy on the educational services market, and use integrated channels of marketing communications. The issue of building and integrating the educational institution's digital marketing strategy with classical marketing tools and the overall corporate strategy is relevant.

Purpose. The purpose of the study is to use web analytics tools to diagnose the reach of the website's target audience, monitor the behavior of users in social networks during interaction with the educational institution, which allows to determine the digital position of the educational institution, as well as the digital presence and behavior of competitors in the market of educational services.

Materials and methods. The research materials are: 1) the works of domestic and foreign scientists in the field of digital marketing and modern tools for monitoring the digital presence of an educational institution on the Internet; 2) practical metrics of the functioning of websites and social networks of leading institutions of higher education of Ukraine for 2023–2024.

The authors of this article used a number of research methods: – methods of accumulating facts (registration, measurement); – methods of describing facts; methods of analyzing facts and phenomena according to various indicators and criteria (assessment, comparison, comparison); – methods of substantiating scientific conclusions (synthesis); – methods of selection and substantiation of scientific recommendations; – methods of interpretation of conclusions. The results of the study were obtained using empirical research methods, such as: measurement, comparison, generalization, systematization, analysis and synthesis of metrics of the digital presence of higher education institutions on the Internet.

Results. In a scientific article with a description of the web analytics software SemilarWeb, the basic indicators of the website of the leading higher education institutions of Ukraine and indicators of the behavior of their visitors are determined. SMM indicators of visits to five leading higher education institutions of Ukraine were monitored and coverage by types of digital marketing channels was determined. The characteristics of the target audience of the websites of the Higher Education Institutions of Ukraine by age and gender were studied. Content consumption preferences according to the industry affiliation of the website are determined and a matrix of cross-browser behavior of website visitors is presented, which can serve as a basis for a competitive analysis of the digital positioning of a higher education institution. The expediency of using the specified metrics and web analytics tools for the development and implementation of digital marketing in the field of education is substantiated.

Discussion. In the future, it is proposed to investigate the indicators of web analytics at different levels of education, which will contribute to the formation of a holistic vision regarding the readiness of educational institutions to effectively use digital marketing communication channels in order to effectively function in the market of educational services.

Key words: website, social networks, higher education institution, behavior of the target audience of the educational institution in the digital environment, web analytics, digital marketing.

Постановка проблеми. Сучасні умови функціонування вітчизняної системи освіти характеризуються цифровізацією всіх складових та процесів. Цифровій трансформації зазнає освітній процес; практика побудови комунікацій закладу вищої освіти із цільовою аудиторією. Цифровими стають усі складові системи маркетинг-мікс (товар, ціна, місце, просування, люди, процеси). Освітні курси, як товар, разом з традиційною фізичною формою, набувають цифрового формату; оплата/підписка на освітній курс все частіше здійснюється онлайн; заклади освіти використовують вебсайт, соціальні мережі, цифрову рекламу, цифровий PR як інструменти просування. Тому закладам освіти та, зокрема, закладам вищої освіти, необхідно використовувати у своїй діяльності системний підхід до маркетингу, вибудовувати стратегію позиціонування на ринку освітніх послуг,

використовувати інтегровані канали маркетингових комунікацій. Актуальним є питання побудови та інтеграції стратегії цифрового маркетингу закладу освіти з інструментами класичного маркетингу та загальнокорпоративною стратегією.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні аспекти цифрового маркетингу досліджені в наукових роботах таких вітчизняних вчених, як: Бубенець І. Г., Васильців Н. М., Витвицька О. М., Грабович І. В., Гуменна О. В. Корюгін А. В., Сломінцев Д. М., Суворова С. Г. [1; 2; 4–6].

Оцінка ефективності цифрового маркетингу здійснюється з використанням інструментів веб-аналітики. Значна кількість іноземних вчених, таких як: Лукас Енріке Пеллізон, Хоелма Чома, Тьяго Сілва Да Сілва, Лучіана А. М. Заїна, Гульсум Алічіоглу, Бо Сун, Джим Янсен Холуд Олдос Джоні Салмінен

Сун-Гьо Юнг [16; 18–20], досліджують web-аналітику та штучний інтелект. Також в літературних джерелах [17; 21] досліджено вимірювання взаємодії користувачів із вебсайтами, інтернет-маркетинг і поінформованість про бренд для закладів вищої освіти (ЗВО). Але, попри те, що цифровий маркетинг є предметом досліджень в усьому світі, інструменти web-аналітики широко використовуються в бізнесі [3], а навчальна дисципліна [12] з цією ж назвою викладається у провідних закладах освіти, постає питання застосування web-аналітики саме для покращення діяльності закладів освіти.

Вебаналітика — це практика аналізу цифрових даних про онлайн-відвідувачів вебсайтів і додатків, з метою отримання статистики для прийняття бізнес-рішень. Вебаналітика зосереджена на зборі, вимірюванні, аналізі та звітності про цифрові дані, що спрямовано на покращення розуміння моделей вебтрафіку та поведінки користувачів [16].

Застосування вебаналітики з метою розробки та впровадження стратегії цифрового маркетингу у ЗВО дозволяє ідентифікувати джерела та розуміти методологію визначення і методи отримання соціально-економічних даних, збирати та аналізувати необхідну інформацію, розраховувати соціально-економічні показники ЗВО у цифровому середовищі. Використання метрик Google Analytics, системи КРІ для обґрунтування пропозицій та прийняття управлінських рішень повинно стати сучасною практикою функціонування системи освіти на всіх рівнях [3; 16].

Метою статті є дослідження застосування інструментів вебаналітики задля діагностики охоплення цільової аудиторії вебсайту, моніторингу дій користувачів у соціальних мережах під час взаємодії із закладом освіти, що дозволяє визначити цифрові позиції закладу освіти, а також цифрову присутність та поведінку конкурентів на ринку освітніх послуг.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) праці вітчизняних та зарубіжних вчених у сфері цифрового маркетингу та сучасних інструментів моніторингу цифрової присутності закладу освіти в мережі інтернет; 2) практичні метрики функціонування вебсайтів, соціальних мереж провідних закладів вищої освіти України за 2023–2024 рр.

Автором даної статті використано ряд методів проведення досліджень:

- методи накопичування фактів (реєстрація, вимірювання);
- методи описування фактів; методи аналізу фактів і явищ за різними показниками і критеріями (оцінка, зіставлення, порівняння);
- методи обґрунтування наукових висновків (синтезу);
- методи вибору і обґрунтування наукових рекомендацій;
- методи інтерпретації висновків.

Результати дослідження отримано з використанням емпіричних методів дослідження, таких як: ви-

мірювання, порівняння, узагальнення, систематизація, аналіз і синтез метрик цифрової присутності закладів вищої освіти в мережі інтернет.

Виклад основного матеріалу. Базовими показниками вебсайту закладу освіти є: глобальний рейтинг, національний рейтинг, трафік і проникнення, розподіл трафіку за типами пристроїв. Проаналізуємо результати діагностики вебсайтів ЗВО України з використанням програмного забезпечення SemilarWeb (табл. 1). Чим меншим є значення рейтингу, тим ближчим є вебсайт до лідируючих позицій за показником відвідування, що є позитивним явищем.

Так, станом на травень 2024 р., порівняно з аналогічним періодом 2023 р. Київський національний університет імені Тараса Шевченка (КНУ ім. Т. Шевченка) підвищив свої позиції у національному рейтингу всіх доменів в Україні на 283 пункти; Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» (КПІ ім. І. Сікорського) — на 43 пункти; Одеський національний університет імені І. І. Мечникова, Одеса (ОНУ ім. І. І. Мечникова) — на 3828 пункти, що є позитивною тенденцією.

За всіма ЗВО, представленими в табл. 1, відбувалося збільшення трафіку. Заклади вищої освіти, трафік вебсайтів яких вимірюється мільйонами відвідувачів (станом на травень 2024 р.) є: Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут ім. Ігоря Сікорського» — 5,148 млн. відвідувачів; Львівський національний університет ім. Івана Франка (ЛНУ ім. І. Франка) — 1,598 млн. відвідувачів; Київський національний університет ім. Тараса Шевченка — 1,287 млн. відвідувачів. Національний університет «Києво-Могилянська академія» (КМА) за травень 2024 р. характеризується скороченням трафіку на 206133 відвідувачів. За всіма ЗВО, наведеними в табл. 1 переважає трафік з комп'ютерів — більше 70% відвідувачів у травні 2024 р.

Важливими метриками присутності ЗВО у цифровому просторі є показники поведінки відвідувачів вебсайту, такі як: охоплення за місяць; тривалість візиту, кількість відвіданих сторінок за візит; частка відвідувачів, що переглянули лише одну сторінку (табл. 2).

Збільшення перших трьох зазначених показників має позитивну тенденцію, в той час, як для останнього показника (Bounce rate) кращим є менше значення, що свідчить про меншу частку користувачів, що переглядають лише одну сторінку. Найбільша середня тривалість одного візиту є у КПІ ім. І. Сікорського — 5 хв. 54 сек. Найменша середня тривалість одного візиту є у ОНУ ім. І. І. Мечникова — 3 хв. 18 сек.

Найменшим у травні 2024 р., серед проаналізованих ЗВО, є значення Bounce rate у Національний університет «Києво-Могилянська академія» — 41,06%. Це свідчить, що 41,06% відвідувачів переглянули лише одну сторінку на веб-сайті закладу (див. табл. 2).

Таблиця 1

**Базові показники вебсайту ЗВО України
(станом на березень-травень 2023–2024 рр.)**

№	Період	Глобальний рейтинг	Національний рейтинг	Трафік і проникнення, візитів	Частка трафіку за типами пристроїв, %	
					Комп'ютери	Мобільні пристрої
1	Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ					
	2023	106351	1425	1,007 млн.	65,1	34,9
	2024	96232	1142	1,287 млн.	73,0	27,0
	2024–2023	-10119	-283	+280 тис.	+7,9	-7,9
2	Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», Київ					
	2023	29260	375	4,791 млн.	70,2	29,8
	2024	27760	330	5,148 млн.	72,2	27,8
	2024–2023	-1500	-45	+357 тис.	+2,0	-2,0
3	Національний університет «Києво-Могилянська академія», Київ					
	2023	156177	2252	909614	60,3	39,7
	2024	225258	3302	703481	77,1	22,9
	2024–2023	+69081	+1050	-206133	+16,8	-16,8
4	Львівський національний університет імені Івана Франка, Львів					
	2023	81381	1062	1,597 млн.	68,7	31,3
	2024	82700	1070	1,598 млн.	72,1	27,9
	2024–2023	+1319	+8	+1000.	+3,4	-3,4
5	Одеський національний університет імені І. І. Мечникова, Одеса					
	2023	416150	9068	311771	59,6	40,4
	2024	335944	5240	371501	74,7	25,3
	2024–2023	-80206	-3828	+59730	+15,1	-15,1

Джерело: складено автором на основі [7–11; 20]

Показники SMM відвідування з березня по травень 2024 р. були наступними: КНУ ім. Т. Шевченка — 1,287 млн. відвідувачів; КПІ ім. І. Сікорського — 5,148 млн. відвідувачів; КМА — 703 тис. відвідувачів; ЛНУ ім. І. Франка — 1,598 млн. відвідувачів; ОНУ ім. І.І. Мечникова — 371 тис. відвідувачів.

У більшості проаналізованих ЗВО відвідування за період березень-травень 2024 р. збільшився, порівняно з аналогічним показником попереднього періоду. Також відвідування вебсайту ЗВО традиційно збільшується у травні, що пояснюється вступною кампанією. Для сайтів ЗВО України у 2023 р. характерні відвідувачі з таких країн: Німеччина — 2,13%; Великобританія — 1,4%; США — 1,32%; Чехія — 0,6%. Найбільша частка (43,7%) відвідувачів з Німеччини націлена на Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського». Для сайтів ЗВО України у 2024 р. характерні відвідувачі з таких країн: Україна — 85,11%; Нідерланди — 1,62%; Великобританія — 1,47%; Німеччина — 1,33%; Канада — 1,33%;

Ключові слова органічного пошуку (Top Organic Search Term) у травні 2024 р. для аналізованих ЗВО

України характеризуються такими метриками: «Moodle.kpi», частка трафіку — 3,61%; обсяг 13,190; CPC — \$0,30; «Кампус кпи», частка трафіку 1,14%, обсяг 10,040, CPC — \$0,63; «кампус» частка трафіку 1,07%, обсяг 43290, CPC — «розклад кпі» частка трафіку 0,66%, обсяг 6830, CPC — \$0,13; «campus kpi» частка трафіку 0,52%, обсяг 4,860, CPC — \$0,34.

У табл. 3 наведено найбільш популярні вебсайтами на які здійснюються переходи споживачів: blidsidnetworks.com (частка трафіку — 14,51%); matan.kpi.ua (частка трафіку — 10,83%); my.plag.com.ua (частка трафіку — 8,85%); geol.univ.kiev.ua (частка трафіку — 5,11%); secureurl.ukr.net (частка трафіку — 4,85%). При переході на сайт за посиланням, розміщеним на інших ресурсах, отримуємо реферальний трафік.

Такі дані можна використати, наприклад, для розміщення цифрової реклами, яка б сприяла перенаправленню цільової аудиторії на вебсайт ЗВО, як основне джерело контенту щодо діяльності закладу освіти.

Аналізуючи активність цільової аудиторії ЗВО України за типами маркетингових каналів, потрібно зазначити, що у 2024 р. переважає органічний пошук (Organic search) — від найменшого значен-

Таблиця 2

**Показники поведінки відвідувачів вебсайтів ЗВО України
(станом на травень 2023 р.)**

№	Період	Охоплення за місяць, відвідувачів	Тривалість візиту, хвилин	Кількість відвіданих сторінок за візит	Частка користувачів, що переглядали лише одну сторінку (Bounce rate), %
1	Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ				
	2023	335778	05:50	7,07	44,51
	2024	429290	04:05	4,1	48,26
	2024–2023	+93512	-1:45	- 2,97	+3,75
2	Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», Київ				
	2023	1,597 млн.	05:51	6,66	44,04
	2024	1,716 млн.	05:54	6,46	43,50
	2024–2023	119 тис.	+0:03	-0,2	-0,54
3	Національний університет «Кієво-Могилянська академія», Київ				
	2023	303205	06:09	6,19	41,53
	2024	234494	05:24	4,24	41,06
	2024–2023	-68711	-0:45	-1,95	-0,47
4	Львівський національний університет імені Івана Франка, Львів				
	2023	532404	04:42	4,39	47,32
	2024	532888	04:10	3,87	45,69
	2024–2023	+484	-0:32	-0,52	-1,63
5	Одеський національний університет імені І. І. Мечникова, Одеса				
	2023	103924	03:10	3,06	47,75
	2024	123834	03:18	2,78	49,53
	2024–2023	+19910	+0:08	-0,28	+1,78

Джерело: складено автором на основі [7–11; 20]

Таблиця 3

**Найбільш популярні реферальні вебсайти
(вебсайти, на які робляться посилання) у 2024 р.**

Назва сайту	Категорія сайту	Частка трафіку
blidsidnetworks.com	Освіта	14,51
matan.kpi.ua	Математика	10,83
my.plag.com.ua	Суспільні науки	8,85
geol.univ.kiev.ua	Природничі науки	5,11
secureurl.ukr.net	Фінансове планування та менеджмент	4,85

Джерело: складено автором на основі [7–11; 20]

ня 54,94% у Національному університеті «Кієво-Могилянська академія» до найбільшого значення — 72,97% у Одеському національному університеті ім. І. І. Мечникова (табл. 4).

Також популярними є прямі візити (Direct) на сайт ЗВО. Частка відвідувачів за цим типом цифрового маркетингового каналу у травні 2024 р, серед проаналізованих ЗВО коливалась від найменшого значення 26,20% у ОНУ ім. І. І. Мечникова, до 40,63% відвідувачів у КПІ ім. І. Сікорського.

Охоплення за таким цифровим маркетинговим каналом, як електронна пошта (Email) є незначною

0,01–1,77% відвідувачів. Соціальні мережі у цифровому маркетингу закладів освіти найчастіше розглядаються як інструмент побудови комунікації із цільовою аудиторією що сприяє її ретаргетингу на вебсайт закладу, де міститься більш повна інформація.

У травні 2024 р. серед ЗВО, проаналізованих у цій статті, найбільше охоплення соціальних мереж — 5,42% при загальному трафіку 1,575 млн. відвідувачів було у Львівському національному університеті імені Івана Франка (див. табл. 4).

Популярними типами соціальних мереж, якими користуються ЗВО України є Youtube та Facebook

Таблиця 4

Охоплення за типами цифрових маркетингових каналів ЗВО України

№	Період	Загальний трафік, відвідувачів	Частка відвідувачів за типами маркетингових каналів, %					
			Прямі візити	Email	Реферали	Соціальні мережі	Органічний пошук	Інтернет реклама
1	Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ							
	2023	668080	41,73	0,11	3,36	1,38	53,43	0,0
	2024	1,264 млн.	29,87	0,67	1,66	1,69	66,10	0,0
	2024–2023	+595920	-11,86	+0,56	-1,7	+0,31	12,67	0,0
2	Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», Київ							
	2023	4,729 млн.	37,09	1.77	0,81	2,69	57,41	0,23
	2024	5,108 млн.	40,63	0,85	0,71	2,09	55,71	0,0
	2024–2023	0,379 млн.	+3,54	-0,92	-0,1	-0,6	-1,7	-0,23
3	Національний університет «Києво-Могилянська академія», Київ							
	2023	892818	36,64	0.52	1,33	3,97	57,54	n/a
	2024	696855	40,07	0,58	1,85	2,47	54,94	0,09
	2024–2023	-195963	-3,43	+0,06	+0,52	-1,5	-2,6	-
4	Львівський національний університет імені Івана Франка, Львів							
	2023	1,570 млн.	30,08	0.50	0,84	1,67	66,77	0,15
	2024	1,575 млн.	28,89	1,46	2,99	5,42	61,25	0,0
	2024–2023	0,005 млн.	-1,19	+0,96	-2,15	+3,75	-5,52	-0,15
5	Одеський національний університет імені І. І. Мечникова, Одеса							
	2023	252188	21,35	0.20	1,33	1,01	76,12	n/a
	2024	359173	26,20	0,01	0,77	0,07	72,97	0,0
	2024–2023	106985	+4,85	-0,19	-0,56	-0,94	-3,15	–

Джерело: складено автором на основі [7–11; 20]

(табл. 5). Найбільшими за часткою відвідувачів у Youtube є аудиторії таких ЗВО, як: КПІ ім. І. Сікорського — 67,34%; ЛНУ ім. І. Франка — 54,77%; КМА — 43,18%.

Меншою, порівняно з Youtube є аудиторія ЗВО у Facebook: КНУ ім. Т. Шевченка — 10,03% відвідувачів; ЛНУ ім. І. Франка — 6,27% відвідувачів.

Результати дослідження показали, що вітчизняні заклади освіти недостатньо використовують таку соціальну мережу, як LinkedIn. Проте контент розміщений саме на цій платформі призначений для бізнес-партнерів ЗВО, що є важливим при здійсненні діяльності та розвитку співпраці за моделлю B2B. Також серед вітчизняних ЗВО мало використовується Twitter та Telegram. Twitter є більш популярним серед ЗВО Великобританії.

Відсутність деяких даних у табл. 5 пояснюється тим, що програмне забезпечення SimilarWeb, за допомогою якого здійснено розрахунки, агрегує дані з невеликим охопленням у розділ «Інші». Також за

результатами моніторингу у Київському національному університеті ім. Тараса Шевченка визначено охоплення наукової соціальної мережі ResearchGate на рівні 5,54%.

В цілому за період з травня 2023 до травня 2024 рр. можемо зазначити скорочення охоплення соціальних мереж усіх представлених у дослідженні ЗВО, що може пояснюватись зміною поведінки цільової аудиторії внаслідок військових дій на території України.

Цільова аудиторія є ключовим чинником функціонування закладів освіти та системи освіти в цілому і важливою складовою здійснення цифрового маркетингу. Заклади вищої освіти працюють з різною цільовою аудиторією: студентами, батьками, бізнес-партнерами, що мають різний вік (табл. 6).

Подібними за часткою відвідувачів є цільові аудиторії двох вікових груп: 18–24 роки та 25–34 роки. Саме цю вікову групу найчастіше складають студенти усіх форм навчання. Чим старшим є вік

Таблиця 5

Охоплення соціальних мереж ЗВО України за березень-травень 2023–2024 рр.

№	Частка відвідувачів за типами соціальних мереж, %							
	Період	Youtube	Facebook	Insti	LinkedIn	Telegram	Twitter	Research Gate
1	Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ							
	2023	39,98	16,92	13,95	–	4,17	4,27	–
	2024	20,49	10,03	2,75	4,65	–	–	5,54
	2024–2023	-19,49	-6,89	-11,2	–	–	–	–
2	Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», Київ							
	2023	64,72	5,45	14,51	–	15,32	–	–
	2024	67,34	2,43	13,34	–	–	–	–
	2024–2023	+2,62	-3,02	-1,17	–	–	–	–
3	Національний університет «Києво-Могилянська академія», Київ							
	2023	56,07	20,11	7,36	–	3,87	10,21	–
	2024	43,18	5,67	27,32	–	–	–	–
	2024–2023	-12,89	-14,44	+19,96	–	–	–	–
4	Львівський національний університет імені Івана Франка, Львів							
	2023	82,15	7,96	5,91	–	3,97	–	–
	2024	54,77	6,27	2,29	–	–	–	–
	2024–2023	-27,38	-1,69	-3,62	–	–	–	–

Джерело: складено автором на основі [7–11; 20]

Таблиця 6

Характеристика цільової аудиторії вебсайту ЗВО України у травні 2024 р.

Сегментація цільової аудиторії за віком, %						Сегментація цільової аудиторії за гендерною ознакою, %	
18–24 років	25–34 років	35–44 років	45–54 років	55–65 років	65+ років	Чоловіки, %	Жінки, %
Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ							
28,06	27,28	19,19	13,18	7,87	4,42	32,25	67,75
Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», Київ							
31,75	28,35	18,08	11,21	6,59	4,02	39,21	60,79
Національний університет «Києво-Могилянська академія», Київ							
24,72	26,93	21,02	13,55	8,94	4,64	28,59	71,41
Львівський національний університет імені Івана Франка, Львів							
27,91	24,09	19,25	13,53	9,70	5,52	32,43	67,57
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова, Одеса							
25,36	19,41	19,42	16,42	12,34	7,05	26,43	73,54

Джерело: складено автором на основі [7–11; 20]

цільової аудиторії, тим меншою стає частка аудиторії на вебсайті ЗВО.
Цільова аудиторія віком 45–54 роки скоріш за все може бути представлена батьками абітурієнтів та студентів. Батьки також активно відвідують вебсайти закладів освіти, особливо напередодні вступної кампанії, оскільки часто спричиняють вплив при

прийнятті остаточного рішення щодо вибору та подачу документів їхніх дітей до ЗВО. Бізнес-партнери можуть мати будь-який вік. Це можуть бути як зовсім юні блогери, фрілансери, так і експерти, фахівці старшого віку. Зокрема, цільова аудиторія вебсайтів проаналізованих ЗВО віком старше 65 років складає приблизно від 4 до 7%.

Тематика контенту на вебсайті ЗВО, що найбільше переглядається відвідувачами є наступною: суспільні науки (10–16% відвідувачів вебсайту); бібліотеки та музеї (7–15% відвідувачів вебсайту); новини та медіа (на рівні 7% відвідувачів); освіта (на рівні 7% відвідувачів); програмування (7–8%); комп'ютерна електроніка (5,8–6,6%); природничі науки (7–9%); словники та енциклопедії — 8.7%.

Ключові слова вебсайту ЗІО ідентифіковані за допомогою програмного забезпечення Similar Web представлено на рис. 1.

Специфіка конкуренції у сфері освіти полягає в тому, що позиціонування ЗВО у свідомості споживача здійснюється з використанням рейтингів закладу освіти, коментарів у соціальних мережах, сарафанного радіо, власного попереднього досвіду, «днів відкритих дверей».

Поведінка відвідувачів вебсайтів ЗВО України у травень 2024 р.

Тематика контенту на вебсайті ЗВО, що найбільше переглядається відвідувачами	Частка відвідувачів, %				
	КНУ ім. Т. Шев- ченка	КП ім. І. Сікор- ського	КМА	ЛНУ ім І. Франка	ОНУ ім. І.І. Меч- никова
Суспільні науки	12,78	9,99	13,66	16,02	12,29
Бібліотеки та музеї	7,68	–	13,14	11,80	15,01
Новини та медіа	7,67	7,78	6,54	7,07	–
Освіта	7,63	7,18	–	7,09	–
Програмування	7,42	7,16	8,28	–	–
Комп’ютерна електроніка	–	6,69	–	5,87	–
Природничі науки	–	–	7,0	–	9,11
Словники та енциклопедії	–	–	–	–	8,74
Інше	56,81	61,20	51,40	52,16	48,44

Джерело: складено автором на основі [7–11; 20]



Київський національний університет
імені Тараса Шевченка



Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут
імені Ігоря Сікорського»

Рис. 1. Ключові слова вебсайту закладів освіти
Джерело: складено автором на основі [7; 9; 20]

		Also visited				
		knu.ua	kpi.ua	ukma.edu.ua	lnu.edu.ua	onu.edu.ua
Visitors to	knu.ua		5.05%	N/A	3.08%	N/A
	kpi.ua	0.68%		N/A	1.54%	0.73%
	ukma.edu...	N/A	3.64%		N/A	N/A
	lnu.edu.ua	N/A	N/A	N/A		1.64%
	onu.edu.ua	N/A	N/A	N/A	N/A	

Рис. 2. Крос-браузерна поведінка відвідувачів вебсайтів ЗВО України

Джерело: складено автором на основі [7–11; 20]

Інструменти вебаналітики також дозволяють дослідити перехресну аудиторію (рис. 2), що може свідчити про пошук споживачем освітніх послуг альтернативного закладу освіти для вступу або пошуку потрібного контенту на вебсайтах інших закладів освіти.

Також популярними є вебсайти, пов'язані зі сферою освіти, такі як: irbis-nbuv.gov.ua (національна бібліотека України ім. В. І. Вернадського); researchgate.net; core.ac.uk; scholar.google.com.ua; studfile.net (табл. 8).

Висновки і перспективи подальших досліджень. При залученні абітурієнтів на навчання, цифровий маркетинг та поінформованість про освітній бренд є стратегічними чинниками конкурентних переваг закладу освіти. В сучасних умовах значна кількість організацій використовує вебаналітику, щоб відстежувати та аналізувати трафік вебсайту, визначати улюблені сторінки, визначати інтереси користувачів і бути в курсі нових тенденцій. Зібрані дані використовуються для реструктуризації вебсайтів, висвітлення проблем безпеки, ідентифікації проблем

Таблиця 8

Поведінка відвідувачів вебсайтів ЗВО України у 2024 р.

	КНУ ім. Т. Шевченка	КП ім. І. Сікорського	КМА	ЛНУ ім. І. Франка	ОНУ ім. І. І. Мечникова
irbis-nbuv.gov.ua					
Релевантність запиту, %	100	–	91	97	100
Перехрестне відвідування, %	10,68	–	15,37	10,56	27,84
researchgate.net					
Релевантність запиту, %	99	–	96	91	96
Перехрестне відвідування, %	10,51	–	19,21	9,68	26,94
core.ac.uk					
Релевантність запиту, %	97	94		100	–
Перехрестне відвідування, %	10,49	6,05		11,08	–
scholar.google.com.ua					
Релевантність запиту, %	96	–	100	–	98
Перехрестне відвідування, %	11,36	–	16,58	–	27,61
studfile.net					
Релевантність запиту, %	96	100	92	–	89
Перехрестне відвідування, %	11,56	9,4	15,93	–	26,06

Джерело: складено автором на основі [7–11; 20]

з пропускнуою здатністю, визначення організаційних ключових показників ефективності (таких як продажі чи дохід) і отримання суспільної інформації. Заклади вищої освіти можуть використовувати вебаналітику, щоб оцінити успішність своїх маркетингових зусиль в інтернеті та зрозуміти поведінку користувачів на вебсайті, що може допомогти їм покращити дизайн вебсайту, вміст і загальну взаємодію з користувачем.

В цілому за період з травня 2023 до травня 2024 рр. можемо зазначити скорочення охоплення

соціальних мереж усіх представлених у дослідженні ЗВО, що може пояснюватись зміною поведінки цільової аудиторії внаслідок військових дій на території України.

Тому використання практики аналізу цифрових даних про онлайн-відвідувачів вебсайтів і додатків при формуванні освітньої політики ЗВО сприятиме розробці більш креативних стратегій для збільшення кількості студентів, забезпечуючи постійну актуальність і конкурентну перевагу у вищих закладах освіти.

Література

1. Бубенець І. Г., Сломінцев Д. М. Сучасні аспекти цифрового маркетингу: основні показники ефективності. *Бізнес-Інформ.* 2022. № 11. С. 271–276.
2. Васильців Н. М. Цифровий маркетинг як складник перспективного напрямку розвитку індустрії 4.0. *Науковий погляд: економіка та управління.* 2019. № 2. С. 35–40.
3. Веб-аналітика сайтів Guild for marketing. URL: <https://guildofmarketing.com/> (дата звернення: 27.06.2024).
4. Витвицька О. М., Суворова С. Г., Корякін А. В. Вплив цифрового маркетингу на розвиток підприємництва в умовах війни. *Економіка та суспільство.* 2022. № 40.
5. Грабович І. В. Світові тенденції застосування інструментів цифрового маркетингу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету.* 2022. № 42. С. 34–41.
6. Гуменна О. В. Сучасні інструменти цифрового маркетингу в системі інтегрованих маркетингових комунікацій. *Наукові записки НаУКМ А. Економічні науки.* 2016. Т. 1, Вип. 1. С. 48–53.
7. Київський національний університет імені Тараса Шевченка: офіційний вебсайт. URL: <https://knu.ua/ua/> (дата звернення: 27.06.2024).
8. Львівський національний університет імені Івана Франка: офіційний вебсайт. URL: <https://lnu.edu.ua/> (дата звернення: 27.06.2024).
9. Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»: офіційний вебсайт. URL: <https://kpi.ua/> (дата звернення: 27.06.2024).
10. Національний університет «Києво-Могилянська академія»: офіційний вебсайт. URL: <https://www.ukma.edu.ua/> (дата звернення: 27.06.2024).
11. Одеський національний університет імені І. І. Мечникова: офіційний вебсайт. URL: <https://onu.edu.ua/uk/> (дата звернення: 27.06.2024).
12. Раєвнева О. В., Аксьонова І. В., Бровко О. І., Шликова В. О. Web-аналітика для бізнесу: робоча програма навчальної дисципліни. *Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця* 2021. 9 с.
13. Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна: офіційний вебсайт. URL: <https://karazin.ua/> (дата звернення: 27.06.2024).
14. Berisha B. An overview of Webometrics and tips to improve the ranking position. 2022. doi: 10.13140/RG.2.2.11158.01603.
15. Gulsum Alicioglu, Bo Sun A survey of visual analytics for Explainable Artificial Intelligence methods Conference: International Conference on Computational Science and Its Applications. *Computers & Graphics.* 2021. 102(3). doi: 10.1016/j.cag.2021.09.002.
16. Jansen J., Aldous Kh., Salminen J., Jung S.-G. The Foundations of Web Analytics. *Understanding Audiences, Customers, and Users via Analytics.* 2023. doi: 10.1007/978-3-031-41933-1_1.
17. Jansen J., Salminen J., Jung S.-G. Measuring user interactions with websites: A comparison of two industry standard analytics approaches using data of 86 websites. *PLOS ONE.* 2022. 17(5): e0268212. doi: 10.1371/journal.pone.0268212.
18. Pellizon L. H., Choma J., Silva T. S., Zaina L. Software Analytics for Web Usability: A Systematic Mapping. *Lecture Notes in Computer Science.* 2017. doi: 10.1007/978-3-319-62407-5_17.
19. Bohara S., Bisht V., Suri P., Sharma J. Online marketing and brand awareness for HEI: A review and bibliometric analysis. *F1000Research.* 2024. 12:76. doi: 10.12688/f1000research.127026.2.
20. SemilarWeb. URL: <https://pro.similarweb.com/> (дата звернення: 27.06.2024).

References

1. Bubenets I. H., Slomintsev D. M. (2022). Suchasni aspekty tsyfrovoho marketynhu: osnovni pokaznyky efektyvnosti [Modern aspects of digital marketing: key performance indicators]. *Biznes-Inform*, 11, 271–276 [in Ukrainian].

2. Vasylytsiv N. M. (2019). Tsyfrovyi marketynh yak skladnyk perspektyvnoho napriamu rozvytku industrii 4.0. [Digital marketing as a component of the promising development direction of industry 4.0.]. *Naukovyi pohliad: ekonomika ta upravlinnia*, 2, 35–40 [in Ukrainian].
3. Veb-analityka saitiv Guild for marketing [Web analytics of sites. Guild for marketing]. URL: <https://guildofmarketing.com/> [in Ukrainian].
4. Vytvytska O. M., Suvorova S. H., Koriuhin A. V. (2022). Vplyv tsyrovoho marketynhu na rozvytok pidpriemnytstva v umovakh viiny [The influence of digital marketing on the development of entrepreneurship in the conditions of war]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 40 [in Ukrainian].
5. Hrabovych I. V. (2022). Svitovi tendentsii zastosuvannia instrumentiv tsyrovoho marketynhu [Global trends in the use of digital marketing tools]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, 42, 34–41 [in Ukrainian].
6. Humenna O. V. (2016). Suchasni instrumenty tsyrovoho marketynhu v systemi integrovanykh marketynhovykh komunikatsii [Modern tools of digital marketing in the system of integrated marketing communications]. *Naukovi zapysky NaUKM A. Ekonomichni nauky*, 1, 1, 48–53.
7. *Kyivskyi natsionalnyi universytet imeni Tarasa Shevchenka*. URL: <https://knu.ua/ua/> [in Ukrainian].
8. *Lvivskyi natsionalnyi universytet imeni Ivana Franka*. URL: <https://lnu.edu.ua/> [in Ukrainian].
9. *Natsionalnyi tekhnichniy universytet Ukrainy "Kyivskyi politekhnichniy instytut imeni Ihoria Sikorskoho"*. URL: <https://kpi.ua/> [in Ukrainian].
10. *Natsionalnyi universytet "Kyievo-Mohylianska akademiia"*. URL: <https://www.ukma.edu.ua> [in Ukrainian].
11. *Odeskyi natsionalnyi universytet imeni I. I. Mechnykova*. URL: <https://onu.edu.ua/uk/> [in Ukrainian].
12. Raievnieceva O. V., Aksonova I. V., Brovko O. I., Shlykova V. O. (2021). Web-analityka dlia biznesu. Robocha prohrama navchalnoi dystsypliny. Kharkivskyi natsionalnyi ekonomichniy universytet imeni Semena Kuznetsia [in Ukrainian].
13. *Kharkivskyi natsionalnyi universytet imeni V. N. Karazina*. URL: <https://karazin.ua/> [in Ukrainian].
14. Berisha B. (2022). An overview of Webometrics and tips to improve the ranking position. doi: 10.13140/RG.2.2.11158.01603.
15. Gulsum Alicioglu, Bo Sun (2021). A survey of visual analytics for Explainable Artificial Intelligence methods Conference: International Conference on Computational Science and Its Applications. *Computers & Graphics*, 102(3). doi: 10.1016/j.cag.2021.09.002.
16. Jansen J., Aldous Kh., Salminen J., Jung S.-G. (2023). The Foundations of Web Analytics. *Understanding Audiences, Customers, and Users via Analytics*. doi: 10.1007/978-3-031-41933-1_1.
17. Jansen J., Salminen J., Jung S.-G. (2022). Measuring user interactions with websites: A comparison of two industry standard analytics approaches using data of 86 websites. *PLOS ONE*, 17(5): e0268212. doi: 10.1371/journal.pone.0268212.
18. Pellizon L. H., Choma J., Silva T. S., Zaina L. (2017). Software Analytics for Web Usability: A Systematic Mapping. *Lecture Notes in Computer Science*. doi: 10.1007/978-3-319-62407-5_17.
19. Bohara S., Bisht V., Suri P., Sharma J. (2024). Online marketing and brand awareness for HEI: A review and bibliometric analysis. *F1000Research*, 12:76. doi: 10.12688/f1000research.127026.2.
20. SemilarWeb. URL: <https://pro.similarweb.com/>.

Струнгар Артур Валерійович

кандидат наук із соціальних комунікацій, доцент

Державна науково-технічна бібліотека

Strunhar Artur

PhD Social Communication, Associate Professor

State Scientific and Technical Library

ORCID: 0000-0001-8702-9911

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-6-10043

ВИКОРИСТАННЯ ДОПОВНЕНОЇ ТА ВІРТУАЛЬНОЇ РЕАЛЬНОСТІ В ЦИФРОВОМУ МАРКЕТИНГУ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ПРИКЛАДИ УСПІШНИХ КАМПАНІЙ

USE OF AUGMENTED AND VIRTUAL REALITY IN DIGITAL MARKETING: PERSPECTIVES AND EXAMPLES OF SUCCESSFUL CAMPAIGNS

Анотація. Вступ. У сучасному світі цифрові технології відіграють ключову роль у розвитку бізнесу та маркетингу. Доповнена (AR) та віртуальна реальність (VR) відкривають нові горизонти для створення інноваційних маркетингових стратегій. Вони надають унікальні можливості для залучення користувачів, підвищення їхньої інтерактивності та поліпшення загального досвіду взаємодії з брендом. Це дослідження є актуальним, оскільки аналізує перспективи розвитку AR та VR у маркетингу, визначає їхні ключові переваги та досліджує приклади успішних кампаній, що демонструють ефективність цих технологій. В умовах зростаючої конкуренції на ринку, розуміння та впровадження AR та VR може стати вирішальним фактором для досягнення успіху компаній у цифровому середовищі.

Мета. Дослідження потенціалу та ефективності використання доповненої (AR) та віртуальної реальності (VR) у цифровому маркетингу

Матеріали і методи. Було застосовано метод пояснення, який забезпечує детальне вивчення та осмислення ключових концептів і феноменів, пов'язаних з використанням доповненої (AR) та віртуальної реальності (VR) у цифровому маркетингу. Також було проведено аналіз результатів застосування AR та VR у маркетингових кампаніях, включно з аналізом успішних випадків та визначенням чинників їхнього успіху. Використання функціонального методу дозволило зосередитися на вивченні функцій та ролей AR та VR у цифровому маркетингу. Цей метод допоміг дослідити ключові функції, які вони виконують у маркетингових кампаніях, такі як залучення користувачів, підвищення інтерактивності та поліпшення досвіду споживачів, а також вивчити їх вплив на різні аспекти маркетингових стратегій, включаючи підвищення впізнаваності бренду, збільшення продажів та зменшення кількості повернень товарів. Метод технологічної переваги зосередився на аналізі як AR та VR забезпечують компаніям конкурентні переваги на ринку.

Результати. Дослідження показало, що використання AR та VR у маркетингових кампаніях значно підвищує рівень інтерактивності, дозволяючи користувачам активно взаємодіяти з продуктами та послугами у віртуальному середовищі. Визначено, що AR та VR технології забезпечують високий рівень залученості користувачів, створюючи емоційний зв'язок з брендом. Користувачі можуть «приміряти» продукти, взаємодіяти з віртуальними моделями та брати участь у віртуальних подіях, що підвищує їх інтерес та лояльність. Технології AR та VR надають користувачам нові можливості для отримання додаткової інформації про продукти та послуги, що покращує їх досвід. Наприклад, віртуальні тури та тренінги допомагають краще зрозуміти функціональні можливості продукту.

Перспективи. Дослідження перспектив розвитку AR та VR у маркетингу потребує постійного моніторингу новітніх технологічних досягнень та трендів. Особливу увагу слід приділити новим формам контенту та інтерактивним елементам, які можуть підвищити залученість користувачів. Перспективи досліджень включають вивчення інтеграції AR та VR з такими технологіями, як штучний інтелект (AI) та Інтернет речей (IoT). Це дозволить створювати ще більш персоналізовані та релевантні досвіди для користувачів.

Ключові слова: цифровий маркетинг, доповнена (AR) та віртуальна реальність (VR), маркетингова стратегія, міждисциплінарна компанія, маркетингові цілі.

Summary. Introduction. In today's world, digital technologies play a key role in the development of business and marketing. Augmented reality (AR) and virtual reality (VR) open new horizons for creating innovative marketing strategies. They provide unique opportunities to engage users, increase their interactivity and improve the overall brand experience. This research is relevant because it analyzes the prospects for the development of AR and VR in marketing, identifies their key advantages and examines examples of successful campaigns that demonstrate the effectiveness of these technologies. In an increasingly competitive market, understanding and implementing AR and VR can be critical to companies' success in the digital environment.

Goal. Exploring the potential and effectiveness of using Augmented Reality (AR) and Virtual Reality (VR) in digital marketing

Materials and methods. An explanatory method was applied, which provides a detailed study and understanding of key concepts and phenomena related to the use of augmented reality (AR) and virtual reality (VR) in digital marketing. An analysis of the results of the use of AR and VR in marketing campaigns was also conducted, including the analysis of successful cases and the determination of their success factors. The use of the functional method allowed us to focus on the study of the functions and roles of AR and VR in digital marketing. This method helped to explore the key functions they perform in marketing campaigns, such as engaging users, increasing interactivity and improving the consumer experience, as well as to study their impact on various aspects of marketing strategies, including increasing brand awareness, increasing sales and reducing the number of product returns. The technological advantage method focused on analyzing how AR and VR provide companies with competitive advantages in the market.

The results. Research has shown that the use of AR and VR in marketing campaigns significantly increases the level of interactivity, allowing users to actively interact with products and services in a virtual environment. It was determined that AR and VR technologies provide a high level of user involvement, creating an emotional connection with the brand. Users can «try on» products, interact with virtual models and participate in virtual events, which increases their interest and loyalty. AR and VR technologies provide new opportunities for users to obtain additional information about products and services, which improves their experience. For example, virtual tours and trainings help to better understand the functionality of the product.

Prospects. Researching the prospects for the development of AR and VR in marketing requires constant monitoring of the latest technological achievements and trends. Special attention should be paid to new forms of content and interactive elements that can increase user engagement. Research prospects include exploring the integration of AR and VR with technologies such as artificial intelligence (AI) and the Internet of Things (IoT). This will allow creating even more personalized and relevant experiences for users.

Key words: digital marketing, augmented (AR) and virtual reality (VR), marketing strategy, international company, marketing goals.

Постановка проблеми. В умовах стрімкого розвитку цифрових технологій, доповнена (AR) та віртуальна реальність (VR) стають невід'ємною частиною сучасного маркетингу. Використання цих інноваційних технологій дозволяє бізнесам створювати унікальні можливості для користувачів, значно підвищуючи їхню залученість та лояльність, також слід констатувати, що зростання популярності AR та VR, які за останні роки стали більш доступними та популярними серед широкої аудиторії. Вони знаходять застосування в різних сферах — від розваг до освіти, і, зокрема, в маркетингу. Також відмічаємо, що технології AR та VR дозволяють створювати більш ефективні маркетингові кампанії, що можуть краще досягати цільову аудиторію та підвищувати рівень конверсій.

Вивчення успішних кейсів допомагає визначити найкращі практики та стратегії для використання цих технологій. AR та VR надають можливість брендам виділитися на ринку, пропонуючи інноваційні рішення, що особливо є важливим в умовах високої конкуренції та швидких змін на ринку. Дослідження тенденцій та перспектив розвитку технологій AR та VR дозволяє прогнозувати їхній вплив на майбутнє цифрового маркетингу. Таким чином, дослідження використання доповненої та віртуальної реальності в цифровому маркетингу є вкрай важливим для розуміння сучасних тенденцій та розробки ефективних маркетингових стратегій, що дозволяє біз-

несу адаптуватися до нових умов та максимально використовувати потенціал новітніх технологій для досягнення своїх маркетингових цілей.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Доповнена реальність (AR) та віртуальна реальність (VR) стають все більш значущими інструментами у сфері цифрового маркетингу. У своїй роботі, Бабаченко Л., Москаленко В., Марченко А. [2] визначає доповнену реальність як технологію, яка інтегрує цифрову інформацію з фізичним світом у реальному часі. Переваги використання AR та VR у маркетингових стратегіях були детально розглянуті у дослідженнях різних авторів, так Василик М., Ковшова І. [3] зазначає, що AR та VR дозволяють створювати більш інтерактивні та залучаючи рекламні кампанії, що значно підвищує рівень залученості користувачів. Дослідження Хрупович С. [9] демонструє, що ці технології покращують персоналізацію маркетингових повідомлень, що сприяє підвищенню лояльності до бренду.

Дослідження Де Мауро А., Сестіно А., Бакконі А. [10] показують, що AR дозволяє споживачам взаємодіяти з продуктами у реальному часі, що підвищує їх інтерес та задоволеність. Крім того, робота Єршової Олени [5] підкреслює, що VR надає можливість створювати повноцінні віртуальні середовища, де користувачі можуть зануритися у світ бренду, що сприяє емоційному зв'язку з брендом.

Поліпшення досвіду користувачів за допомогою AR та VR розглядається у багатьох дослідженнях. Наприклад, Санджив В., Рохіт Ш., Субхамай Д., Дебойіт М. [13] показують, що AR дозволяє споживачам отримувати додаткову інформацію про продукт, що покращує їх досвід. Дослідження Зеркаль А. [4] показує, що AR дозволяє користувачам бачити, як продукт буде виглядати та функціонувати у реальному житті, що знижує ризик незадоволення покупкою. Перспективи розвитку AR та VR у цифровому маркетингу обговорюються у роботі Пек Т. [12], де він підкреслює, що розвиток технологій AR та VR продовжує трансформувати цифровий маркетинг, відкриваючи нові можливості для взаємодії з користувачами. Огляд літератури демонструє, що використання AR та VR у цифровому маркетингу має численні переваги, включаючи підвищення залученості користувачів, покращення досвіду користувачів та вплив на прийняття рішень покупцями.

Метою статті є дослідження потенціалу та ефективності використання доповненої (AR) та віртуальної реальності (VR) у цифровому маркетингу.

Завдання дослідження:

- визначити перспективи розвитку AR та VR у цифровому маркетингу;
- дослідити успішні практики використання AR та VR у маркетингових кампаніях міжнародних компаній;
- обґрунтувати переваги використання AR та VR у маркетингових стратегіях.

Матеріали і методи. Під час підготовки статті було використано метод пояснення, який передбачає глибоке вивчення та розуміння основних концепцій і явищ, пов'язаних із використанням доповненої (AR) та віртуальної реальності (VR) у цифровому маркетингу. Використано Тлумачення результатів використання AR та VR у маркетингових кампаніях, аналіз успішних прикладів, визначення причин їх успіху. Функціональний метод дослідження, який зосереджується на аналізі функцій і ролі AR та VR у цифровому маркетингу. Використання цього методу дозволило дослідити основні функції, які виконують AR та VR у маркетингових кампаніях, наприклад, залучення користувачів, підвищення інтерактивності, покращення досвіду користувачів. Провести дослідження, як AR та VR впливають на різні аспекти маркетингових стратегій, такі як підвищення впізнаваності бренду, збільшення продажів, зменшення кількості повернень товарів. Метод технологічної переваги дозволив дослідити, як використання AR та VR надає компаніям конкурентні переваги на ринку. Цей метод включає: а) вивчення новітніх досягнень у сфері AR та VR, аналіз технологічних трендів та інновацій, які можуть бути використані у маркетингу; б) дослідження, які переваги надає використання AR та VR компаніям порівняно з традиційними маркетинговими методами.

Виклад основного матеріалу. У сучасному світі цифрові технології відіграють ключову роль у роз-

витку бізнесу та маркетингу, і доповнена реальність (AR) та віртуальна реальність (VR) відкривають нові горизонти для створення інноваційних маркетингових стратегій. Ці технології не тільки змінюють спосіб взаємодії з користувачами, але й надають унікальні можливості для залучення та поліпшення досвіду споживачів.

1. Переваги використання AR та VR в маркетингових стратегіях. Використання AR та VR у маркетингу має численні переваги. По-перше, ці технології дозволяють створювати більш інтерактивні та залучаючі рекламні кампанії. Замість традиційної реклами, яка часто ігнорується споживачами, AR та VR надають можливість створювати контент, що активно залучає користувачів. По-друге, AR та VR допомагають покращити персоналізацію маркетингових повідомлень, так завдяки цим технологіям, компанії можуть створювати індивідуальні досвіди для кожного споживача, що підвищує рівень залученості та лояльності до бренду.

По-третє, використання AR та VR може значно підвищити ефективність маркетингових кампаній. Дослідження показують, що інтерактивний контент краще запам'ятовується та має більший вплив на прийняття рішень покупцями, і це свідчить, що інвестиції в AR та VR можуть мати високий рівень повернення на інвестиції (ROI) [8].

2. Залучення користувачів. Однією з головних переваг AR та VR є їх здатність залучати користувачів. Наприклад, AR дозволяє споживачам взаємодіяти з продуктами у реальному часі, вони можуть «приміряти» одяг, побачити, як меблі виглядатимуть у їхньому будинку, або дізнатися більше про продукт, просто навівши камеру свого смартфона на нього. VR, у свою чергу, надає можливість створювати повноцінні віртуальні середовища, де користувачі можуть зануритися у світ бренду. Це може бути віртуальний тур по магазину, участь у віртуальних подіях або навіть віртуальні подорожі і такі практики не тільки залучають користувачів, але й створюють емоційний зв'язок з брендом, що підвищує їхню лояльність [3].

3. Поліпшення досвіду користувачів. AR та VR значно покращують досвід користувачів, надаючи їм нові можливості для взаємодії з продуктами та брендами. Наприклад, AR дозволяє споживачам отримувати додаткову інформацію про продукт, просто навівши камеру на упаковку або етикетку. Таким елементом може бути інструкція з використання, відгуки інших покупців або навіть рецепти для приготування страв з використанням продукту, і VR може використовуватися для створення навчальних програм або тренінгів, що допомагають користувачам краще розуміти продукт або послугу. Наприклад, автомобільні бренди можуть використовувати VR для навчання потенційних покупців, як керувати новою моделлю автомобіля, або для демонстрації її функцій у реальному часі [2].

4. Підвищення рівня інтерактивності. Однією з найбільших переваг AR та VR у цифровому маркетингу є здатність підвищити рівень інтерактивності. Традиційні маркетингові канали, такі як друковані оголошення або телевізійна реклама, часто мають обмежену здатність залучати аудиторію. Навпаки, AR та VR дозволяють створювати захоплюючі та взаємодіючі ефекти, що сприяють більш активній участі споживачів і доповнена реальність (AR) надає можливість інтегрувати цифровий контент у реальний світ. Наприклад, користувачі можуть використовувати свої смартфони або планшети для перегляду продуктів у реальному часі, «примірки» одягу або спроби нових макіяжів. Це робить процес покупки більш цікавим і захоплюючим, що сприяє залученню споживачів [14].

Віртуальна реальність (VR), у свою чергу, дозволяє створювати повністю занурюючі середовища, де користувачі можуть взаємодіяти з продуктами або брендами у віртуальному просторі. Наприклад, туристичні компанії можуть використовувати VR для віртуальних турів по готелях або туристичних місцях, а автомобільні бренди — для віртуальних тест-драйвів нових моделей автомобілів, що не тільки підвищує рівень інтерактивності, але й створює емоційний зв'язок з брендом [6].

5. Вплив на прийняття рішень покупцями. AR та VR також мають значний вплив на прийняття рішень покупцями і вони також надають можливість споживачам отримати більш детальну інформацію про продукти та послуги, що допомагає їм робити обґрунтовані вибори.

AR дозволяє користувачам бачити, як продукт буде виглядати та функціонувати у реальному житті. Так, наприклад, меблеві магазини можуть використовувати AR для того, щоб клієнти могли «розмістити» меблі у своїх кімнатах перед покупкою, що знижує ризик незадоволення покупкою та сприяє більшому задоволенню клієнтів. VR дозволяє створювати симуляції, що імітують реальний досвід використання продукту або послуги. Наприклад, перед тим як купити будинок, потенційні покупці можуть здійснити віртуальний тур, що допоможе їм краще зрозуміти простір і можливості об'єкта. Що може допомогти приймати обґрунтовані рішення та знижує ризик помилок. Окрім того, AR та VR можуть допомогти зменшити кількість повернень та обмінів, оскільки споживачі отримують точнішу інформацію про продукти перед покупкою, що не тільки підвищує задоволеність клієнтів, але й знижує витрати бізнесу на обробку повернень [5].

Розвиток технологій доповненої реальності (AR) та віртуальної реальності (VR) продовжує трансформувати цифровий маркетинг, відкриваючи нові можливості для взаємодії з користувачами та підвищення ефективності маркетингових кампаній. Ці технології не лише змінюють спосіб, яким бренди спілкуються зі своєю аудиторією, але й створюють

нові стандарти в індустрії. Розглянемо основні тренди та інновації, розширення можливостей технологій та інтеграцію AR і VR з іншими передовими технологіями, такими як штучний інтелект (AI).

1. Тренди та інновації. Одним із ключових трендів у розвитку AR та VR є підвищення доступності та зручності використання цих технологій. Завдяки постійному зниженню вартості обладнання та програмного забезпечення, а також розвитку мобільних пристроїв, все більше компаній можуть впроваджувати AR та VR у свої маркетингові стратегії, що робить ці технології більш доступними для малого та середнього бізнесу, який раніше не міг собі дозволити такі інвестиції.

Інновації в області AR та VR включають розвиток нових форм контенту та інтерактивних елементів. Наприклад, бренди активно використовують AR-фільтри в соціальних мережах, що дозволяють користувачам взаємодіяти з продуктами або персонажами бренду в реальному часі. Також зростає популярність віртуальних подій та презентацій, що дозволяють компаніям проводити масштабні заходи без фізичної присутності учасників.

2. Розширення можливостей технологій. Розширення можливостей AR та VR включає розвиток більш реалістичних і занурюючих досвідів. Це досягається завдяки покращенню графіки, звуку та інших сенсорних елементів. Наприклад, сучасні VR-гарнітури дозволяють створювати високо реалістичні віртуальні середовища, де користувачі можуть повністю зануритися у світ бренду. AR технології стають все більш інтерактивними і здатними до взаємодії з реальним світом і це включає розвиток просторових AR, які можуть реагувати на фізичне оточення користувача та змінювати його в реальному часі [13].

3. Інтеграція AR і VR з іншими технологіями (наприклад, AI). Інтеграція AR та VR з іншими передовими технологіями, такими як штучний інтелект (AI), відкриває нові горизонти для цифрового маркетингу. AI може бути використаний для персоналізації досвіду користувачів у AR та VR середовищах. Вже безпосередньо AI може аналізувати поведінку користувачів та адаптувати контент відповідно до їхніх уподобань, створюючи більш індивідуалізований та релевантний досвід [7, с. 82].

AI також може бути використаний для створення інтерактивних віртуальних помічників або чат-ботів, які можуть взаємодіяти з користувачами у VR середовищі, надаючи консультації, відповідаючи на питання або допомагаючи з вибором продуктів і це дає можливість значно підвищити рівень залучення та задоволення клієнтів. Інтеграція з іншими технологіями, такими як великі дані (Big Data) та Інтернет речей (IoT), також відкриває нові можливості для маркетингових стратегій. Наприклад, аналіз великих даних може допомогти визначити найбільш ефективні стратегії використання AR та VR для різних

сегментів аудиторії, а IoT може забезпечити взаємодію AR та VR з реальними пристроями та системами [9]. Міжнародні компанії, які активно впроваджують ці технології, мають можливість залишатися на передовій лінії інновацій та досягати значних успіхів у своїх маркетингових стратегіях (табл. 1).

Від підвищення задоволеності клієнтів до зменшення кількості повернень товарів, AR та VR допомагають компаніям створювати унікальні та інтерактивні досвіди, які сприяють залученню та утриманню клієнтів [10]. Для успішного впровадження AR та VR в маркетингові кампанії необхідно дотримуватися певних стратегій.

Крок 1. Визначення цілей та аудиторії. Першим кроком у впровадженні AR та VR в маркетингові кампанії є визначення чітких цілей. Компанія повинна розуміти, що саме вона хоче досягти за

допомогою цих технологій: підвищення продажів, збільшення впізнаваності бренду, залучення нових клієнтів чи покращення досвіду існуючих. Крім того, важливо визначити цільову аудиторію, її вподобання та потреби, щоб створити релевантний та ефективний контент [11].

Крок 2. Вибір відповідної технології. Наступним кроком є вибір між AR та VR залежно від поставлених цілей. AR може бути корисною для інтеграції в мобільні додатки або веб-сайти, що дозволяє користувачам взаємодіяти з віртуальним контентом у реальному світі. VR, у свою чергу, ідеально підходить для створення повноцінних віртуальних середовищ, де користувачі можуть зануритися у світ бренду.

Крок 3. Розробка контенту. Контент є ключовим елементом успішної AR та VR кампанії. Важливо створити якісний, цікавий та інтерактивний кон-

Таблиця 1

Успішні міжнародні компанії, які використовують AR та VR у маркетингу

Компанія	Аналіз успіху кампанії	Маркетингові цілі	Використані технології	Маркетингові результати
IKEA	IKEA використала AR у своїй кампанії IKEA Place, що дозволяє клієнтам віртуально розміщувати меблі в своїх оселях перед покупкою.	Підвищити зручність та впевненість клієнтів під час покупки меблів. Зменшити кількість повернень товарів.	Додаток IKEA Place, який використовує AR для розміщення віртуальних моделей меблів у реальному просторі користувачів.	Значне зростання залученості клієнтів та покращення досвіду покупок. Зниження кількості повернень товарів.
L'Oreal	L'Oreal запровадила AR в рамках кампанії Virtual Try-On, дозволяючи клієнтам віртуально «приміряти» косметику перед покупкою.	Підвищити продажі онлайн. Зменшити сумніви клієнтів щодо вибору косметики.	AR-технології в додатку L'Oreal, що дозволяють віртуально «приміряти» макіяж.	Зростання продажів онлайн. Підвищення задоволеності клієнтів та зменшення кількості повернень.
Nike	Nike використала AR для створення інноваційного додатка Nike Fit, який допомагає клієнтам визначити правильний розмір взуття.	Зменшити кількість повернень через неправильно вибраний розмір. Покращити досвід онлайн-покупок.	AR-додаток Nike Fit, що сканує стопи користувача та визначає точний розмір взуття.	Значне зменшення кількості повернень взуття. Підвищення точності розмірів та задоволеності клієнтів.
Coca-Cola	Coca-Cola використала VR у своїй святковій кампанії VR Christmas, створивши віртуальну подорож на полярний експрес.	Підвищити емоційний зв'язок з брендом. Залучити клієнтів у святковий період.	VR-технології для створення віртуальної подорожі.	Значне підвищення залученості та позитивного ставлення до бренду. Збільшення продажів у святковий період.
BMW	BMW використала VR для створення віртуальних тест-драйвів своїх автомобілів, надаючи потенційним покупцям змогу випробувати автомобіль віртуально.	Надати клієнтам можливість випробувати автомобіль без фізичної присутності. Підвищити інтерес до нових моделей.	VR-додаток для віртуальних тест-драйвів.	Збільшення кількості потенційних покупців. Підвищення обізнаності про нові моделі автомобілів.
Amazon	Amazon використовувала AR у своїй кампанії AR View, що дозволяє клієнтам віртуально «розміщувати» товари у своїх будинках перед покупкою.	Покращити досвід онлайн-покупок. Зменшити кількість повернень товарів.	AR-додаток Amazon AR View для віртуального розміщення товарів.	Підвищення рівня задоволеності клієнтів. Зниження кількості повернень товарів.

Джерело: узагальнено авторами на основі [1; 12]

тент, який буде залучати користувачів та викликати у них позитивні емоції. Наприклад, для AR можна створити інтерактивні фільтри в соціальних мережах або додатки, які дозволяють віртуально приміряти одяг чи меблі і також для VR можна розробити віртуальні тури, тренінги або ігри, які занурюють користувачів у віртуальний світ бренду.

Крок 4. Інтеграція з іншими маркетинговими каналами. Для максимальної ефективності AR та VR кампанії повинні бути інтегровані з іншими маркетинговими каналами. Це може включати використання соціальних мереж, електронної пошти, веб-сайтів та інших платформ для поширення контенту та залучення аудиторії. Окрім того, важливо забезпечити взаємодію між AR та VR кампаніями та іншими елементами маркетингової стратегії, щоб створити єдиний та послідовний бренд-досвід.

Крок 5. Тестування та оптимізація. Як і будь-яка маркетингова кампанія, AR та VR проєкти потребують постійного тестування та оптимізації. Важливо зібрати зворотній зв'язок від користувачів, аналізувати результати та вносити корективи, щоб покращити ефективність кампанії [12].

Крок 6. Вимірювання ефективності. Останнім кроком є вимірювання ефективності AR та VR кампаній. Важливо визначити ключові показники ефективності (KPI), які будуть використовуватися

для оцінки успіху кампанії, так це можуть бути показники залученості, кількість взаємодій, зростання продажів або покращення впізнаваності бренду (табл. 2).

Стратегії впровадження AR та VR в маркетингові кампанії надають компаніям унікальні можливості для створення маркетингових продуктів і пропозицій для своїх клієнтів. Визначення цілей, вибір відповідної технології, розробка якісного контенту, інтеграція з іншими маркетинговими каналами, тестування та оптимізація, а також вимірювання ефективності є ключовими елементами успішної стратегії і використовуючи ці підходи, компанії можуть максимально використовувати потенціал AR та VR для досягнення своїх маркетингових цілей та підвищення задоволеності клієнтів.

Висновки та перспективи подальших досліджень. дослідження показали, що розвиток цифрових технологій, зокрема доповненої реальності (AR) та віртуальної реальності (VR), суттєво змінює маркетинговий ландшафт. Використання AR та VR у маркетингових стратегіях дозволяє створювати інтерактивні та залучаючі кампанії, які перевершують традиційні методи за рівнем залученості користувачів. Ці технології надають можливість персоналізувати маркетингові повідомлення, що значно підвищує ефективність кампаній та повернення на

Таблиця 2

Стратегії впровадження AR та VR в маркетингові кампанії

Кроки реалізації	Маркетингові дії	Опис дії	Результат
Крок 1. Визначення цілей та аудиторії	Визначення чітких цілей. Компанія повинна розуміти, що саме вона хоче досягти за допомогою цих технологій: підвищення продажів, збільшення впізнаваності бренду, залучення нових клієнтів чи покращення досвіду існуючих.	Визначення цілей	Визначити цілі та цільову аудиторію
Крок 2. Вибір відповідної технології	Вибір між AR та VR залежно від поставлених цілей. AR може бути корисною для інтеграції в мобільні додатки або веб-сайти, що дозволяє користувачам взаємодіяти з віртуальним контентом у реальному світі. VR Вибір технології повинен базуватися на тому, який тип досвіду найбільш підходить для вашої аудиторії.	Вибір технології	Вибрати AR або VR відповідно до цілей
Крок 3. Розробка контенту	Створення якісного, цікавого та інтерактивного контенту, який буде залучати користувачів та викликати у них позитивні емоції.	Розробка контенту	Створити інтерактивний та цікавий контент
Крок 4. Інтеграція з іншими маркетинговими каналами	Для максимальної ефективності AR та VR кампанії повинні бути інтегровані з іншими маркетинговими каналами. Це може включати використання соціальних мереж, електронної пошти, веб-сайтів та інших платформ для поширення контенту та залучення аудиторії.	Інтеграція	Інтегрувати з іншими каналами
Крок 5. Тестування та оптимізація	AR та VR проєкти потребують постійного тестування та оптимізації. Важливо зібрати зворотній зв'язок від користувачів, аналізувати результати та вносити корективи, щоб покращити ефективність роботи кампанії для досягнення маркетингових результатів.	Тестування	Проводити тестування та оптимізацію
Крок 6. Вимірювання ефективності	Вимірювання ефективності AR та VR кампаній. Важливо визначити ключові показники ефективності (KPI), які будуть використовуватися для оцінки успіху кампанії.	Вимірювання	Вимірювати ефективність за KPI

Джерело: авторська розробка

інвестиції (ROI). Визначено, що AR та VR відкривають нові можливості для залучення користувачів, створюючи емоційний зв'язок з брендом. Віртуальні тури, віртуальні події та інтерактивні додатки дозволяють користувачам взаємодіяти з продуктами та послугами у спосіб, який раніше був неможливий, що сприятиме підвищенню лояльності та задоволеності клієнтів, а також зміцнює бренд. Обґрунтовано перспективи розвитку AR та VR у маркетингу є надзвичайно перспективними. Технології постійно вдосконалюються, стають доступнішими та інтерактивнішими і саме інтеграція AR та VR з іншими передовими технологіями, такими як штучний ін-

телект (AI) та Інтернет речей (IoT), відкриває нові можливості для створення індивідуалізованих та релевантних досвідів для кожного користувача, що забезпечує яскраве майбутнє для AR та VR у маркетингу, дозволяючи компаніям залишатися на передовій інновацій та досягати значних успіхів у своїх маркетингових стратегіях.

Подальші дослідження повинні зосередитися на аналізі нових трендів та інновацій у сфері AR та VR. Зокрема, варто дослідити, як нові форми контенту та інтерактивні елементи можуть впливати на залученість користувачів та ефективність маркетингових кампаній.

Література

1. 2023 global e-commerce industry report. *Benchmark International*. 2023. URL: <https://blog.benchmarkcorporate.com/2023-global-e-commerceindustry-report> (дата звернення: 20.05.2024).
2. Бабаченко Л.В., Москаленко В.А., Марченко А.О. Сучасні тенденції застосування інструментів digital marketing в діяльності підприємства. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2019. Вип. 4. URL: <http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/6787> (дата звернення: 20.05.2024).
3. Василик М.С., Ковшова І.О. Застосування маркетингових інструментів віртуальної та доповненої реальності для модифікації поведінки споживачів. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2021. Вип. 36. С. 40–45. URL: http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/23111/Vasylyk_Kovshova_Zastosuvannia_marketynhovykh_instrumentiv_virtualnoi_ta_dopovненоi_realnosti_dlia_modyfikatsii_povedinky_spozhyvachiv.pdf?sequence=1&isAllowed=y (дата звернення: 20.05.2024).
4. Зеркаль А.В. Інноваційні підходи та сучасні тенденції діджитал-маркетингу та електронної комерції. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». 2024. № 3. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-3-9766>.
5. Єршова О. Стратегія доповненої реальності в управлінні інноваційним розвитком підприємств. *Grail of Science*. 2023. № 30. С. 82–88. doi: [10.36074/grail-of-science.04.08.2023](https://doi.org/10.36074/grail-of-science.04.08.2023).
6. Македон В.В. Розвиток системи стратегічного менеджменту міжнародних компаній на засадах крос-функціонального підходу. *European Journal of Management Issues*. 2023. № 31(3). С. 177–188. doi: <https://doi.org/10.15421/192315>.
7. Македон В.В., Холод О.Г., Ярмоленко Л.І. Модель оцінки конкурентоспроможності високотехнологічних підприємств на засадах формування ключових компетенцій. *Академічний огляд*. 2023. № 2 (59). С. 75–89. doi: [10.32342/2074-5354-2023-2-59-5](https://doi.org/10.32342/2074-5354-2023-2-59-5).
8. Паймаш Г.В. Результати маркетингового дослідження соціальних аспектів ринку праці людей з особливими потребами. *Економічний простір*. 2024. № (189). С. 109–113. doi: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-20>.
9. Хрупович С. Інтеграція маркетингових досліджень з технологіями віртуальної реальності на основі штучного інтелекту. *Галицький економічний вісник*. 2023. Том 81, № 2. С. 140–146.
10. De Mauro A., Sestino A., Bacconi A. Machine learning and artificial intelligence use in marketing: a general taxonomy. *Italian Journal of Marketing*. 2022. P. 439–457. doi: <https://doi.org/10.1007/s43039-022-00057-w>.
11. Liashuk N., Kapral O., Lyfar V., Zerkal A., Burdyak O. Social Networks as a Tool of Marketing Communications. *Khazar Journal of Humanities and Social Sciences*. 2023. Vol. 26(3). P. 28–38. URL: <https://ejournal.khazar.org/index.php/kjhss/article/view/88> (дата звернення: 20.05.2024).
12. Pec T. 7 Digital Marketing Trends And How To Stay Ahead Of The Curve. *Forbes*. 2023. URL: <http://surl.li/luqoo> (дата звернення: 21.05.2024).
13. Sanjeev V., Rohit Sh., Subhamay D., Debojit M. Artificial intelligence in marketing: Systematic review and future research direction. *International Journal of Information Management Data Insights*. 2021. Vol. 1. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2667096820300021> (дата звернення: 21.05.2024).
14. Мозер Дж. Майбутнє цифрового маркетингу: Що потрібно знати, щоб бути на крок попереду. *Ranktracker*. 2023. URL: <https://www.ranktracker.com/uk/blog/the-future-of-digital-marketing-what-you-need-to-know-to-stay-ahead-of-the-game/> (дата звернення: 21.05.2024).

References

1. 2023 global e-commerce industry report. (2023). *Benchmark International*. Retrieved from <https://blog.benchmarkcorporate.com/2023-global-ecommerce-industry-report>.

2. Babachenko, L. V., Moskalenko, V. A., & Marchenko, A. O. (2019). Suchasni tendentsii zastosuvannya instrumentiv digital-marketing v diialnosti pidpriemstva [Modern trends in the use of digital marketing tools in enterprise activity]. *Visnyk ahraryoi nauky Prychornomia*, 4. Retrieved from <http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/6787> [in Ukrainian].
3. Vasylyk, M. S., & Kovshova, I. O. (2021). Zastosuvannya marketynhovykh instrumentiv virtualnoi ta dopovnenoi realnosti dlia modifykatsii povedinky spozhyvachiv [Application of virtual and augmented reality marketing tools to modify consumer behavior]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnogo universytetu*, 36, 40–45. Retrieved from http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/23111/Vasylyk_Kovshova_Zastosuvannya_marketynhovykh_instrumentiv_virtualnoi_ta_dopovnenoi_realnosti_dlia_modifykatsii_povedinky_spozhyvachiv.pdf?sequence=1&isAllowed=y [in Ukrainian].
4. Zerkal, A. V. (2024). Innovatsiyni pidkhody ta suchasni tendentsiyyi didzhytal-marketynhu ta elektronnoyi komertsiiy [Innovative approaches and modern trends of digital marketing and electronic commerce]. *Mizhnarodnyy naukovyy zhurnal "Internauka". Seriya: "Ekonomichni nauky"*, 3. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-3-9766> [in Ukrainian].
5. Yershova, O. (2023). Stratehiya dopovnenoyi real'nosti v upravlinni innovatsiynym rozvytkom pidpriyemstv [The strategy of augmented reality in the management of innovative development of enterprises]. *Grail of Science*, 30, 82–88. doi: 10.36074/grail-of-science.04.08.2023 [in Ukrainian].
6. Makedon, V. V. (2023). Rozvytok systemy stratehichnogo menedzhmentu mizhnarodnykh kompaniy na zasada-kh kros-funktsional'noho pidkhodu [Development of the Strategic Management System of International Companies on the Basis of a Cross-Functional Approach]. *European Journal of Management Issues*, 31(3), 177–188. doi: <https://doi.org/10.15421/192315> [in Ukrainian].
7. Makedon, V. V., Kholod, O. H., & Yarmolenko, L. I. (2023). Model otsinky konkurentospromozhnosti vysokotekh-nolohichnykh pidpriyemstv na zasada-kh formuvannya klyuchovykh kompetentsiy [The model of assessing the com-petitiveness of high-tech enterprises based on the formation of key competencies]. *Akademichnyy ohlyad*, 2(59), 75–89. doi: 10.32342/2074-5354-2023-2-59-5 [in Ukrainian].
8. Paymash, H. V. (2024). Rezul'taty marketynhovoho doslidzhennya sotsial'nykh aspektiv rynku pratsi lyudey z os-oblyvymy potrebamy [Results of marketing research on social aspects of the labor market of people with special needs]. *Ekonomichnyy prostir*, (189), 109–113. doi: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-20> [in Ukrainian].
9. Khrupovych, S. (2023). Intehratsiya marketynhovykh doslidzhen' z tekhnolohiyamy virtual'noyi real'nosti na osnovi shtuchnogo intelektu [Integration of marketing research with virtual reality technologies based on artificial intelligence]. *Halys'kyy ekonomichnyy visnyk*, 81, 2, 140–146 [in Ukrainian].
10. De Mauro, A., Sestino, A., & Bacconi, A. (2022). Machine learning and artificial intelligence use in marketing: a general taxonomy. *Italian Journal of Marketing*, 439–457. doi: <https://doi.org/10.1007/s43039-022-00057-w>.
11. Liashuk, N., Kapral, O., Lyfar, V., Zerkal, A., & Burdyak, O. (2023). Social Networks as a Tool of Marketing Com-munications. *Khazar Journal of Humanities and Social Sciences*, 26(3), 28–38. Retrieved from <https://ejournal.khazar.org/index.php/kjhss/article/view/88>.
12. Pec, T. (2023). 7 Digital Marketing Trends and How to Stay ahead of the Curve. *Forbes*. Retrieved from <http://surl.li/luqoo>.
13. Sanjeev, V., Rohit, Sh., Subhamay, D., & Debojit, M. (2021). Artificial intelligence in marketing: Systematic re-view and future research direction. *International Journal of Information Management Data Insights*, 1. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2667096820300021>.
14. Moser, J. (2023). The Future of Digital Marketing: What You Need to Know to Stay One Step Ahead. *Ranktrack-er*. Retrieved from <https://www.ranktracker.com/uk/blog/the-future-of-digital-marketing-what-you-need-to-know-to-stay-ahead-of-the-game/>.

УДК 004.5.339.1

Фудар Олександр Сергійович

*головний спеціаліст відділу інформаційних технологій
КУ «Центр інтегрованої системи відеоспостереження
та відеоаналітики міста Одеси (Центр-»077«)»*

Fudar Oleksandr

*Chief Specialist of the Information Technology Department
CU «Center of integrated system of video surveillance and
video analytics of the city of Odesa (Center-»077«)»*

ORCID: 0009-0001-0329-8282

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-6-10037

РОЗВИТОК ТА ВПЛИВ ДОПОВНЕНОЇ РЕАЛЬНОСТІ (AR) НА МАРКЕТИНГОВІ КАМПАНІЇ

DEVELOPMENT AND IMPACT OF AUGMENTED REALITY (AR) ON MARKETING CAMPAIGNS

Анотація. Вступ. Розвиток нових технологій постійно змінює навколишній світ, створюючи додаткові можливості в різних сферах життя, в тому числі і в бізнесі. Останнім часом доповнена реальність (AR) стала необхідною частиною повсякденного життя і успішно використовується в медицині, освіті, розвагах, торгівлі та інших сферах людської діяльності. Особливої уваги заслуговує вплив доповненої реальності (AR) на маркетингові кампанії. Ця нова технологія дозволяє брендам взаємодіяти зі споживачами по-новому, включаючи реальний цифровий контент, а також унікальний і захоплюючий досвід, у цьому сенсі технологія відкриває нові можливості для створення ефективних і вражаючих кампаній, які привертають цільову увагу аудиторії. Постає питання чіткого визначення ролі та впливу доповненої реальності (AR) на маркетингові кампанії.

Мета. Метою дослідження є розкриття концептуальних підходів до розвитку та впливу доповненої реальності (AR) на маркетингові кампанії.

Матеріали і методи. Матеріал дослідження являє собою сукупність загальнонаукових і спеціальних методів: методів аналізу і синтезу, теоретичного аналізу, системно-історичного аналізу, класифікації, систематизації, концептуально-аналітичних методів, порівняння, системно-структурного аналізу, типізації, узагальнення та графоаналітичних методів.

Результати. Було доведено, що використання можливостей AR-технології для маркетингових кампаній дозволяє відтворити процес візуального сприйняття необхідної інформації, відтворення декількох процесів для візуального представлення в реальному розмірі і потужності. Визначено вплив доповненої реальності (AR) на маркетингові кампанії, що призводить до залучення клієнтів з роздрібних мереж і підвищення коефіцієнта конверсії. Використання інструментів доповненої реальності (AR) може допомогти успішним компаніям зберегти лідируючі позиції серед своїх конкурентів, збільшити виручку і підвищити лояльність клієнтів.

Визначено типи доповненої реальності. Охарактеризовано світові тенденції цифрового маркетингу. Досліджено вплив доповненої реальності (AR) на пізнаваність бренду та реклами. Виділено унікальні та інтерактивні рекламні кампанії, засновані на доповненій реальності (AR). Визначені переваги, які маркетингологи можуть отримати, використовуючи технологію доповненої реальності (AR). Позначені перспективні напрямки AR в рекламі. Проаналізовано досвід зарубіжних компаній в Україні щодо використання технології доповненої реальності (AR).

AR-маркетинг підвищує залучення клієнтів, створюючи захоплюючий інтерактивний досвід. Розробка і впровадження AR-стратегії як фактора інноваційного розвитку компанії сприяє зниженню витрат на виробничий процес за рахунок зменшення кількості помилок при плануванні і розробці самого продукту; зайняти більш вигідне становище на ринку за рахунок підвищення задоволеності клієнтів; підвищення продуктивності праці, професіоналізму персоналу; підвищення якості управлінських рішень. Такий рівень взаємодії сприяє вибору більш прибуткової і конкурентної ніші на ринку.

Перспективи. Подальші наукові дослідження передбачають зосередження на визначенні доповненої реальності як ключового елемента при створенні персоналізованих рекламних кампаній. Це підвищить ефективність маркетингових повідомлень, особливо шляхом візуалізації продуктів, щоб потенційні покупці могли спостерігати за ними в реальному середовищі та грі.

Ключові слова: доповнена реальність (AR), маркетингові кампанії, цифрова інформація, AR-додатки, AR-платформи, мобільні технології, бренд, реклама, цифровий маркетинг, персоналізований.

Summary. Introduction. The development of new technologies is constantly changing the world around us, creating additional opportunities in various spheres of life, including business. Recently, augmented reality (AR) has become a necessary part of everyday life, is successfully used in medicine, education, entertainment, trade, and other areas of human activity. The impact of augmented reality (AR) on marketing campaigns deserves special attention. This new technology allows brands to interact with consumers in new ways, including real digital content as well as unique and immersive experiences, in this sense, the technology opens up new opportunities for creating effective and impressive campaigns that attract targeted attention. audience. The question arises of clearly defining the role and impact of augmented reality (AR) on marketing campaigns.

Purpose. The purpose of the study is to reveal conceptual approaches to the development and impact of augmented reality (AR) on marketing campaigns.

Materials and methods. The research material is a combination of general scientific and special methods: methods of analysis and synthesis, theoretical analysis, systemic-historical analysis, classification, systematization, conceptual and analytical methods, comparison, systemic-structural analysis, typification, generalization, and graphic-analytical methods.

Results. It has been proven that using the capabilities of AR technology for marketing campaigns allows you to recreate the process of visual perception of the necessary information, reproducing several processes for visual representation in real size and power. The influence of augmented reality (AR) on marketing campaigns, which leads to the attraction of customers from retail chains and an increase in the conversion rate, is determined. The use of augmented reality (AR) tools can help successful companies maintain a leading position among their competitors, increase revenue and increase customer loyalty.

The types of augmented reality are defined. Global trends in digital marketing are characterized. The impact of augmented reality (AR) on brand and advertising awareness is investigated. Unique and interactive advertising campaigns based on augmented reality (AR) are highlighted. The benefits that marketers can get by using augmented reality (AR) technology are identified. Promising areas of AR in advertising are outlined. The experience of foreign companies in Ukraine in the use of augmented reality (AR) technology is analyzed.

AR marketing increases customer engagement by creating an immersive interactive experience. The development and implementation of an AR strategy as a factor in the company's innovative development helps to reduce the cost of the production process by reducing the number of errors in the planning and development of the product itself; to take a more favorable position in the market by increasing customer satisfaction; increase labor productivity, staff professionalism; and improve the quality of management decisions. This level of interaction helps to choose a more profitable and competitive niche in the market..

Discussion. Further research should focus on identifying augmented reality as a key element in creating personalized advertising campaigns. This will increase the effectiveness of marketing messages, especially by visualizing products so that potential buyers can observe them in real environments and actions.

Key words: augmented reality (AR), marketing campaigns, digital information, AR applications, AR platforms, mobile technologies, brand, advertising, digital marketing, personalized.

Постановка проблеми. Зростаюча популярність мобільних пристроїв і доступність високошвидкісних бездротових мереж сприяють зростанню веб-і мобільних додатків, створюючи нові захоплюючі, інформативні та цінні для клієнтів можливості. У них переважає доповнена реальність, яка встановлює більш тісний зв'язок між фізичним простором клієнта та віртуальним об'єктом. Доповнена реальність (AR augmented reality) інтегрує віртуальні елементи в реальне середовище для створення альтернативного сприйняття реальності, тобто елементи імітованої віртуальної реальності інтегруються в реальну реальність (фактичний реальний RR).

Доповнена реальність (AR) — це нова маркетингова технологія, яка покращує візуальний, слуховий, тактильний і нюховий досвід клієнтів шляхом додавання або накладання цифрового вмісту (тексту, інформації про запахи, звук і відео) на зображення реальних об'єктів і фізичного середовища.

Сьогодні маркетингові кампанії використовують доповнену реальність (AR) як інструмент для залучення, просування та купівлі. Згідно з опитуванням, близько половини (46%) організацій вважають, що мобільні технології відіграють важливу

роль у покращенні управління інформацією про продукти. Доповнена реальність (AR) є частиною цієї інформації. На сьогодні багато галузевих досліджень показали, що до однієї третини покупців частково використовують інформаційні програми доповненої реальності. Доповнена реальність (AR) має очевидну цінність у маркетингу та продажах, оскільки вона приносить прибуток і покращує якість покупки. Підприємства використовуватимуть інновації в технології доповненої реальності, щоб максимізувати інвестиційний потенціал у існуючі процеси та продукти.

Використання доповненої реальності (AR) в маркетингових кампаніях дає змогу нам покращити досвід споживачів, підвищити рівень задоволеності, сформулювати поведінку споживачів і збільшити доходи бізнесу. Захоплююча нова мультимедійна презентація та взаємодія на основі доповненої реальності привносять цифрову інформацію та об'єкти у сприйняття споживачем фізичних об'єктів та навколишнього середовища, таким чином надаючи споживачам можливість легко отримати максимальну інформативну базу продукти та послуги, що є важливим для отримання бажаного прибутку.

Це відіграє дуже важливу роль. Завдяки різноманітним маркетинговим кампаніям доповнена реальність (AR) залучає споживачів до онлайн-середовища, надаючи їм можливість ознайомитися з товарами/послугами з перших рук у реальному часі. Визначимо роль і вплив доповненої реальності (AR) на маркетингові кампанії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вчені та дослідники минулого століття цікавилися технологіями доповненої реальності. Протягом 1950-х і 1960-х рр. Мортон Хейліг проводив дослідження віртуальних технологій і запатентував симулятор Sensorama в 1962 р. В останні роки сфера доповненої реальності набула значного інтересу з боку вчених і адміністраторів. Однак дослідження щодо формулювання комплексного цілісного підходу до доповненої реальності в маркетингу мають фрагментарний характер. Аналіз наукових досліджень показує, що українські дослідники, такі як Т. В. Боцян, Л. А. Шаран, Н. П. Вебер, Л. М. Гриневич, Є. М. Смирнова-Трибульська та ін.

Водночас залишаються невирішеними проблемні питання щодо впливу доповненої реальності (AR) на маркетингові кампанії та розкриття концептуальних підходів до розробки.

Метою статті є визначення функціональних можливостей, розвитку та впливу AR на маркетингові кампанії, її ключові аспекти та форми застосування.

Матеріали і методи. Матеріал дослідження являє собою сукупність загальнонаукових і спеціальних методів: методів аналізу і синтезу, теоретичного аналізу, системно-історичного аналізу, класифікації, систематизації, концептуально-аналітичних методів, порівняння, системно-структурного аналізу, типізації, узагальнення та графоаналітичних методів.

Виклад основного матеріалу. Технологія AR швидко розвивається і стає невід'ємною частиною повсякденних додатків — від простих фільтрів на платформах соціальних мереж до розширеної навігації. Доповнена реальність (AR) збагачує користувальницький досвід, підвищує продуктивність при виконанні повсякденних завдань і додає новий вимір в програмування в багатьох додатках. Ці технології називають вбудованими технологіями, оскільки наша свідомість сприймає віртуальну та доповнену реальність як альтернативну версію реальності [1].

Доповнена реальність (AR) — це передова технологія, яка поєднує реальний і віртуальний світи, створюючи унікальний досвід для користувачів. Ця технологія базується на здатності візуально розширювати реальність, додаючи в навколишній світ віртуальні об'єкти та інформацію. Технологія доповненої реальності (AR) швидко розвивається і поширюється. Доповнена реальність (AR), яка вперше з'явилася в науковій фантастиці, стала темою досліджень у військовій та аерокосмічній промисловості, головним чином для цілей навчання та моделювання наприкінці 20 століття.

Термін «доповнена реальність (AR)» вперше впроваджено у 1990 р. і одним із перших використовувався для телебачення та військових потреб. З появою Інтернету і смартфонів доповнена реальність переживає другу хвилю популярності, пов'язану з концепцією інтерактивності, яка дозволяє створювати 3D-моделі безпосередньо на об'єктах або підключати їх в режимі реального часу. Різні додатки доповненої реальності впливають на наші звички, соціальне життя та індустрію розваг.

Еволюція розвитку AR подано у табл. 1.

Сучасна технологія AR використовується для реклами, просування та продажу продукції відомих брендів. Оскільки фільтри та маски стають популярними, людина може дізнатися більше про їхні продукти та бренди та зробити покупку або довільну підписку на тренд [3]. Розвиток технологій смартфонів і мобільних комп'ютерів відіграв ключову роль у популяризації доповненої реальності. Ранні програми доповненої реальності часто були складними та обмеженими у функціональності, але проклали шлях для більш складних програм. В останні роки з появою потужніших процесорів, покращеної графіки та камер на мобільних пристроях популярність доповненої реальності зросла в геометричній прогресії.

Подані у табл. 1 досягнення, зробили додатки AR більш інтерактивними та захоплюючими, надаючи користувачам більше досвіду. В період діджиталізації та штучного інтелекту, інструменти AR стали більш адаптивними та зрозумілими на етапі розпізнавання вхідних даних з реального світу та реагуючи на них з неймовірною точністю [4].

Зростання популярності повсякденних AR-програм можна пояснити кількома ключовими факторами. По-перше, популярність смартфонів з сучасними камерами і сенсорами зробила доповнену реальність доступною для широкої аудиторії. Ці пристрої досить потужні для виконання складних обчислень, необхідних для роботи в доповненій реальності, тому Ви можете створити ефект занурення без використання спеціального обладнання.

Використання маркетинговими компаніями програм AR призвело до зростання їх популярності, що можна пояснити наступними основними факторами:

- доповнена реальність стала доступною для широкої аудиторії через поширення смартфонів із сучасними камерами та сенсорами. Гаджет і досить потужні для виконання складних обчислень, необхідних для роботи з AR, без використання спеціалізованого обладнання;
- з розвитком платформ AR, а саме Apple ARKit і Google ARCore, розробники володіють засобами для високоякісних розширених можливостей.
- демонструючи потужність AR і впроваджуючи її використання майже у всіх сферах, технологічний гігант інвестує в доповнену реальність.

Так як користувачі намагаються іти до більшої інтерактивності та захоплюючої взаємодії, попит

Таблиця 1

Еволюція розвитку AR

Період	Характеристика
AR у 1960-х роках	У 1968 р. Айвен Сазерленд і Боб Спрулл створили перший дисплей на головному уборі і назвали його «дамоклів меч», на якому зображувалася примітивна комп'ютерна графіка
AR у 1970-х рр.	Створена лабораторія штучної реальності у 1975 р. Майроном Крюгером Videoplace. Вчені передбачали взаємодію цифрових об'єктів з рухами людини. Потім цю концепцію використовували для створення спеціальних проекторів, відеокамер і силуетів на екрані.
AR у 1980-х рр.	Розроблено перший переносний комп'ютер EyeTap Стівом Манном. Він використовувався для носки перед очима. Автор застосовує ефекти та відображає все користувачеві, який може відтворити сцену, рухаючи головою. Потім він записав сцену, застосував до неї ефекти і показав все це користувачеві, який міг відтворити її за допомогою рухів голови. У 1987 р. Дугласом Джорджем і Робертом Моррісом винайдено прототип дисплея, встановленого на голові.
AR в 1990-х рр.	У цей період з'являється термін «доповнена реальність». Це визначення вперше започаткувалося в роботі дослідниками Boeing Томаса Кауелла та Девіда Мізелла. Створено систему доповненої реальності під назвою «віртуальні вогні» у 1992 р. Луї Розенбергом з BBC США. У 1999 р. під керівництвом Френка Дельгадо та Майка Абернати, вчені протестували нове навігаційне програмне забезпечення, використовуючи відеозйомку з вертольота, щоб зібрати дані про злітно-посадкові смуги та вулиці.
AR в 2000-х рр.	2000 р. знаменний тим, що розроблено та випущено ARToolKit, відкритий SDK японським ученим Хірокадзу Като. Потім його налаштовують для роботи з Adobe. Представлено зовнішню систему (surl.li) доповненої реальності на шоломі в 2004 р. компанією Trimble Navigation. 2008 рік ознаменувався створенням навчальних посібників AR для мобільних пристроїв Android.
AR в 2020 рр.	У 2013 році Google протестував бета-версію Google Glass, підключену до Інтернету через Bluetooth. У 2015 році Microsoft представила абсолютно нову технологію: Windows Holographic і HoloLens — передові окуляри, які поєднують кілька датчиків для відображення HD-голограм. У 2016 році Niantic випустила Pokemon Go для мобільних пристроїв. Шоу вразило ігрову індустрію та збило 2,2 мільярда доларів за перший тиждень виходу.

Джерело: систематизовано автором на основі [2]

на програми за підтримки AR, швидко набирає рос-ту. Насамкінець, пандемія COVID-19, призвела до прискорення впровадження та використання AR, через те, що компанії та споживачі в пошуках без-контактних способів взаємодії зі своєю продукцією та послугами. Існують наступні типи доповненої реальності (табл. 2).

Нова пандемія коронавірусу змінює звички спо-живачів і переміщує попит із звичайного бізнесу на онлайн-магазини. Цей глобальний спалах справив значний вплив на міжнародну торгівлю, значно розширивши впровадження та залучення мобіль-них додатків для електронної комерції. Важлива перевага додатків AR для смартфонів, які сприяють її розвитку та впливають у багатьох різних сферах. Враховуючи масштабованість цієї технології, варто відзначити її зростаючу популярність. Споживачі можуть взаємодіяти з інтерактивними віртуальними об'єктами, оцінювати їх відповідно до своїх потреб і вибирати найкращий варіант перед покупкою.

Ідея доповненої реальності також служить засо-бом просування продукту, що дозволяє споживачам отримати глибше розуміння продукту, включаючи обговорення його особливостей.

Наявність привабливого додатка доповненої ре-альності (AR), який надає користувачам незабутні враження, допоможе привернути увагу до бренду [6, с. 128]. Отже, AR — це цифрова технологія, тому бренди все частіше використовують цю технологію

для покращення обслуговування клієнтів і збіль-шення продажів.

Автоматизація маркетингу допомагає збільшити кількість потенційних клієнтів, конверсій і продажів, але вимагає менше зусиль. Тому для отримання переваги над конкурентами необхідно використо-вувати передові технології цифрового маркетингу [7, с. 309]. Використання доповненої реальності (AR) в маркетингових технологіях дозволяє нам покращити досвід споживачів, підвищити рівень задоволеності, сформувати поведінку споживачів і збільшити доходи бізнесу. Доповнена реальність (AR) може стати ключовим фактором у формуванні персоналізованої рекламної кампанії. Доповнена реальність дозволяє користувачам взаємодіяти з ре-кламою в режимі реального часу.

Використання доповненої реальності (AR) має значний вплив на сприйняття різних аспектів мар-кетингу, включаючи брендинг. Дослідження експер-тів показують, що доповнена реальність впливає на сприйняття бренду (рис. 1).

В цілому, успішне використання доповненої ре-альності (AR) може підвищити впізнаваність бренду, підкреслити інновації бренду і підвищити глибину комунікації зі споживачами. Ці проблеми вирішу-ються в доповненій реальності (AR) за допомогою маркетингових кампаній, роздрібних продажів. У першому випадку використання доповненої реаль-ності (AR) в рекламних і маркетингових кампаніях

Таблиця 2

Типи AR

Типи	Сутнісна характеристика
Маркерна AR	Потрібен спеціальний візуальний об’єкт і камера для сканування розпізнавання зображень. Відбувається це варіюванням від друкованих QR-кодів до спеціальних символів. В окремих випадках пристрої доповненої реальності також обчислюють положення та напрямок маркерів. Оскільки маркер ініціює відображення цифрової анімації для користувача, і таким чином зображення може бути перетворено в 3D-модель. Отже, використовуючи схему будь-якого пристрою доповненої реальності, ви можете переглянути його на екрані свого смартфона та дізнатися основні нюанси та складності складання.
Безмаркерна доповнена реальність	Також відомі як програми на основі визначення місцезнаходження та доповненої реальності: GPS, компас, гіроскоп і акселерометр, що використовуються для визначення місцезнаходження користувача. Ці дані визначають, який контент доповненої реальності шукатимуть або отримають у певній області. Він також включає 3D-візуалізацію обладнання, зібраного на виробництві та використовуваного на етапі навчання та на робочому місці, або навіть відображає події та інформацію з виробничої лінії.
Проекційна доповнена реальність	У деяких випадках ви можете взаємодіяти з ним, створюючи штучне зображення на фізичній поверхні. Це тривимірні зображення, які визначають взаємодію користувача з проектом під час його модифікації
AR на основі накладання	Повністю або частково замінити вихідний вигляд на розширений. Розпізнавання об’єктів відіграє важливу роль, але без нього концепція просто неможлива. Прикладом такої доповненої реальності є можливість користувачів розміщувати віртуальні об’єкти в реальному просторі.

Джерело: узагальнено автором на основі [5]

буде більш ефективним і привабливим. Такий підхід дозволяє звернути увагу на потреби споживачів і підвищити впізнаваність бренду і його розуміння за допомогою навчання.

Рекламна ідентифікація доповненої реальності (AR) характеризується унікальними функціями, які роблять цей медіаформат більш цікавим і привабливим для споживачів. Існує безліч можливостей



Рис. 1. Вплив AR на сприйняття бренду
Джерело: систематизовано автором на основі [8]

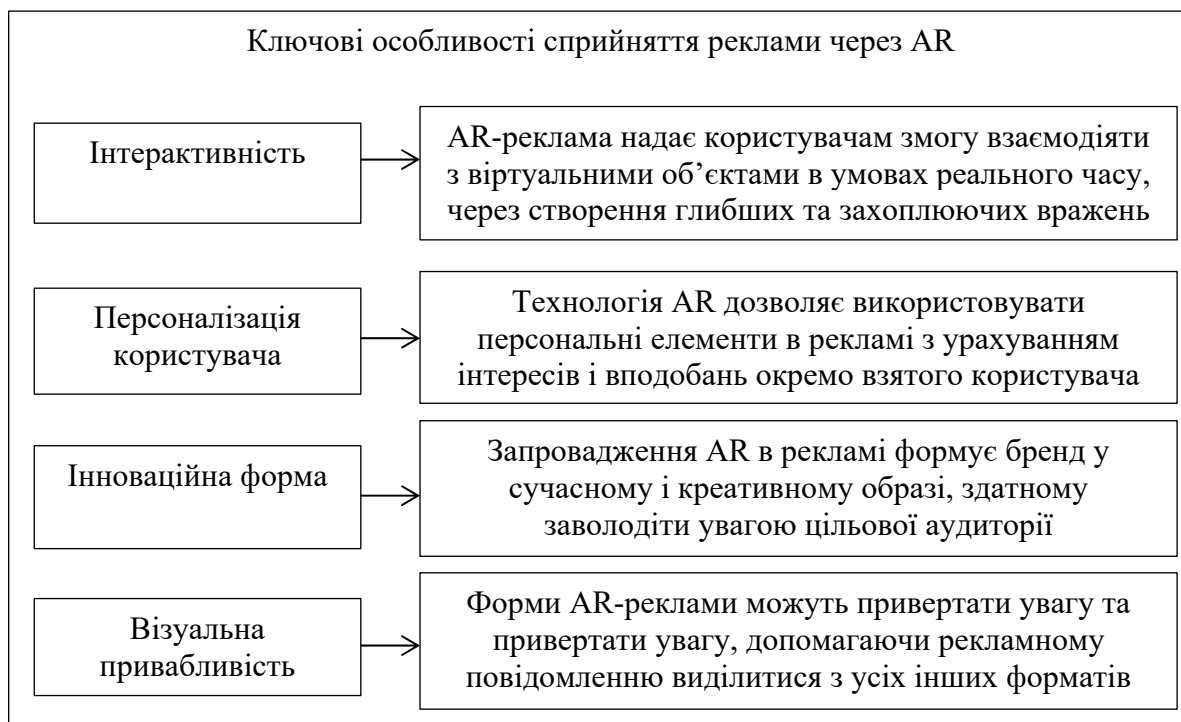


Рис. 2. Ключові особливості сприйняття реклами через AR

Джерело: систематизовано автором на основі [8]

розпізнавання реклами з використанням доповненої реальності, які подані на рис. 2.

Маючи великий потенціал, AR активно використовується в рекламі, що дає змогу брендам створювати унікальні інтерактивні рекламні кампанії для залучення більшої кількості потенційних клієнтів (табл. 3).

Використання AR-технологій у рекламі, допомагає брендам привернути увагу клієнтів, створюючи більш ефективні рекламні кампанії. Але для ефективного використання технології AR брендам необхідно визначити свою цільову аудиторію, розробляючи контент, який буде цікавим і корисним

для клієнтів. Прогнозується, що технологія AR матиме значні розробки, що сприятиме глибшій інтеграції сьогодення. Зрештою, рекламні кампанії з використанням технологій AR досягають вищих відгуків аудиторії та залучення, ніж рекламні кампанії з використанням стандартних маркетингових інструментів. Переваги, яких маркетологи можуть отримати за допомогою технологій AR, показані на рис. 3.

Головною перевагою використання доповненої реальності (AR) в рекламі є здатність привернути увагу аудиторії за допомогою інновацій та інтерактивності, підвищення залученості та емоційного

Таблиця 3

Потенціал AR в рекламі

Ідеї використання	Характерна особливість
Інтерактивні каталоги та брошури	За допомогою технології AR, бренди мають змогу створювати інтерактивні каталоги, брошури та наповнювати їх віртуальними елементами. До прикладу, клієнти можуть сканувати QR-коди, щоб побачити більше зображень та відео про свою продукцію.
Рекламні плакати та білборди	Використовуючи технологію AR для створення інтерактивних рекламних плакатів і біл-бордів, клієнти можуть використовувати свій мобільний пристрій для перегляду додаткової інформації про продукт, відсканувавши QR-код або взявши плакат.
Віртуальні примірочні	Технологія доповненої реальності може бути використана для створення віртуальної примірочної, що дозволить клієнтам отримати більш інформації щодо товару, приймаючи більш обґрунтовані рішення про його придбання
Інтерактивні рекламні відеоролики	Технологія AR може бути використана для створення інтерактивних рекламних відеороликів, які дозволяють покупцям взаємодіяти з товарами у віртуальному середовищі.
Рекламні акції та конкурси	Технологія AR дозволяє клієнтам створювати інтерактивні акції та конкурси, в яких вони можуть використовувати технологію AR

Джерело: авторська розробка



Рис. 3. Переваги від використання технології AR

Джерело: узагальнено автором на основі [10]

зв'язку з брендом. Вони дозволяють створювати унікальні рекламні кампанії, які виходять за рамки звичайних форматів і залишають невимовне враження на споживачів. Завдяки доповненій реальності (AR) реклама стає більш персоналізованою, цікавою, ефективною, що робить бренди більш конкурентними на ринку та залучає нових клієнтів. Перспективи зростання AR у рекламі вражають з точки зору їх потенційного масштабу та впливу на комунікації споживачів. Ось деякі ключові сфери, на які можна розраховувати в майбутньому (табл. 4).

За даними аналітичної платформи Digi-Capital, довгострокові прогнози у сфері віртуальної та доповненої реальності показують, що до 2024 року дохід ринку AR/VR досягне приблизно 6,65 трильйона доларів. COVID-19, безсумнівно, спричинить корективи в індустрії, але очевидно, що за AR майбутнє вже сьогодні. Згідно з даними, роздрібні торговці спостерігали зростання залученості клієнтів на 19% і приголомшливе збільшення коефіцієнта конверсії на 90% порівняно з користувачами без доповнених функцій.

Поточні результати та прогнози ринку маркетингових послуг дуже оптимістичні, незважаючи на розруху та війну (табл. 5).

У 2023 р. відмічається зростання в усіх сферах маркетингових послуг. Зростання спостерігається практично у всіх сегментах: торгівля, споживчий маркетинг — 20%, подієвий маркетинг — 30%, маркетинг лояльності — 10%. У 2024 р. відбулося продовження повернення до офлайн-подій, великих і малих (професійних, промислових, освітніх, розважальних, корпоративних). Наразі комерційні бренди та некомерційні організації планують залучати нових споживачів, що сприятиме збільшенню кількості маркетингових проєктів.

Різні бренди та компанії використовують доповнену реальність (AR) для залучення, об'єднання та збільшення продажів (табл. 6).

Переваги, які маркетологи можуть отримати за допомогою технології AR подано у табл. 7.

Доповнена реальність (AR) приносить революційні зміни в різні галузі та спосіб ведення бізнесу. Використання технологій може допомогти підвищити

Таблиця 4

Перспективні напрямки AR в рекламі

Перспективні напрямки AR в рекламі	Сутнісна характеристика
Збільшення обсягів використання	Очікується, що зі зростанням доступності цих технологій та їх ефективності все більше брендів та рекламодавців почнуть інтегрувати технології AR та VR у свої маркетингові стратегії.
Підвищення рівня персоналізації	AR і VR дозволяють створювати унікальні рекламні враження, які можна персоналізувати для конкретних користувачів або груп аудиторії, підвищуючи ефективність і залучення.
Розвиток інтерактивності	Можливості взаємодії з рекламним контентом у середовищах доповненої та віртуальної реальності продовжуватимуть зростати. Користувачі можуть взаємодіяти з продуктом, отримувати більше інформації та навіть купувати продукт безпосередньо у віртуальному середовищі.
Розвиток аналітики та вимірювання результативності	Будуть представлені нові інструменти та платформи для аналізу та вимірювання ефективності рекламних кампаній у стилі доповненої реальності та віртуальної реальності. Це допоможе рекламодавцям краще зрозуміти свою аудиторію та оптимізувати стратегію.
Інтеграція з іншими технологіями	Доповнена реальність поєднуються з іншими інноваційними технологіями, такими як штучний інтелект і просунута аналітика даних, з метою створення потужних і ефективних рекламних рішень.

Джерело: систематизовано автором на основі [11]

Таблиця 5

Оцінка ринку маркетингових сервісів за 2019–2023 рр.

Маркетингові сервіси	2019р., млн. грн.	2020р., млн. грн.	Зміна 2020 до 2019, %	2021р., млн. грн.	Зміна 2021 до 2020, %	2022р., млн. грн.	Зміна 2022 до 2021, %	2023р., млн. грн.	Зміна 2023 до 2022, %	2024р., млн. грн.	Зміна 2024 до 2023, %
Обсяг ринку маркетингового сервісу, всього, у т.ч.	7034	5299	-25	5959	12	2387	-60	2858	18	3375	19
Trade marketing	2542	2161	-15	2377	10	1188	-50	1426	20	1711	20
Loyalty marketing	1122	1066	-5	1119	5	560	-50	616	10	708	15
Consumer marketing	1587	1270	-20	1460	15	438	-70	526	20	631	20
Event Marketing and Sponsorship	1783	802	-55	1003	25	201	-80	260	30	325	25

Джерело: узагальнено автором на основі [12]

ефективність роботи, залучити клієнтів і покращити якість онлайн-покупок.

Як показує статистика, компанії, які впроваджують доповнену реальність (AR) на ранній стадії, можуть отримати величезну конкурентну перевагу. Крім того, доповнену реальність можна використовувати для оптимізації управління ланцюгом поставок і навчання співробітників [14].

Використання доповненої реальності сприяє підвищенню залучення споживачів. Надаючи клієнтам можливість взаємодіяти з продуктами та послугами у віртуальному середовищі, компанії створюють позитивний досвід, який заохочує до подальших досліджень і покупок. Завдяки доповненій реальності (AR) компанії можуть запропонувати індивідуальний підхід до кожного споживача. Доповнена

реальність (AR) змінює наш підхід до рекламних кампаній [15]. Замість традиційної статичної реклами компанії можуть створювати вражаючі візуальні сценарії, у яких споживачі взаємодіють із товарами та послугами. Це дозволяє зробити рекламу більш цікавою та привабливою, а також розширити можливості використання художньо-креативного підходу.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Таким чином, маркетинг з використанням доповненої реальності (AR) являє собою динамічну зміну в способах взаємодії брендів зі споживачами. Він пропонує поєднання розваг, інформації та взаємодії, яких неможливо досягти традиційними методами. У 2024 р. впровадження доповненої реальності (AR) буде важливим для брендів, які прагнуть виділитися та покращити взаємодію з клієнтами.

Таблиця 6

Досвід іноземних компаній та в Україні у використанні технологій доповненої реальності (AR)

Компанія	Технології доповненої реальності (AR)
ASOS	Запустили функцію доповненої реальності Virtual Catwalk у мобільному додатку. Щоб скористатися нею, просто наведіть камеру вашого смартфона на плоску поверхню і натисніть кнопку доповненої реальності на сторінці продукту.
Gucci	Бренд одягу класу люкс Gucci додав у свій додаток для iOS опцію, яка дозволяє клієнтам віртуально приміряти кросівки Ace. Це ще один приклад того, як технологія доповненої реальності може допомогти споживачам приймати кращі рішення про покупку.
Sephora	Інструмент «віртуальний художник» від мережі магазинів парфумерії та косметики Sephora доступний через основний додаток з 2016 року і продовжує залишатися одним з кращих прикладів використання доповненої реальності в сфері краси. Додаток використовує технологію Modiface: воно сканує обличчя перед нанесенням косметичних засобів різних кольорів і текстур.
IKEA	Випустили додаток IKEA Place. Воно надає покупцям можливість тестувати продукти компанії в режимі реального часу за допомогою технології Apple ARKit iOS11. Як зазначає IKEA, додаток автоматично масштабує їх з точністю до 98% в залежності від розміру приміщення. Крім того, 3D-зображення також реагують на світло і тінь, надаючи споживачам набагато більш реалістичне зображення.
MEC — канадський ритейлер Mountain Equipment Co-op (MEC)	Спільно з технологічною компанією Finger Food Studios, розроблено спеціальний AR-додаток, який перетворює асортимент в 3D-моделі. Кожен покупець може завантажити додаток на iPad з повноцінними моделями наметів всіх брендів і встановити його 3D-просторі.
Sony	Доступна віртуальна карта, на якій користувачі можуть відвідувати місця з фільмів і бачити динамічні 3D-сцени навколо. WebAR також надав доступ до ексклюзивного контенту
ПриватБанк	У додатку Приват24 кожного користувача в цифровому вигляді благословив на свято Святий Миколай. І без AR-технологій не обійшлося. Організатори розробили його 3d-модель в доповненій реальності, в якій, незважаючи на карантин, всі українці відчули турботу і атмосферу свята. St.To запросивши Миколу до себе додому, йому потрібно було лише запустити посилання на ar-привітання на Privat24mobile, яке було оновлено до останньої версії.
«Растішка» від Danone	Компанія випустила магніти, які оживають за допомогою мобільного застосунку.
KAZKA feat АТБ	мережа супермаркетів стала партнером гурту KAZKA. Цьогоріч створена дитяча книга з героями «оживає» у доповненій реальності, — «KAZKA.Чарголок».

Джерело: узагальнено автором на основі [13]

Таблиця 7

Переваги використання технологій AR

Переваги	Характерна особливість
Глибока взаємодія з аудиторією	Рекламні кампанії, в яких використовується доповнена реальність, фокусуються на взаємодії продуктів з потенційними споживачами на сенсорному рівні. Інтерактивність процесу захоплююча і дозволяє отримати позитивний споживчий досвід, що призводить до збільшення продажів
Wow-ефект	Упаковка з використанням технологій доповненої реальності є наочною, інтерактивною і цікавою. Завдяки доповненій реальності інформаційні дані можуть бути адаптовані до цільової аудиторії будь-якого віку, статі та інтересів.
Вірусний ефект	Покупець, здивований і зацікавлений товаром, ділиться своїми враженнями з оточуючими
Лояльність до бренду	Позитивний і приємний досвід взаємодії споживача з продуктом підвищує впізнаваність бренду та підвищує ймовірність повторних покупок.
Мобільний доступ	Програми з доповненою реальністю легко встановлюються на смартфони чи інші пристрої, що дозволяє швидко та зручно спілкуватися з клієнтами
Аналітика	Програми доповненої реальності дозволяють збирати статистичні дані від користувачів

Джерело: систематизовано автором на основі [10]

Доповнена реальність (AR) зробила революцію у світі маркетингу та реклами, надавши нові способи взаємодії зі споживачами. Технологія доповненої

реальності дозволяє створювати більш інтерактивні і персоналізовані враження, одночасно підвищуючи залученість і задоволеність клієнтів. Використовую-

чи доповнену реальність (AR) в маркетингових кампаніях, бренди отримують можливість виділитися на тлі конкурентів, створюючи унікальні і незабутні враження. Продукти з інтерактивними брошурами, віртуальною примірною і розширеними функціями сприятимуть підвищенню лояльності клієнтів та збільшення продаж. Аналізування даних, наданих при використанні розширеного контенту, може допомогти маркетологам краще зрозуміти споживчу поведінку, скорегувати маркетингові стратегії та підвищити якість взаємодії зі споживачами.

На майбутнє, відкриються нові напрями для інноваційних та ефективних маркетингових кампаній через розвиток технологій доповненої реальності (AR) та інтеграцію інших інновацій, таких як штучний

інтелект та машинне навчання. Активно використовуючи потенціал доповненої реальності (AR), компанії можуть зміцнити свої позиції на ринку і створити міцні емоційні зв'язки з клієнтами. Доповнена реальність, будучи потужним інструментом у сучасному маркетинговому і рекламному арсеналі, може трансформувати взаємодію між брендами і споживачами, відкриваючи нові шляхи для росту та розвитку.

Інші дослідження спрямовані на виявлення доповненої реальності (AR) як ключового чинника у створенні персоналізованих рекламних кампаній, що підвищують ефективність маркетингових повідомлень, таких як візуалізація продуктів, щоб потенційні користувачі могли спостерігати за ними в реальних ситуаціях і поведінці.

Література

1. Бондар Н.П., Боцян Т.В., Шаран Л.О. Імерсивні технології в готельному бізнесі: аналіз світового досвіду. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1955> (дата звернення: 07.06.2024).
2. Що таке доповнена реальність (AR) і Як це працює. *СумДУ: вебсайт*. URL: <https://ulab.sumdu.edu.ua/uk/shho-take-dopovnena-realnist-ar-i-yak-ce-pracjuje> (дата звернення: 07.06.2024).
3. Мартинюк О.А., Корольов І.О. Тенденції розвитку VR, AR та MR-технологій у сучасному бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2020. № 22. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/126/121> (дата звернення: 07.06.2024).
4. Еволюція технології доповненої реальності в повсякденних додатках. *LEBARA*. 2024. URL: <https://tinyurl.com/49y2ueev> (дата звернення: 07.06.2024).
5. Мажара А.Є. Особливості технології доповненої реальності. *Automation and development of electronic devices*. 2021. Part 2. P. 63–65. URL: <https://openarchive.nure.ua/entities/publication/ee59f740-2bbf-41db-8d70-81a82a743a61> (дата звернення: 07.06.2024).
6. Лисенко М. Огляд сучасних інструментів та підходів до розробки AR-додатків. *International Scientific-technical journal «Measuring and computing devices in technological processes»*. 2023. Issue 3. P. 128–136.
7. Мостова А.Д. Цифрові маркетингові інновації та їх роль у стратегії цифрового маркетингу. *Глобалізація та розвиток інноваційних систем: тенденції, виклики, перспективи: Міжнародна науково-практична конференція (3–4 листопада 2022 р.)*. С. 309–312.
8. Вплив доповненої реальності на маркетинг та рекламу. *6weeks*. 2024. URL: <https://6weeks.marketing.ua/vpliv-dopovnenoj-realnosti-na-marketing-ta-reklamu/> (дата звернення: 07.06.2024).
9. Плотникова М. Як інтегрувати AR у вашу маркетингову стратегію. *Рокетмен*. 2023. URL: <https://rocketmen.com.ua/ua/article/kak-integriruvat-ar-v-vashu-marketingovuyu-strategiyu> (дата звернення: 07.06.2024).
10. Augmented-reality в поліграфії. *VESNA*. URL: <https://vesnaph.com/ua/tehnologii/smart-tehnologii/augmented-reality> (дата звернення: 07.06.2024).
11. Технології доповненої реальності в рекламі: як AR та VR трансформують способи споживчої комунікації. *BlogQuest*. 2024. URL: <https://pandora.kiev.ua/tehnologiyi-dopovnenoyi-realnosti-v-reklami-yak-ar-ta-vr-transformuyut-sposoby-spozhyvchoyi-komunikaciyi/> (дата звернення: 07.06.2024).
12. Оцінка обсягу ринку маркетингових сервісів. Підсумки 2023 та прогноз 2024. «Жити й працювати попри все». *Mami.org.ua*. 2023. URL: <https://mami.org.ua/uk/news/mami-news/Ocinka-obsjagu-rinku-marketingovih-servisiv-Pidsumki-223-ta-prognoz-224-ZHiti-j-pracjuvati-popri-vse> (дата звернення: 07.06.2024).
13. AR-технологія в маркетингу: майбутнє в теперішньому. *Content.UA*. URL: <https://content.ua/ukr/blog/arkhnologiya-v-marketingu-majbutne-v-tepershnomu> (дата звернення: 07.06.2024).
14. Кузенний П.В. Застосування AR і VR технологій у маркетингу. *Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу в умовах економіки відновлення: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (18–19 квітня 2023 р.)*. Відп. ред. та упоряд. В.В. Храпкіна, К.В. Пічик; Національний університет «Києво-Могилянська академія» [та ін.]. Київ: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2023. Т. 2. С. 179–181. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/bitstreams/220dc1d2-2700-458c-a66c-3aaacbf6fa9e/download> (дата звернення: 07.06.2024).
15. Мальчик М.В., Дідик Д.О. Аналіз тенденцій диджитал-маркетингу в період після COVID-19: світовий досвід. *Академічні візії*. 2022. Вип. 14. URL: <https://www.academy-vision.org/index.php> (дата звернення: 07.06.2024).

References

1. Bondar, N. P., Botsian, T. V., & Sharan, L. O. (2022). Imersywni tekhnolohii v hotelnomu biznesi: analiz svitovoho dosvidu [Immersive technologies in the hotel business: analysis of international experience]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 45. Retrieved from <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1955> [in Ukrainian].
2. Shcho take dopovnena realnist (AR) i yak tse pratsiuie [What is augmented reality (AR) and how it works]. *SumDU: website*. Retrieved from <https://ulab.sumdu.edu.ua/uk/shho-take-dopovnena-realnist-ar-i-yak-ce-pracjuie> [in Ukrainian].
3. Martyniuk, O. A., & Korolov, I. O. (2020). Tendentsii rozvytku VR, AR TA MR-tekhnolohii u suchasnomu biznesi [Trends in VR, AR, and MR technologies in modern business]. *Menedzhment. Ekonomika ta suspilstvo*, 22. Retrieved from <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/126/121> [in Ukrainian].
4. Evoliutsiia tekhnolohii dopovnenoi realnosti v povsiakdennykh dodatках [The evolution of augmented reality technology in everyday applications]. (2024). *LEBARA*. Retrieved from <https://tinyurl.com/49y2ueev> [in Ukrainian].
5. Mazhara, A. Ye. (2021). Osoblyvosti tekhnolohii dopovnenoi realnosti [Features of augmented reality technology]. *Automation and development of electronic devices*, 2, 63–65. Retrieved from <https://openarchive.nure.ua/entities/publication/ee59f740-2bbf-41db-8d70-81a82a743a61> [in Ukrainian].
6. Lysenko, M. (2023). Ohliad suchasnykh instrumentiv ta pidkhodiv do rozrobky AR-dodatkov [Overview of modern tools and approaches to AR application development]. *Measuring and computing devices in technological processes*, 3, 128–136 [in Ukrainian].
7. Mostova, A. D. (2022). Tsyfrovi marketynhovi innovatsii ta yikh rol u stratehii tsyfrovoho marketynhu [Digital marketing innovations and their role in digital marketing strategy]. *Hlobalizatsiia ta rozvytok innovatsiinykh system: tendentsii, vyklyky, perspektyvy — Globalization and development of innovative systems: trends, challenges, prospects: mizhnar. nauk.-prakt. konf.* (pp. 309–312). Kharkiv [in Ukrainian].
8. Vplyv dopovnenoi realnosti na marketynh ta reklamu [The impact of augmented reality on marketing and advertising]. (2024). *6weeks*. Retrieved from <https://6weeks.marketing.ua/vplyv-dopovnenoi-realnosti-na-marketing-ta-reklamu/> [in Ukrainian].
9. Plotnykova, M. (2023). Yak integruvaty AR u vashu marketynhovu stratehiiu [How to integrate AR into your marketing strategy]. *Rocketmen*. Retrieved from <https://rocketmen.com.ua/ua/article/kak-integrirovat-ar-v-vashu-marketingovuyu-strategiyu> [in Ukrainian].
10. Auugmented-reality v polihrafi [Auugmented-reality in printing]. *VESNA*. Retrieved from <https://vesnaph.com.ua/tehnologii/smart-tehnologii/augmented-reality> [in Ukrainian].
11. Tekhnolohii dopovnenoi realnosti v reklamii: yak AR ta VR transformuiut sposoby spozhyvchoi komunikatsii [Technologies of augmented reality in advertising: how AR and VR are transforming ways of consumer communication]. (2024). *BlogQuest*. Retrieved from <https://pandora.kiev.ua/tehnologiyi-dopovnenoyi-realnosti-v-reklamii-yak-ar-ta-vr-transformuyut-sposoby-spozhyvchoyi-komunikaciyi/> [in Ukrainian].
12. Otsinka obsiahu rynku marketynhovykh servisiv. Pidsumky 2023 ta prohnoz 2024. “Zhyty y pratsiuvaty popry vse” [Evaluation of the volume of the marketing services market. 2023 results and 2024 forecast. “Live and work despite everything”]. (2023). *Mami.org*. Retrieved from <https://mami.org.ua/uk/news/mami-news/Ocinka-obsjagu-rinku-marketingovykh-servisiv-Pidsumki-223-ta-prohnoz-224-ZHiti-j-pracjuvati-popri-vse> [in Ukrainian].
13. AR-tekhnolohiia v marketynhu: maibutnie v teperishnomu [AR technology in marketing: the future in the present]. *Content.UA*. Retrieved from <https://content.ua/ukr/blog/ar-tekhnologiya-v-marketingu-majbutne-v-tepershnomu> [in Ukrainian].
14. Kuzennyi, P. V. (2023). Zastosuvannia AR i VR tekhnolohii u marketynhu [Application of AR and VR technologies in marketing]. *Menedzhment ta marketynh yak faktory rozvytku biznesu v umovakh ekonomiky vidnovlennia — Management and marketing as factors of business development in conditions of economic recovery: materialy mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii* (pp. 179–181). Vidp. red. ta uporiad. V. V. Khrapkina, K. V. Pichyk; Natsionalnyi universytet “Kyievo-Mohylianska akademiia” [ta in.]. Kyiv: Vydavnychiy dim “Kyievo-Mohylianska akademiia”, 2. Retrieved from <https://ekmair.ukma.edu.ua/bitstreams/220dc1d2-2700-458c-a66c-3aaacbf6fa9e/download> [in Ukrainian].
15. Malchyk, M. V., & Didyk, D. O. (2022). Analiz tendentsii dydzhytal-marketynhu v period pislia COVID-19: svitovy dosvid [Analysis of digital marketing trends in the post-COVID-19 period: global experience]. *Akademichni vizii*, 14. Retrieved from <https://www.academy-vision.org/index.php> [in Ukrainian].

Горбатюк Валентина Вікторівна

викладач кафедри менеджменту

Одеський національний економічний університет

Gorbatiuk Valentyna

Teacher of the Department of Management

Odesa National Economic University

ORCID: 0000-0003-4476-2616

Ткачук Олена Владиславівна

студентка кафедри менеджменту

Одеського національного економічного університету

Tkachuk Olena

Student of the Department of Management

Odesa National Economic University

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-6-9968

ОСОБЛИВОСТІ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА FEATURES OF THE COMPETITIVENESS MANAGEMENT PROCESS OF THE ENTERPRISE

Анотація. Вступ. На сучасному етапі розвитку ринкової економіки в Україні, важливим є забезпечення високого рівня конкурентоспроможності вітчизняних підприємств, що є однією з головних умов утримання стійких позицій підприємств як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Успішна діяльність підприємств в умовах конкурентної боротьби передбачає постійний моніторинг зовнішнього середовища, діагностика й виявлення слабких і сильних сторін підприємства, а також формування гнучкої системи управління підприємством для швидкої адаптації до мінливого зовнішнього середовища.

Мета дослідження. Метою дослідження є визначення сутності управління конкурентоспроможністю підприємства та особливостей процесу управління конкурентоспроможністю підприємства.

Матеріали та методи. Матеріалами для проведення дослідження є наробки вітчизняних та зарубіжних науковців щодо дослідження особливостей управління конкурентоспроможністю підприємств.

У процесі дослідження було використано наступні методи: методи пізнання та систематизації, для визначення сутності поняття конкурентоспроможності; метод аналізу й синтезу, для дослідження підходів до процесу управління конкурентоспроможністю.

Результати дослідження. У статті виділено три підходи до визначення сутності поняття «конкурентоспроможність», а саме: як здатність підприємства утримати конкурентну позицію; як здатність сформувати конкурентну перевагу для лідерства на ринку; можливості підприємства забезпечити його успішне функціонування на ринку. Обґрунтовано доцільність об'єднання визначень перших двох підходів, для більш повного висвітлення сутності поняття «конкурентоспроможність». Досліджено підходи до визначення етапів управління конкурентоспроможністю підприємства. Розроблено власну етапізацію процесу управління конкурентоспроможністю підприємства.

Перспективи. У подальших дослідженнях пропонується проаналізувати методи визначення конкурентоспроможності підприємства та дослідити науковий інструментарій необхідний для реалізації процесу управління конкурентоспроможністю підприємства.

Ключові слова: управління, конкуренція, конкурентоспроможність.

Summary. Introduction. At the current stage of development of the market economy in Ukraine, it is important to ensure a high level of competitiveness of domestic enterprises, which is one of the main conditions for maintaining stable positions of enterprises both on the domestic and foreign markets. The successful operation of enterprises in conditions of competitive struggle involves constant monitoring of the external environment, diagnosis and identification of weak and strong points of the enterprise, as well as the formation of a flexible system of enterprise management for rapid adaptation to the changing external environment.

Purpose. The purpose of the study is to determine the essence of enterprise competitiveness management and the features of the enterprise competitiveness management process.

Materials and methods. The materials for conducting the research are the works of domestic and foreign scientists on the study of the peculiarities of managing the competitiveness of enterprises.

The following methods were used in the research process: cognitive and systematization methods to determine the essence of the concept of competitiveness; method of analysis and synthesis, for researching approaches to the process of managing competitiveness.

Results. The article highlights three approaches to defining the essence of the concept of “competitiveness”, namely: as the ability of an enterprise to maintain a competitive position; as the ability to form a competitive advantage for market leadership; the company’s ability to ensure its successful functioning on the market. The expediency of combining the definitions of the first two approaches is substantiated in order to more fully illuminate the essence of the concept of “competitiveness”. Approaches to determining the stages of managing the competitiveness of the enterprise have been studied. The own phasing of the process of managing the competitiveness of the enterprise has been developed.

Discussion. In further studies, it is proposed to analyze the methods of determining the competitiveness of the enterprise and to investigate the scientific tools necessary for the implementation of the process of managing the competitiveness of the enterprise.

Key words: management, competition, competitiveness.

Постановка проблеми. В умовах жорсткої конкуренції суб’єкти господарювання вступають між собою у конкурентну боротьбу за більш вигідні умови функціонування. Для отримання переваги в конкурентній боротьбі підприємствам необхідно формувати, підтримувати та підвищувати конкурентоспроможність.

Визначення рівня конкурентоспроможності та його подальше підвищення залежить від ефективності прийнятих менеджментом підприємства рішень. Саме тому важливою є організація ефективного управління конкурентоспроможністю підприємства та побудова детального процесу управління конкурентоспроможністю.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання сутності поняття «конкурентоспроможність» підприємства у свої роботах висвітлювали низка авторів, а саме Н. О. Грицишин [4, с. 31], О. О. Гетьман [2, с. 22], М. М. Радева [12, с. 178], О. Є. Кузьмін, О. П. Мельник, О. П. Романко [7, с. 11], П. Р. Пуцентейло [11, с. 82] та ін.. Особливості процесу управління конкурентоспроможністю підприємства висвітлено в роботах І. О. Геращенко, О. О. Шмадченко [3], О. П. Красняка, В. О. Мицика [5], Т. Ю. Пастухова [10].

Метою статті є розкриття сутності поняття конкурентоспроможності та підходів до управління конкурентоспроможністю для уніфікації процесу управління конкурентоспроможністю підприємств.

Виклад основного матеріалу. Поняття конкурентоспроможності має місце лише за існування конкуренції. В свою чергу, основна сутність конкуренції полягає в боротьбі, за отримання якомога більшої частки ринку та як наслідок лідируючої позиції на ринку.

Здатність підприємств вступати в конкурентну боротьбу та можливість функціонувати за всіма особливостями конкуренції викликає потребу дослідження його конкурентоздатності.

В науковій літературі не існує єдиного підходу щодо визначення сутності поняття «конкурентоспроможність». На основі критичного аналізу робіт сучасних науковців, ми виділили три підходи щодо визначення сутності терміну «конкурентоспроможність» (табл. 1.3):

- автори Н. О. Грицишин [4, с. 31], О. О. Гетьман [2, с. 22], П. К. Бечко, Я. О. Голобородько [1] визначають конкурентоспроможність як здатність підприємства утримати конкурентну позицію;
- автори В. Д. Пантелеев [9, с. 16], М. М. Радева [12, с. 178], О. Є. Кузьмін, О. П. Мельник, О. П. Романко [7, с. 11] акцентують увагу на визначенні конкурентоспроможності як здатності сформувати конкурентну перевагу для лідерства на ринку;
- автори О. О. Масляєва [8], П. Р. Пуцентейло [11, с. 82], О. П. Красняк, В. О. Мицик [5, с. 22] під конкурентоспроможністю пропонують розуміти можливості підприємства забезпечити його успішне функціонування на ринку.

Дослідивши сутність кожного з виділених підходів, ми підтримуємо трактування «конкурентоспроможності» авторами першого та другого підходів, оскільки конкурентоспроможність має відображати можливості мати саме конкурентну позицію на ринку, що в свою чергу можливо при наявності стійких конкурентних переваг. На нашу думку автори третього підходу у свої визначення наводять характерні риси стратегічного управління, яке направлене на організацію внутрішньої діяльності підприємства, що забезпечить ефективне його функціонування у зовнішньому середовищі.

Підсумовуючи вищевикладене, можна зробити висновок, що конкурентоспроможність підприємства є досить складною економічною категорією, що базується на здатності підприємства сформувати конкурентну перевагу на основі аналізу низки показників діяльності підприємства та зайняти конкурентну позицію на визначеному ринку функціонування.

Єдиного формалізованого процесу управління конкурентоспроможністю підприємства в науковій літературі не існує. Вчені О. П. Красняк та В. О. Мицик виділяють 6 етапів управління конкурентоспроможністю підприємства, а саме [5]: аналіз показників, що визначають конкурентоспроможність підприємства; формалізація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства; виокремлення ознак та встановлення їх обмежень; визначення кількісних показників кожної ознаки та їх градація; проведення оцінки конкурентоспроможності; розробка стратегії підвищення конкурентоспроможності.

Дещо інший алгоритм управління конкурентоспроможністю підприємства пропонує Т. Ю. Пастухова [10]: дослідження конкурентного середовища та оцінка особливості конкуренції в галузі; визначення конкурентоспроможності підприємства та його конкурентів; проведення конкурентного позиціонування; розробка стратегії управління конкурентоспроможності; реалізація обраної стратегії.

Найбільш деталізовану модель управління конкурентоспроможністю пропонує І. О. Геращенко та О. О. Шмадченко [3, с. 299], який складається з 11 етапів: виділення чинників зовнішнього та внутрішнього середовища; групування чинників та виявлення їх взаємозв'язків; оцінка впливу виділених чинників на рівень конкурентоспроможності підпри-

ємства; прогнозування змін виявлених чинників; прогнозування змін конкурентоспроможності на основі зміни чинників; систематизація методів й шляхів підвищення конкурентоспроможності; розробка комплексу заходів, щодо підвищення конкурентоспроможності; оцінка витрат на обрані заходи; вибір критерію ефективності розроблених заходів; вибір оптимального рішення; прийняття управлінських рішень щодо впровадження обраного напрямку підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Останній підхід найбільш доцільно описує етапи управління конкурентоспроможністю, а також передбачає розробку різних напрямків розвитку, їх аналіз та вибір найефективнішого. Дослідимо етапи моделі більш детально.

Першим етапом є виділення чинників зовнішнього та внутрішнього середовища. На цьому етапі важливим є виділення чинників, які мають безпосередній вплив на діяльність підприємства та галузь в цілому. Щодо внутрішнього середовища — це чинники, які характеризують окремі підрозділи підприємства та систему управління в цілому.

Щодо зовнішніх чинників, варто виділити два напрямки впливу: внутрішньогалузеві та загальні. До внутрішньогалузевих варто віднести стан внутрішньогалузевої конкуренції, вплив постачальників та споживачів. До групи загальних чинників впливу

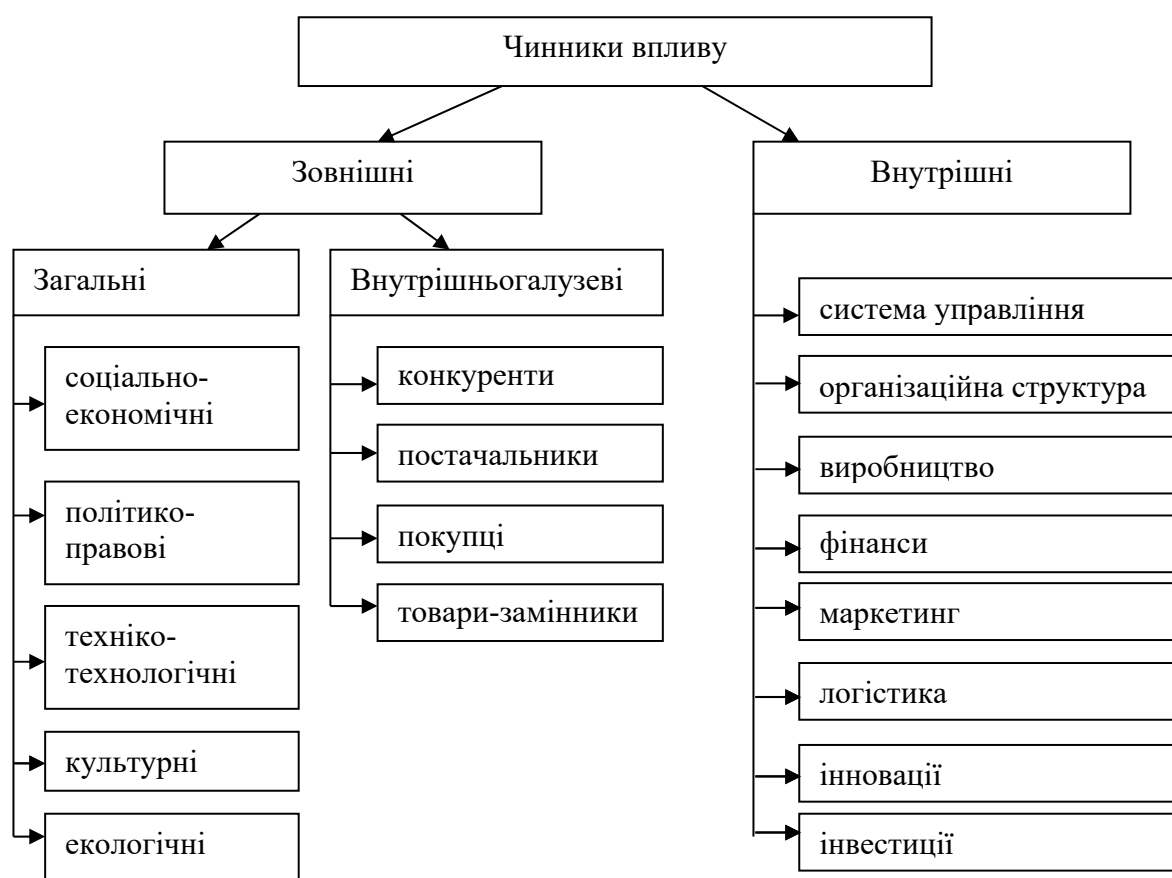


Рис. 1. Чинники впливу на конкурентоспроможність підприємства
Джерело: складено автором за [1; 7; 9]



Рис. 2. Логічна модель управління конкурентоспроможністю підприємства
Джерело: удосконалено автором на основі [3, с. 298–301; 5; 6, с. 118; 10]

зовнішнього середовища відносять політичний та економічний стан в країні, соціальні та культурні особливості тощо. Групи чинників, що впливають на діяльність підприємства наведено на рис. 1.

Другим етапом управління конкурентоздатності є *групування чинників та виявлення їх взаємозв'язків*. За методикою автора першочерговим є саме групування чинників і лише потім врахування взаємозв'язків. На нашу думку групування має відбуватися саме на основі виявлених взаємозв'язків, що дозволить більш детально провести їх порівняльну оцінку.

Третім етапом є *оцінка впливу виділених показників на конкурентоспроможність підприємства*. Оцінка впливу виділених показників може відбуватися на основі експертних оцінок, виважених оцінок тощо. На нашу думку найбільш доцільним методом аналізу на цьому етапі є дослідженням нами метод інтегральних оцінок окремих показників діяльності на загальний рівень конкурентоспроможності.

Четвертим етапом в досліджуваній моделі є *прогнозування змін виділених показників*. Прогнозування змін є необхідним для оцінки ризиків та розробки різних сценаріїв змін. Зазвичай розроблять оптимістичний, песимістичний та сценарій без змін. Ми вважаємо доцільним на цьому етапі визначення стадії життєвого циклу підприємства та галузі.

Дослідивши можливі зміни на основі комбінації різних сценаріїв проводиться прогнозування зміни конкурентоспроможності. Зміна одного показника в середовищах існування підприємства викладає зміну й інших показників, що важливо враховувати при оцінці майбутньої конкурентоспроможності. Саме тому виникає необхідність прогнозування зміни конкурентоздатності. Доцільним методом оцінки на цьому етапі може бути розрахунок матричного інтегрального показника конкурентоспроможності.

Наступними етапами є *систематизація шляхів та методів підвищення конкурентоздатності та розробка системи заходів щодо підвищення конкурентоздатності*. Ці етапи має найбільше частку суб'єктивності, оскільки якість виконання систематизації шляхів та розробки системи заходів повністю залежить від досвіду, кваліфікації та умінь управлінського персоналу.

Розробивши систему заходів вадливо визначити чи спів розмірними вони є відносно поточних можливостей підприємства, саме тому важливим є виділення етапу *оцінки витрат на обрані заходи*. Оцінка витрат відбувається на основі побудов кошторисів витрат, прогнозування грошових потоків тощо.

Перш ніж впроваджувати обраний напрямок підвищення конкурентоспроможності важливо обрати критерій ефективності розроблених заходів. Тобто,

менеджменту підприємства необхідно розробити систему оцінок кожного з етапів впровадження заходів, для подальшої оцінки їх ефективності.

На основі вищевикладеного ми сформуваємо логічну модель управління конкурентоспроможністю підприємства (рис. 2).

Враховуючи детальність етапів моделі управління конкурентоспроможності ми вважаємо логічним закінчення цього процесу саме впровадження обраних заходів.

Оскільки модель передбачає формування критеріїв ефективності розроблених заходів то доцільним є доповнення досліджуваної моделі етапами: діагностики — перевірки якості виконання заходів; корегування — внесення правок до розробленого плану реалізації заходів, у разі виявлення відхилень від розроблених стандартів.

Також враховуючи тенденцію конкурентного середовища до постійної зміни та розвитку, зазначена модель має реалізовуватися циклічно, менеджмент підприємства має проводити постійну діагностику змін як внутрішнього так і зовнішнього середовища й розробляти нові заходи підвищення конкурентоздатності або корегувати існуючі. При чому процес діагностики змін внутрішнього та зовнішнього середовища та діагностика якості виконання розроблених заходів мають здійснюватись паралельно, після початку реалізації розроблених заходів.

Перевагами сформованої логічної моделі управління конкурентоспроможністю є: деталізованість та системність у визначенні етапів управління конкурентоспроможності; акцент на важливості оцінки зміни конкурентоспроможності за рахунок прогнозування змін показників діяльності підприємства; можливість діагностики якості виконання заходів щодо підвищення конкурентоздатності; необхідність проведення діагностики змін середовищ функціонування підприємства, для подальшого корегування напрямків підвищення конкурентоспроможності.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Як висновок, варто зазначити, що управління конкурентоспроможністю підприємства є досить складним процесом, що передбачає обробку великої кількості даних та потребує високої кваліфікації управлінського персоналу. Управління конкурентоспроможності має відбуватися системно, безперервно та циклічно на основі постійної діагностики змін зовнішнього та внутрішнього середовищ діяльності підприємства.

В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на методах визначення конкурентоспроможності підприємства, а також підборі відповідного інструментарію для кожного з етапів управління конкурентоспроможністю підприємства.

Література

1. Бечко П. К., Голобородько Я. О. Теоретичні засади сутності економічних категорій «конкуренція» і «конкурентоспроможність». *Ефективна економіка*. 2015. № 7. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_7_14 (дата звернення: 13.05.2024).
2. Гетьман О. О. Економічна діагностика. Київ : Центр навчальної літератури, 2007. 307 с
3. Геращенко І. О. Управління конкурентоспроможністю підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. Вип. 50. С. 297–301.
4. Грицишин Н. Конкурентоспроможність виробничого підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2005. № 1. С. 29–34.
5. Красняк О. П., Мицик В. О. Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах. *Ефективна економіка*. 2019. № 11. URL: <http://surl.li/ufrmy> (дата звернення: 20.05.2024).
6. Кузнецова І. О., Горбатюк В. В. Сучасні підходи до формування конкурентної стратегії підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць*. Одеса : ОНЕУ. 2020. № 3–4 (74–75). С. 109–120.
7. Кузьмін О. Є., Мельник О. П., Романко О. П. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика: монографія. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2011. 180 с.
8. Масляева О. О. Економічна сутність категорій, конкурентоспроможність»: дефініція та систематизація. *Ефективна економіка*. 2011. № 10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2011_10_20 (дата звернення: 13.05.2024).
9. Пантелеев В. Д. Оцінка конкурентоспроможності підприємства (методологія простого рішення). *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2008. Вип. 2 (45). С. 10–16.
10. Пастухова Т. Ю. Системно-процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2012. № 9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2012_9_38 (дата звернення: 13.05.2024).
11. Пуцентайло П. Р. Конкурентоспроможність підприємства: методологія аналізу дефініції. *Інноваційна економіка*. 2015. № 4. С. 80–86. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2015_4_14 (дата звернення: 13.05.2024).
12. Радева М. М. Комплексне оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Держава та регіони*. 2004. № 3. С. 176–180.

References

1. Bechko P. K., Holoborodko Ya. O. Teoretychni zasady sutnosti ekonomichnykh katehorii “konkurentsiia” i “konkurentospromozhnist”. *Efektivna ekonomika*. 2015. № 7. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_7_14.
2. Hetman O. O. Ekonomichna diahnostyka. Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury, 2007. 307 s
3. Herashchenko I. O. Upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*. 2015. Vyp. 50. S. 297–301.
4. Hrytsyshyn N. Konkurentospromozhnist vyrobnychoho pidpriemstva. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*. 2005. № 1. S. 29–34.
5. Krasniak O. P., Mytsyk V. O. Konkurentospromozhnist i konkurentni perevahy pidpriemstva v suchasnykh rynkovykh umovakh. *Efektivna ekonomika*. 2019. № 11. URL: <http://surl.li/ufrmy>.
6. Kuznetsova I. O., Horbatiuk V. V. Suchasni pidkhody do formuvannia konkurentnoi stratehii pidpriemstva. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen: zb. nauk. prats*. Odesa: ONEU. 2020. № 3–4 (74–75). S. 109–120.
7. Kuzmin O. Ye., Melnyk O. P., Romanko O. P. Konkurentospromozhnist pidpriemstva: planuvannia ta diahnostyka: monohrafiia. Ivano-Frankivsk: IFNTUNH, 2011. 180 s.
8. Masliaieva O. O. Ekonomichna sutnist katehorii, konkurentospromozhnist”: definitysia ta systematyzatsiia. *Efektivna ekonomika*. 2011. № 10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2011_10_20.
9. Pantelieiev V. D. Otsinka konkurentospromozhnosti pidpriemstva (metodolohiia prostoho rishennia). *Visnyk ahrarynoi nauky Prychornomoria*. 2008. Vyp. 2 (45). S. 10–16.
10. Pastukhova T. Yu. Systemno-protsesnyi pidkhid do upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva. *Efektivna ekonomika*. 2012. № 9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2012_9_38.
11. Putsenteilo P. R. Konkurentospromozhnist pidpriemstva: metodolohiia analizu definitysii. *Innovatsiina ekonomika*. 2015. № 4. S. 80–86. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2015_4_14.
12. Radieva M. M. Kompleksne otsiniuvannia konkurentospromozhnosti pidpriemstva. *Derzhava ta rehiony*. 2004. № 3. S. 176–180.

УДК 519.68:355/359[327.5:341.328]

Леонтович Сергій Петрович

кандидат економічних наук,
доцент кафедри оборонного менеджменту
Національний університет оборони України

Leontovych Serhii

Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor of the Department of Defense Management
National University of Defense of Ukraine
ORCID: 0000-0002-0393-1869

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-6-10008

АНАЛІЗ ДОСВІДУ ВПРОВАДЖЕННЯ МЕТОДОЛОГІЇ ПОРТФЕЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ В ОБОРОННІЙ СФЕРІ ПРОВІДНИХ КРАЇН-ЧЛЕНІВ НАТО

ANALYSIS OF THE EXPERIENCE OF IMPLEMENTING THE PORTFOLIO MANAGEMENT METHODOLOGY IN THE DEFENSE SECTOR OF THE LEADING NATO MEMBER COUNTRIES

Анотація. В оборонній сфері провідних країнах-членів НАТО тривалий час використовують методологію портфельного управління, яка є ключовим інструментом для ефективного розподілу ресурсів та досягнення стратегічних цілей. Узагальнення цього досвіду є нагальною потребою для вітчизняного сектору безпеки і оборони.

Вступ. У статті описано основні концепції стандартів управління портфелями «The Standard for Portfolio Management» та ISO 21504:2022. Здійснено оглядовий аналіз досвіду впровадження методології портфельного управління в оборонній сфері провідних країн-членів НАТО. Розкрито особливості цього процесу у США, Англії, Литовській Республіці. Визначено, що портфельне управління у сфері безпеки і оборони країн НАТО вже протягом тривалого часу є ефективним засобом оцінювання стану їх оборонного потенціалу та визначення стратегії і шляхів досягнення необхідного рівня потенціалу в оптимальний спосіб у майбутньому. Уточнено сутність понять «управління портфелем», «стратегії управління портфелем проєктів в оборонній сфері» на прикладі тлумачення цих термінів стандартами провідних країн-членів НАТО. Оцінено напрями визначення ефективності функціонування механізму управління оборонними ресурсами у рамках портфельного управління. Виявлено, що одним із сучасних методів при управлінні портфелями проєктів в оборонній сфері, який поширений у секторі безпеки та оборони країн-членів НАТО є PM²-P_{FM} методологія, а також метод оборонного планування на основі спроможностей та розкрито їхні особливості. Результати дослідження свідчать, що формування чи перегляд портфелів повинен здійснюватися на основі наявності певного набору критеріїв, де головними є сформовані нові технології та можливості. Зроблено висновки для України щодо розвитку портфельного управління для МОУ та визнано, що в сучасних умовах воєнного стану повнота запровадження є гостро необхідною і критично важливою для забезпечення обороноздатності та стійкості країни.

Мета. Метою дослідження є аналіз формування методологій впровадження портфельного управління в оборонній сфері провідних країн-членів НАТО з визначенням їх основних принципів та ключових аспектів для адаптації та впровадження у вітчизняну практику оборонного управління (оборонного менеджменту).

Матеріали і методи. У процесі здійснення дослідження використано наукові методи: теоретичного узагальнення (для характеристики методології управління в оборонній сфері країн-членів НАТО); аналізу та синтезу (для визначення переваг методології портфельного управління для вітчизняної практики); табличний та графічний (для унаочнення дослідження); узагальнення результатів (для формування висновків).

Результати. У статті описано основні концепції стандартів управління портфелями «The Standard for Portfolio Management» та ISO 21504:2022. Здійснено оглядовий аналіз досвіду впровадження методології портфельного управління в оборонній сфері провідних країн-членів НАТО. Розкрито особливості цього процесу у США, Англії, Литовській Республіці. Визначено, що портфельне управління у сфері безпеки і оборони країн НАТО вже протягом тривалого часу є ефективним засобом оцінювання стану їх оборонного потенціалу та визначення стратегії і шляхів досягнення необхідного рівня потенціалу в оптимальний спосіб у майбутньому. Уточнено сутність понять «управління портфелем», «стратегії управління портфелем проєктів в обо-

ронній сфері» на прикладі тлумачення цих термінів стандартами провідних країн-членів НАТО. Оцінено напрями визначення ефективності функціонування механізму управління оборонними ресурсами у рамках портфельного управління. Виявлено, що одним із сучасних методів при управлінні портфелями проектів в оборонній сфері, який поширений у секторі безпеки та оборони країн-членів НАТО є PM²-PfM методологія, а також метод оборонного планування на основі спроможностей та розкрито їхні особливості. Результати дослідження свідчать, що формування чи перегляд портфелів повинен здійснюватися на основі наявності певного набору критеріїв, де головними є сформовані нові технології та можливості. Зроблено висновки для України щодо розвитку портфельного управління для МОУ та визнано, що в сучасних умовах воєнного стану повнота запровадження є гостро необхідною і критично важливою для забезпечення обороноздатності та стійкості країни.

Перспективи. У подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на розвитку методології портфельного управління на рівні складових Сил Оборони, визначення реалізації їх особливостей на стратегічному та оперативному рівнях тощо у рамках Програми робіт із військової стандартизації.

Ключові слова: методологія управління, портфельне управління, сфера оборони, країни-члени НАТО, НАТО.

Summary. In the defense sector, leading NATO countries have long used portfolio management methodology, which is a key tool for effectively allocating resources and achieving strategic goals. Synthesis of this experience is an urgent need for the domestic security and defense sector.

Introduction. The article describes the basic concepts of portfolio management standards The Standard for Portfolio Management and ISO 21504:2022. A review analysis of the experience of introducing portfolio management methodology in the defense sector of leading NATO member countries was carried out. The features of this process in the USA, England, and the Republic of Lithuania are revealed. It has been determined that portfolio management in the field of security and defense of NATO countries has long been an effective means of assessing the state of their defense capabilities and determining the strategy and ways to achieve the required level of capabilities in an optimal way in the future. The essence of the concepts of “portfolio management” and “strategy for managing a portfolio of projects in the defense sector” is clarified using the example of the interpretation of these terms by the standards of leading NATO member countries. The directions for determining the effectiveness of the functioning of the mechanism for managing defense resources within the framework of portfolio management are assessed. It has been determined that one of the modern methods of managing project portfolios in the defense sector, which is common in the security and defense sector of NATO member countries, is the PM²-PfM methodology, as well as the capability-based defense planning method, and their features are revealed. The results of the study indicate that the formation or revision of portfolios should be carried out on the basis of a certain set of criteria, where the main ones are new technologies and opportunities. Conclusions are drawn for Ukraine on the development of portfolio management for the Ministry of Defense and it is recognized that in modern conditions of a military state, the completeness of implementation is urgently needed and critically important to ensure the defense capability and sustainability of the country.

Purpose. The purpose of the study is to analyze the formation of methodologies for introducing portfolio management in the defense sector of the leading NATO member countries with the identification of their basic principles and key aspects of adaptation and implementation into the domestic practice of defense management (defense management).

Materials and methods. During the study, scientific methods were used: theoretical generalization (to characterize the management methodology in the defense sector of NATO member countries); analysis and synthesis (to determine the advantages of portfolio management methodology for domestic practice); tabular and graphical (for clarity of the study); generalization of results (to form conclusions).

Results. The article describes the basic concepts of portfolio management standards The Standard for Portfolio Management and ISO 21504:2022. A review analysis of the experience of introducing portfolio management methodology in the defense sector of leading NATO member countries was carried out. The features of this process in the USA, England, and the Republic of Lithuania are revealed. It has been determined that portfolio management in the field of security and defense of NATO countries has long been an effective means of assessing the state of their defense capabilities and determining the strategy and ways to achieve the required level of capabilities in an optimal way in the future. The essence of the concepts of “portfolio management” and “strategy for managing a portfolio of projects in the defense sector” is clarified using the example of the interpretation of these terms by the standards of leading NATO member countries. The directions for determining the effectiveness of the functioning of the mechanism for managing defense resources within the framework of portfolio management are assessed. It has been determined that one of the modern methods of managing project portfolios in the defense sector, which is common in the security and defense sector of NATO member countries, is the PM²-PfM methodology, as well as the capability-based defense planning method, and their features are revealed. The results of the study indicate that the formation or revision of portfolios should be carried out on the basis of a certain set of criteria, where the main ones are new technologies and opportunities. Conclusions are drawn for Ukraine on the development of portfolio management for the Ministry of Defense and it is recognized that in modern conditions of a military state, the completeness of implementation is urgently needed and critically important to ensure the defense capability and sustainability of the country.

Discussion. In further scientific research, it is proposed to focus on the development of portfolio management methodology at the level of the components of the defense forces, determining the implementation of their features at the strategic and operational levels, etc. within the framework of the Military Standardization Work Program.

Key words: management methodology, portfolio management, defense sphere, NATO countries, NATO.

Постановка проблеми. В оборонній сфері провідних країн-членів НАТО тривалий час використовують методологію портфельного управління, яка є ключовим інструментом для ефективного розподілу ресурсів та досягнення стратегічних цілей.

В Україні у рамках трансформації системи оборонного менеджменту та впровадження сучасних підходів до управління у 2016 році було опрацьовано проект запровадження програмно-проектного управління в Міністерстві оборони України (МОУ) та Збройних Сил України (ЗСУ) [7], який потребує подальшої реалізації. Попри певний прогрес у трансформації системи національного оборонного менеджменту, необхідне подальше системне дослідження досвіду портфельного управління в оборонній сфері провідних країн-членів НАТО, для впровадження його в діяльність МОУ, що вимагає загального комплексного підходу та уваги до деталей цих процесів і зумовлює актуальність дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питання розгляду досвіду впровадження методології портфельного управління в оборонній сфері провідних країн-членів НАТО зосереджені у наукових працях таких вчених як: Воркут Т. з ін. авторами [1], Дихановський В. з ін. [3], Денежкін М. [2], Дьяков С. з ін. [13], Семененко В. з ін. [8], Сніцаренко П. з ін. [9], Сотник В. [5] тощо.

Вітчизняними вченими досліджуються питання концепції портфельного управління з використанням ресурсів в умовах ризику та невизначеності [1]; методологія ціннісно-орієнтованого управління плануванням розвитку озброєння [3], методичні засади оцінювання ефективності планування оборонних ресурсів виду Збройних Сил України із використанням узагальненої функції бажаності Харрінгтона [13]; обґрунтування підходів до порядку інформатизації процесів організації оборонного планування на основі спроможностей [4]; висвітлення проблем функціонування наявної системи управління оборонними ресурсами [5]. Вивчаються особливості оборонного планування у державах-членах НАТО на основі спроможностей [2]; стратегічного та оборонного планування за процедурами НАТО [10] та ін.

Вченими визнано, що впровадження методології портфельного управління в оборонній сфері стає все більш актуальним завданням для країн, особливо тих, що перебувають у складних геополітичних умовах.

Зарубіжні вчені зосереджують дослідження у змістовному наповненні портфельного управління. Mahon Ch., Driessnack J. здійснено огляд наукових рекомендацій Урядам (на прикладі США) використовувати управління портфелем [19]; Hornea I. досліджено планування на основі спроможностей як ключового інструменту планування обороноздатності НАТО та армій держав-членів [16]; Popescu C. описано нову стратегічну концепцію НАТО як основи безпеки в глобальному світі [21]; праця Matisoo P.

[20] присвячена дослідженню умов забезпечення спільної взаємодії держав-членів НАТО через управління портфелем спроможностей.

Дослідниками Dobias P., Wheaton K. розглянуто роль взаємозалежностей у стратегічній оптимізації портфеля НАТО [14]; Bonsignore G. описав впровадження SAFe у програмі AWACS НАТО [11]; авторський колектив Garanovich I. та ін. системно досліджували управління взаємозалежностями портфелю обороноздатності країн-членів НАТО [15] та ін.

НАТО декларує гарантування безпеки для кожної держави, що входить в Альянс [9, с. 48], тому зважаючи на сучасні виклики глобального світу та гостру потребу прискорення розвитку оборонної сфери, забезпечення перемоги та стійкої національної безпеки України, існує необхідність вивчення досвіду з ефективного розподілу та використання оборонних ресурсів країн-членів НАТО.

Метою статті є аналіз формування методологій впровадження портфельного управління в оборонній сфері провідних країн-членів НАТО з визначенням їх основних принципів та ключових аспектів для адаптації та впровадження у вітчизняну практику оборонного управління (оборонного менеджменту).

Матеріали і методи. У процесі здійснення дослідження використано наукові методи: теоретичного узагальнення (для характеристики методології управління в оборонній сфері країн-членів НАТО); аналізу та синтезу (для визначення переваг методології портфельного управління для вітчизняної практики); табличний та графічний (для унаочнення дослідження); узагальнення результатів (для формування висновків).

Виклад основного матеріалу. Провідною світовою некомерційною організацією в галузі управління проектів є Інститут проектного управління (Project Management Institute, PMI), а принципи управління закладено у Міжнародному стандарті управління портфелями проектів «The Standard for Portfolio Management — Third Edition» [23]. Згідно стандарту, управління портфелем передбачає здійснення моніторингу та управління виконанням проектів, включених в портфель.

Впродовж останніх десятиліть управління портфелем стало найкращою практикою, що генерує багато переваг. Організації, як правило, найкраще працюють із централізованою стратегією та децентралізованим виконанням. Розвиваюча методологія управління капітальними активами в портфелях продемонструвала підвищену ефективність і результативність, оскільки управління портфелем є «мостом між стратегією та виконанням» [19].

Підтвердженням ефективності портфельного управління є його використання найбільш передовими країнами світу, зокрема Сполученими Штатами Америки, де набув розвитку «Стандарт з управління портфелями» (The Standard for portfolio manage-

ment), Сполученим Королівством Великої Британії і Північної Ірландії, з поширенням стандарту «GovS002. Реалізація проекту: управління портфелем, програмою та проектом» (GovS002 Project delivery: portfolio, program and project management).

Так, дані Річного звіту про великі проекти Управління інфраструктури та проектів Сполученого Королівства Великої Британії та Північної Ірландії «Annual Report on Major Projects 2022–23» свідчать, що:

- національна безпека є прикладом сфер, де вигода для суспільства не завжди має матеріальний вимір;
- військові проекти є одними із найскладніших і стратегічно важливих для уряду;
- масштабність проектів передбачає їх тривалу стратегію, із середньою прогнозованістю від 20-ти років;
- навіть складні проекти іноді зазнають невдач та їх виконання може бути призупинено [18].

Для національної практики термін «управління портфелем проектів», за визначенням стандарту ISO 21504:2022, полягає у виборі оптимального поєднання проектів і програм для узгодження інвестицій організації зі стратегією з метою оптимізації вигоди [18]. Загалом же стандарти поєднують наявність визначених компонентів портфелів, спільних та окремих цілей, застосування принципів управління в умовах обмежень, забезпечення та перегляд ефективності програм і проектів на усіх етапах їх реалізації, ієрархію комунікацій по вертикалі та горизонталі, постійну адаптацію до змін та викликів внутрішнього та зовнішнього середовища, звітність. При цьому роль портфельного управління в обслуговуванні управлінських рішень досить різноманітна (табл. 1).

У секторах безпеки і оборони управління портфелем проектів найбільш повно реалізовано в оборонній сфері провідних країн-членів НАТО. Таке управління полягає в удосконаленні рішень та реалізації портфеля проектів і програм з метою максимізації їх ефективності в умовах обмеження ресурсів та часу. Як наслідок, управління портфелем включає оцінку, визначення пріоритетів, затвердження, моніторинг та звітування за програмами і проектами для

досягнення очікуваних вигод і стратегічних цілей у національній безпеці, з урахуванням ризиків і ресурсних обмежень. Крім того, управління портфелем проектів в оборонній сфері провідних країн-членів НАТО є важливим інструментом для ефективного управління проектами та реалізації стратегії.

Також при управлінні портфелем проектів у оборонній сфері країн-членів НАТО дотримуються функцій підтримки оборони, де функції — це діяльність, яка узгоджено виконується всіма оборонними організаціями. Зокрема, підтримка є однією з функцій Міністерств оборони у країнах НАТО і охоплює людей, процеси та системи, задіяні в діяльності з підтримки оборони (матеріально-технічне забезпечення, інженерна підтримка та підтримка обладнання) для підтримки військового потенціалу на рівні заздалегідь запланованої доступності, готовності та стійкості, від точки виробництва до точки споживання [12, с. 3]. При цьому, стратегії управління портфелем проектів реалізуються на трьох рівнях (табл. 2).

Одна з основних функцій управління портфелем проектів в оборонній сфері провідних країн-членів НАТО полягає в об'єднанні всієї інформації, яка стосується: сукупності проектів, їх вартості, динаміки і стану реалізації, ресурсів, ризиків та інших критично важливих факторів. При цьому керівники отримують можливість регулярно аналізувати хід виконання проектів портфелю, належним чином розподіляти ресурси між проектами, регулювати хід їх реалізації, забезпечуючи максимальну ефективність.

На даний час, за висновками дослідників, оцінювання вигід за проектами та їх ранжування є найбільш опрацьованим і реалізованим напрямом, а управління ефективністю портфеля проектів, його ресурсами — менш розвинутий напрям як щодо методології, так і практики застосування [1, с. 7].

Узагальнюючи дослідження [8; 9; 10; 11; 17; 22] можливо визначити, що найбільш часто при управлінні портфелями проектів в оборонній сфері провідних країн-членів НАТО використовується PM²-PfM

Таблиця 1

Роль портфельного управління у обслуговуванні управлінських рішень

Напрямок	Вирішення проблем
Узгодженість	пов'язати проекти зі стратегічними цілями
Ефективність	ефективний підтримувати управління ресурсами проектів
Пріоритетність	визначати пріоритетність проектних пропозицій за загальним набором критеріїв, а не за суб'єктивним сприйняттям цінності
Прозорість	забезпечувати прозорість у прийнятті рішень
Перерозподіл ресурсів	виділяти та перерозподіляти ресурси на проекти, які відповідають стратегічному напрямку
Мінімізація ризиків	мінімізувати ризики та оптимізувати ресурси в рамках програм і проектів портфелю
Контроль на етапах	звітувати про ефективність портфеля та вигоди вищому керівництву для прийняття рішень на основі точних і порівнянних даних на усіх етапах виконання
Розробка стратегії	забезпечити цілісне бачення, зосереджене на розробці стратегії досягнення мети, визначенні цілей високого рівня та подальшому моніторингу їх досягнення

Джерело: сформовано автором на основі [18]

Таблиця 2

**Рівні стратегії управління портфелем проектів у оборонній сфері
провідних країн-членів НАТО**

Рівні	Суть стратегії
Перший	Діагностика поточного стану функції підтримки оборони та основні причини викликів і можливостей (передбачає виокремлення проблеми підтримки, що відображає ефективність і стійкість, фінанси, аналітику, стратегічний напрямок, концепції та вразливі місця розвитку збройних сил).
Другий	15-річне бачення, що базується на існуючих операційних концепціях оборони, включаючи багатодоменне інтегрування (орієнтоване на людей, інформацію, технології, стійкість, ефективність, інтегрованість та сумісність).
Третій	Цілі (стратегічні результати), шляхи та засоби досягнення протягом п'яти років на шляху до бачення (аналіз даних щодо спроможності та стійкої підтримки, розширення кола прийняття рішень, аналіз ефективності надання підтримки оборони та інтегрованість у всі військові структури)

Джерело: сформовано автором на основі [12]

методологія управління, розроблена Європейською Комісією (табл. 3).

У межах портфельного управління, крім того, здійснюється оборонне планування на основі спроможностей, як одного з сучасних методів планування, що поширений у оборонній сфері країн-членів НАТО. Він є найбільш універсальним, оскільки оперує з більшістю факторів, які враховуються при проведенні оборонного планування [10].

При цьому, до системи оборонного планування на основі спроможностей у НАТО висувуються базові вимоги (табл. 4), серед яких найбільш важливими є: сприяння співпраці і розвитку зв'язків між державами-членами НАТО в усіх сферах, де забезпечуються їх загальні та індивідуальні інтереси; спільна відповідальність, визнання взаємних обов'язків; політична солідарність; загальна діяльність із утримання адекватної воєнної сили з метою підтримання стратегії і політики Альянсу [2, с. 35; 22].

Загалом, управління портфелем доповнює управління кожним проектом і їх сукупністю, що надає процесу практичної спрямованості, оскільки немає нічого більш неефективного, ніж реалізація незатребуваного «ідеального» проекту. Саме практичний акцент впровадження методології портфельного управління в оборонній сфері країн-членів НАТО сприяє підвищенню ефективності, гнучкості та стратегічної адаптивності в управлінні оборонними програмами та проектами.

Разом з тим, внаслідок мінливості глобального середовища, змін технологій або можливостей, що є критичними для забезпечення обороноздатності та стійкості країн-членів НАТО, постійно існує необхідність перегляду портфелів (табл. 5).

Розглядаючи управління портфелями в оборонній сфері провідних країн-членів НАТО варто зауважити, що основоположні принципи та методологічні підходи до організації (впровадження) стратегічного (оборонного) планування в Україні слід підбирати до

Таблиця 3

**Складові стандарту методології портфельного управління
в оборонній сфері Європейської Комісії**

Стандарт	Зміст стандарту
PM ² -PfM	допомогти організаціям краще управляти та контролювати свій портфель програм і проектів, а також звітувати про результати своєї діяльності вищому керівництву та відповідним органам управління. Ця мета досягається шляхом надання набору керівних принципів, інструментів та методів управління портфелем, які допоможуть портфельним менеджерам у виконанні їх завдань. PM ² -PfM включає в себе елементи з низки найкращих світових практик управління портфелями проектів, описаних у стандартах та методологіях, а також відповідні комунікації та досвід роботи Європейської Комісії
PfDG	Група управління портфелем є головним органом управління, відповідальним за інвестиційні рішення у рамках портфелів. Її завдання включає визначення та здійснення стратегії управління портфелем в організації з метою допомоги у досягненні поставлених цілей. Поруч із цим, група встановлює структуру портфеля та ухвалює інвестиційні рішення.
PfSC	Керівний комітет портфеля що відповідає за ефективну реалізацію його стратегії та приймає рішення щодо складу портфеля, відстежує його ефективність, реагує на зміни для забезпечення досягнення мети
PfM	Керівник портфеля приймає фінальні рішення в рамках Керівного комітету портфеля (PfSC)
PfSO	Офіс підтримки портфелів забезпечує підтримку всіх аспектів управління портфелем, координуючи роботу різних керівних його органів, забезпечуючи централізоване бачення для полегшення процесу прийняття рішень

Джерело: сформовано автором на основі [1; 8]

Таблиця 4

Базові вимоги щодо впровадження методології портфельного управління в оборонній сфері провідних країн-членів НАТО

Напрямок	Зміст вимог щодо методології впровадження
Ефективне розподілення ресурсів	де методологія портфельного управління дозволяє країнам-членам НАТО ефективно розподіляти оборонні ресурси, враховуючи стратегічні пріоритети та потреби в різних оборонних програмах та проектах, що допомагає оптимізувати використання бюджетних коштів і забезпечує максимальний внесок у загальну оборонну потужність
Управління ризиками	де методологія портфельного управління допомагає ідентифікувати, аналізувати та управляти ризиками, пов'язаними з оборонними програмами, особливо важливо в умовах змінюваного геополітичного середовища та технологічних загроз
Стратегічне планування	яке відзначає, що застосування методології портфельного управління допомагає країнам-членам НАТО розробляти та впроваджувати стратегічні плани в оборонній сфері, і дозволяє адаптуватися до змін у геополітичному середовищі та ефективно відповідати на нові загрози та виклики
Оптимізація результатів	де методологія портфельного управління сприяє досягненню максимальних результатів в оборонній сфері шляхом вибору та пріоритетизації найбільш перспективних та важливих проектів, що дозволяє підвищити ефективність використання ресурсів і досягнути стратегічних цілей оборони
Управління змінами	де методологія портфельного управління сприяє ефективному управлінню змінами в оборонній сфері, включаючи впровадження нових технологій, модернізацію збройних сил та адаптацію до нових стратегічних викликів

Джерело: сформовано автором на основі [2; 22]

країн-членів НАТО зі схожими/подібними ввідними характеристиками, наприклад Литовської Республіки [8, с. 33].

Так, у рамках планування розвитку національної системи оборони: Міністерство національної оборони Литовської Республіки відповідає за формування військово-політичних напрямів щодо планування, доведення основних макроекономічних показників, визначення пріоритетних проектів із розвитку спроможностей згідно пропозицій Штабу оборони та здійснює загальну консолідацію цих планів у Програму розвитку національної системи оборони.

Своєю чергою, Штаб оборони на основі сценаріїв, які розробляються спільно з Міністерством національної оборони, формує Державну оборонну концепцію; здійснює аналіз наявних спроможностей і проблем; ініціює розроблення довгострокових планів розвитку спроможностей, які є основою для формування

Програми розвитку національної системи оборони. Штаб також забезпечує процес планування необхідних сил, створення та реорганізацію існуючих організаційно-штатних структур і табелів до них (Tables of Organization and Equipment), з обґрунтуванням потреб у ресурсах і урахуванням життєвого циклу спроможностей у рамках Ресурсного плану [8].

Однією з рекомендацій для країн-членів НАТО, необхідних для забезпечення управління портфелем, є створення виконавчого комітету з відповідним переліком повноважень (рис. 1).

Приведена на рис. 1 структура буде корисним досвідом управління та наглядом за національним портфелем проектів. Тому створення виконавчого комітету з перегляду є ключовим для узгодження у майбутньому портфельного управління в МО з найкращими світовими практиками, та поєднання стратегічних цілей з показниками вартості

Таблиця 5

Причини та умови перегляду портфелів країн-членів НАТО

Причини	Умови перегляду портфелів
Темпи технологічних інновацій	вимагають постійного оновлення портфелів, оцінки нових можливостей та ідентифікації стратегічних переваг, які принесуть зміни в сфері національної безпеки. Доцільність перегляду полягає в можливості адаптуватися до швидкозмінних зовнішніх та внутрішніх умов середовища та уникати продовження виконання проектів портфеля, що втрачають актуальність
Нові технології, або новітні можливості	сприяють підвищенню інноваційного потенціалу шляхом ідентифікації та використання нових технологій або можливостей, що можуть підвищити ефективність портфелів, задіяних у забезпеченні національної безпеки, та забезпечать їх відповідність сучасним потребам. Такий перегляд є доцільним, оскільки він сприяє розвитку інноваційного середовища та дозволяє зберегти або здобути конкурентну перевагу
Узгодженість цілей та програм портфеля	дозволяє ефективно вирішувати питання ресурсного розподілу, підвищує внутрішню координацію та сприяє досягненню цілей загалом. Такий підхід є доцільним, оскільки він сприяє оптимізації стратегічного управління та забезпечує гармонійний розвиток всіх напрямків

Джерело: сформовано автором на основі [17; 22]



Рис. 1. Структура управління портфельним проектом у оборонній сфері на основі стандартів уряду США (PMI)

Джерело: адаптовано з [20; 23, с. 8]

портфеля. Такий підхід дозволяє чітко визначити потік створення цінностей на стратегічному рівні.

Таким чином, для вітчизняного сектору оборони завдяки впровадженню стандартів управління портфелем за прикладом країн-членів НАТО, вищі ланки управління отримають змогу зосередитися безпосередньо на стратегії, зокрема на розподілі ресурсів між портфелями та керуванні загальною системою, в узгодженості із загальними стратегічними планами розвитку держави.

Крім того, важливим є врахування проаналізованого досвіду портфельного планування країн-членів НАТО, насамперед США, для проведення вітчизняного Оборонного огляду та розроблення Стратегічного оборонного бюлетеня. Це дає змогу підвищити якість заходів оборонного планування, їх поєднання з бюджетним плануванням, забезпечити розвиток спроможності Збройних Сил, створити ефективний механізм взаємодії всіх ланок державної влади у сфері підтримання обороноздатності держави. Тобто, розглянута методика оборонного планування країн-членів НАТО сприятиме забезпеченню формування реальних цілей на всіх рівнях національного оборонного планування, що гарантує їх досягнення та забезпечення необхідними бюджетними коштами.

На сьогодні в МОУ розроблені лише військові стандарти ВСТ 01.040.010–2021 (01) «Оборонне

планування. Програмно-проектний менеджмент Управління програмою/підпрограмою проектів» та ВСТ 01.040.011–2021 (01) «Оборонне планування. Програмно-проектний менеджмент Управління проектами» [6]. Тому, застосування досвіду методології портфельного управління країн-членів НАТО, з врахуванням сучасних вітчизняних тенденцій, сприятиме підвищенню ефективності діяльності МОУ та ЗСУ, ситуативному перегляду портфелів з врахуванням новітніх технологій, розвитку спроможностей в оборонній сфері України.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Аналіз досвіду впровадження методології портфельного управління в оборонній сфері провідних країн-членів НАТО свідчить про успішність цього підходу в ефективному використанні оборонних ресурсів, стратегічному плануванні, управлінні ризиками та забезпеченні гнучкості в управлінні оборонними проектами і програмами, розвитку спроможностей збройних сил цих країн. Цей підхід гарантує підвищення результативності та ефективності оборонних проектів і програм у досягненні стратегічних цілей, та сприяє втіленню сучасних технологій та реалізації їх можливостей.

Впровадження методології портфельного управління у вітчизняну практику сприятиме оптимізації розподілу бюджетних коштів, забезпеченню відпо-

відності стратегічним цілям України та швидкій адаптації до змін в геополітичному середовищі. Це надасть змогу наблизити впровадження портфельного управління в діяльність МОУ та ЗСУ, у тому числі на рівні видів, командувань, сил, уникнути чисельних ризиків та підвищити ефективність використання обмежених оборонних ресурсів.

Напрямок подальших досліджень з даної тематики полягає у розвитку методології портфельного управління на рівні складових Сил Оборони, визначення реалізації їх особливостей на стратегічному та оперативному рівнях тощо у рамках Програми робіт із військової стандартизації.

Література

1. Воркут Т. А., Цимбал Н. М., Чечет А. М. Концепція портфельного управління використанням внутрішньоорганізаційних ресурсів проектно-орієнтованих організацій в умовах ризику та невизначеності. *Управління проектами, системний аналіз і логістика*. 2014. Вип. 14 (1). С. 7–14.
2. Денежкін М. М. Особливості оборонного планування у державах-членах НАТО, на основі спроможностей. *Збірник наукових праць Центру воєнно-стратегічних досліджень Національного університету оборони України імені Івана Черняховського*. 2017. № 2. С. 34–38.
3. Дихановський В. М., Русевич А. О., Еггінтон Б. Методологія ціннісно-орієнтованого управління плануванням розвитку озброєння. *Наука і оборона*. 2018. № 1. С. 41–48. doi: <http://dx.doi.org/10.33099/2618-1614-2018-2-1-41-48>.
4. Леонтович С. П. Обґрунтування підходів до порядку інформатизації процесів організації оборонного планування на основі спроможностей. *Збірник наукових праць ЦВСД НУОУ*. 2018. Вип. 3 (64). С. 65–68.
5. Леонтович С. П., Сотник В. В. Проблеми функціонування наявної системи управління оборонними ресурсами сектору безпеки і оборони України. *Економіка. Фінанси. Право*. 2023. № 2. С. 23–26.
6. Програма робіт із військової стандартизації 2021–2023 рр. *Управління стандартизації, кодифікації та каталогізації*. Київ, 2022. URL: https://www.mil.gov.ua/content/mil_standard/Adopted_military_standards_21_23_u.pdf (дата звернення: 27.05.2024).
7. Проект з впровадження програмно-проектного управління в Міністерстві оборони України та Збройних Силах України. *Фонд підтримки реформ в Україні: вебсайт*. URL: <https://fsr.org.ua/page/РЗМ> (дата звернення: 17.05.2024).
8. Семененко В. М., Сурков О. О., Наливайко А. Д. Аналіз організації стратегічного (оборонного) планування в збройних силах Литовської Республіки. *Збірник наукових праць Центру воєнно-стратегічних досліджень НУОУ імені Івана Черняховського*. 2018. № 3 (64). С. 32–37.
9. Сніцаренко П. М., Ткаченко В. А., Сокурєнко В. В., Зубков В. П. Аналіз досвіду оборонних оглядів в Україні та провідних державах-членах НАТО для визначення перспектив розвитку Збройних Сил України. *Збірник наукових праць Центру воєнно-стратегічних досліджень Національного університету оборони України імені Івана Черняховського*. 2019. № 3 (67). С. 46–53.
10. Стратегічне та оборонне планування за процедурами НАТО. *Україна до НАТО*. URL: <https://ukrainetonato.com.ua/standarty-nato/stratichne-ta-oboronne-planuvannya-za-protseduramy-nato/> (дата звернення: 17.05.2024).
11. Bonsignore G. Implementation of SAFe in the NATO AWACS Program. *POLITesi*. 2020. URL: <https://www.politesi.polimi.it/handle/10589/185712> (дата звернення: 17.05.2024).
12. Defence Support Strategy Overview. Strategic Command. April 2022. Edition 2. 9 p. URL: https://assets.publishing.service.gov.uk/media/62694a4fe90e0746ccd54dec/ABW-20-161_Defence_Support_Strategy_-_Editorial_2022_V7.pdf (дата звернення: 17.05.2024).
13. Diakov S., Matiushenko D., & Oboznenko E. Methodological principles of assessing the effectiveness of planning defense resources the Armed forces of Ukraine using the generalized function of the desirability of Harrington. *Social Development and Security*. 2024. № 14(1). P. 163–174. doi: <https://doi.org/10.33445/sds.2024.14.1.14>.
14. Dobias P., & Wheaton K. Role of interdependencies in strategic portfolio optimization. In *Proceedings of the 2019. NATO Operational Research and Analysis Conference, DRDC-RDDC-2019-P287*. Ottawa, 8 October 2019. URL: <https://www.sto.nato.int/publications/STO%20Meeting%20Proceedings/STO-MP-SAS-OCS-ORA-2019/MP-SAS-OCS-ORA-2019-M-03-1P.pdf> (дата звернення: 17.05.2024).
15. Garanovich I., de Visser G., Nguyen M., Gill A., Ween A., Heseltine T., ... & Zadeh H. Management of interdependencies in Defence capability portfolio. MODSIM 2013. In *20th International Congress on Modelling and Simulation*. 2013 December. Society of Australia and New Zealand, 2013, P. 1012–1018. URL: <https://www.mssanz.org.au/modsim2013/D1/garanovich.pdf> (дата звернення: 17.05.2024).
16. Hornea I. Planning Based on Capabilities, the Key Tool Both Business Planning and Defence of NATO and the Armies of the Members States. *Defense Resources Management in the 21st Century*. 2011. 6(6). P. 282–290. URL: <https://connections-qj.org/ru/article/planning-based-capabilities-key-tool-both-business-planning-and-defence-nato-and-armies-0> (дата звернення: 17.05.2024).

17. Infrastructure and Projects Authority Annual Report on Major Projects 2022–2023. *Infrastructure and Projects Authority*. 2023. URL: <https://www.gov.uk/government/publications/infrastructure-and-projects-authority-annual-report-2022-23> (дата звернення: 17.05.2024).
18. ISO 21504:2022. Project, programme and portfolio management. Guidance on portfolio management / Управління проєктами, програмами та портфелями. Настанови щодо управління портфелями. Видання для коментарів. Національний стандарт України. Київ : ДП «УкрНДНЦ». 2022. 38 с. URL: <https://pmdoc.ua/iso/iso21504/> (дата звернення: 17.05.2024).
19. Mahon C.R., Driessnack J.D. Winning in the 21st Century: Command by Negation within a Portfolio, Program, Project Structure, a Point Paper to the Section 809 Panel. *PMI White Paper*. 2017. URL: <https://www.pmi.org/learning/library/winning-21st-century-point-paper-section-809-panel-11314> (дата звернення: 17.05.2024).
20. Matisoo P.W. Enabling joint interdependence through capability portfolio management (Doctoral dissertation, Joint Forces Staff College, Joint Advanced Warfighting School). 2008. URL: <https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/ADA487303.pdf> (дата звернення: 17.05.2024).
21. Popescu C. NATO and the new strategic concept—security anchor in a globalized world. *Strategic Impact*. 2012. 42. P. 54–63. URL: <https://openurl.ebsco.com/contentitem/gcd:82188890?sid=ebsco:plink:crawler&id=ebsco:gcd:82188890> (дата звернення: 17.05.2024).
22. Review of force structures in implementation of partnership goal g 0028, preliminary report for consultations with NATO. *Ministry of Defense*. Sofia. 2011. 142 p. URL: <https://bulgaria-infoguide.com/sofia/ministry-of-defense/> (дата звернення: 17.05.2024).
23. The Standard for Portfolio Management — Third Edition. *Project Management Institute*. URL: <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/certifications/standard-for-portfolio-management-third-edition.pdf?rev=67c367d-7cf8f483d8e67f99af78205f7> (дата звернення: 17.05.2024).

References

- Vorkut, T.A., Tsymbal, N.M., Chechet, A.M. (2014). Kontseptsiiia portfelnoho upravlinnia vykorystanniam vnutrishnoorhanizatsiinykh resursiv proektno-oriientovanykh orhanizatsii v umovakh ryzyku ta nevyznachenosti [The concept of portfolio management using intra-organizational resources of project-oriented organizations in conditions of risk and uncertainty]. *Upravlinnia proekty, systemnyi analiz i lohistyka*. № 14 (1). pp. 7–14 [in Ukrainian].
- Dieniezhkin, M.M. (2017). Osoblyvosti oboronnoho planuvannia u derzhavakh-chlenakh NATO, na osnovi spromozhnosti [Peculiarities of defense planning in NATO member states based on capabilities]. *Zbirnyk naukovykh prats Tsentru voienno-stratehichnykh doslidzhen Natsionalnoho universytetu oborony Ukrainy imeni Ivana Cherniakhovskoho*. № 2. pp. 34–38 [in Ukrainian].
- Dykanovskiy, V.M., Rusevych, A.O., & Ehhinton, B. (2018). Metodolohiia tsinnisno-oriientovanoho upravlinnia planuvanniam rozvytku ozbroiennia [Methodology of value-oriented management of armament development planning]. *Nauka i oborona*. № 1. pp. 41–48. doi: <http://dx.doi.org/10.33099/2618-1614-2018-2-1-41-48> [in Ukrainian].
- Leontovych, S.P. (2018). Obgruntuvannia pidkhodiv do poriadku informatyzatsii protsesiv orhanizatsii oboronnoho planuvannia na osnovi spromozhnosti [Justification of approaches to the order of informatization of defense planning organization processes based on capabilities]. *Zbirnyk naukovykh prats TsVSD NUOU*. № 3 (64). pp. 65–68 [in Ukrainian].
- Leontovych, S.P., & Sotnyk, V.V. (2023). Problemy funktsionuvannia naiavnoi systemy upravlinnia oboronnyymi resursamy sektoru bezpeky i oborony Ukrainy [Problems of functioning of the existing defense resources management system of the security and defense sector of Ukraine]. *Ekonomika. Finansy. Pravo*. № 2. pp. 23–26 [in Ukrainian].
- Prohrama robit iz viiskovoi standartyzatsii 2021–2023 rr. [Military standardization work program 2021–2023]. (2022). *Upravlinnia standartyzatsii, kodyfikatsii ta katalohizatsii*. Kyiv. URL: https://www.mil.gov.ua/content/mil_standard/Adopted_military_standards_21_23_y.pdf [in Ukrainian].
- Proiekt z vprovadzhennia prohramy-proiektnoho upravlinnia v Ministerstvi oborony Ukrainy ta Zbroinykh Sylakh Ukrainy [Project on the implementation of program and project management in the Ministry of Defense of Ukraine and the Armed Forces of Ukraine]. *Fond pidtrymky reform v Ukraini: vebсайт*. URL: <https://fsr.org.ua/page/P3M> [in Ukrainian].
- Semenenko, V.M., Surkov, O.O., & Nalyvaiko, A.D. (2018). Analiz orhanizatsii stratehichnoho (oboronnoho) planuvannia v zbroinykh sylakh Lytovskoi Respubliki [Analysis of the organization of strategic (defense) planning in the armed forces of the Republic of Lithuania]. *Zbirnyk naukovykh prats Tsentru voienno-stratehichnykh doslidzhen NUOU imeni Ivana Cherniakhovskoho*. № 3 (64). pp. 32–37 [in Ukrainian].
- Snitsarenko, P.M., Tkachenko, V.A., Sokurenko, V.V., & Zubkov, V.P. (2019). Analiz dosvidu oboronnykh ohliadiv v Ukraini ta providnykh derzhavakh-chlenakh NATO dlia vyznachennia perspektyv rozvytku Zbroinykh Syl Ukrainy [Analysis of the experience of defense reviews in Ukraine and leading NATO member states to determine prospects for the development of the Armed Forces of Ukraine]. *Zbirnyk naukovykh prats Tsentru voienno-stratehichnykh doslidzhen Natsionalnoho universytetu oborony Ukrainy imeni Ivana Cherniakhovskoho*. № 3 (67). pp. 46–53 [in Ukrainian].
- Stratehichne ta oboronne planuvannia za protseduramy NATO [Strategic and defense planning according to NATO procedures]. *Ukraine to NATO*. URL: <https://ukrainetonato.com.ua/standarty-nato/stratehichne-ta-oboronne-planuvannia-za-protseduramy-nato/> [in Ukrainian].

11. Bonsignore, G. (2020). Implementation of SAFe in the NATO AWACS Program. (2020). *POLITesi*. URL: <https://www.politesi.polimi.it/handle/10589/185712>.
12. Defence Support Strategy Overview. Strategic Command. (2022). Edition 2. URL: https://assets.publishing.service.gov.uk/media/62694a4fe90e0746ccd54dec/ABW-20-161_Defence_Support_Strategy_-_Editorial_2022_V7.pdf.
13. Diakov, S., Matushenko, D., & Oboznenko, E. (2024). Methodological principles of assessing the effectiveness of planning defense resources the Armed forces of Ukraine using the generalized function of the desirability of Harrington. *Social Development and Security*. № 14(1). pp. 163–174. doi: <https://doi.org/10.33445/sds.2024.14.1.14>.
14. Dobias, P., & Wheaton, K. (2019). Role of interdependencies in strategic portfolio optimization. *NATO Operational Research and Analysis Conference, DRDC-RDDC-2019-P287*. Ottawa. URL: <https://www.sto.nato.int/publications/STO%20Meeting%20Proceedings/STO-MP-SAS-OCS-ORA-2019/MP-SAS-OCS-ORA-2019-M-03-1P.pdf>.
15. Garanovich, I., de Visser, G., Nguyen, M., Gill, A., Ween, A., Heseltine, T., ... & Zadeh, H. (2013). Management of interdependencies in Defence capability portfolio. MODSIM 2013. In *20th International Congress on Modelling and Simulation*. Society of Australia and New Zealand. pp. 1012–1018. URL: <https://www.mssanz.org.au/modsim2013/D1/garanovich.pdf>.
16. Hornea, I. (2011). Planning Based on Capabilities, the Key Tool Both Business Planning and Defence of NATO and the Armies of the Members States. *Defense Resources Management in the 21st Century*. № 6(6). pp. 282–290. URL: <https://connections-qj.org/ru/article/planning-based-capabilities-key-tool-both-business-planning-and-defence-nato-and-armies-0>.
17. Infrastructure and Projects Authority Annual Report on Major Projects 2022–2023. (2023). *Infrastructure and Projects Authority*. URL: <https://www.gov.uk/government/publications/infrastructure-and-projects-authority-annual-report-2022-23>.
18. ISO 21504:2022. (2022). Project, programme and portfolio management. Guidance on portfolio management. Management of projects, programs and portfolios. Guidelines for portfolio management. Publication for comments. National standard of Ukraine. Kyiv: SE «UkrNDNC». URL: <https://pmdoc.ua/iso/iso21504/> [in Ukrainian].
19. Mahon, C. R., & Driessnack, J. D. (2017). Winning in the 21st Century: Command by Negation within a Portfolio, Program, Project Structure, a Point Paper to the Section 809 Panel. *PMI White Paper*. URL: <https://www.pmi.org/learning/library/winning-21st-century-point-paper-section-809-panel-11314>.
20. Matisoo, P. W. (2008). Enabling joint interdependence through capability portfolio management (Doctoral dissertation, Joint Forces Staff College, Joint Advanced Warfighting School). URL: <https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/ADA487303.pdf>.
21. Popescu, C. (2012). NATO and the new strategic concept—security anchor in a globalized world. *Strategic Impact*. № 42. pp. 54–63. URL: <https://openurl.ebsco.com/contentitem/gcd:82188890?sid=ebsco:plink:crawler&id=ebsco:gcd:82188890>.
22. Review of force structures in implementation of partnership goal g 0028, preliminary report for consultations with NATO. (2011). *Ministry of Defense*. Sofia. URL: <https://bulgaria-infoguide.com/sofia/ministry-of-defense/>.
23. The Standard for Portfolio Management — Third Edition. *Project Management Institute*. URL: <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/certifications/standard-for-portfolio-management-third-edition.pdf?rev=67c367d-7cf8f483d8e67f99af78205f7>.

УДК 005.8:004

Прихно Юлія Євгеніївна

*кандидат технічних наук, доцент,
доцент кафедри управління логістичними системами та проектами
Одеський національний морський університет*

Prykhno Yuliya

*PhD, Associate Professor, Associate Professor of the Department of
Management of Logistic Systems and Projects
Odessa National Maritime University
ORCID: 0000-0002-6415-8232*

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-6-10030

ВИКОРИСТАННЯ ІТ-ТЕХНОЛОГІЙ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ

USE OF IT TECHNOLOGIES IN ENSURING BUSINESS PROJECT MANAGEMENT PROCESSES

Анотація. У роботі досліджуються теоретичні аспекти управління бізнес-процесами за допомогою ІТ: розглядається сутність бізнес-процесу та процесного підходу до управління організації та роль інформаційної системи у цьому процесі. Розглядається важливість інформаційного забезпечення бізнес-процесів управління проектами, яка обумовлена необхідністю оптимізації окремих дій для загального підвищення ефективності підприємства в умовах турбулентного оточення. У процесі дослідження виділено ключові галузі цифрових перетворень у структурі управління бізнес-процесами. Розглянуто ІТ-технології, які можуть бути використані при цифровізації бізнес-процесів підприємств.

Доводиться потреба у такому технологічному рішенні, яке б забезпечило жорсткий контроль за виконуваними процедурами, дозволило б підвищити їхню швидкість і керованість. У найзагальнішому вигляді мету управління бізнес-процесами представлено у вигляді таких механізмів, які б забезпечили підвищення ефективності діяльності компанії через безперервне вдосконалення бізнес-процесів, які в ній реалізуються.

Для досягнення постійного вдосконалення бізнес-процесів, які реалізуються в компанії, необхідним є об'єднання засобів та методів, що підтримують у рамках єдиного циклу управління рішення наступних завдань: проектування процесів, їх впровадження (автоматизація), оперативне управління виконанням процесів, моніторинг показників ефективності процесів, аналіз статистики та виявлення причин низької ефективності процесів, постановка задачі, спрямованої на вдосконалення процесів.

Робота відображає авторський погляд на сутність різних підходів до побудови та вдосконалення бізнес-процесів, в тому числі за допомогою інформаційних технологій, з погляду інноваційної, креативної та раціональної складових. Такий підхід дає змогу розглянути впровадження інформаційних систем не лише з організаційної точки зору, а й з точки зору підходів сучасної парадигми управління проектами, яка передбачає вплив інформаційних, мережових та інноваційних факторів.

У роботі розглянути можливості побудування або ж покращення системи управління бізнес-процесами в організації в умовах зростання цифровізації та турбулентного оточення, які дозволяють охопити всі напрями діяльності компанії, будуючи систему бізнес-процесів, в ході чого відбувається зміна технології прийняття та виконання управлінських рішень, і як наслідок, відбувається формування нової культури управління організацією.

Вступ. Сучасний період характеризується підвищеною увагою до проектно- та процесно-орієнтованих принципів управління підприємствами. З погляду оптимізації, сутність процесного підходу полягає у знаходженні ефективних методів регулювання бізнес-процесів у компаніях та ефективного управління ресурсами, тому що тільки ті компанії, які можуть швидко адаптуватися до змін і ефективно використовувати ресурси та технології будуть успішними.

У зв'язку з цим виключно важливе значення має розробка методів господарювання, в яких управління розглядається як регламентований, поетапний підхід регулювання бізнес-процесів підприємства з урахуванням необхідності розвитку. Однак, проекти розвитку, що реалізуються компаніями на сьогоднішній день не можуть забезпечити повною мірою

ефективне управління, якщо не буде структуровано бізнес-процеси із залучанням інформаційних систем та побудовано якісне управління в умовах конкурентного зовнішнього середовища. Таким чином постає необхідність в здійсненні цілого комплексу заходів щодо відповідного етапного впровадження процесного підходу з формуванням бізнес-процесів за допомогою ІТ, покликаних підвищити ефективність та якість роботи підприємства.

Мета. Основною метою статті є аналіз процесного управління та бізнес-процесів, огляд інструментів побудови та оптимізації бізнес-процесів за допомогою інформаційних систем, дослідження та обґрунтування необхідності застосування ІТ-технологій, як складової системи інформаційного забезпечення діяльності підприємств, які побудовано на процесно-орієнтованих принципах.

Матеріали і методи. Теоретико-методологічну основу дослідження склали фундаментальні наукові розробки зарубіжних та вітчизняних науковців та спеціалістів з проблем процесного управління, впровадження інформаційних технологій та реінжинірингу бізнес-процесів.

Методологічною основою роботи є діалектичний метод, системний підхід, методи аналізу та синтезу.

Застосування діалектики дає можливість враховувати взаємозв'язок явищ, їхню суперечливість, мінливість. Діалектичний метод передбачає при дослідженні економічних процесів та явищ використання аналізу та синтезу, методу «від абстрактного до конкретного», історичного та логічного, індукції та дедукції.

Результати. Проведено порівняння функціонального та процесного підходу. Проаналізовано різні підходи до визначення та розуміння сутності процесного управління. Визначені завдання автоматизованих систем управління сучасних підприємств. Проведено аналіз процесного управління та бізнес-процесів, розглянуто інструменти оптимізації бізнес-процесів із залучанням інформаційних систем. Проаналізовано основні системи інформаційної підтримки бізнес-процесів та проєктної діяльності, які є доступними для компаній. Визначено подальші перспективи у дослідженні даного напрямку.

Перспективи. В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на порядку етапності впровадження бізнес-процесів на підприємстві та створенні механізму оцінки якості впровадження процесного підходу. Інтерес представляє дослідження процесу формування та обґрунтування процесного підходу у взаємозв'язку із системою менеджменту якості на підприємстві за допомогою інформаційних технологій.

Ключові слова: аналіз, бізнес-процеси, інформаційні системи, ІТ-технології, управління проєктами, оптимізація.

Summary. The paper examines the theoretical aspects of business process management with the help of IT: the essence of the business process and the process approach to the management of the organization and the role of the information system in this process are considered. The importance of information support of business processes of project management, which is due to the need to optimize individual actions to increase the overall efficiency of the enterprise in a turbulent environment. In the course of the study, the key areas of digital transformations in the structure of business process management are allocated. IT-technologies that can be used in the digitalization of business processes of enterprises are considered.

There is a need for such a technological solution that would provide strict control over the procedures performed, would increase their speed and controllability. In its most general form, the purpose of business process management is presented in the form of such mechanisms that would ensure an increase in the efficiency of the company's activities through continuous improvement of the business processes that are implemented in it.

To achieve continuous improvement of business processes that are implemented in the company, it is necessary to combine tools and methods that support the solution of the following tasks within a single management cycle: process design, their implementation (automation), operational management of processes, monitoring of process performance indicators, analysis of statistics and identification of reasons for low efficiency of processes, setting a task aimed at improving processes.

The work reflects the author's view on the essence of various approaches to building and improving business processes, including with the help of information technology, from the point of view of innovative, creative and rational components. This approach makes it possible to consider the implementation of information systems not only from an organizational point of view, but also from the point of view of approaches to the modern paradigm of project management, which involves the influence of information, network and innovation factors.

In the work, to consider the possibilities of building or improving the business process management system in the organization in the context of growing digitalization and turbulent environment, which allow to cover all areas of the company's activities, building a system of business processes, during which there is a change in the technology of making and executing managerial decisions, and as a result, a new culture of organization management is formed.

Introduction. The modern period is characterized by increased attention to project- and process-oriented principles of management. From the point of view of optimization, the essence of the process approach is to find effective methods of regulating business processes in companies and effective resource management, because only those companies that can quickly adapt to changes and effectively use resources and technologies will be successful.

In this regard, it is extremely important to develop methods of management, in which management is considered as a regulated, step-by-step approach to regulating the business processes of an enterprise, taking into account the need for development. However, development projects implemented by companies today cannot fully ensure effective management if business processes are not structured with the involvement of information systems and high-quality management is built in a competitive environment. Thus, there is a need to implement a whole range of measures for the appropriate stage-by-stage

implementation of the process approach with the formation of business processes with the help of IT, designed to improve the efficiency and quality of the enterprise.

Purpose. The main purpose of the article is to analyze process management and business processes, review the tools for building and optimizing business processes with the help of information systems, research and substantiation of the need to use IT technologies as a component of the system of information support for the activities of enterprises, which are built on process-oriented principles.

Materials and methods. The theoretical and methodological basis of the study was made up of fundamental scientific developments of foreign and domestic scientists and specialists in the problems of process management, implementation of information technologies and reengineering of business processes.

The methodological basis of the work is the dialectical method, the system approach, the methods of analysis and synthesis.

The use of dialectics makes it possible to take into account the interconnection of phenomena, their contradiction, and variability. The dialectical method involves the use of analysis and synthesis, the method «from the abstract to the concrete», historical and logical, induction and deduction in the study of economic processes and phenomena.

Results. A comparison of the functional and process approaches is carried out. Various approaches to the definition and understanding of the essence of process management are analyzed. The tasks of automated control systems of modern enterprises are defined. An analysis of process management and business processes has been carried out, tools for optimizing business processes with the involvement of information systems have been considered. The main systems of information support of business processes and project activities, which are available to companies, are analyzed. Further prospects in the study of this direction are indicated.

Discussion. In further scientific research, it is proposed to focus on the order of stages of implementation of business processes at the enterprise, the creation of a mechanism for assessing the quality of implementation of the process approach (indicators of efficiency and effectiveness). Of interest is the study of the process of formation and justification of the process approach in connection with the quality management system at the enterprise with the help of information technology.

Key words: analysis business process, information system, IT technology, project management, optimization.

Постановка проблеми. Турбулентність зовнішнього середовища, рівень конкуренції на ринку та посилення вимог споживачів змушують компанії постійно впроваджувати нові підходи до управління. Сьогодні успіху можуть досягти тільки ті підприємства, які мають здатність швидко адаптуватися до змін, а також здатні раціонально використовувати наявні в них ресурси та технології.

Саме тому постає проблема адаптації бізнес-процесів компаній до нових інформаційних можливостей та ІТ-технологій. Зрозуміло, що необхідно розглянути нагальні питання, щоб визначити вплив інформаційних технологій на динамічну консолідацію проблем корпоративного управління та інформаційну підтримку підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питанням визначення сутності бізнес-процесів, формулювання підходів до їх аналізу та оптимізації присвячені наукові праці багатьох відомих зарубіжних та українських вчених як: А. Бьорн, Е. Демінг, Р. Акоф, та інші, проте обсяги та глибина цих досліджень не надають відповіді на всі нагальні питання.

Проблемі використання інформаційних технологій в діяльності підприємств, а зокрема їх внесок у формування понятійного апарату бізнес-процесів, вивчали такі науковці, як Новак В. О. [1], Матвієнко О. В. [2], Оксанич А. П. [3] та ін.

Наприклад, Матвієнко О. В. зазначає, що сучасні концепції управління бізнес-процесами, на підприємствах широко застосовують ідеї Інтернет-мережі, що являє собою нову віху в оптимізації управління бізнес-процесами. У [4] надано авторський підхід до

інноваційного розвитку підприємств та їх специфіку, зокрема, з урахуванням впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на проекти розвитку. Розглянуто можливість використання методології функціонального моделювання за допомогою інформаційного засобу BPWin для перекладу вимог стандартів у функціональну модель процесів. У [5] обґрунтовано поняття управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Бізнес процеси представлено, як взаємозв'язок між різними формами управління.

Виклад основного матеріалу. Актуальність процесного підходу визначається тим, що бізнес-процес впливає на різні рівні системи суспільного відтворення і в той же час створює передумови для управління в кризові періоди, що вимагає пошуку ефективних рішень для прогнозування різних сценаріїв на всіх рівнях економічної ієрархії в мінливому середовищі.

У той же час глобальним трендом останніх років є цифровізація. У таких умовах одним із найважливіших завдань розвитку підприємств є їхня швидка адаптація до сучасних тенденцій цифровізації та комп'ютеризації. Відповідно, ініціативи щодо цифрової трансформації управління повинні бути у пріоритеті тих компаній, які прагнуть постійного розвитку.

Цифрові технології сьогодні застосовуються для створення нових моделей ведення бізнесу, підвищення продуктивності та покращення показників підприємства. Зрозуміло, що такі перетворення безпосередньо стосуються бізнес-процесів, які є ядром кожної організації, і тому їхнє ефективне управління має велике практичне значення. У зв'язку з цим управ-

ління бізнес-процесами за допомогою інформаційних систем та цифрова трансформація підприємства — це області, які представляють значний інтерес.

Взагалі, існує два основних підходи до управління підприємствами та їх розвитком: функціональний і процесний. Функціональний підхід передбачає закріплення за кожною організаційною одиницею (наприклад, посада, відділ, департамент) обмеженого ряду функцій з певними повноваженнями та відповідальністю, на базі яких формуються його ключові показники ефективності.

Застосування процесного підходу в управлінні характеризується диференціацією всієї діяльності організації на окремі взаємоузгоджені бізнес процеси та постійний контроль за ними, в рамках суворого дотримання стратегії підприємства (рис. 1).

Таким чином, перевагою процесного підходу до управління перед функціональним можемо вважати кращу реалізацію його системних властивостей. Наприклад, якщо функціональний підхід концентрується на оптимізації виконання самих функцій, то процесний концентрується на оптимізації взаємодії функцій з точки зору того, як реалізація функцій одних центрів витрат впливає на ефективність функцій інших центрів витрат і, відповідно, на загальну ефективність всього підприємства.

Відомо, що управління підприємством, а тим більш управління розвитком, вимагає постійного прийняття рішень щодо надзвичайно широкого кола питань:

– визначення стратегії підприємства;

- визначення цілей підприємства;
- формування портфелів проектів, мультипроектів та програм;
- використання управлінських технологій;
- використання ІТ;
- компетенції персоналу;
- цінова політика;
- інше.

Ефективність прийняття управлінських рішень багато в чому залежить від підходу до управління самого керівника організації та суб'єктивного сприйняття ним проблеми на момент прийняття управлінського рішення. Саме тому сьогодні з усього різноманіття управлінських підходів найпоширенішими у сучасному бізнесі є процесний підхід.

Однак, говорячи про управлінський підхід до виробничих процесів, надзвичайно важливо його правильно ідентифікувати. Зрозуміло, що в будь-якої організації у ході досягнення стратегічних цілей та при реалізації чисельних проектів, відбуваються сотні різних процесів. Проте, існує певна сукупність стандартних для всіх комерційних організацій (підприємств реального сектору економіки) процесів, таких як:

- процес управління як такий (as is);
- процес закупівель (сировини, матеріалів, послуг інших організацій);
- процес виробництва, тобто створення продукції (товарів, послуг);
- процес збуту.

Процеси, які є основними у діяльності підприємства (коли зупинення будь-якого з них призведе до



Рис. 1. Основні положення процесного підходу в управлінні проектами
Джерело: авторська розробка

недосягнення загальної стратегічної мети підприємства), називаються стратегічними. Кожен стратегічний процес, в свою чергу, поділяється на ключові процеси. Наприклад, управління організацією може ділитися на: управління ресурсами, управління персоналом, облік (бухгалтерський (фінансовий), податковий, управлінський), фінансовий менеджмент, тощо. Сам ключовий процес можна представити у вигляді процедури, що описує завдання, що висуваються для нього. При розробці процесів зазвичай застосовується цикл Plan-Do-Check-Act (PDCA), що зображено на рис. 2.

Цикл Plan-Do-Check-Act зазвичай складається з наступних операцій:

- планування (розробка цілей та процесів) для реалізації стратегії підприємства;
- впровадження розроблених процесів;
- контроль процесів щодо відповідності стратегії та цілям підприємства;
- діяльність по постійному поліпшенню показників бізнес-процесів.

Отже, передусім при процесному управлінні необхідно сформулювати мету процесу.

Для стратегічного процесу «Управління» вона може виглядати так: ефективна координація діяльності підприємства між структурними підрозділами та з зовнішнім середовищем або ж ефективна стратегія розвитку та варіанти проектів розвитку для її реалізації.

Тоді для застосування циклу Plan-Do-Check-Act, на першому етапі, у межах сформульованої мети, необхідно визначити наступних виконавців процесів:

- директор підприємства (керівник процесу управління);
- заступники директора за напрямками (проектами),
- головний бухгалтер;
- начальник фінансового відділу;
- керівник відділу кадрів;
- начальник відділу матеріально-технічного постачання;
- менеджер з управління проектами.

На другому етапі, для того, щоб перейти до впровадження розроблених процесів необхідно скласти матрицю відповідальності. При цьому питання участі посадових осіб у процесах визначається їх посадовими інструкціями, які є невід'ємною частиною керівництва управління якістю.

Далі, кожен із ключових процесів повинен бути описаний аналогічно до попереднього. Важливо проводити опис процесів процедурно, з чітким формулюванням цілей, завдань та обов'язковим складанням матриці відповідальності.

Наприклад, опис ключового процесу «Фінансування» (частина ключового процесу «фінансовий менеджмент») може виглядати так:

Ціль: забезпечення певного рівня прибутковості підприємства в умовах низької рентабельності продукції.

Завдання: використання системи контролю за структурою витрат і їх включення до собівартості продукції.

Керівник процедури: заступник директора з фінансів.

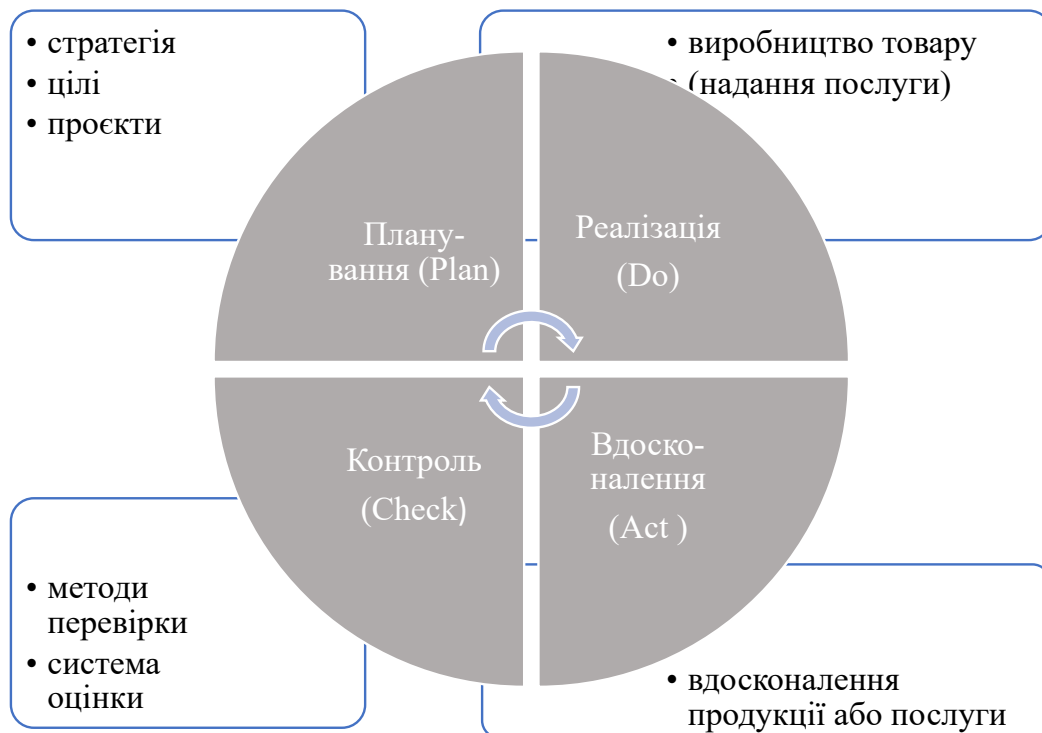


Рис. 2. Цикл Plan-Do-Check-Act для управління проектами на підприємстві
Джерело: авторська розробка

Виконавець: начальник відділу бюджетування.

Процедура виконується для формування бюджету.

Мета: створення інструментарію планування, управління та контролю ефективності фінансової діяльності підприємства.

Процедура ґрунтується на систематичному прогнозуванні різних варіантів проєктів розвитку підприємства шляхом складання бюджетів.

Завдання процедури:

- планування основних напрямів діяльності за підприємством в цілому та планування напрямів діяльності його підрозділів;
- планування доходів та витрат за різними напрямками діяльності та проєктами розвитку;
- планування використання ресурсів;
- підготовка прогнозової фінансової звітності;
- контроль виконання фінансового плану;
- аналіз можливих змін фінансового стану компанії внаслідок реалізації проєктів розвитку.

Таким чином, можемо зробити висновок, що процесний підхід до управління підприємством дозволяє керівникам управляти ключовими процесами та результатами діяльності компанії та інтегрувати дії структурних одиниць та функціональних департаментів, спрямовуючи їх зусилля на досягнення стратегічної мети.

У такому випадку, особливу роль для будь-якої організаційно-виробничої системи має актуальність та оперативність вхідних інформаційних потоків та інформаційних потоків обміну в межах підприємства. Саме тому, вкрай важливими стають технології обробки, аналізу та синтезу інформації, що дозволяють господарюючим суб'єктам адекватно реагувати не тільки на зовнішні та внутрішні фактори, а й на планування, підготовку, контроль та аналіз усіх бізнес-процесів підприємства.

Відсутність же технологій, що дозволяють здійснити процес прийому, обробки та передачі інформації між функціональними підрозділами або ж між структурними одиницями організації, може призвести до недосягнення мети, перегляду стратегії, відміни проєктів розвитку, погіршення економічного стану суб'єкта господарювання і, навіть, припинення його діяльності.

Взагалі то інформація — це загальнодоступна форма безперервно поповнюваних і оновлюваних відомостей про явища матеріального світу і процесах, що відбуваються в ньому, з метою зменшення ентропії в природі та суспільстві. Інформація, процеси та технології перетворюються на знання, а саме знання є основними сучасними ресурсами сьогодення.

Під інформаційними технологіями розуміються процеси, де продукцією, що переробляється, є інформація, а метою — вирішення поставлених завдань, реалізація яких призводить до отримання нової інформації, необхідної для наступного етапу розвитку.

Таким чином, можна стверджувати, що сучасні бізнес-процеси компанії ґрунтуються на інформа-

ційному забезпеченні економічної діяльності підприємства.

Однак, до класичних завдань, що належать до сфери автоматизованих систем управління сучасних підприємств, здебільшого належать такі, як розрахунок заробітної плати, введення баз даних вузькоспеціалізованого застосування, різні завдання з автоматизації бухгалтерського обліку, облік персоналу тощо.

Цілком зрозуміло, що в умовах нинішньої економічної ситуації, коли життєво важливі показники внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства змінюються дуже швидко, та при реалізації циклу Plan-Do-Check-Act, інформаційним системам на підприємствах висувуються зовсім інші вимоги. Такі вимоги випливають із проблем, що щодня постають перед організаціями та варіантів їх вирішення, у яких найважливішу роль можуть і мають відігравати інформаційні технології.

Таким чином, для того, щоб бізнес-процеси підприємства функціонували ефективно, необхідно організувати інформаційне забезпечення всього підприємства та проєктної діяльності.

Інформаційна підтримка бізнес-процесів буде базуватися на зборі інформації з різних джерел. Відомо, що для прийняття коректних управлінських рішень необхідними умовами є: отримання актуальних даних, аналіз вхідних та вихідних даних, використання, передача та зберігання інформації в процесі діяльності підприємства.

Наразі існує декілька основних систем інформаційної підтримки бізнес-процесів та проєктної діяльності, які є доступними для компаній.

1. Управління ефективністю бізнесу (BPM) — одна з систем, що використовується компаніями для вимірювання ефективності та передачі інформації всередині та за межами підприємства. Управління ефективністю бізнесу полягає у використанні поточних та минулих даних про ефективність та продуктивність для майбутніх проєктів та вдосконалення процесів прийняття рішень при реалізації поточних проєктів.

2. Системи підтримки прийняття рішень (Decision Support System, DSS) — це автоматизована система, яка використовує штучний інтелект. Її можна використовувати для підтримки прийняття рішень у проєктній діяльності, для генерації ідей і, навіть, задля визначення напрямку розвитку компанії. Система підтримки прийняття рішень може використовувати різні за масштабом дані, оцінювати їх та збирати детальну інформацію, необхідну для прийняття управлінських рішень [6].

3. Система управління взаємовідносинами з клієнтами (Customer Relationship Management, CRM), — це технологія управління процесом взаємодії з існуючими і потенційними клієнтами компанії, постачальниками, посередниками, тощо. Мета цієї системи полягає в інформаційному забезпеченні поліпшення ділових відносин і розвитку підприємства.

CRM-система допомагає організаціям керувати інформацією, пов'язаною з контактами, продажами, ефективністю, тощо [7].

4. Система планування ресурсів підприємства (ERP) інтегрує багато бізнес-процесів і задовольняє потребу в обміні даними між усіма бізнес-процесами та бізнес-одинацями підприємства. ERP-системи збирають загальні відомості про діяльність організації з різних джерел, а завдяки використанню єдиного центру обробки інформації досягається більша узгодженість даних. Такі системи дозволяють компаніям швидко отримувати доступ до необхідної інформації, що сприяє підвищенню рівня задоволеності клієнтів і співробітників, швидшому реагуванню на зміни турбулентного оточення та вимоги клієнтів.

5. MRP системи, які ґрунтуються на плануванні всього, що стосується сировини, матеріалів, комплектуючих тощо, з метою оптимальної організації виробництва. MRP системи містять у собі функціональність з опису та планування завантаження виробничих потужностей CRP (Capacity Resources Planning), можуть використовуватися, як при функціональному так і при процесному підході.

Висновок. Таким чином, можна зробити висновок що вимоги до ІТ-систем, що забезпечують процесний підхід на підприємстві, не обмежуються лише моделюванням та автоматизацією бізнес-

процесів, а й включають повний спектр звітності (як оперативної, так і аналітичної), управління залученими в процеси користувачами і, звичайно ж, широкі можливості інтеграції з іншими додатками. Це надає можливість розглядати інформаційну систему, як єдину процесно-орієнтовану інтеграційну платформу для всіх програм на підприємстві.

Як видно з вищевикладеного, сучасні інтегровані інформаційні системи управління підприємством є багатофункціональними, високоорганізованими продуктами, здатними підняти ефективність бізнесу в цілому, що обґрунтовує постійний науковий пошук з метою поліпшення ІТ-супроводу діяльності організацій.

Процесний підхід реалізує горизонтальне управління на підприємстві, що перетинає бар'єри між різними функціональними одиницями, та дозволяє сконцентрувати зусилля всіх підрозділів на головних цілях організації. Це дає змогу керувати процесами системно, враховуючи та розуміючи їх взаємозв'язки та взаємодії. У той же час для забезпечення ефективності процесного підходу в організації необхідно забезпечити налагоджене інформаційне забезпечення, де продукцією, що переробляється, є інформація, а метою — вирішення поставлених завдань, реалізація яких призводить до отримання нової інформації, необхідної для наступного етапу розвитку підприємства.

Література

1. Новак В. О. Інформаційне забезпечення менеджменту: навч. посіб. Київ : Кондор, 2006. 462 с.
2. Матвієнко О. В. Основи менеджменту інформаційних систем: навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2005. 176 с.
3. Оксанич А. П. Інформаційні системи і технології маркетингу : навч. посіб. Київ : Видавничий дім «Професіонал», 2008. 320 с.
4. Копа М. В. Структурно-функціональне моделювання антикризового управління підприємством за допомогою CASE-засобу BPwin. *Управління розвитком*. 2011. № 23(120). С. 49–52.
5. Денисенко Л. О., Шацька С. Є. Концептуальні засади класифікації бізнес-процесів, як основи формування бізнес-системи організації. *Ефективна економіка*. 2012. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1558> (дата звернення: 01.03.2024).
6. What Is Business Performance Management? (With Performance Metric Examples). URL: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/business-performance-management> (дата звернення: 10.03.2024).
7. Customer Relationship Management, CRM. URL: <https://www.techtarget.com/searchcustomerexperience/definition/CRM-customer-relationship-management> (дата звернення: 10.03.2024).
8. Скляр Є. В., Ксенофонтowa А. Ю. Процесний підхід до управління підприємством в контексті антикризового розвитку. *Економічний простір*. 2020. № 156. С. 155–158.
9. Porter M. E. *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. NY: Free Press, 1998. 422 p.
10. Harrington H. *Business process improvement: The breakthrough strategy for total quality productivity and competitiveness*. New York: McGraw-Hill, 1991. 267 p.
11. Загоровська Л. Г., Миронець Д. О., Бойко Р. О. Функціональне моделювання процесу виготовлення цукру на основі методології структурного аналізу та проектування. *Східно-Європейський журнал передових технологій*. 2012. № 4(60). С. 18–21.
12. Новак К. А. Поняття про бізнес-процес. Етапи та методи математичного моделювання бізнес-процесів. Київ, 2007. 20 с.
13. Клепікова О. А. Сучасні технології моделювання бізнес-процесів підприємства. *Наукові праці Донецького національного технічного університету. Сер.: Економічна*. 2014. № 4. С. 257–263.

14. Корецька О. В. Особливості процесу управління бізнес-процесами підприємств портової діяльності. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Вип. 14(1). С. 155–158.

15. Прихно Ю. Є. Інформаційне забезпечення бізнес процесів управління проектами. *Перспективи розвитку проєктного та нейроменеджменту, інформаційних технологій управління, технологій створення та використання об'єктів права інтелектуальної власності, трансфер технологій: зб. наук. пр. VI Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф.* (21–22 берез. 2024 р.) / за ред. В. О. Петренка, В. М. Молоканової, Г. К. Дорожка; УДУНТ, УКРНЕТ, НДІВ НАПрН України. Дніпро : Укр. держ. ун-т науки і технологій, 2024. С. 250–255.

References

1. Novak, V. O. (2006). *Informatsiine zabezpechennia menedzhmentu*. Kyiv: Kondor [in Ukrainian].
2. Matviienko, O. V. (2005). *Osnovy menedzhmentu informatsiinykh syste*. Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury [in Ukrainian].
3. Oksanych, A. P. (2008). *Informatsiini systemy i tekhnolohii marketynhu*. Kyiv: Vydavnychiy dim “Profesional” [in Ukrainian].
4. Kopa, M. V. (2011). Structural and functional modeling of anti-crisis management of the enterprise using the BPwin CASE tool. *Development management*, 23(120), 49–52 [in Ukrainian].
5. Denysenko, L. O., & Shatska, S. Ie. (2014). Kontseptualni zasady klasyfikatsii biznes-protseviv, yak osnovy formuvannia biznes-systemy orhanizatsii. *Effective Economy*, 11. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1558> [in Ukrainian].
6. What Is Business Performance Management? (With Performance Metric Examples). Retrieved from <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/business-performance-management>.
7. Customer Relationship Management, CRM. Retrieved from <https://www.techtarget.com/searchcustomerexperience/definition/CRM-customer-relationship-management>.
8. Skliar, Ye. V. (2020). Protseivnyi pidkhyd do upravlinnia pidpriemstvom v konteksti antykryzovoho rozvytku. *Ekonomichnyi prostir*, 155–158 [in Ukrainian].
9. Porter, M. E. (1998). *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. NY: Free Press.
10. Harrington, H. (1991). *Business process improvement: The breakthrough strategy for total quality productivity and competitiveness*. New York: McGraw-Hill.
11. Zahorovska, L. H., Myronets, D. O., & Boiko, R. O. (2012). Funktsionalne modeliuvannia protsesu vyhotovlennia tsukru na osnovi metodolohii strukturnoho analizu ta proektuvannia. *Skhidno-Yevropeiskyi zhurnal peredovykh tekhnolohii*, 4(60), 18–21 [in Ukrainian].
12. Novak, K. A. (2007). *Poniattia pro biznes-protseiv. Etapy ta metody matematychnoho modeliuvannia biznes-protseviv*. Kyiv [in Ukrainian].
13. Klepikova, O. A. (2014). Modern technologies of business process modeling. *Scientific works of Donetsk National Technical University. Series: Economic*, 4, 257–263 [in Ukrainian].
14. Koretskaya, O. V. (2017). Peculiarities of the business process management process of port enterprises. *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: International Economic Relations and the World Economy*, 14(1), 155–158 [in Ukrainian].
15. Prykhno, Yu. Ie. (2024). Informatsiine zabezpechennia biznes protseviv upravlinnia proiektamy. *Perspektyvy rozvytku proiektynoho ta neiromenedzhmentu, informatsiinykh tekhnolohii upravlinnia, tekhnolohii stvorennia ta vykorystannia obiektiv prava intelektualnoi vlasnosti, transfer tekhnolohii: zb. nauk. pr. VI Mizhnar. nauk.-prakt. internet-konf.* (pp. 250–255). UDUNT, UKRNET, NDIIV NAPrN Ukrainy. Dnipro: Ukr. derzh. un-t nauky i tekhnolohii [in Ukrainian].

Хомин Володимир Степанович

аспірант

ДУ «Інститут економіко-правових досліджень імені В. К. Мамутова
Національної академії наук України»

Khomyn Volodymyr

Postgraduate Student of the

SO "V. Mamutov Institute of Economic and Legal Research of the
National Academy of Sciences of Ukraine"

ORCID: 0000-0001-8567-8475

Кірін Роман Станіславович

доктор юридичних наук, доцент, провідний науковий співробітник

ДУ «Інститут економіко-правових досліджень імені В. К. Мамутова
Національної академії наук України»

Kirin Roman

Doctor of Juridical Sciences, Associate Professor, Leading Researcher

SO "V. Mamutov Institute of Economic and Legal Research of the
National Academy of Sciences of Ukraine"

ORCID: 0000-0003-0089-4086

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-6-9979

ЕНЕРГЕТИЧНА БЕЗПЕКА В КОНТЕКСТІ МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН: СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ТА СПІВПРАЦІ

ENERGY SECURITY IN THE CONTEXT OF INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS: STRATEGIES OF DIVERSIFICATION AND COOPERATION

Анотація. Вступ. Україна перебуває у складному геополітичному середовищі, що безпосередньо позначається на енергетичній сфері її діяльності. Така ситуація зумовлює низку ризиків, у тому числі цінові коливання та залежність від постачальників, що суттєво впливає на стабільність постачання енергії та енергетичну безпеку країни в цілому. З огляду на євроатлантичну векторність національного зовнішньо-політичного розвитку, актуалізується необхідність імплементації успішної практики оптимізації енергетичної сфери зарубіжних країн в українські реалії.

Метою статті є дослідження енергетичної безпеки як компоненти міжнародних економічних відносин у контексті стратегій диверсифікації та співпраці.

Матеріали і методи. Теоретична основа дослідження – наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених. У процесі дослідження використано такі методи дослідження: аналіз літературних джерел, спостереження, синтез, порівняння.

Результати. Розглянуто базові концептуальні засади реалізації енергетичної безпеки, у тому числі: забезпечення усталеної енергетичної незалежності; інтеграцію в єдиний європейський енергетичний простір; інтенсифікацію енергоефективності та залучення потенціалу відновлюваних джерел енергії. Проаналізовано стратегії диверсифікації та співпраці України і розвиненої міжнародної спільноти. Розглянуто перспективи розвитку енергетичної безпеки для забезпечення стабільного енергопостачання через активізацію єдиного енергетичного ринку та інтенсивну міжнародну взаємодію. Окреслено шляхи оптимізації сфери енергетичної безпеки в Україні: модернізація енергетичної системи, диверсифікація постачання, оптимізація енергетичної інфраструктури, гармонізація законодавства України відповідно до європейських стандартів. Акцентовано увагу на управління ризиками з метою своєчасної ідентифікації потенційних загроз діяльності та оперативного реагування на них. Обґрунтовано доцільність підвищення адаптаційних можливостей енергетичної сфери. Доведено, що інтеграція України в єдиний енергетичний простір ЄС та інвестиційна підтримка з боку міжнародної спільноти є необхідними передумовами інтенсивного розвитку енергетичної сфери України.

Перспективи. Подальші наукові дослідження полягатимуть у вивченні впливу російсько-української війни на енергетичну безпеку України і країн Європейського Союзу.

Ключові слова: стратегічний підхід, диверсифікація, енергетична безпека, енергоефективність.

Summary. Introduction. Ukraine is facing a complex geopolitical environment that directly influences its energy sector. This situation entails several risks, including price fluctuations and dependence on suppliers, significantly impacting the stability of energy supplies and the country's overall energy security. Considering the Euro-Atlantic orientation of national foreign policy development, the need to implement successful practices of optimizing the energy sector from foreign countries into Ukrainian realities becomes pressing.

Purpose. The aim of the article is to explore energy security as a component of international economic relations in the context of diversification and cooperation strategies.

Materials and methods. The theoretical basis of the research includes scientific works of domestic and foreign scholars. The following research methods were used in the study: literature analysis, observation, synthesis, and comparison.

Results. The basic conceptual principles of implementing energy security were examined, including ensuring sustained energy independence, integrating into a unified European energy space, intensifying energy efficiency, and harnessing the potential of renewable energy sources. The strategies for diversification and cooperation between Ukraine and the developed international community were analyzed. The prospects for developing energy security to ensure stable energy supply through the activation of a unified energy market and intensive international cooperation were discussed. The pathways to optimize the energy security sector in Ukraine were identified: modernization of the energy system, diversification of supplies, optimization of energy infrastructure, and harmonization of Ukraine's legislation with European standards. Attention was focused on risk management to timely identify potential threats to activities and respond promptly. The advisability of enhancing the adaptive capabilities of the energy sector was substantiated. It was proven that Ukraine's integration into the unified EU energy space and investment support from the international community are essential prerequisites for the intensive development of Ukraine's energy sector.

Discussion. Further scientific research will consist in studying the impact of the Russian-Ukrainian war on the energy security of Ukraine and the countries of the European Union.

Key words: strategic approach, diversification, energy security, energy efficiency.

Постановка проблеми. Специфіка нинішньої геополітичної ситуації та глобальні виклики щодо енергетичної безпеки актуалізують проблематику оптимізації міжнародних економічних відносин в окресленому напрямку. Міжнародна спільнота зіткнулась з низкою викликів, пов'язаних з постачанням, розподілом та використанням енергетичних ресурсів. Енергетична безпека є критично важливим напрямком управлінської діяльності, що полягає у формуванні стратегічних рішень щодо підвищення рівня стабільності національної енергетичної системи. В окресленому концепті вимагають належної уваги проблеми диверсифікації постачання енергоресурсів, енергетичної незалежності, інтенсифікації розвитку відновлюваної енергетики.

Забезпечення стійкості та надійності енергетичного сектору має вирішальне значення для стабільного економічного розвитку, національної безпеки та соціального добробуту. Вразливість енергетичних систем має серйозні наслідки, зокрема геополітичні ризики, нестабільність цінової політики на енергоносії, деструктивний вплив на навколишнє середовище. Розуміння специфіки стратегій та підходів до реалізації енергетичної безпеки у контексті міжнародних економічних відносин дасть змогу знайти ефективні методи забезпечення стійкого розвитку вітчизняної енергетики.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми енергетичної безпеки активно досліджуються науковцями світової спільноти впродовж

останніх років. С. Степаненко [1] позиціонує енергетичну безпеку як необхідну передумову реалізації стійкого енергопостачання. Ф. Медвідь [2] розглядає концепцію енергетичної безпеки, що синергізує диверсифікацію та розширення енергетичних джерел у напрямку їх відновлюваності. З. Ткачов [3] та І. Фурман [4] акцентують увагу на тому, що енергетична безпека володіє значним функціоналом забезпечення загальної резилієнтності енергетичної системи у період кризових явищ та нестабільності. У дослідженнях О. Шабала, Л. Матійчук [5], М. Rosa [6] висвітлюються питання функціоналу регулюючих органів та інтегрованого міжнародного співробітництва в плані енергетичної безпеки. А. Sutrisno та співавтори [7], J. Paravantis, N. Kontoulis [8] аналізують взаємозалежність забезпеченості енергоресурсами, енергетичної безпеки та геополітичної конфліктності.

Ряд авторів досліджують вплив енергетичної сфери на стан довкілля. Зокрема P. Thaler, B. Hofmann [9], B. Lin, M. Raza [10] аргументують пріоритетність розвитку відновлюваних та екологічно чистих джерел енергії для мінімізації залежності від вуглеводнів та зменшення навантаження на довкілля.

Р. С. Кірін та В. С. Хомин [11] доводять, що розвиток права і законодавства з питань альтернативної енергетики набуває особливої актуальності в процесі енергетичної трансформації України, обумовленої євроінтеграційною та постмілітарною складовими.

Загальним концептом, відображеним у дослідженнях сучасних науковців, є позиціонування першочер-

гової важливості енергетичної безпеки для розвитку країни. Контекст міжнародних економічних відносин у даній сфері вимагає врахування специфічних умов та потреб країни при розробці стратегій диверсифікації та співпраці, що зумовлює актуальність подальшого глибокого вивчення даної тематики.

Метою статті є дослідження енергетичної безпеки як компоненти міжнародних економічних відносин у контексті стратегій диверсифікації та співпраці.

Матеріали і методи. Теоретична основа дослідження — наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених. У процесі дослідження використовувались такі методи дослідження: аналіз літературних джерел, спостереження, синтез, порівняння.

Виклад основного матеріалу. Феномен енергетичної безпеки позиціонується як чинник реалізації стійкого та доступного енергопостачання. Концепція стійкої енергетичної безпеки включає низку аспектів, зокрема різноманітність джерел енергії, розвинену модернізовану енергетичну інфраструктуру, інтенсифіковану енергоефективність та екологічність, геополітичну взаємодію та сталість цін.

Чинники, які суттєво впливають на енергетичну безпеку (рис. 1), в сукупності сприяють динамічному розвитку національної енергетичної галузі. Аналіз та усвідомлення їх функціоналу дозволяють розробляти ефективні стратегії гарантування енергетичної безпеки.

Геополітичні чинники включають концепти геополітичних інтересів та конфліктів, а також залежність енергопостачання. Серед економічних чинників найбільш впливовими є динаміка цінової політики, залежність від імпорту та монополістів ринку, рівень інвестиційної привабливості енергетичного сектору. Технологічні та технічні чинники передбачають імплементацію нових технологій, модернізацію, інтеграцію розумних технологій та цифрових рішень в енергетичний сектор. Екологічні чинники проявляються у зменшенні продукування вуглецю

та імплементації альтернативних джерел енергії, ресурсозберігаючих та енергоефективних технологій. З-поміж регуляторних та політичних чинників варто виділити роль державних органів та регуляторів у формуванні енергетичної політики та стандартів безпеки, а також глобальне співробітництво та міжнародні домовленості у сфері енергетичної безпеки.

Диверсифікація постачання енергоресурсів є пріоритетним напрямком інтенсифікації енергетичної безпеки. З огляду на євроінтеграційний курс розвитку України, особливої уваги заслуговує аналіз успішного досвіду Європейського Союзу (ЄС) щодо енергетичної безпеки. Європейська спільнота активно розвиває мережу альтернативних маршрутів та постачальників. Такий підхід дає змогу мінімізувати залежність від монополістів у сфері енергоресурсів. Диверсифікація стимулюється шляхом інтенсивного розвитку відновлюваної енергетики, зменшення частки вугільної та ядерної енергетики, імплементації технологій відпрацьованих джерел енергії.

Диверсифікація постачання енергоресурсів в Україні, що має на меті гарантування енергетичної безпеки, вимагає пошуку можливостей для розширення мережі постачальників нафти та газу для мінімізації залежності від постачальників-монополістів. У межах окресленої стратегії стимулюється розвиток відновлюваної енергетики, зокрема сонячної та вітрової, розвиваються власні нафтові й газові родовища, залучаються іноземні інвестиції.

Проте, як у європейському середовищі, так і в національному полі, існує ряд викликів, дотичних до процесу диверсифікації постачання енергоресурсів (табл. 1).

Вирішальну роль у забезпеченні енергетичної безпеки відіграє відновлювана енергетика. Учасники енергетичного ринку пріоритет своєї діяльності вбачають у мінімізації залежності від імпорту енергоресурсів шляхом активного використання власних енергоресурсів. Альтернативна енергетика стимулює

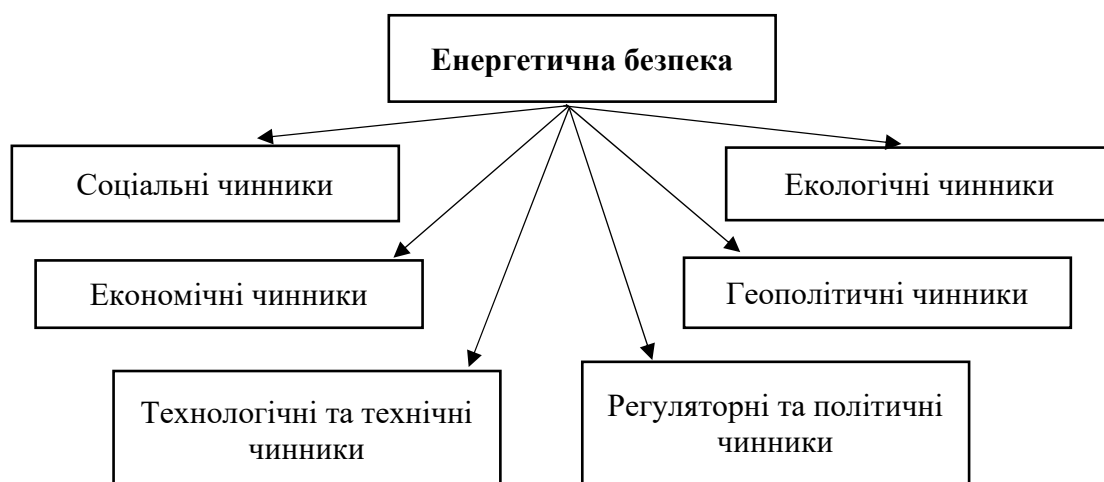


Рис. 1. Чинники впливу на енергетичну безпеку
Джерело: розроблено авторами на основі [2; 3]

економічний розвиток через формування нових робочих місць, підвищення інвестиційного попиту та стимулювання інноваційної діяльності. Синергетичний ефект полягає в оптимізації індикаторів енергетичної ефективності, мінімізації витрат та залученні нових учасників на енергетичний ринок.

Як міжнародна спільнота в цілому, так і Україна зокрема, стикаються з дотичними ризиками та викликами, пов'язаними з інтеграцією енергетичних систем, фінансуванням, регуляторними аспектами тощо. Вирішення цих проблем вимагає постійних зусиль та ефективної співпраці в енергетичній сфері між різними зацікавленими сторонами. Обмін успішним досвідом, активна співпраця та безпосередня участь у спільних проєктах стимулюють розвиток енергоефективності та інновацій у контексті міжнародної економічної взаємодії.

Україна активно взаємодіє із європейською спільнотою щодо імплементації цифрових технологій в енергетичну сферу, що суттєво підвищує рівень енергетичної безпеки. У національному просторі активно реалізується програма «Цифрова Україна», яка передбачає впровадження сучасних моніторингових систем та цифрового управління енергетичними мережами, а також формування інноваційних рішень для підвищення енергоефективності. В Європейському Союзі функціонує Цифрова стратегія для енергетичного сектору, яка передбачає низку заходів щодо використання штучного інтелекту, інтернету речей та аналітики даних.

Імплементація цифрових технологій сприяє створенню ефективної, стійкої та адаптивної енергетичної системи майбутнього, яка передбачає індивідуалізацію управлінських процесів з метою

оптимального енергокористування, розвиток нових видів послуг та ефективних бізнес-моделей. Діджитал-технології також сприяють ефективній інтеграції відновлюваних джерел енергії та процесу розвитку мікромереж, що створює варіативність для більш динамічного та диференційованого виробництва енергії.

Доцільно виділити такі перспективні напрямки оптимізації енергетичної безпеки у контексті міжнародних економічних відносин:

- розвиток власного національного потенціалу відновлюваних джерел енергії за активної підтримки світової спільноти, що мінімізує залежність від імпорту та монополістів, водночас забезпечуючи стійке енергопостачання;
- інтенсифікація процесів інтеграції в єдиний енергетичний ринок та ефективна міжнародна взаємодія;
- обмін досвідом, практиками та технологіями у сфері енергоефективності, розвиток альтернативних джерел енергії та модернізація інфраструктури;
- фінансування проєктів з модернізації та підвищення енергоефективності;
- імплементація інтегрованих міжнародних напрацювань у сфері енергетичної стандартизації, регуляторної та законодавчої політики для стійкості і прозорості енергетичного ринку та привернення уваги іноземних інвесторів.

Останній напрямок актуальний і щодо системи енергетичного законодавства України, яку необхідно формувати на основі двовимірної багаторівневої моделі [12].

Для ефективного позиціонування України у системі міжнародних економічних відносин доцільно

Таблиця 1

Виклики та ризики процесу диверсифікації

Дестабілізуючий чинник	Специфіка впливу
<i>Геополітична нестабільність</i>	Міжнародна взаємодія та співпраця розглядаються як необхідні умови для забезпечення стійкого та надійного постачання енергоресурсів. Регіональна політична напруга та геополітичні конфлікти створюють низку перешкод для розвитку диверсифікації.
<i>Інфраструктурні виклики</i>	Розвиток варіативних логістичних маршрутів та модернізація відповідної інфраструктури вимагають значних інвестицій. Водночас розбудова та модернізація електроенергетичних систем, газопроводів та інших інфраструктурних проєктів є необхідними передумовами диверсифікації.
<i>Енергоефективність та розвиток відновлюваної енергетики</i>	Для забезпечення стійкого розвитку важливе підвищення енергоефективності та використання альтернативних джерел енергії. Інвестиції в енергоефективні технології сприяють енергетичній безпеці.
<i>Фінансова стійкість</i>	Диверсифікація вимагає суттєвих фінансових витрат як для розвитку нових джерел та інфраструктури, так і для модернізації наявних систем. При цьому міжнародні організації повинні сприяти формуванню сприятливих умов для інвестування в енергетичний сектор.
<i>Нормативне середовище</i>	Наявність дієвої та прозорої нормативно-правової бази у сфері енергетики є важливим чинником залучення інвестицій та сприяння диверсифікації. Необхідно сформувати стійкі та прогнозовані вимоги і стандарти, що стимулюватимуть інновації в енергетичному секторі.

Джерело: систематизовано авторами на основі [4; 8; 9]

забезпечувати пріоритетність модернізації національної енергетичної системи шляхом залучення новітніх технологій, розвитку відновлюваної енергетики, оптимізації мереж передавання та розподілу енергії, підвищення їх надійності та ефективності.

Успішна інтеграція в єдиний європейський енергетичний простір вбачається в імплементації стандартів, норм та правил, що відповідають європейським нормам енергоефективності, конкурентоспроможності та транспарентності ринку. Постачання енергоресурсів необхідно інтенсифікувати через розширення співпраці та розвиток нових транспортних маршрутів. Важливою передумовою стійкої енергетичної безпеки у національному просторі є підвищення енергетичної свідомості суспільства та бізнес-сектору, стимулювання впровадження енергоефективних технологій та скорочення споживання енергії, підвищення вмотивованості інноваційної діяльності у сфері енергетики.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Невизначеність соціально-економічної та ге-

ополітичної ситуації, підвищена потенційна загроза виникнення ризиків та кризових явищ вимагають формування адаптивної стратегії управління, яка базуватиметься на гнучких рішеннях для досягнення пріоритетних безпекових цілей.

У межах окресленої концепції розвитку, що базується на співпраці та диверсифікації, чільне місце належить управлінню ризиками, яке дозволяє своєчасно ідентифікувати та оперативно реагувати на наявні та потенційні загрози діяльності, зосереджуючи зусилля на посиленні адаптаційних можливостей енергетичної сфери. Для успішної інтеграції вітчизняної енергосистеми в єдиний європейський енергетичний простір необхідна імплементація стандартів, норм та правил, що відповідають європейським нормам енергоефективності, конкурентоспроможності та транспарентності ринку.

Подальші наукові дослідження полягатимуть у вивченні впливу російсько-української війни на енергетичну безпеку України і країн Європейського Союзу.

Література

1. Степаненко С., Овсюченко Ю., Тохтамиш, Н. Перспективи розвитку ринку електроенергетики України в контексті європейської інтеграції. *Загальнодержавний науково-виробничий та інформаційний журнал «Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит»*. 2023. № 12(190). С. 98–110.
2. Медвідь Ф. М. Енергетична безпека держави в контексті становлення стратегії національної безпеки України. *Вісник наукового інформаційно-аналітичного центру НАТО Прикарпатського національного університету ім. В. Стефаника*. 2009. № 23. С. 99–104.
3. Ткачов З. В. Міжнародні економічні відносини України: визначення сильних сторін та викликів. *Scientific progress: innovations, achievements and prospects: The 12 th International scientific and practical conference* (August 21–23, 2023). MDP Publishing, Munich, Germany. 2023. С. 210–214.
4. Фурман І. Розвиток біоенергетики в контексті забезпечення енергетичної безпеки України. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-41>.
5. Шабала О. П., Матійчук Л. П. Біоенергетичний потенціал України: тенденції розвитку в умовах воєнного стану. *Економічний простір*. 2023. № 183. С. 31–36. doi: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/183-5>.
6. Rosa M., Gainsford K., Pallonetto F., Finn D. P. Diversification, Concentration and Renewability of the Energy Supply in the European Union. *Energy*. 2022. № 253. doi: <https://doi.org/10.1016/j.energy.2022.124097>.
7. Sutrisno A., Nomaler Ö., Alkemade F. Has the Global Expansion of Energy Markets Truly Improved Energy Security? *Energy Policy*. 2021. № 148. doi: <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2020.111931>.
8. Paravantis J. A., Kontoulis N. Energy Security and Renewable Energy: a Geopolitical Perspective. *Renewable Energy-resources, Challenges and Applications*. doi: <https://doi.org/10.3390/en15218126>.
9. Thaler P., Hofmann B. The Impossible Energy Trinity: Energy Security, Sustainability, and Sovereignty in Cross-border Electricity Systems. *Political Geography*. 2022. № 94. doi: <https://doi.org/10.1016/j.polgeo.2021.102579>.
10. Lin B., Raza M. Y. Analysis of Energy Security Indicators and CO2 Emissions. A Case from a Developing Economy. *Energy*. 2020. № 200. doi: <https://doi.org/10.1016/j.energy.2020.117575>.
11. Кірін Р. С., Хомин В. С. Розвиток права альтернативної енергетики в умовах енергетичної трансформації України. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Юридичні науки»*. 2024. № 2. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2308-2024-2-9630>.
12. Кірін Р., Грищак С. Енергетичне законодавство України: довоєнна стратегія, повоєнна трансформація. *Knowledge, Education, Law, Management*. 2022, № 4 (48). С. 353–362. doi: <https://doi.org/10.51647/kelm.2022.4.56>.

References

1. Stepanenko, S., Ovsyuchenko, Yu., & Tokhtamysh, N. (2023). Perspektivy rozvytku rynku elektroenerhetyky Ukrainy v konteksti yevropeiskoi intehratsii [Prospects for the development of the electricity market of Ukraine in the context of

European integration]. *Zahalnodержavnyi naukovo-vyrobnychi ta informatsiyni zhurnal “Enerhozberezhennia. Enerhetyka. Enerhoaudyt”*, 12(190), 98–110 [in Ukrainian].

2. Medvid, F. M. (2009). Enerhetychna bezpeka derzhavy v konteksti stanovlennia stratehii natsionalnoi bezpeky Ukrainy [Energy Security of the State in the Context of Formation of the National Security Strategy of Ukraine]. *Visnyk naukovooho informatsiino-analitychnoho tsentru NATO Prykarpatskoho natsionalnoho universytetu im. V. Stefanyka*, 23, 99–104. Retrieved from <https://nato.pu.if.ua/old/journal/2009/2009-23.pdf> [in Ukrainian].

3. Tkachov, Z. V. (2023). Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny Ukrainy: vyznachennia sylnykh storin ta vyklykiv [International Economic Relations of Ukraine: Identification of Strengths and Challenges]. *Scientific progress: innovations, achievements and prospects: The 12 th International scientific and practical conference* (pp. 210–214). MDPC Publishing, Munich, Germany [in Ukrainian].

4. Furman, I. (2024). Rozvytok bioenerhetyky v konteksti zabezpechennia enerhetychnoi bezpeky Ukrainy [Development of bioenergy in the context of ensuring energy security of Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 61. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-41> [in Ukrainian].

5. Shabala, O. P., & Matiichuk, L. P. (2023). Bioenerhetychnyi potentsial Ukrainy: tendentsii rozvytku v umovakh voiennoho stanu [Bioenergy potential of Ukraine: development trends under martial law]. *Ekonomichnyi prostir*, 183, 31–36. doi: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/183-5>.

6. Rosa, M., Gainsford, K., Pallonetto, F., & Finn, D. P. (2022). Diversification, Concentration and Renewability of the Energy Supply in the European Union. *Energy*, 253. doi: <https://doi.org/10.1016/j.energy.2022.124097>.

7. Sutrisno, A., Nomaler, Ö., & Alkemade, F. (2021). Has the Global Expansion of Energy Markets Truly Improved Energy Security? *Energy Policy*, 148. doi: <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2020.111931>.

8. Paravantis, J. A., & Kontoulis, N. (2020). Energy Security and Renewable Eenergy: a Geopolitical Perspective. *Renewable Energy-resources, Challenges and Applications*. doi: <https://doi.org/10.3390/en15218126>.

9. Thaler, P., & Hofmann, B. (2022). The Impossible Energy Trinity: Energy Security, Sustainability, and Sovereignty in Cross-border Electricity Systems. *Political Geography*, 94. doi: <https://doi.org/10.1016/j.polgeo.2021.102579>.

10. Lin, B., & Raza, M. Y. (2020). Analysis of Energy Security Indicators and CO2 Emissions. A Case from a Developing Economy. *Energy*, 200. doi: <https://doi.org/10.1016/j.energy.2020.117575>.

11. Kirin, R. S., & Khomyn, V. S. (2024). Rozvytok prava alternatyvnoi enerhetyky v umovakh enerhetychnoi transformatsii Ukrainy [Development of Alternative Energy Law in the Context of Energy Transformation of Ukraine]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal “Internauka”. Seriya: “Yurydychni nauky”*, 2. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2308-2024-2-9630> [in Ukrainian].

12. Kirin, R., & Hryshchak S. (2022). Enerhetychne zakonodavstvo Ukrainy: dovoienna stratehiia, povoienna transformatsiia. [Energy Legislation of Ukraine: pre-war Strategy, post-war Transformation]. *Knowledge, Education, Law, Management*, 4(48), 353–362. doi: <https://doi.org/10.51647/kelm.2022.4.56> [in Ukrainian].

Лісовий Сергій Миколайович

аспірант

Державної навчально-наукової установи

«Академія фінансового управління»

Lisovyi Serhii

PhD Student of the

State Educational-Scientific Establishment

“The Academy of Financial Management”

ORCID: 0009-0000-5079-4310

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-6-10044

УДОСКОНАЛЕННЯ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ: ФІЛОСОФСЬКИЙ АСПЕКТ

DEVELOPMENT OF ACCOUNTING AND ANALYTICAL SUPPORT FOR THE MANAGEMENT OF ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT: A PHILOSOPHICAL ASPECT

Анотація. Вступ. За сучасних умов господарювання виникає потреба у забезпеченні ведення прозорого та соціально-орієнтованого бізнесу. Суперечності, спричинені відсутністю чітко сформульованих моральних цінностей суспільства, поглиблюють розбіжності між завданнями, які диктує невідпинний розвиток людської цивілізації, та основними викликами, що постають перед суб'єктами господарювання, зокрема в умовах досягнення Цілей сталого розвитку (ЦСР) та реалізації концепції корпоративної соціальної відповідальності.

Мета – дослідження впливу принципів та норм моралі на створення передумов удосконалення обліково-аналітичного забезпечення управління діяльністю підприємств в контексті досягнення ЦСР.

Матеріали та методи. Інформаційну базу проведеного дослідження склали: публікації у фахових наукових виданнях та виданнях, що індексуються у міжнародних наукометричних базах Scopus, Web of Science, економічного спрямування; монографії; нормативно-правові акти, що визначають інституціональні засади просування концепції сталого розвитку в Україні та цифрової економіки.

Методологічну основу роботи становлять загальнонаукові та спеціальні методи дослідження економічних процесів та явищ, зокрема: бібліографічний аналіз, індукція, методи теоретичного узагальнення та порівняння, аналіз, синтез, логічне узагальнення результатів, графічний метод.

Результати. Дотримання етичних принципів у діяльності економічних агентів різних інституційних секторів економіки сприяє розбудові відповідального та сталого інституту підприємництва як на національному, так і на глобальному рівнях. Визначено, що досліджувані у роботі підприємства (на прикладі сфери ІТ) доцільно інтегрувати показники, які характеризують внесок у досягнення ЦСР до систем управління бізнес-процесами. Ідентифіковано, що розрахунок та розкриття відповідних індикаторів у звітності потребуватиме подальшого формування належного обліково-аналітичного забезпечення.

Перспективи. Перспективним напрямом подальших наукових пошуків у сфері інтеграції концепції сталого розвитку до діяльності підприємств є віднайдення шляхів удосконалення інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень на макро-, мезо- та мікрорівнях.

Ключові слова: підприємства сфери ІТ, бізнес-процеси, морально-етичні принципи, Цілі сталого розвитку, обліково-аналітичне забезпечення.

Summary. Introduction. In today's business environment, there is a necessity to ensure transparent and socially-oriented businesses. The contradictions (caused by the lack of clearly defined moral values of society) deepen the gap between the tasks dic-

tated by the continuous development of human civilisation and the main challenges faced by business entities, in particular in the context of the Sustainable Development Goals (SDGs) attainment and implementing the concept of corporate social responsibility.

The purpose is to study the morality principles and norms' impact on the development of prerequisites for further improvement of the accounting and analytical support for managing the enterprises' activities in the context of the SDGs' attainment.

Materials and Methods. The information base of the study: publications in professional economic scientific journals and publications indexed in the international scientometric bases Scopus, Web of Science; monographs; legislation defining the institutional framework for promoting the concept of sustainable development in Ukraine and the digital economy.

The methodology is based on general scientific and special methods of studying the economic processes and phenomena: bibliographic analysis, induction, methods of theoretical generalisation and comparison, analysis, synthesis, logical generalisation of results, and graphical method.

Results. Adherence to ethical principles in the activities of economic agents in various institutional sectors of the economy contributes to the development of a responsible and sustainable business institution at both the national and global levels. It is advisable for the enterprises studied in the work (the case of the IT sector) to integrate indicators that characterise the contribution to the attainment of the SDGs into business process management systems. It is identified that the calculation and disclosure of the relevant indicators in the entities' reporting will require further development of appropriate accounting and analytical support.

Discussion. A promising area for further scientific research in the field of integrating the sustainability concept into the enterprises' activities is to find ways for further development of information support for decision-making at the macro-, meso- and micro-levels.

Key words: IT enterprises, business processes, moral and ethical principles, Sustainable Development Goals, accounting and analytical support.

Постановка проблеми. В умовах сучасного господарювання виникає потреба у забезпеченні ведення прозорого та соціально-орієнтованого бізнесу. Суперечності, спричинені відсутністю чітко сформульованих моральних цінностей суспільства, поглиблюють розбіжності між завданнями, які диктує невпинний розвиток людської цивілізації, та основними викликами, що постають перед суб'єктами господарювання.

Функціонування економічних агентів різних інституційних секторів економіки із дотриманням моральних принципів сприяє розбудові відповідального та сталого інституту підприємництва як на національному, так і на глобальному рівнях.

Прикладом практичного втілення інтеграції морально-етичних принципів у діяльність підприємств можуть слугувати концепція корпоративної соціальної відповідальності та концепція сталого розвитку. Важливою проблемою теоретичного характеру, на вирішення якої спрямовані наразі зусилля багатьох наднаціональних організацій та урядів країн світу, є розроблення методологічного підґрунтя оцінки внеску економічних агентів у досягнення Цілей сталого розвитку (далі — ЦСР), спираючись на методологічні засади філософії науки. Вирішення зазначеної проблеми потребує створення потужного інформаційного забезпечення на макро-, мезо- та мікрорівні через обґрунтування теоретичних засад та організаційно-методичних підходів підготовки підприємствами відповідних даних, одним із джерел формування яких є бухгалтерський облік.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню питань удосконалення обліково-аналітичного забезпечення управління бізнес-процесами на підприємствах, у тому числі в умовах досягнення ЦСР, присвячено праці багатьох

дослідників. Так, у цілому проаналізовані публікації можуть бути згруповані наступним чином:

- теоретичні засади формування та розвитку бізнес-процесів, роль якості інформаційного забезпечення прийняття рішень (Вініченко І. І., Самілик Т. М., Олексюк В. О. [19]; Кучерява М. В. [21; 22] та ін.);
- оцінка впливу цифровізації як нової парадигми розвитку економіки на структуру бізнес-процесів підприємств в контексті сталого розвитку (Baiyerea A., Salmelaband H., Tapanainen T. [1]; Muthuraman S. [14]; Farshidi S., Kwantes I. B., Jansen S. [3] та ін.);
- філософські аспекти розвитку підприємництва (Hägg G., Kurczewska A. [6]; Zen A., Rahayu P. P., Mutoffar M. M., Astutik W. S., Almaududi Ausat A. M. [18] та ін.);
- методичні аспекти оцінювання внеску підприємств у досягнення ЦСР (Van der Waal J. W. H., Thijssens T., Maas K. [11], Єфименко Т. І., Ловінська Л. Г. [8]).

Високо оцінюючи внесок дослідників у розвиток філософського розуміння сучасної парадигми розвитку підприємництва і інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень, все ж відмітимо, що галузевий аспект оцінки внеску підприємств у досягнення ЦСР є недостатньо висвітленим (на прикладі сфери ІТ).

Мета статті — дослідження впливу принципів та норм моралі на створення передумов удосконалення обліково-аналітичного забезпечення управління діяльністю підприємств у контексті досягнення ЦСР.

Задекларована мета обумовила необхідність вирішення завдань:

- проаналізувати вплив філософської думки на розвиток сучасних концепцій управління діяльністю підприємств;

– ідентифікувати особливості формування обліково-аналітичного забезпечення оцінки внеску підприємств у досягнення ЦСР (на прикладі підприємств сфери ІТ).

Матеріали та методи. Інформаційну базу проведеного дослідження склали: публікації у фахових наукових виданнях та виданнях, що індексуються у міжнародних наукометричних базах Scopus та Web of Science, економічного спрямування; монографії, нормативно-правові акти, що визначають інституціональні засади просування концепції сталого розвитку в Україні та цифрової економіки.

Методологічну основу роботи становлять загальнонаукові та спеціальні методи дослідження економічних процесів та явищ, зокрема: бібліографічний аналіз, індукція, методи теоретичного узагальнення та порівняння, аналіз, синтез, логічне узагальнення результатів, графічний метод.

Виклад основного матеріалу. Філософське мислення відіграє важливу роль у вирішенні економічних криз, оскільки воно може надавати рамки для розуміння, аналізу та розробки стратегій антикризового регулювання [20]. Зазначене обумовлене рядом причин. Зокрема, цінність інструментарію філософії науки для цілей ризик-менеджменту на макрорівні та

на рівні управління бізнес-процесами на підприємствах полягає у тому, що його застосування дозволяє розкривати глибинні причини економічних криз, виходячи за межі поверхневих проявів. Методологічні засади філософії науки у цьому контексті спрямовують дослідників на проведення системного аналізу впливу цінностей, етичних аспектів та соціокультурні факторів на виникнення кризових явищ. Крім того, створення альтернативних моделей з використанням теоретичних постулатів філософії науки сприяє розробці та обґрунтуванню альтернативних економічних моделей та стратегій, спрямованих на уникнення або пом'якшення наслідків кризових явищ.

Взаємодія філософського мислення та економічної думки може призвести до більш глибокого розуміння економічних явищ та сприяти розробці стратегій, спрямованих на створення більш сталих, резилієнтних та справедливих економічних систем.

Таким чином, філософські догми сприяють створенню комплексного підходу до вирішення економічних криз, враховуючи етичні, соціальні, політичні та культурні аспекти, які впливають на суспільство та економіку.

Яскравим прикладом втілення принципів моралі у розвитку інституту підприємництва можуть слугу-



Рис. 1. Внесок підприємств сфери ІТ у досягнення ЦСР
Джерело: складено автором за даними [16]

вати концепція корпоративної соціальної відповідальності та, як логічне її продовження, концепція сталого розвитку. Остання знайшла своє формалізоване відображення у 17 Цілях сталого розвитку (далі — ЦСР), затверджених Порядком денним ООН 2030 у 2015 році [15]. ЦСР являють собою заклик усім країнам світу до того, щоб покінчити із бідністю, захистити планету та забезпечити всезагальний мир і процвітання.

Звісно, у науковій площині навколо трактування поняття «сталий розвиток» точиться жвава наукова дискусія, оскільки різні наукові підходи ґрунтуються на окремих цінностях або наборах критеріїв ідентифікації сталого розвитку. Так, з одного боку, дослідники дотримуються «екологоцентричної» концепції сталого розвитку, що вимагає спрямування зусиль суспільство на захист навколишнього середовища (Hart S.L. [7]; Jennings P.D., Zandbergen P.A. [10] та інші). З іншого боку, прихильники «антропоцентричного» підходу спираються на ідею цінності сталого розвитку для добробуту кожного окремого індивіда (Gladwin T.N., Kennelly J.J., Krause T.S. [4]; Purser R.E., Park C., Montuori A. [12] та інші). Вибір між цими двома альтернативами і є, зрештою, проблемою філософського характеру, яка не може бути вирішена емпіричним шляхом.

Як було зазначено раніше втіленням інтеграції морально-етичних принципів у бізнес-діяльність може слугувати концепція корпоративної соціальної відповідальності.

Наведемо приклад підприємств однієї з основних галузей-рушіїв сучасної світової економіки на сьогоднішній день — ІТ. Так, за даними інформаційно-

статистичного ресурсу Statista дохід на світовому ринку ІТ-послуг за 2022 рік становить 1 123 млрд. дол. США, а до 2028 року за прогнозами експертів сягне орієнтовно 1 771 млрд. дол. США [13].

На рисунку 1 наведено напрями оцінки внеску підприємств сфери ІТ на досягнення ЦСР.

Внесок підприємств сфери ІТ у досягнення ЦСР, наведених на рисунку 1, має бути оцінений на загальногалузевому рівні та на мікрорівні. Для оцінки на мезорівні застосовуються загальнонаціональні індикатори, затверджені розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21.08.2019 № 686-р «Питання збору даних для моніторингу реалізації цілей сталого розвитку» [23].

Щодо мікрорівня, то тут слід відмітити, що існує суттєва кількість ініціатив із розкриття підприємствами інформації про сталий розвиток, які можна згрупувати за такими рівнями:

- міжнародний (Міжнародний стандарт з інтегрованої звітності [9], стандарти Глобальної ініціативи зі звітування [5], Керівництво ООН з ключових показників звітності про сталий розвиток та вплив на ЦСР [17] та інші);
- регіональний (Європейські стандарти звітності зі сталого розвитку (далі — ESRS) [2] та інші);
- національний (Методичні рекомендації зі складання звіту про управління, затверджені наказом Міністерства фінансів України від 07.12.2018 № 982 [24]).

Для цілей дослідження розглянемо детальніше індикатори для галузі ІТ щодо внеску у досягнення ЦСР на макро- та мікрорівні (див. табл. 1).

Таблиця 1

Індикатори досягнення ЦСР для підприємств сфери ІТ

ЦСР	Індикатори досягнення ЦСР		
	Макрорівень (відповідно до чинного законодавства України) [23]	Мікрорівень	
		За методологією ООН [17]	За методологією ESRS [2]
ЦСР 9 «Промисловість, інновації та інфраструктура»	9.6 Забезпечити доступність Інтернету, особливо у сільській місцевості Показник 9.6.1 Рівень охоплення населення інтернет-послугами, абонентів на 100 жителів	A.1.2 Додана вартість A.1.3 Чиста додана вартість A.3.3 Витрати на дослідження та розробки A.4.1 Частка місцевих закупівель	Індикатори та описові теми для розкриття відповідно до стандартів ESRS 2 «Загальне розкриття», ESRS S3 «Громади, на які вчиняється вплив»
ЦСР 12 «Відповідальне споживання та виробництво»	12.1 Знизити ресурсоемність економіки Показник 12.1.1 Ресурсоемність ВВП (співвідношення спожитих фізичних обсягів природних ресурсів, утворених відходів та викидів забруднюючих речовин до обсягу ВВП), %	B.2.1 Вироблені відходи B.2.2 Повторно використані відходи B.2.3. Утворення небезпечних відходів B.4.1. Озоноруйнівні речовини та хімічні речовини	Індикатори та описові теми для розкриття відповідно до стандартів ESRS E2 «Забруднення», ESRS E5 «Використання ресурсів та циркулярна економіка»
ЦСР 13 «Пом'якшення наслідків зміни клімату»	13.1 Обмежити викиди парникових газів в економіці Показник 13.1.1 Обсяг викидів парникових газів, % до рівня 1990 року	B.3.1. Викиди парникових газів (сфера 1) B.3.2. Викиди парникових газів (сфера 2)	Індикатори та описові теми для розкриття відповідно до стандарту ESRS E1 «Зміна клімату»

Джерело: складено автором за даними [16; 23; 17; 2]

Наведений в таблиці 1 перелік індикаторів, що характеризують внесок підприємств сфери ІТ у досягнення ЦСР (на прикладі ЦСР 9, 12, 13), показує, що досліджуваним суб'єктам господарювання доцільно інтегрувати відповідні показники до своєї системи управління бізнес-процесами. Розрахунок та розкриття відповідних індикаторів у звітності потребуватиме формування відповідного обліково-аналітичного забезпечення. Також проведене дослідження показало, що наявна кількість стандартів формування та розкриття інформації про внесок підприємств у досягнення ЦСР, а також відмінності у підходах до інтеграції морально-етичних цінностей до бізнес-моделей (філософська площина) призводять до зниження порівнянності даних (економічна площина).

Висновки і перспективи подальших досліджень. Проведене в роботі дослідження впливу принципів та норм моралі на створення передумов удосконалення обліково-аналітичного забезпечен-

ня управління діяльністю підприємств в контексті досягнення ЦСР показало наступне.

Дотримання етичних принципів у діяльності економічних агентів різних інституційних секторів економіки сприяє розбудові відповідального та сталого інституту підприємництва як на національному, так і на глобальному рівнях. Зокрема, норми та принципи моралі становлять фундамент для розбудови концепції корпоративної соціальної відповідальності та концепції сталого розвитку. Оцінка ефективності подальшого просування зазначених концепцій потребує належного інформаційного забезпечення, основу якого складають дані підприємств, які підлягають подальшій консолідації на галузевому та макrorівнях.

Інтеграція засад сталого розвитку до діяльності підприємств обумовлює необхідність наукового обґрунтування напрямів подальшого удосконалення обліково-аналітичного забезпечення прийняття рішень та організаційних заходів і методичних підходів управління бізнес-процесами (у т.ч. в сфері ІТ).

Література

1. Baiyerea A., Salmelaband H., Tapanainen T. Digital transformation and the new logics of business process management European. *Journal of Information Systems*. 2020. Vol. 29, № 3. P. 238–259. doi: <https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1718007>.
2. EFRAG welcomes the adoption of the delegated Act on the first set of European Sustainability reporting standards (ESRS) by the European Commission. *EFRAG*. 2023. URL: <https://www.efrag.org/News/Public-439/EFrag-welcomes-the-adoption-of-the-Delegated-Act-on-the-first-set-of-E> (дата звернення: 26.06.2024).
3. Farshidi S., Kwantes I.B., Jansen S. Business process modeling language selection for research modelers. *Software and Systems Modeling*. 2023. Vol. 23. P. 137–162. doi: <https://doi.org/10.1007/s10270-023-01110-8>.
4. Gladwin T.N., Kennelly J.J., Krause T.S. Shifting paradigms for sustainable development: Implications for management theory and research. *Academy of Management Review*. 1995. 20(4). P. 874–907.
5. *GRI*. URL: <https://www.globalreporting.org/> (дата звернення: 26.06.2024).
6. Hägg G., Kurczewska A. Toward a Learning Philosophy Based on Experience in Entrepreneurship Education. *Entrepreneurship Education and Pedagogy*. 2021. Vol. 4, Is. 1. P. 4–29. doi: <https://doi.org/10.1177/2515127419840607>.
7. Hart S.L. A natural-resource-based view of the firm. *Academy of Management Review*. 1995. 20(4). P. 986–1014.
8. Iefymenko T., Lovinska L., Kucheriava M. Sustainable Development Reporting in Emergency Situations. *Science and Innovation*. 2024. 20(2). P. 3–23. doi: <https://doi.org/10.15407/scine20.02.003>.
9. International IR Framework. *Integrated Reporting*. 2021. URL: <https://www.valuereportingfoundation.org/wp-content/uploads/2021/07/InternationalIntegratedReportingFramework.pdf> (дата звернення: 26.06.2024).
10. Jennings P.D., Zandbergen P.A. Ecologically sustainable organizations: An institutional approach. *Academy of Management Review*. 1995. 20(4). P. 1015–1052.
11. Van der Waal J.W.H., Thijssens T., Maas K. The innovative contribution of multinational enterprises to the Sustainable Development Goals. *Journal of Cleaner Production*. 2021. Vol. 285, 20. P. 4–29. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.125319>.
12. Purser R.E., Park C., Montuori A. Limits to anthropocentrism: Toward an ecocentric organization paradigm? *Academy of Management Review*. 1995. 20(4). P. 1053–1089.
13. IT Services: market data & analysis. *Statista*. 2024. URL: <https://www.statista.com/study/108044/it-services-report/> (дата звернення: 26.06.2024).
14. Muthuraman S. Digital Business Models for Sustainability. *Gedrag & Organisatie Review*. 2020. Vol. 33, Is. 02. P. 1095–1102. URL: <https://lemma-tijdschriften.com/gallery/goj-1641.pdf> (дата звернення: 26.06.2024).
15. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. URL: <https://sdgs.un.org/2030agenda> (дата звернення: 26.06.2024).
16. The 17 Goals. *UN*. 2015. URL: <https://sdgs.un.org/goals> (дата звернення: 26.06.2024).
17. Guidance on Core Indicators for Sustainability and SDG Impact Reporting. *UNCTAD*. 2022. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/diae2022d1_en.pdf (дата звернення: 26.06.2024).

18. Zen A., Rahayu P.P., Mutoffar M.M., Astutik W.S., Almaududi Ausat A.M. Entrepreneurship in Existentialism Philosophy: Examining Life and Business. *Innovative: Journal Of Social Science Research*. 2023. 3(2). P. 2230–2240. doi: <https://doi.org/10.31004/innovative.v3i2.431>.
19. Вініченко І.І., Самілик Т.М., Олексюк В.О. Бізнес процеси в теорії інвестиційної діяльності підприємств. *Агросвіт*. 2021. № 18. С. 22–27. doi: 10.32702/23066792.2021.18.22; URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/5918> (дата звернення: 26.06.2024).
20. Інформація в антикризовому управлінні: глобальний аспект стандартизації обліку та фінансової звітності / Т.І. Єфименко, В.М. Жук, Л.Г. Ловінська; ДННУ «Акад. фін. управління». К., 2015. 400 с.
21. Кучерява М.В. Оцінка якості інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень як напрям діяльності міжнародних організацій. *Наукові праці НДФІ*. 2017. Вип. 4 (81). С. 128–142.
22. Кучерява М.В. Удосконалення складання нефінансової звітності підприємств в умовах діджиталізації. *Фінанси України / Фінанси України під час воєнного стану*. 2022. № 10. С. 80–102. doi: <https://doi.org/10.33763/finukr2022.10.080>.
23. Питання збору даних для моніторингу реалізації цілей сталого розвитку: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.08.2019 № 686-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/686-2019-%D1%80#Text> (дата звернення: 26.06.2024).
24. Про затвердження Методичних рекомендацій зі складання звіту про управління: Наказ Міністерства фінансів України від 07.12.2018 № 982. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0982201-18#Text> (дата звернення: 26.06.2024).

References

1. Baiyerea, A., Salmelaband, H., & Tapanainen, T. (2020). Digital transformation and the new logics of business process management European. *Journal of Information Systems*, 29(3), 238–259. doi: <https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1718007>.
2. EFRAG. (2023). EFRAG welcomes the adoption of the delegated Act on the first set of European Sustainability reporting standards (ESRS) by the European Commission. URL: <https://www.efrag.org/News/Public-439/EFRAG-welcomes-the-adoption-of-the-Delegated-Act-on-the-first-set-of-E>.
3. Farshidi, S., Kwantes, I. B., & Jansen, S. (2023). Business process modeling language selection for research modelers. *Software and Systems Modeling*, 23, 137–162. doi: <https://doi.org/10.1007/s10270-023-01110-8>.
4. Gladwin, T. N., Kennelly, J. J., & Krause, T. S. (1995). Shifting paradigms for sustainable development: Implications for management theory and research. *Academy of Management Review*, 20(4), 874–907.
5. GRI. URL: <https://www.globalreporting.org/>.
6. Hägg, G., & Kurczewska, A. (2021). Toward a Learning Philosophy Based on Experience in Entrepreneurship Education. *Entrepreneurship Education and Pedagogy*, 4(1), 4–29. doi: <https://doi.org/10.1177/2515127419840607>.
7. Hart, S. L. (1995). A natural-resource-based view of the firm. *Academy of Management Review*, 20(4), 986–1014.
8. Iefymenko, T., Lovinska, L., & Kucheriava, M. (2024). Sustainable Development Reporting in Emergency Situations. *Science and Innovation*, 20(2), 3–23. doi: <https://doi.org/10.15407/scine20.02.003>.
9. Integrated Reporting. (2021). *International IR Framework*. URL: <https://www.valuereportingfoundation.org/wp-content/uploads/2021/07/InternationalIntegratedReportingFramework.pdf>.
10. Jennings, P.D., & Zandbergen, P. A. (1995). Ecologically sustainable organizations: An institutional approach. *Academy of Management Review*, 20(4), 1015–1052.
11. Van der Waal, J.W.H., Thijssens, T., & Maas, K. (2021). The innovative contribution of multinational enterprises to the Sustainable Development Goals. *Journal of Cleaner Production*, 285(20), 4–29. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.125319>.
12. Purser, R. E., Park, C., & Montuori, A. (1995). Limits to anthropocentrism: Toward an ecocentric organization paradigm? *Academy of Management Review*, 20(4), 1053–1089.
13. Statista. (2024). IT Services: market data & analysis. URL: <https://www.statista.com/study/108044/it-services-report/>.
14. Muthuraman, S. (2020). Digital Business Models for Sustainability. *Gedrag & Organisatie Review*, 33(02), 1095–1102. URL: <https://lemma-tijdschriften.com/gallery/goj-1641.pdf>.
15. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. URL: <https://sdgs.un.org/2030agenda>.
16. UN. (2015). The 17 Goals. URL: <https://sdgs.un.org/goals>.
17. UNCTAD. (2022). Guidance on Core Indicators for Sustainability and SDG Impact Reporting. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/diae2022d1_en.pdf.
18. Zen, A., Rahayu, P.P., Mutoffar, M.M., Astutik, W.S., Almaududi, & Ausat, A. M. (2023). Entrepreneurship in Existentialism Philosophy: Examining Life and Business. *Innovative: Journal of Social Science Research*, 3(2), 2230–2240. doi: <https://doi.org/10.31004/innovative.v3i2.431>.
19. Vinichenko, I. I., Samilyk, T. M., & Oleksyuk, V. O. (2021). Biznes protsesy v teorii investytsiinoi diialnosti pidpriemstv [Business processes in the theory of investment activity of enterprises]. *Agrosvit*, 18, 22–27. doi: 10.32702/23066792.2021.18.22; URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/5918> [In Ukrainian].

20. Iefymenko, T. I., Zhuk, V. M., & Lovinska, L. G. (2015). Informatsiia v antykryzovomu upravlinni: hlobalnyi aspekt standartyzatsii obliku ta finansovoi zvitnosti [Information in anti-crisis management: global aspect of accounting and financial reporting standardization]. SESE «Acad. Finn. Management» [In Ukrainian].
21. Kucheriava, M. V. (2017). Otsinka yakosti informatsiinoho zabezpechennia pryiniattia upravlinskykh rishen yak napriam diialnosti mizhnarodnykh orhanizatsii [Evaluation of the quality of information support for management decision-making as a direction of activity of international organizations]. *Scientific works of RFI*, 4 (81), 128–142 [In Ukrainian].
22. Kucheriava, M. V. (2022). Udoshkonalennia skladannia nefinansovoi zvitnosti pidpriemstv v umovakh didzhytalizatsii [Improvement of non-financial reporting of enterprises in conditions of digitalization]. *Finances of Ukraine / Finances of Ukraine during martial law*, 10, 80–102. doi: <https://doi.org/10.33763/finukr2022.10.080> [In Ukrainian].
23. Pytannia zboru danykh dlia monitorynhu realizatsii tsilei staloho rozvytku [The issue of data collection for monitoring the implementation of sustainable development goals]: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated August 21, 2019 No. 686. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/686-2019-%D1%80#Text> [In Ukrainian].
24. Pro zatverdzhennia Metodychnykh rekomendatsii zi skladannia zvitnopro upravlinnia [On the approval of Methodological recommendations for preparation of the management report]: Order of the Ministry of Finance of Ukraine dated 07.12.2018 No. 982. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0982201-18#Text> [In Ukrainian].

УДК 657

Момотюк Людмила Євгеніївна

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Національна академія статистики, обліку та аудиту*

Momotiuk Liudmyla

*Doctor of Science in Economics, Professor,
Professor of Department of Finance, Banking and Insurance
National Academy of Statistics, Accounting and Audit
ORCID: 0000-0002-0445-5948*

Білошкурський Микола Васильович

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів, обліку та економічної безпеки
Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини*

Biloshkurskyi Mykola

*PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Finance,
Accounting and Economic Security
Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University
ORCID: 0000-0002-2826-3983*

Вітер Світлана Анатоліївна

*кандидат педагогічних наук, доцент,
доцент кафедри бухгалтерського обліку, оподаткування та аудиту
Поліський національний університет*

Viter Svitlana

*PhD in Pedagogy, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Accounting, Taxation and Audit
Polissia National University
ORCID: 0000-0003-4350-8077*

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-6-10031

ВПЛИВ ВОЄННОГО СТАНУ НА ОПОДАТКУВАННЯ ЕКСПОРТУ ТА ІМПОРТУ ТОВАРІВ

THE IMPACT OF MARTIAL LAW ON THE TAXATION OF EXPORTS AND IMPORTS OF GOODS

Анотація. Вступ. За умов повномасштабного воєнного вторгнення на територію України усі соціально-економічні сфери діяльності у національному просторі зазнали суттєвої трансформації. Зокрема, це відноситься і до парадигми оподаткування. Експортно-імпортні операції, які являють собою невід'ємну частину зовнішньоекономічної діяльності, із початком війни були повністю переорієнтовані на європейський ринок. У дослідженні проаналізовано основні зміни в процесі податкового управління в концепті реалізації зовнішньоекономічних операцій між суб'єктами господарювання України та країн-партнерів.

Мета статті полягає у дослідженні векторності практичного впливу війни на оподаткування імпорту та експорту товарів.

Матеріали і методи. У процесі досягнення цілей дослідження було використано ряд загальнонаукових методів дослідження, зокрема, методи аналізу, синтезу, абстрагування, індукції та дедукції, порівняння. Зокрема, методи аналізу та синтезу були застосовані для виокремлення основних факторів формування сутності динаміки процесів оподаткування експорту та імпорту у концепті впливу воєнного стану. Індуктивний метод було застосовано в процесі формування прогностичних напрямів розвитку досліджуваного процесу. Дедуктивний метод було застосовано в процесі роботи задля виокремлення перспективної векторності трансформації системи оподаткування процесів зовнішньої торгівлі в період післявоєнного

відновлення України. Метод абстрагування було застосовано з метою виділення теоретичних узагальнень, ідентифікації основних категорій та понять, а також в ході формування висновків. Порівняння задіяно задля ідентифікації специфічних рис впливу воєнного стану на оподаткування експорту та імпорту товарів, у порівнянні з традиційними підходами. Робота над дослідженням реалізовувалась на основі принципів комплексності та системності наукових досліджень, що дало можливість проаналізувати об'єкт дослідження як цілісну систему, з низкою взаємозв'язків та взаємозалежностей.

Результати. Виокремлено специфіку управлінських інновацій в концепті імплементації імпортно-експортних операцій щодо ринкових суб'єктів. Систематизовано інноваційні податкові пільги, впроваджені міжнародною спільнотою щодо імпорту українських послуг та товарів після початку війни. Проаналізовано перспективи повоєнної регенерації України, що були репрезентовані у рамках Міжнародної конференції з питань відновлення України у м. Лугано (Швейцарія), у тому числі, ті, що потенційно реалізовуватимуться через реформування державних податкових механізмів. Доведено необхідність інтенсифікації пільгового інструментарію щодо базових українських експортних товарів. Досліджено наслідки поетапних змін, що затверджувались щодо податкового законодавства стосовно оподаткування експортно-імпортних операцій від початку війни. Виділено межі та основні напрямки впливу проведених заходів на економіку держави у воєнний час.

Перспективи. Доведено необхідність подальшого реформування системи оподаткування зовнішньоекономічної сфери діяльності в Україні. Наразі правове середовище у сфері оподаткування зовнішньоторговельних операцій знаходиться у стані постійної динаміки через нові виклики функціонуванню, а тому формується першочергова необхідність моніторингу цієї динаміки задля результативної діяльності бізнесу в Україні в умовах війни.

Ключові слова: зовнішньоекономічні відносини, реформи, воєнний стан, пільги, оподаткування, імпорт, експорт.

Summary. Introduction. In the context of a full-scale military invasion of Ukraine, all socio-economic spheres of activity in the national space have undergone a significant transformation. In particular, this applies to the taxation paradigm. Export-import operations, which are an integral part of foreign economic activity, were completely reoriented to the European market with the beginning of the war. The study analyzes the main changes in the process of tax management in the concept of implementation of foreign economic operations between economic entities of Ukraine and partner countries.

The purpose of the article is to study the vectoriality of the practical impact of the war on the taxation of imports and exports of goods.

Materials and methods. In the process of achieving the research objectives, a number of general scientific research methods were used, in particular, methods of analysis, synthesis, abstraction, induction and deduction, and comparison. In particular, the methods of analysis and synthesis were used to identify the main factors shaping the essence of the dynamics of export and import taxation in the concept of the impact of martial law. The inductive method was applied in the process of forming the prognostic directions of development of the studied process. The deductive method was used in the process of identifying the prospective vector of transformation of the system of taxation of foreign trade processes during the period of post-war recovery of Ukraine. The method of abstraction was used to highlight theoretical generalizations, identify the main categories and concepts, and to draw conclusions. Comparison is used to identify specific features of the impact of martial law on the taxation of exports and imports of goods, compared to traditional approaches. The research was carried out on the basis of the principles of complexity and systematicity of scientific research, which made it possible to analyze the object of study as an integral system with a number of interconnections and interdependencies.

Results. The specifics of managerial innovations in the concept of implementation of import-export operations with regard to market entities are highlighted. The innovative tax incentives introduced by the international community for the import of Ukrainian services and goods after the outbreak of war are systematized. The author analyzes the prospects for post-war regeneration of Ukraine, which were presented at the International Conference on the Reconstruction of Ukraine in Lugano (Switzerland), including those that will potentially be implemented through reforming the state tax mechanisms. The necessity of intensification of preferential instruments for basic Ukrainian export goods is proved. The consequences of the gradual changes approved to the Tax Code of Ukraine regarding the taxation of export-import operations since the beginning of the war are investigated. The limits and main directions of the impact of the measures taken on the economy of the State in wartime are highlighted.

Discussion. The author proves the necessity of further reforming the system of taxation of foreign economic activity in Ukraine. At present, the legal environment in the field of taxation of foreign trade operations is in a state of constant dynamics due to new challenges to its functioning, and therefore there is a priority need to monitor these dynamics for the effective operation of business in Ukraine in times of war.

Key words: foreign economic relations, reforms, martial law, benefits, taxation, imports, exports.

Постановка проблеми. Вплив війни, розв'язаної РФ на території України, відчувається далеко за її межами. Інфляція, енергетична та продовольча криза, зростання безробіття та кризові явища у міжнародному політичному середовищі вимагають пошуку ефективного інструментарію мінімізації впливу негативних наслідків та превентивного їх

попередження. У окресленому концепті важливо не ігнорувати доцільність спрощення операцій у експортно-імпортній сфері діяльності. Оптимізація системи оподаткування міжнародної торговельної діяльності володіє потенціалом позитивного впливу як на бюджет України, так і процес економічного розвитку в концепті міжнародної торгівлі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивчення специфіки функціонування системи оподаткування у воєнний час позиціонується основною темою наукових пошуків значної кількості сучасних вчених. Чимала добірка наукових публікацій, зокрема праці К. Безверхого, О. Юрченко [1], Н. Гембарської, Х. Данилків [2], А. Зоріної [3] присвячені аналітиці змін системи обліку та звітування суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності під час війни, питанню імплементації спеціального режиму оподаткування, диференціації податків. Особлива увага вченими, зокрема, І. Стояненко, Н. Грабовська [4] та Ю. Чиркова, Б. Ткачук [5] приділена дослідженню особливостей оподаткування імпорту у воєнний час та аспекти негативного впливу постійної динаміки податкового законодавства в контексті адаптації до нових реалій воєнного часу. Дослідниками М. Плекан, В. Мартинюк [6] аналізується еволюція пріоритетів оподаткування в Україні до та під час війни. Учені В. Панасюк, І. Ткачук [7] деталізували та систематизували великі обсяги інформації щодо можливостей податкових пільг на успішних прикладах досвіду розвинених країн.

Низка вчених (А. Івахів [8]) вивчають етапність прийняття адаптаційних змін до Податкового Кодексу України (ПКУ), що у інноваційному контексті регулюють здійснення зовнішньоекономічних операцій міжнародної торгівельної діяльності, зокрема критичного імпорту. На продовження, О. Урікова, К. Мицо [9] вивчають можливості застосування заходів нетарифного регулювання експортно-імпортної діяльності та трансформації системи ключових податків у даній сфері. Не зважаючи на суттєві здобутки вчених, тематика залишається актуальною з огляду на наявність прогалин у наукових напрацюваннях та деяку їх фрагментарність.

Метою статті є виокремлення особливостей впливу війни на оподаткування імпорту та експорту товарів.

Матеріали і методи. У процесі досягнення цілей дослідження було використано ряд загальнонаукових методів дослідження, зокрема, методи аналізу, синтезу, абстрагування, індукції та дедукції, порівняння. Зокрема, методи аналізу та синтезу були застосовані для виокремлення основних факторів формування сутності динаміки процесів оподаткування експорту та імпорту у концепті впливу воєнного стану. Індуктивний метод було застосовано в процесі формування прогностичних напрямів розвитку досліджуваного процесу. Дедуктивний метод було застосовано в процесі роботи задля виокремлення перспективної векторності трансформації системи оподаткування процесів зовнішньої торгівлі в період післявоєнного відновлення України. Метод абстрагування було застосовано з метою виділення теоретичних узагальнень, ідентифікації основних категорій та понять, а також в ході формування висновків. Порівняння задіяно задля ідентифікації специфічних рис впливу воєнного стану на оподаткування експорту та імпорту товарів, у порівнянні з традиційними

підходами. Робота над дослідженням реалізовувалась на основі принципів комплексності та системності наукових досліджень, що дало можливість проаналізувати об'єкт дослідження як цілісну систему, з низкою взаємозв'язків та взаємозалежностей.

Виклад основного матеріалу дослідження. Переорієнтація системи оподаткування, спричинена воєнними діями на території України, вперше знайшла законодавче закріплення Верховною Радою України 15.03.2022 р., коли було погоджено сплату податків на добровільній основі для мікробізнесу, перевірки були скасовані, а порядок сплати ЄСВ набув пільгового формату. Очевидно, що такі міри були вимушеним та необхідним для українського бізнесу кроком, проте обсяги надходжень до бюджету України різко скоротились, що є неприпустимим із огляду на потребу фінансування повномасштабної війни.

Налагодження балансу між інтересами бізнес-сектору та загальними суспільними інтересами вимагають встановлення оптимального, проте достатнього, податкового навантаження. Реформи торкнулись і оподаткування зовнішньоекономічної діяльності, адже війна чинить безпосередній вплив на сферу експорту та імпорту, додаючи деструкції логістичним зв'язкам, спричиняючи дефіцит товарів.

Експорт, котрий формує значну дохідну компоненту національної економічної системи, зазнав суттєвої руйнації з приходом війни. Деструкція виробничих можливостей, активні міграційні процеси, окупація південних територій та втрачений доступ до Чорного та Азовського морів, зрив періодів посіву та збору врожаїв суттєво звузили можливості реалізації міжнародних торговельних операцій. Із огляду на це, значною підтримкою з боку інших держав є введення певних пільг щодо українського експорту.

Незадовго до запровадження «торговельного безвізу» у червні 2022, ЄС також запровадив План дій «Шляхи солідарності», щоб створити альтернативні логістичні маршрути для України. Фактично, «коридори солідарності» посилювали «торговий безвіз». За даними європейського комісара з питань транспорту Адіні Велян, за два роки це принесло українській економіці 50 млрд. євро доходів.

За офіційною інформацією Державної митної служби, у першому кварталі 2024 року обсяг українського експорту до території європейської спільноти склав 57% від усього об'єму експорту. При цьому, для імпорту аналогічне значення склало дещо менше 50%. Очевидно, що позиціонування європейського економічного інтегрованого середовища найбільшим торговельним партнером України було актуальним ще задовго до початку війни. У першому кварталі 2024 року, за інформацією Державної служби статистики, основними напрямками українського експорту до європейської спільноти були Іспанія, Румунія, Польща, Італія, Німеччина та Нідерланди (рис. 1).

Близько 50% загального нинішнього експорту України до європейської спільноти формує аграрна

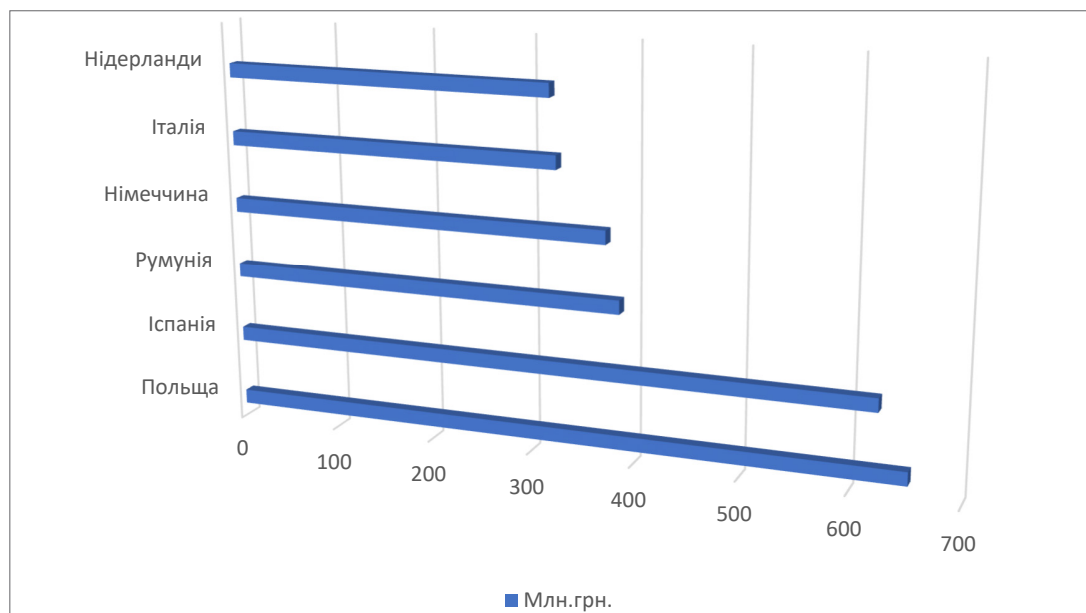


Рис. 1. Країни ЄС — найбільші імпортери української продукції станом на 1 квартал 2024 року

Джерело: систематизовано авторами на основі [10]

продукція. Проте, за актуальною інформацією НБУ, у першому кварталі 2024 року баланс був негативним: імпорт товарів (\$5,7 млрд.) та послуг (\$2 млрд.) перевищував експорт товарів (\$3,2 млрд.) та послуг (\$1,4 млрд.). Сектор імпорту помітно зріс, водночас експорт залишився практично незмінним. Очевидно, що сфера міжнародної торгівлі вимагає подальшої оптимізації в аспекті оподаткування, не зважаючи на суттєві зусилля уряду в даному напрямку.

За період воєнного стану декілька разів вносились адаптаційні зміни до ПКУ (табл. 1). Зокрема, з метою підтримання стійкості та обороноздатності

національного середовища був запроваджений спрощений порядок імпорту гуманітарної допомоги. Також, відповідно до п. 32 підрозділу 2 розділу XX Податкового кодексу України були спрощені операції з ввезення та доставки на митну територію України низка товарів.

Необхідно зацентувати на основному функціоналі системи оподаткування у концепті стабільності експорту та імпорту товарів під час війни (рис. 2). Серед них можна виділити:

- реалізацію дохідної компоненти бюджетної системи;

Таблиця 1

Динаміка вимог щодо оподаткування експортних / імпортних операцій у часі війни в Україні

Об'єкт	Динаміка принципів оподаткування
Вантажні та легкові автомобілі, мотоцикли, причепа та напівпричепа.	Фізичні особи та некомерційні організації звільняються від оподаткування за умови, що транспортні засоби не походять з окупованої території та/або країни окупанта/агресора.
Скло безпечне, броньовані автомобілі. безпілотні літальні апарати без озброєння, оптичні прилади, апаратура для приймання та передачі голосу і зображення, метеостанції.	Передбачено звільнення від сплати ПДВ та ввізного мита за умови, що кінцевим отримувачем позиціонуються ЗСУ, Міністерство оборони України та інші військові організації, правоохоронні органи, а також територіальні формування громад.
Товари для цілей національної оборони	Звільнення від сплати ПДВ та ввізного мита. Сплата акцизного податку передбачена у випадку, якщо товар являється об'єктом оподаткування.
Товари, що ввозяться платниками 1–3 груп єдиного податку	Звільнення від сплати ПДВ та ввізного мита на товари, що мають вільний обіг на території України. Не поширюється на підакцизні товари.
Соціально значущі продукти харчування, медичні вироби та лікарські засоби із установленими фіксованими цінами (постанова КМУ № 341 від 20.04.2020)	Звільнення на період воєнного стану від сплати ввізного мита. При цьому, у разі, якщо товар є об'єктом оподаткування, акцизний податок та ПДВ сплачується.

Джерело: систематизовано авторами на основі [6; 11]



Рис. 2. Оптимізаційні рішення щодо оподаткування експорту та імпорту у період воєнного стану та повоєнного відновлення
Джерело: авторська розробка

- стимулювання інвестиційно-інноваційного розвитку;
- формування ефективного конкурентного середовища для стимулювання підприємництва у зовнішньоекономічних секторах економіки [12];
- забезпечення стабільності функціонування податкової системи шляхом її спрощення;
- мінімізація відпливу капіталу за межі країни;
- попередження тінізації доходів від діяльності з експорту та імпорту [13];
- запобігання розмиванню податкової бази оподаткування.

Факторність впливу воєнного стану на систему оподаткування імпортно-експортної діяльності вимагає прийняття оптимізаційних мір щодо оптимізації інформаційної бази, прискорення адаптації та прийняття необхідних управлінських рішень [14]. Також, уваги вимагає розроблення та впровадження інноваційних методів пільгового режиму оподаткування зовнішньоекономічної діяльності в умовах війни. Дотичною проблематикою позиціонується ідентифікація процедур оподаткування операцій у іноземній валюті, котрі повинні забезпечувати ідентичні облікові дані щодо формування фінансових показників [15].

Висновки. Реалізація аналізу динаміки оподаткування діяльності у сфері експорту та імпорту

для ефективного врегулювання даної сфери та підпорядкування її жорстким умовам воєнного часу засвідчує, що низка концептів фіскального регулювання експортно-імпортних операцій зазнали кардинальних змін. Законодавчі та нормативно-правові акти у сфері міжнародної економічної діяльності підлягають регулярному доповненню та оновленню згідно з ситуативністю розвитку подій воєнного часу.

Першочергової значущості на сьогодні набуває оперативне реагування на усі чинники потенційного впливу на суспільно-економічний розвиток як власне України, так і міжнародної спільноти. Інтенсифікація статусності України як надійного партнера у міждержавних економічних взаєминах дозволить і надалі розраховувати на серйозну військову та економічну допомогу зі сторони інтегрованої спільноти розвинених країн у часі війни та у період повоєнного відновлення.

В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на розробці можливостей оптимізації управлінського інструментарію макроекономічного рівня, зокрема, оптимального податкового важеля, котрий забезпечить стійкість інтенсивних бюджетних надходжень та сформує інструментарій ефективної підтримки учасників міжнародної економічної діяльності та їх потенціалу адаптивного поступу в складних умовах воєнного стану.

Література

1. Безверхий К. В., Юрченко О. А. Спеціальний режим оподаткування для суб'єктів господарювання під час війни: нові правила обліку та звітування. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2022. № 6. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-6-7997>.
2. Гембарська Н. С., Данилків Х. П. Зміни оподаткування в умовах воєнного стану. *Вдосконалення фінансово-кредитного механізму забезпечення інноваційного розвитку аграрного сектору економіки, сільських територій України та країн V-4. Improvement of the financial and credit mechanism for ensuring innovative development of the agricultural sector of economy, rural territories of Ukraine and countries V-4*: збірник тез міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (Дубляни, 2 червня 2022 р.). Частина II. Дубляни: ЛНУП, 2022. С. 29–32. URL: <http://surl.li/udgqr> (дата звернення: 10.06.2024).
3. Зоріна О. А. Оподаткування імпорту під час війни: бути чи не бути? *Міжнародні економічні відносини. Сталий розвиток України в умовах глобалізації та європейської економічної інтеграції: проблеми, перспективи, ефективність. ФЕНІКС-2022*: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (31 травня 2022 року, м. Харків). Х.: Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», 2022. С. 107–108. URL: <http://surl.li/udgqr> (дата звернення: 10.06.2024).
4. Стояненко І. В., Грабовська Н. В. Особливості оподаткування бізнесу в Україні в умовах воєнного стану. *Advancing in research, practice and education: International scientific and practical conference* (May 17–20, 2022). Vancouver, 2022. P. 200–203. URL: <https://cutt.ly/nZPoFC4> (дата звернення: 12.06.2024).
5. Чиркова Ю., Ткачук Б. Особливості оподаткування зовнішньоекономічних операцій під час воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-76>.
6. Плекан М., Мартинюк В. Особливості обліку та оподаткування експортно-імпортних операцій в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-30>.
7. Панасюк В., Ткачук І. Організація обліку зовнішньоекономічної діяльності в умовах повномасштабної війни. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. № 328(2). С. 201–206. doi: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-50>.
8. Івахів А. Особливості здійснення обліку зовнішньоекономічної діяльності підприємств під час війни. *Наукові інновації та передові технології*. 2022. № 10(12). С. 226–234. doi: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-10\(12\)-226-234](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-10(12)-226-234).
9. Урікова О. М., Мицо К. М. Податкова система України в умовах війни. *Science and technology: problems, prospects and innovations: The 1st International Scientific and Practical Conference* (October 19–21, 2022). Osaka: CPN Publishing Group, 2022. P. 466–474. URL: <http://surl.li/udhcn> (дата звернення: 15.06.2024).
10. *Державна служба статистики України*. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 15.06.2024).
11. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо перегляду окремих пільг з оподаткування: Закон України від 21.06.2022 № 2325-IX. *Верховна Рада України: офіційний вебпортал*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2325-IX#Text> (дата звернення: 15.06.2024).
12. Rudyk N. The excise tax aspects under martial law and its implications on achieving sustainable development goals. *SCIENTIA: Collection of scientific papers* (January 26, 2024; Helsinki, Finland). P. 36–38. URL: <https://previous.scientia.report/index.php/archive/article/view/1581> (дата звернення: 15.06.2024).
13. Teremetskyi V., Valihura V., Slatvinska M., Bryndak V., Gutsul I. Tax policy of Ukraine in terms of martial law. *Policy Studies*. 2024. Vol. 45. P. 293–309. doi: <https://doi.org/10.1080/01442872.2024.2306958>.
14. Zolotova O., Ivanova V., Symak D., Kudinov O., Slavuta O. Economy during martial law: Problems and ways to overcome the crisis (Ukrainian experience). *Financial & Credit Activity: Problems of Theory & Practice*. 2023. № 3(50). P. 265–281. doi: <https://doi.org/10.55643/fcaptop.3.50.2023.4076>.
15. Radchenko O., Kalivoshko O., Leontovych S. Financial regulation mechanism the Ukrainian economy under martial law: a review of policies and instruments. Transformation of economics, finance and management in the context of world globalization: scientific monograph. Riga: Publishing House «Baltija Publishing», 2023. P. 118–142. doi: <http://dx.doi.org/10.30525/978-9934-26-307-1-6>.

References

1. Bezverkhyy, K. V., & Yurchenko, O. A. (2022). Spetsialnyi rezhym opodatkovannia dlia subiektiv hospodariuvannia pid chas viiny: novi pravyla obliku ta zvituvannia [Special taxation regime for economic entities during the war: new accounting and reporting rules]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka"*, 6. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-6-7997> [in Ukrainian].
2. Hembarska, N. Ie., & Danylkiv, Kh. P. (2022). Zminy opodatkovannia v umovakh voiennoho stanu [Changes in taxation under martial law]. *Vdoskonalennia finansovo-kredytnoho mekhanizmu zabezpechennia innovatsiinoho rozvytku ahrarnoho sektoru ekonomiky, silskykh terytorii ta krain V-4: Mizhnarodna nauково-praktychna internet-konferentsiia*. Retrieved from <http://surl.li/udgqr> [in Ukrainian].
3. Zorina, O. A. (2022). Opodatkovannia importu pid chas viiny: buty chy ne buty? [Import taxation in wartime: to be or not to be?]. *Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny. Stalyi rozvytok Ukrainy v umovakh hlobalizatsii ta yevropeiskoi ekonomich-*

noi intehtatsii: problemy, perspektyvy, efektyvnist. *Feniks-2022: Materialy Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii*. Retrieved from <http://surl.li/udgqp> [in Ukrainian].

4. Stoianenko, I. V., Hrabovska, N. V. (2022). Osoblyvosti opodatkuvannia biznesu v Ukraini v umovakh voiennoho stanu [Features of business taxation in Ukraine under the martial law status]. *Advancing in research, practice and education: International scientific and practical conference* (pp. 200–203). Retrieved from <https://cutt.ly/nZPoFC4> [in Ukrainian].

5. Chyrkova, Yu., & Tkachuk, B. (2022). Osoblyvosti opodatkuvannia zovnishnoekonomichnykh operatsii pid chas voiennoho stanu v Ukraini [Peculiarities of taxation of foreign economic operations during martial law in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 40. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-76> [in Ukrainian].

6. Plekan, M., & Martyniuk, V. (2022). Osoblyvosti obliku ta opodatkuvannia eksportno-importnykh operatsii v umovakh viiny [Peculiarities of accounting and taxation of export-import operations in wartime]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 45. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-30> [in Ukrainian].

7. Panasiuk, V., & Tkachuk, I. (2024). Orhanizatsiia obliku zovnishnoekonomichnoi diialnosti v umovakh povnomasshtabnoi viiny [Organization of accounting of foreign economic activity in the conditions of a full-scale war]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 328(2), 201–206. doi: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-50> [in Ukrainian].

8. Ivakhiv, A. (2022). Osoblyvosti zdiisnennia obliku zovnishnoekonomichnoi diialnosti pidpriemstv pid chas viiny [Features of accounting for foreign economic activity of enterprises during the war]. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnologii*, 10(12), 226–234. doi: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-10\(12\)-226-234](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-10(12)-226-234) [in Ukrainian].

9. Urikova, O. M., & Mytso, K. M. (2022). Podatkova systema Ukrainy v umovakh viiny [The tax system of Ukraine in wartime]. *Science and technology: problems, prospects and innovations: The 1st International scientific and practical conference* (pp. 466–474) CPN Publishing Group. Osaka, Japan. Retrieved from <http://surl.li/udhcn> [in Ukrainian].

10. *Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy*. <https://www.ukrstat.gov.ua/>.

11. Pro vnesennia zmin do Podatkovoho kodeksu Ukrainy ta inshykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy shchodo perehliadu okremykh pilh z opodatkuvannia: Zakon Ukrainy vid 21.06.2022 No 2325-IX. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2325-IX#Text> [in Ukrainian].

12. Rudyk, N. (2024). The excise tax aspects under martial law and its implications on achieving sustainable development goals. Collection of scientific papers “SCIENTIA” (pp. 36–38). Helsinki, Finland. Retrieved from <https://previous.scientia.report/index.php/archive/article/view/1581>.

13. Teremetskyi, V., Valihura, V., Slatvinska, M., Bryndak, V., & Gutsul, I. (2024). Tax policy of Ukraine in terms of martial law. *Policy Studies*, 45, 293–309. doi: <https://doi.org/10.1080/01442872.2024.2306958>.

14. Zolotova, O., Ivanova, V., Symak, D., Kudinov, O., & Slavuta, O. (2023). Economy during martial law: problems and ways to overcome the crisis (Ukrainian experience). *Financial & Credit Activity: Problems of Theory & Practice*, 3(50), 265–281. doi: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.50.2023.4076>.

15. Radchenko, O., Kalivoshko, O., & Leontovych, S. (2023). Financial regulation mechanism the Ukrainian economy under martial law: A review of policies and instruments. In *Transformation of economics, finance and management in the context of world globalization* (pp. 118–142). Riga: Publishing House “Baltija Publishing”.

Небісь Віталій Полікарпович

аспірант

Державної навчально-наукової установи

«Академія фінансового управління»

Nebis Vitalii

PhD Student of the

State Educational-Scientific Establishment

“The Academy of Financial Management”

ORCID: 0009-0007-0953-9837

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-6-10056

ЗВІТНІСТЬ ЗІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАЛУЧЕННЯ ФІНАНСУВАННЯ SUSTAINABILITY REPORTING AS A TOOL FOR ATTRACTING FUNDING

Анотація. Вступ. Останніми роками концепція сталого розвитку стала ключовою парадигмою розвитку та забезпечення майбутнього для сучасного суспільства. Основними драйверами цього стали такі ключові виклики сьогодення як зміна клімату, екологічні проблеми, пандемії, соціальна нерівність. За таких обставин соціальна відповідальність бізнесу та оцінка його сталості є важливими напрямками подальшого розвитку інституту підприємництва. Основним інструментом представлення суспільству з боку підприємства особливостей приєднання до концепції сталого розвитку виступає звітність зі сталого розвитку. Аналіз даних звітності про сталий розвиток є джерелом оцінки фінансових та нефінансових ризиків, оцінки потенціалу для сталого зростання інвесторами та іншими стейкхолдерами.

Мета – дослідити роль звітності зі сталого розвитку у залученні підприємствами фінансування.

Матеріали та методи. Матеріали дослідження включають публікації у наукових та науково-практичних виданнях, статистичні дані. У дослідженні застосовані такі загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: бібліографічний аналіз, аналіз, синтез, логічне узагальнення результатів, графічний метод.

Результати. Ідентифіковано необхідність інтеграції питань сталого розвитку до бізнес-моделей та звітного циклу підприємств, що зі свого боку також підвищить інвестиційну привабливість та посилить експортний потенціал суб'єктів підприємницької діяльності. Доведено, що в умовах сьогодення роль звітності зі сталого розвитку для підприємств у залученні фінансування посилюється, що пов'язано, зокрема, зі зростанням рівня зацікавленості ключових стейкхолдерів (інвесторів) в інформації щодо потенціалу стійкості діяльності бізнесу.

Перспективи. Перспективним напрямом досліджень є оцінка взаємозв'язку рівня якості розкриття підприємствами інформації щодо сталого розвитку та інших інструментів підтримки підприємств, наприклад, при кредитуванні експортних операцій, а також наукове обґрунтування методичних підходів розкриття інформації у звітності зі сталого розвитку, необхідної для аналізу експортного потенціалу підприємств.

Ключові слова: звітність зі сталого розвитку, експортний потенціал, залучення фінансування, фондові біржі, ЮНКТАД.

Summary. Introduction. In recent years, the concept of sustainable development has become a key paradigm for the development and future of modern society. The main drivers of this are such key challenges as climate change, environmental problems, pandemics, and social inequality. In such circumstances, social responsibility of business and assessment of its sustainability are important areas for further development of the business institution. Sustainability reporting is the main tool for presenting to society the specifics of adherence to the concept of sustainable development by an enterprise. The analysis of sustainability reporting data is a source of financial and non-financial risk assessment, as well as an assessment of the potential for sustainable growth by investors and other stakeholders.

The purpose is to study the role of sustainability reporting in attracting financing for enterprises.

Materials and Methods. The research materials include publications in scientific and scientific-practical journals, statistical data. The following general scientific and special research methods were used in the study: bibliographic analysis, analysis, synthesis, logical generalisation of results, graphical method.

Results. The necessity of integrating sustainable development issues into business models and the reporting cycle of enterprises is identified, which, in turn, will also increase the investment attractiveness and strengthen the export potential of business entities. It is proved that in today's environment, the role of sustainability reporting for enterprises in attracting financing is increasing, which is due, in particular, to the growing interest of key stakeholders (investors) in information on the sustainability potential of business activities.

Discussion. A promising area of research is to assess the relationship between the level of quality of disclosure of information on sustainable development by enterprises and other instruments to support enterprises, for example, in lending for export operations, as well as to provide scientific justification for methodological approaches to disclosure of information in sustainability reporting necessary for analysing the export potential of enterprises.

Key words: sustainability reporting, export potential, fundraising, stock exchanges, UNCTAD.

Постановка проблеми. Останніми роками концепція сталого розвитку стала ключовою парадигмою розвитку та забезпечення майбутнього для сучасного суспільства. Основними драйверами цього стали такі ключові виклики сьогодення як зміна клімату, екологічні проблеми, пандемії, соціальна нерівність. За таких обставин соціальна відповідальність бізнесу та оцінка його сталості є важливими напрямками подальшого розвитку інституту підприємництва. Основним інструментом представлення суспільству з боку підприємства особливостей приєднання до концепції сталого розвитку виступає звітність зі сталого розвитку. Разом із тим, окрім соціально-орієнтованої функції, дана форма звітування також сприяє посиленню «привабливості» бізнесу з точки зору інвесторів через формування уявлення про безперервність та цінність результатів діяльності.

Актуальність дослідження посилюється рядом факторів, серед яких також зростання очікувань від підприємств з боку інвесторів, споживачів, співробітників, громади щодо підвищення відповідальності та прозорості впливу на довкілля та суспільство. Аналіз даних звітності про сталий розвиток є джерелом оцінки фінансових та нефінансових ризиків, оцінки потенціалу для сталого зростання інвесторами та іншими стейкхолдерами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Організаційно-методичні аспекти підготовки та застосування даних звітності зі сталого розвитку є предметом досліджень багатьох науковців, серед яких: Єфименко Т.І., Ловінська Л.Г. [4; 12], Коритник Л.П. [13], Кучерява М.В. [14], Безверхий К.В. [11], Метелиця В.М. [6], Moodaley W., Telukdarie A. [7], Dinh T., Husmann A., Melloni G. [2], Benvenuto M., Aufiero C., Voila C. [1] та інші.

Попри суттєві доробки дослідників у сфері звітування підприємств з питань сталого розвитку недостатньо висвітленими залишаються такі аспекти як кореляційний зв'язок між таким звітуванням та залученням фінансування. У цьому ключі слід відмітити публікацію Коритник Л.П. та Кучерявої М.В. [13], присвячену питанням розвитку нефінансової звітності суб'єктів державного сектору економіки та ідентифікації її ролі у залученні додаткових коштів закладами вищої освіти (на прикладі України).

Мета статті — дослідити роль звітності зі сталого розвитку у залученні підприємствами фінансування.

У рамках досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання як вивчення та систематизація існуючих підходів до розкриття підприємствами інформації з питань внеску у досягнення ЦСР; ідентифікація переваг звітування зі сталого розвитку для підприємств.

Матеріали та методи. Матеріали дослідження включають публікації у наукових та науково-практичних виданнях, статистичні дані.

У дослідженні застосовані такі загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: бібліографічний аналіз, аналіз, синтез, логічне узагальнення результатів, графічний метод.

Виклад основного матеріалу. Важливість запровадження підприємствами практики звітування зі сталого розвитку може бути підтверджена зростаючою динамікою підготовки такої звітності за 1993–2022 роки компаніями, які входять до переліку ТОП-100 та ТОП-250 найбільших компаній світу (рис. 1).

За даними проведеного фахівцями KPMG дослідження «Ключові глобальні тренди у звітуванні зі сталого розвитку» [5], найбільш розповсюдженим для використання при укладанні звітності зі сталого розвитку є стандарт Global reporting initiative (GRI). Дослідження базується на аналізі таких стандартів звітування: GRI; стандарти, видані Радою зі стандартів бухгалтерського обліку питань сталого розвитку, та рекомендації фондових бірж країн світу щодо розкриття відповідної інформації.

Середній рівень дотримання стандартів та рекомендацій фондових бірж компаніями щодо розкриття інформації про сталий розвиток складає 71,1%, як видно з рисунку 2.

З метою надання допомоги фондовим біржам у зборі та опрацюванні інформації лістингових підприємств стосовно питань сталого розвитку ООН ще у 2014 році було розроблено документ «Керівництво з кращих практик для політиків та фондових бірж щодо ініціатив у звітуванні зі сталого розвитку» (Best practice Guidance for Policymakers and Stock Exchanges on Sustainability Reporting Initiatives) [10]. Дане керівництво слугує рекомендаційним технічним інструментом для фондових бірж та містить

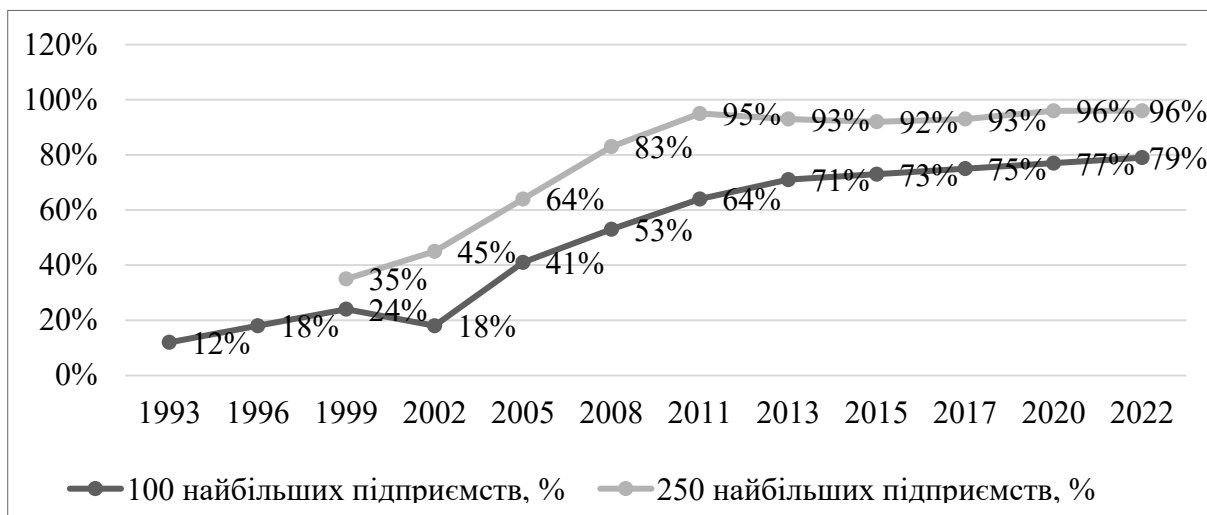


Рис. 1. Динаміка рівня поширеності звітування про сталий розвиток серед ТОП-100 та ТОП-250 найбільших компаній світу за даними KPMG

Джерело: [5]

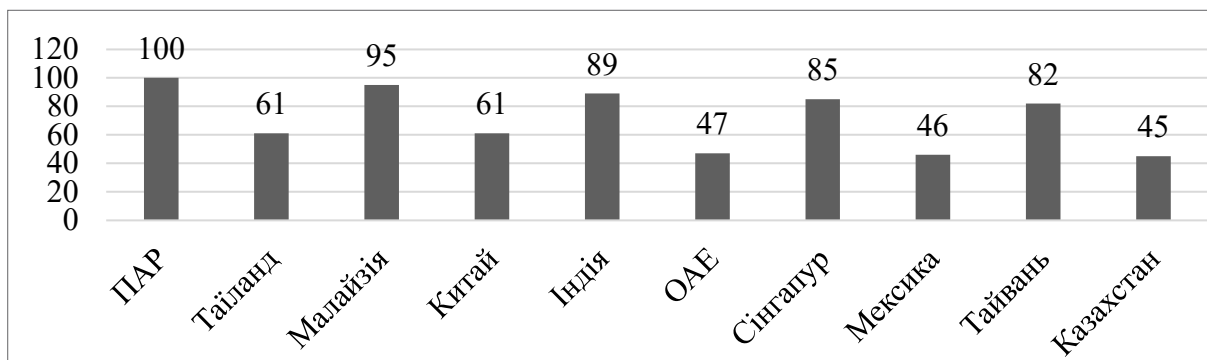


Рис. 2. Рівень дотримання стандартів та рекомендацій фондових бірж компаніями за даними 2022 року, %

Джерело: [5]

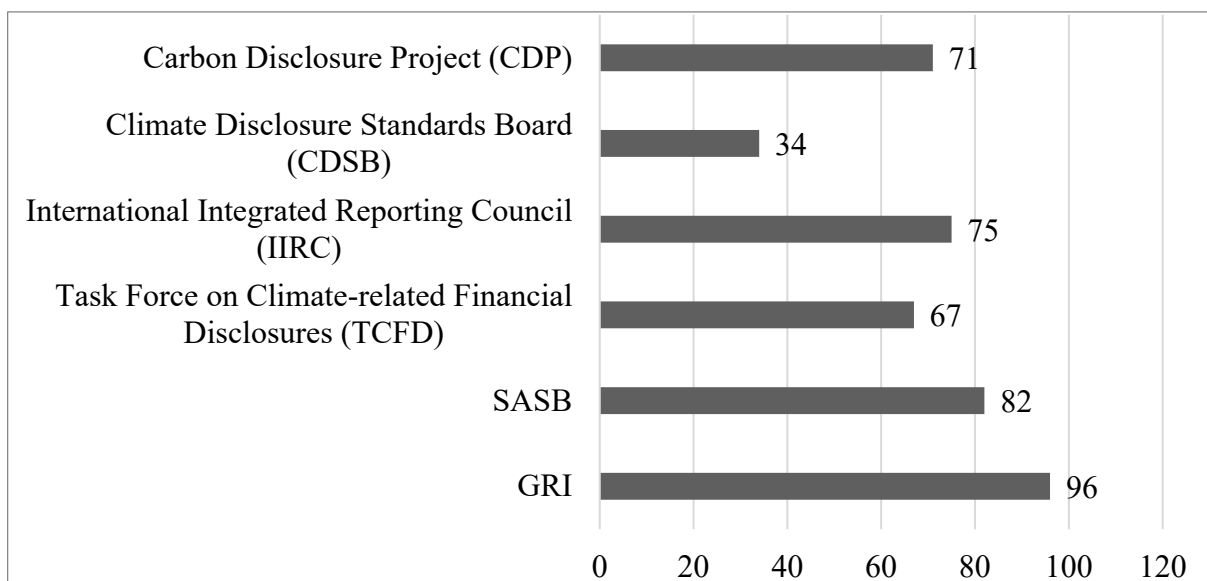


Рис. 3. Міжнародні документи та стандарти, що застосовуються при формуванні керівництва зі складання звітності зі сталого розвитку Sustainable Stock Exchanges Initiative, %

Джерело: [8]

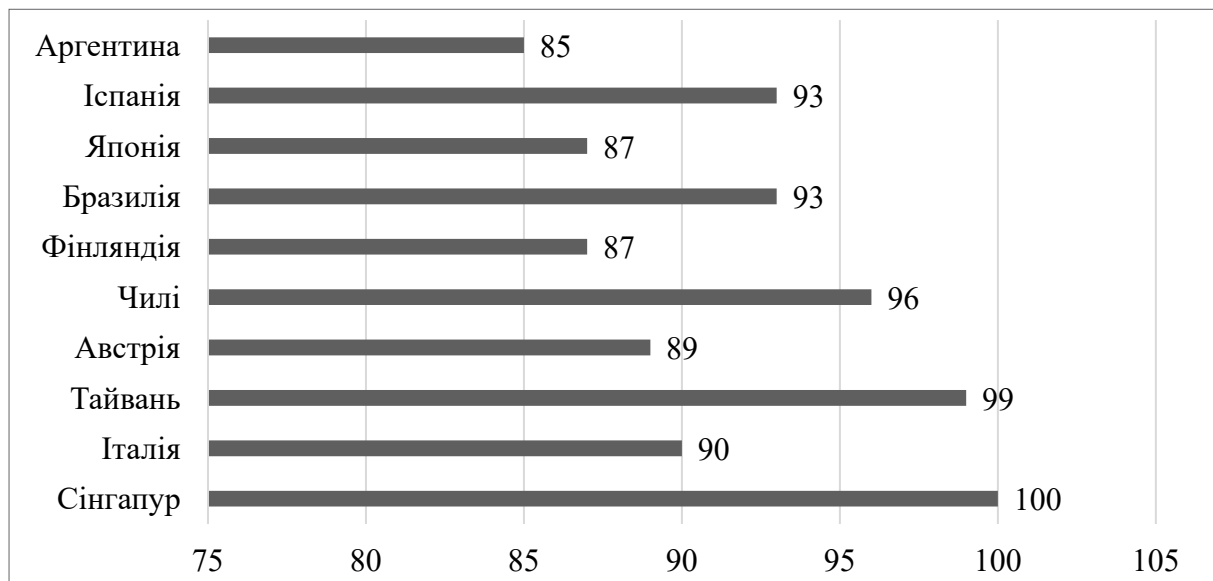


Рис. 4. Рівень дотримання стандартів GRI компаніями за даними 2022 року, %
Джерело: [5]

100 (GRI 101-103) «Універсальні стандарти»

Містять три універсальних стандарти, що застосовуються до кожної організації, яка представляє звіт зі стійкого розвитку

200 (GRI 201-206) «Економічні стандарти»

Стандарти підготовки звітності щодо суттєвого впливу організації в економічних аспектах. Показники GRI повинні відображати аспекти економічної результативності на ринках присутності та непрямого економічного впливу, а також практику здійснення закупівель

300 (GRI 301-308) «Екологічні стандарти» (стандарти навколишнього середовища)

Стандарти підготовки звітності щодо суттєвого впливу компанії на навколишнє середовище. Компанія може розкрити аспекти використання матеріалів, енергії, води, біорізноманіття, викидів і відходів, продуктів і послуг, надати інформацію про відповідність екологічним вимогам та інші загальні аспекти.

400 (GRI 401-419) «Соціальні стандарти»

Стандарти підготовки звітності щодо суттєвого впливу компанії на соціальні аспекти (суспільство). Соціальна діяльність виражає вплив організації на соціальні системи, в рамках яких вона функціонує.

Рис. 5. Структура стандартів GRI
Джерело: [3]

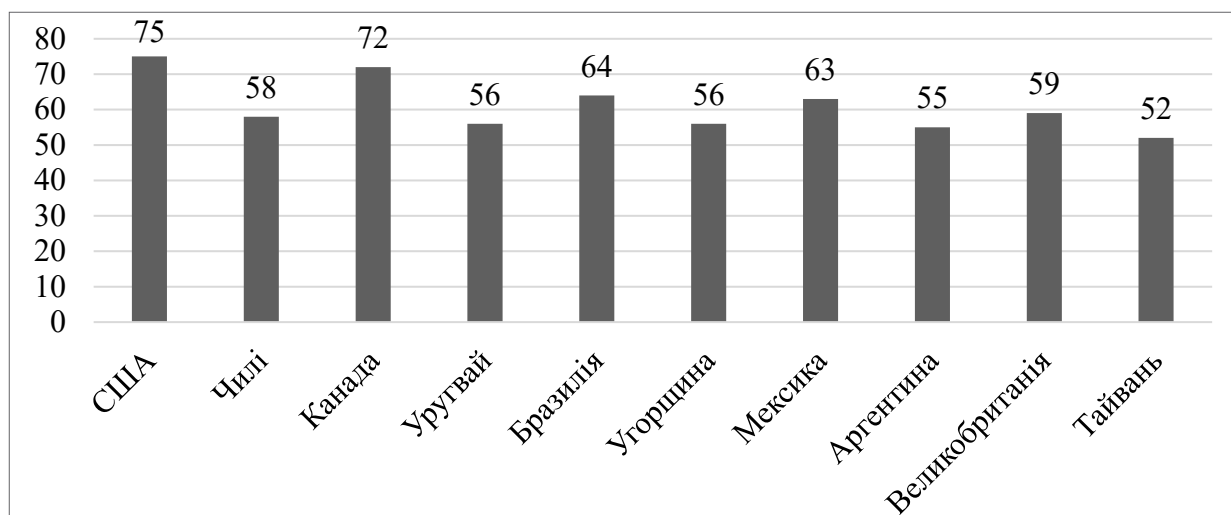


Рис. 6. Рівень дотримання стандартів SASB компаніями за даними 2022 року, %

Джерело: [5]

передовий досвід у сфері підготовки звітності зі сталого розвитку.

Ретроспективний аналіз показує, що ініціатива ООН (керівництво) набуло подальшого розвитку, зокрема у вигляді проєкту Конференції ООН з торгівлі та розвитку (ЮНКТАД) — Ініціатива сталих фондових бірж (Sustainable Stock Exchanges Initiative) [9]. Методологічний базис звітування підприємств з питань сталого розвитку в межах даного проєкту сформований на основі таких загальновизнаних міжнародних стандартів та ініціатив: GRI, SASB, Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD), International Integrated Reporting Council (IIRC), Climate Disclosure Standards Board (CDSB), Carbon Disclosure Project (CDP) [8]. Рівень використання кожної з перелічених ініціатив при формуванні керівництва для фондових бірж наведено на рисунку 3.

Як зазначалось вище, GRI є найбільш розповсюдженим стандартом звітування з питань сталого розвитку. Зокрема, як видно з рисунку 4 середній рівень дотримання компаніями наведених стандартів складає 91,9%.

Структура стандартів GRI включає такі серії стандартів: 100 (GRI 101–103) «Універсальні стандарти»; 200 (GRI 201–206) «Економічні стандарти»; 300 (GRI 301–308) «Екологічні стандарти» (стандарти навколишнього середовища); 400 (GRI 401–419) «Соціальні стандарти» (рис. 5).

Щодо стандартів SASB, то 61% компаній дотримувались положень даних стандартів у 2022 році (див. рис. 6).

За словам засновника та виконавчого голови Світового економічного форуму: «В останні роки ми стали свідками посилення уваги до екологічних, соціальних та інших нефінансових факторів, які мають вирішальне значення для довгострокової життєздатності та успіху бізнесу. Підкріплений зростаючими вимогами зацікавлених сторін щодо узгоджених і порівнянних даних, зараз існує сильний імпульс для переходу до більш гармонізованої нефінансової звітності на основі загальних показників» [5].

Наведене свідчить про необхідність інтеграції питань сталого розвитку до бізнес-моделей та звітного циклу підприємств, що зі свого боку також підвищить інвестиційну привабливість та посилить експортний потенціал суб'єктів підприємницької діяльності.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження показало, що в умовах сьогодення роль звітності зі сталого розвитку для підприємств у залученні фінансування посилюється, що пов'язано, зокрема, зростанням рівня зацікавленості ключових стейкхолдерів (інвесторів) в інформації щодо потенціалу стійкості діяльності бізнесу. Разом із тим недостатньо висвітленими залишаються питання взаємозв'язку рівня якості розкриття відповідної інформації та інших інструментів підтримки підприємств у надзвичайних ситуаціях (воєнний стан, пандемія), наприклад, при кредитуванні експортних операцій. Зазначене становить перспективний напрям подальших наукових досліджень у цій царині.

Література

1. Benvenuto M., Aufiero C., Voila C. A systematic literature review on the determinants of sustainability reporting systems. *Heliyon*. 2023. Vol. 9, Issue 4. doi: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e14893>.
2. Dinh T., Husmann A., Melloni G. Corporate Sustainability Reporting in Europe: A Scoping Review. *Accounting in Europe*. 2022. 20(1). P. 1–29. doi: <https://doi.org/10.1080/17449480.2022.2149345>.

3. GRI. URL: <https://www.globalreporting.org/> (дата звернення: 28.06.2024).
4. Iefymenko T., Lovinska L., Kucheriava M. Sustainable Development Reporting in Emergency Situations. *Science and Innovation*. 2024. 20(2). P. 3–23. doi: <https://doi.org/10.15407/scine20.02.003>.
5. Key global trends in sustainability reporting. KPMG. 2023. URL: <https://kpmg.com/xx/en/home/insights/2022/09/survey-of-sustainability-reporting-2022/global-trends.html> (дата звернення: 28.06.2024).
6. Metelytsia V. Sustainability reporting as a tool for attracting investments for the green reconstruction of Ukraine's agribusiness. *Український економічний часопис*. 2024. S. 1., Iss. 3. P. 78–83. doi: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2023-3-13>.
7. Moodaley W., Telukdarie A. Greenwashing, Sustainability Reporting, and Artificial Intelligence: A Systematic Literature Review. *Sustainability*. 2023. 15. 1481 p. doi: <https://doi.org/10.3390/su15021481>.
8. Reporting instruments references in stock exchange guidance documents. SSEI. URL: <https://sseinitiative.org/esg-guidance-database> (дата звернення: 28.06.2024).
9. Sustainable Stock Exchanges Initiative. URL: <https://sseinitiative.org/> (дата звернення: 28.06.2024).
10. Best practice Guidance for Policymakers and Stock Exchanges on Sustainability Reporting Initiatives. UN. 2014. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/diae2013d6_en.pdf (дата звернення: 28.06.2024).
11. Безверхий К. В. Аудит звітності про сталий розвиток в країнах Південної та Північної Америки. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2024. Том 2, № 4(84) С. 97–109. doi: 10.25313/2520-2294-2024-4-9853.
12. Єфименко Т. І., Ловінська Л. Г., Олійник Я. В., Кучерява М. В. Практичний коментар щодо складання звіту про управління та розкриття впливу пандемії COVID-19. *Фінанси України*. 2021. № 6. С. 7–28. doi: <https://doi.org/10.33763/finukr2021.06.007>.
13. Коритник Л. П., Кучерява М. В. Нефінансова звітність як інструмент залучення додаткових коштів закладів вищої освіти. *Наукові праці НДФІ*. 2021. № 4. С. 65–81. doi: <https://doi.org/10.33763/npndfi2021.04.065>.
14. Кучерява М. В. Удосконалення складання нефінансової звітності підприємств в умовах діджиталізації. *Фінанси України*. 2022. № 10. С. 80–102. doi: <https://doi.org/10.33763/finukr2022.10.080>.

References

1. Benvenuto, M., Aufiero, C., & Voila, C. (2023). A systematic literature review on the determinants of sustainability reporting systems. *Heliyon*, 9, 4. doi: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e14893>.
2. Dinh, T., Husmann, A., & Melloni, G. (2022). Corporate Sustainability Reporting in Europe: A Scoping Review. *Accounting in Europe*, 20(1), 1–29. doi: <https://doi.org/10.1080/17449480.2022.2149345>.
3. GRI. URL: <https://www.globalreporting.org/>.
4. Iefymenko, T., Lovinska, L., & Kucheriava, M. (2024). Sustainable Development Reporting in Emergency Situations. *Science and Innovation*, 20(2), 3–23. doi: <https://doi.org/10.15407/scine20.02.003>.
5. KPMG. (2023). Key global trends in sustainability reporting. URL: <https://kpmg.com/xx/en/home/insights/2022/09/survey-of-sustainability-reporting-2022/global-trends.html>.
6. Metelytsia, V. (2023). Sustainability reporting as a tool for attracting investments for the green reconstruction of Ukraine's agribusiness, *Ukrainian Economic Journal*, 1, 3, 78–83. doi: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2023-3-13>.
7. Moodaley, W., & Telukdarie, A. (2023). Greenwashing, Sustainability Reporting, and Artificial Intelligence: A Systematic Literature Review. *Sustainability*, 15, 1481. doi: <https://doi.org/10.3390/su15021481>.
8. SSEI. (2024). Reporting instruments references in stock exchange guidance documents. URL: <https://sseinitiative.org/esg-guidance-database>.
9. Sustainable Stock Exchanges Initiative. URL: <https://sseinitiative.org/>.
10. UN. (2014). Best practice Guidance for Policymakers and Stock Exchanges on Sustainability Reporting Initiatives. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/diae2013d6_en.pdf.
11. Bezverkhyy, K. V. (2024). Audyt zvitnosti pro stalyi rozvytok v krainakh Pivdennoi ta Pivnichnoi Ameryky [Audit of Sustainability Reporting in the Countries of South and North America]. *International Scientific Journal "Internauka"*, 4 (84), 2, 97–109 [in Ukrainian].
12. Iefymenko, T. I., Lovinska, L. G., Oliynyk, Y. V., & Kucheriava, M. V. (2021). Praktychnyi komentar shchodo skladannia zvitnu pro upravlinnia ta rozkryttia vplyvu pandemii COVID-19 [Practical commentary on preparing a report on the management and disclosure of the impact of the COVID-19 pandemic]. *Finance of Ukraine*, 6, 7–28. doi: <https://doi.org/10.33763/finukr2021.06.007> [in Ukrainian].
13. Korytnyk, L. P., & Kucheriava, M. V. (2021). Nefinansova zvitnist yak instrument zaluchennia dodatkovykh koshtiv zakladiv vyshchoi osvity. [Non-financial reporting as a tool for attracting additional funds for higher education institutions]. *Scientific works of RFI*, 4, 65–81. doi: <https://doi.org/10.33763/npndfi2021.04.065> [in Ukrainian].
14. Kucheriava, M. V. (2022). Udoshkonalennia skladannia nefinansovoi zvitnosti pidpriemstv v umovakh didzhytalizatsii [Improvement of non-financial reporting of enterprises in conditions of digitalization]. *Finances of Ukraine*, 10, 80–102. doi: <https://doi.org/10.33763/finukr2022.10.080> [in Ukrainian].

УДК 657.631.6

Овчарик Роман Юрійович

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансового аналізу та аудиту
Державний торговельно-економічний університет

Ovcharyk Roman

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Financial Analysis and Audit
State University of Trade and Economics
ORCID: 0000-0001-6536-9712

Мельничук Борис Вікторович

кандидат економічних наук, доцент, завідувач відділу контролю
Інспекції із забезпечення якості аудиту
Орган суспільного нагляду за аудиторською діяльністю

Melnychuk Borys

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Head of the Control Department of the Security Inspection Audit Qualities
Body of Public Supervision of Audit Activities
ORCID: 0009-0008-5019-564X

Ніколаєнко Світлана Миколаївна

кандидат економічних наук, доцент кафедри обліку і аудиту
Національний університет харчових технологій

Nikolaenko Svitlana

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the
Department of Accounting and Auditing
National University of Food Technologies
ORCID: 0000-0001-8903-6162

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-6-9992

АУДИТ ТА АНАЛІЗ В СИСТЕМІ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ АУДИТОРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

AUDIT AND ANALYSIS IN THE DIGITALIZATION SYSTEM AUDIT ACTIVITY

Анотація. Вступ. Діджиталізація, оцифрування даних на сьогодні є вкрай важливими підходами з організації бізнесу. Зокрема це стосується бухгалтерського обліку, аудиту, як окремого елемента системи управління підприємством. Стаття присвячена дослідженню питання діджиталізації аудиту та аналізу в аудиторській компанії, виведення нового тлумачення «діджитал аудит та аналіз», формуванню витрат на діджиталізацію. Організація оцифрування даних аудиторської діяльності залежить від розмірів аудиторської компанії її технічних, фінансових і людських ресурсів. Автори доказали, що використання власне створених програмних продуктів і їх стандартизація на аудиторському підприємстві діджиталізацію аудиту та аналізу робить ефективною і рентабельною.

Мета. Метою дослідження є розкриття теоретичних підходів до організації діджиталізації аудиту, обґрунтованому розрахунку ефективності діджиталізації та аналіз переваг і недоліків процесу діджиталізації аудиту.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) нормативно-правове забезпечення щодо регулювання аудиторської діяльності в Україні, оцифрування його даних; 2) праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що провадять свої науково-практичні дослідження у галузі оцифрування аудиту і його діджиталізації. В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: теоретичного узагальнення та групування; формалізації, аналізу та синтезу; логічного узагальнення результатів (формулювання висновків).

Результати. У науковій статті обґрунтовано необхідність вдосконалення теоретичної суті гіджиталізація аудиту та аналізу. Автори згрупували переваги та недоліки гіджиталізації аудиту і аналізу та запропонували основні шляхи їх подолання. На основі запровадження власне розробленої комп'ютерної програми «APM Budget-audit-UA» говедено тенденцію зниження витрат гіджиталізації на підприємстві.

Перспективи. В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на порядку оцифрування документального оформлення процесу аудиту в комп'ютерній програмі «APM Budget-audit-UA», за рахунок запровадження системи робочих документів їх взаємоузгодження.

Ключові слова: гіджитал аудит та аналіз, організація оцифрування даних, витрати на гіджиталізацію, APM «Budget-audit-UA», методи гіджиталізації аудиту та аналізу.

Summary. Introduction. Digitization and digitization of data are currently extremely important approaches to business organization. In particular, this applies accounting, auditing, as a separate element of the enterprise management system. The article is devoted to the study of the issue of digitalization of audit and analysis in an auditing company, the derivation of a new interpretation of “digital audit and analysis”, the formation of digitalization costs. The organization of digitization of audit activity data depends on the size of the audit company and its technical, financial and human resources. The authors proved that the use of actually created software products and their standardization at the audit enterprise makes the digitalization of audit and analysis effective and profitable.

Purpose. The purpose of the study is to reveal theoretical approaches to the organization of audit digitization, a reasonable calculation of the effectiveness of digitization and an analysis of the advantages and disadvantages of the audit digitization process.

Materials and methods. The research materials are: (1) regulatory and legal support for the regulation of audit activity in Ukraine, digitization of its data; (2) works of domestic and foreign authors conducting their scientific and practical research in the field of audit digitization and its digitalization. In the process of research, the following scientific methods were used: theoretical generalization and grouping; formalization, analysis and synthesis; logical generalization of results (formulation of conclusions).

Results. The scientific article substantiates the need to improve the theoretical essence of digitalization of audit and analysis. The authors grouped the advantages and disadvantages of digitalization of audit and analysis and proposed the main ways to overcome them. Based on the introduction of the actual developed computer program “ARM Budget-audit-UA” proved the trend of reducing digitalization costs at the enterprise.

Prospects. In further scientific research, it is proposed to focus on the order of digitization of the documentation of the audit process in a computer program “ARM Budget-audit-UA”, due to the introduction of a system of working documents for their mutual coordination.

Key words: digital audit and analysis, organization of data digitization, digitalization costs, ARM “Budget-audit-UA”, audit and analysis digitization methods.

Постановка проблеми. Входження України у європейський простір характеризується багатьма змінами, які стосуються організації підприємницької діяльності, ведення бухгалтерського обліку на підприємстві, запровадження нових технологій з аудиту та аналізу тощо. На сьогодні важливим постає питання комп'ютеризації, автоматизації, оцифрування, діджиталізації даних. Діджиталізація формує одну із сходинок у підвищенні рейтингу суб'єктів господарювання за рахунок позбавлення працівників ручної роботи (заповнення документів, формування звітів у вигляді таблиць, збирання даних від дочірніх підприємств). Починаючи з 2019 р., коли в Україні було створено Міністерство цифрової інформації, провідні компанії у своїй діяльності надають перевагу кваліфікованим цифровим підписам, підвищення рівня захищеності даних, використання офіційних даних із сайтів державних установ. Організація аудиту та аналізу в аудиторських компаніях займає провідне місце в управлінні підприємством, а питання оцифрування інформації відіграє значну роль для формування бази даних. Таке сформувалось під впливом глобальної комп'ютеризації, запровадження інтернету, телефонізації, мобілізації суб'єктів господарювання.

Діджитал аудит та аналіз належним чином організований в аудиторських структурах дає можливість сформувати єдину систему оцифрованої інформації, що доступна адміністрації компанії в будь-якому місці і будь-який час. Актуальність даного питання постає в наступному: діджиталізація аудиту та аналізу має відбуватись за допомогою купленого програмного забезпечення чи за рахунок власне розробленого (власне сформованого) на підприємстві?. Відповідь буде однозначною — це залежить від організаційної структури аудиторської фірми, її технічних і фінансових можливостей, а також від кадрового потенціалу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питання діджиталізації аудиту та аналізу досліджується у працях багатьох вчених. Останні доцільно поділити на вітчизняні і зарубіжні. З переліку вітчизняних вчених-практиків потрібно надати належну увагу: Грибіненко О. [2], Грінчук І. [4], Жигалкевич Ж. [9], Залуцький Р. [9], Лапін А. [4], Литвинов О. [5], Мисюк В. [10], Назарова К. [10], Нежива М. [10], Ноджак Л. [16], Оленюк Д. [4], Парацич М. [16], Смірнов І. [6], Федоров І. [10]. Зарубіжні автори питання діджиталізації аудиту та ана-

лізу описують у працях: Ahmi A. [14], Bradford M. [11], Debreceny R. [13], Henderson D. [11], Lee S. [13], Neo W. [13], Rajshekhar J. [12], Smidt L. [14], Steenkamp L. [14], Toh J. [13], Wicaksono A. [16]. Вчені доказали необхідність діджиталізації, підкреслили її роль, зосередили увагу на тлумаченні, а також наголосили на постійному удосконаленні даного процесу. На нашу думку не в повній мірі дослідженими на сьогодні є питання: фінансових витрат на оцифрування даних аудиторських компаній; можливість запровадження в практику власне розроблених прикладних програм; розробка плану оптимізації витрат на діджиталізацію тощо.

Мета статті. Основною метою дослідження є аналіз трактування «діджиталізація аудиту та аналізу», на його основі формування нового визначення. Під час проведення дослідження було поставлено завдання — проаналізувати переваги і недоліки діджиталізації аудиту та аналізу, виявити основні фактори впливу на витрати з діджиталізації.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) нормативно-правове забезпечення щодо регулювання аудиторської діяльності в Україні, оцифрування його даних; 2) праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що провадять свої науково-практичні дослідження у галузі оцифрування аудиту і його діджиталізації. В процесі здійснення дослідження

було використано наступні наукові методи: теоретичного узагальнення та групування; формалізації, аналізу та синтезу; логічного узагальнення результатів (формулювання висновків).

Викладення основного матеріалу. Поняття «діджиталізація» бере початок у Сполучених Штатах Америки. Термін походить від слова «digitalization» і означає — оцифрування. Іншими словами, діджиталізація це перенесення будь-якої інформації у цифровий вигляд. Процес перетворення паперового діловодства у цифрові дані в Україні набуває розвитку починаючи із створенням незалежної держави України просинаючи з 1991 р. Важливість даного напрямку підкреслюється Володимиром Зеленським. Так, під час зустрічі Президента України зі студентами Стенфордського університету у 2021 р. Володимир Зеленський стверджує, — «діджиталізація — це одна з пріоритетних реформ в Україні, яка йде дуже вдало, потужно, швидко. Результат цієї реформи — це перемога над будь-якою середньою, дрібною корупцією у державі. В Україні вже розпочалася реалізація програми paperless, яка передбачає цифровізацію державних послуг на всіх рівнях. Також одним із важливих завдань є цифровізація роботи уряду, парламенту та Офісу президента, і ці рішення вже ухвалені» [1]. Такий процес в Україні підтверджується сьогодні результатом роботи дер-

Таблиця 1

Суть тлумачення «діджиталізація» у різних джерелах

Джерело	Тлумачення діджиталізації
Грибіненко О.	Діджиталізація — певні трансформаційні процеси, використання цифрових технологій з питань оптимізації та автоматизації бізнесу, підвищення рівня продуктивності і зростання якості комунікації зі споживачами [2]
Жигалкевич Ж. М., Залуцький Р. О.	Діджиталізація характеризується трансформацією, впровадженням цифрових технологій з метою оптимізації та автоматизації бізнес-процесів, покращення комунікаційних зв'язків зі споживачами та підвищення ефективності господарської діяльності [9]
Ж.- П. де Клерк	Діджиталізацією є формування цифрових версій аналогових чи фізичних об'єктів, наприклад, документів у паперовому вигляді, відео- чи фото, звукозаписів тощо. При цьому автором зазначено, що такі версії знаходять своє вираження у бітах, які є мінімально адресованою одиницею інформації в мережах та їх окремих складових елементах [4]
Лапін А. В., Грінчук І. О., Оленюк Д. О.	Діджиталізація — процес практичного застосування, трансформації у цифровий формат, збирання та зберігання, аналізу певних відомостей, що використовуються у різних сферах економіки [4]
Литвинов О. М.	Діджиталізація — це явище, що спричиняє послідовні трансформації соціокультурного коду, об'єднані загальним вектором розвитку». Дослідник пов'язує діджиталізацію із соціальною комунікацією та аналізує з огляду на це зміну соціальних інститутів та подальшу зміну розвитку людства [5]
Смірнов І.	Діджиталізація — це перетворення бізнесу за допомогою інформаційних технологій. Під визначення «діджиталізація» підпадає і створення сайту, і представництво у соціальних мережах [6]
Паращич М. І., Ноджак Л. С.	Діджиталізація являє собою упровадження цифрових інновацій і технологій задля автоматизації та оптимізації бізнес-процесів, а також покращення каналів спілкування між підприємством та його споживачем у результаті [17]
GigaCloud (сайт)	Діджиталізація — це використання цифрових технологій для зміни бізнес-моделі та створення нових можливостей для отримання прибутку. Зараз мова не просто про впровадження електронного документообігу чи ведення сторінки бренду в соціальних мережах [7]
WEBCASE (сайт)	Діджиталізація — це перетворення організації за допомогою сучасних технологій для досягнення бізнес-цілей [8]

жавних інфраструктур, має позитивний результат і ефект, значно економить час і витрати людського потенціалу та організацією документообороту юридичних осіб.

У табл. 1 подано дослідження категоріального апарату «діджиталізація».

Враховуючи основні підходи до тлумачення «діджиталізація» слід зауважити, останнє ґрунтується здебільшого на оцифруванні даних, використанні комп'ютерів, засобів зв'язку, телефонізації тощо. Автори дійшли висновку і теоретичну суть діджиталізації аудиту та аналізу вважають подати наступним чином.

Діджиталізація аудиту та аналізу — це використання засобів оцифрування з врахуванням технічних і фінансових можливостей вхідної і вихідної інформації під час організації аудиторської діяльності і проведення економічного аналізу на підприємствах різних форм власності.

Таке тлумачення забезпечить більш просте сприйняття діджиталізації, як категорії, надасть більш конкретного обґрунтування, охарактеризує її

значення в аудиті і конкретизує теоретичний зміст. Діджиталізація аудиту та аналізу забезпечує: автоматизацію документообігу в аудиторських компаніях, підвищує зручність корпоративної мережі, швидку і відкриту роботу з клієнтами. Авторами узагальнено основні переваги діджиталізації аудиту та аналізу (рис. 1).

Враховуючи вищесказане, діджиталізація аудиту та аналізу — це можливість ведення перемовин на віддалі за допомогою використання цифрових технологій. Таке не тільки економить витрати часу, енергію і матеріальні витрати, але й надає можливість здійснити контакт між людьми і документами у будь-яких точках світу. Одна з таких можливостей — ведення діалогу на відстані, організація віртуальних конференцій і форумів з питань аудиту, проведення аудиторських перевірок, надання консультацій з питань ведення бухгалтерського обліку і оподаткування тощо. Це не тільки значно економить людський час, енергію і матеріальні засоби, але і дозволяє здійснити контакт мало не з будь-якою точкою світу.

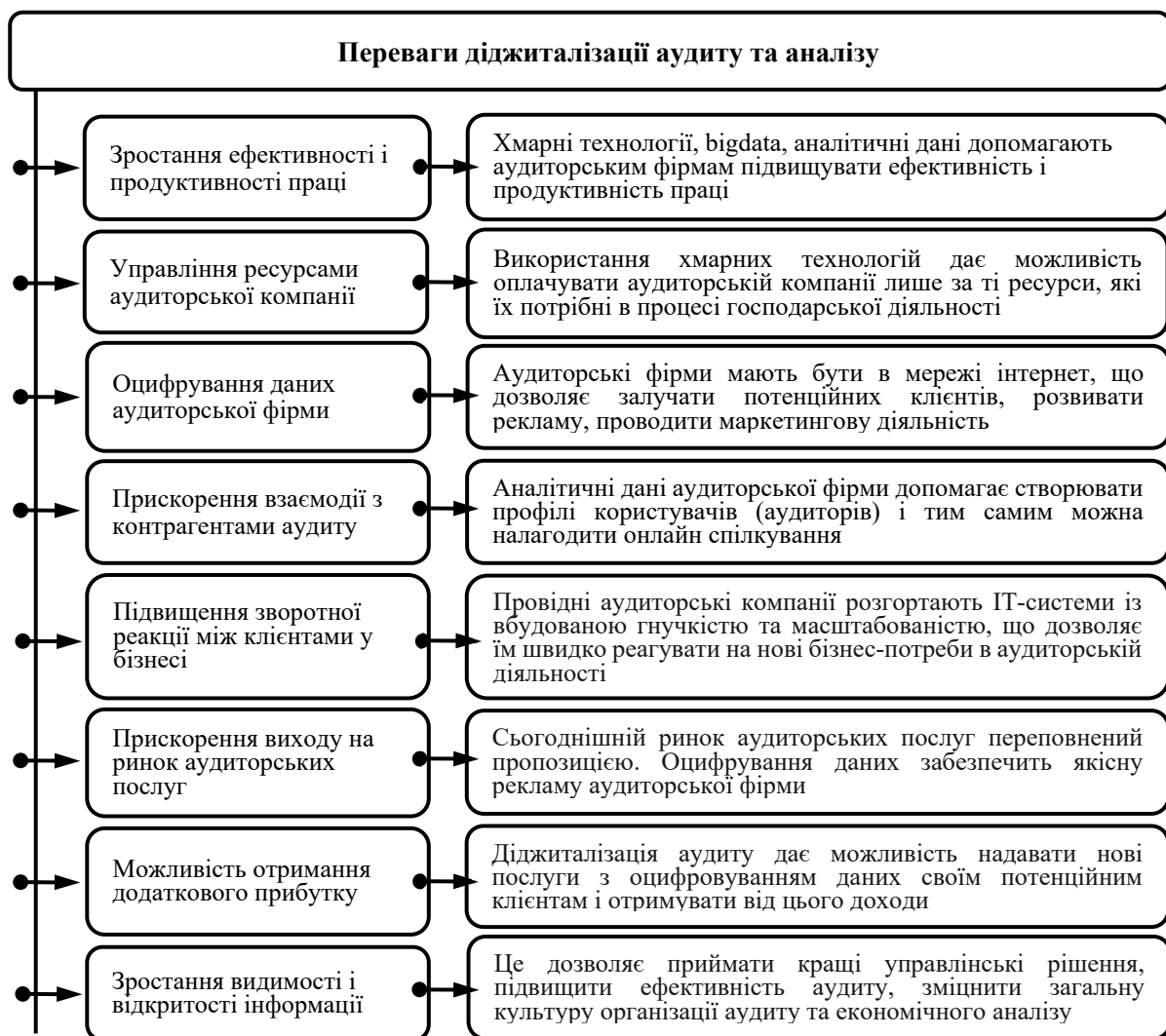


Рис. 1. Переваги діджиталізації аудиту та аналізу
Джерело: сформовано авторами



Рис. 2. Недоліки діджиталізації аудиту та аналізу

Джерело: сформовано авторами

Особливої уваги серед переваг діджиталізації аудиту та аналізу на підприємстві набуває: зростання продуктивності праці, прискорення взаємодії з контрагентами аудиту, зростання видимості і відкритості інформації тощо. В сукупності вплив таких факторів зумовлює скорочення витрат і зростання доходів аудиторської компанії.

Варто звернути увагу, що поряд із перевагами діджиталізація аудиту та аналізу має і певні недоліки. Автори вважають, останні доцільно згрупувати за критеріями: кадрові недоліки, технічні недоліки, технологічні недоліки, цінові недоліки, логічні недоліки (рис. 2).

Проведені дослідження дають змогу узагальнити, процес діджиталізації аудиту та аналізу характеризується такими етапами: оцифрування вхідних даних аудиту та аналізу; формування цифрової інфраструктури аудиту та аналізу; формування діджитал моделей в аудиті та аналізі; створення діджитал трансформованих вихідних даних (рис. 3).

Позитивної уваги заслуговує думка економістів Федорова І.О., К. Назарової, М. Неживої та В. Мисюк. Вони стверджують, що «... враховуючи сучасний розвиток інформаційного середовища, актуальним є питання вдосконалення інформаційних технологій та їх застосування в системі управління підприємством. Це зумовлює збільшення вартості ІТ-технологій, впровадження інновацій та широку інформатизацію бізнес-середовища ...» [10].

На сьогоднішній день в практиці аудиторських компаній України діджиталізація аудиту та аналізу відбувається здебільшого за рахунок програмних продуктів (табл. 2).

Вважаємо за необхідне підкреслити, розробка власного програмного забезпечення з аудиту та аналізу значно здешевлює витрати і робить таке програмне забезпечення гнучким і здатним адаптуватися під обсяги аудиторських послуг.

Для прикладу, комп'ютерна програма «APM Budget-audit-UA» розроблена під керівництвом К. Назарової на кафедрі фінансового аналізу та аудиту Державного торговельно-економічного аудиту показала, що цифровізація аудиторської діяльності буде значно дешевшою і може легко адаптуватися під вимоги, як замовника аудиторських послуг так і виконавця (аудиторської фірми). Автори програми Р. Овчарик, К. Безверхий, К. Назарова, В. Негоденко попередньо досліджували витрати на діджиталізацію на рівні середнього умовного аудиторського підприємства (табл. 3) і засвідчили значне зниження фінансових витрат на діджиталізацію за рахунок запровадження власне комп'ютерних розробок.

Проведені розрахунки підкреслюють значне здешевлення витрат на діджиталізацію аудиту за допомогою використання власної комп'ютерної програми на 22,8%. Дослідження свідчать — одним із факторів, які будуть впливати на зростання витрат є: витрати на утримання спеціалістів з комп'ютерного програмування, витрати на навчання працівників аудиторської фірми щодо роботи у програмі. Аналізуючи переваги і технічні можливості «APM Budget-audit-UA», хочемо наголосити наступне. Програма створена на основі табличного редактора EXCEL в структурі якої сукупність макросів дозволяють виконувати операції, які необхідні для роботи аудитора — формування робочих документів аудитора;



Рис. 3. Етапи процесу діджиталізації аудиту та аналізу на підприємстві

Джерело: сформовано авторами

складання плану (програми) аудиту; розраховувати бюджет витрат часу і коштів на проведення аудиторської перевірки в залежності від чисельності групи аудиторського забезпечення; сформувати договір на проведення аудиту; скласти робочі документи аудиту тощо, підготувати звіт аудитора.

Мета створення комп'ютерної програми «APM Budget-audit-UA» носить навчально-практичний характер. Виходячи із забезпеченості комп'ютерами, оснащення офісним програмним забезпеченням на підприємстві, наявності інтернет-мережі і наявності у штаті аудиторської фірми компетентних фахівців у галузі програмування, власними силами

дешевше сформувати пакети вхідної і вихідної інформації з метою діджиталізації аудиту. Гнучкість «APM Budget-audit-UA» дає можливість швидко адаптуватися до нових вимог, процесів, змін у чинному законодавстві.

Програма має ряд можливостей, зокрема вона забезпечує:

- ведення електронного реєстру замовників аудиторських послуг;
- оцифрування документів на підготовчій стадії аудиту (складання плану аудиторської перевірки; розрахунок бюджету перевірки; складання договору, специфікації, акту виконаних робіт);

Таблиця 2

Аналіз прикладних програмних продуктів з діджиталізації аудиту та аналізу

Назва програми	Можливості програми
Мобіт 365	Автоматизація організації аудиторської перевірки і моніторинг процесів в процесі перевірки між аудиторами
Power BI і Excel	Автоматизація обчислень показників фінансового аналізу, контроль за рухом запасів та їх залишків
Аналіз витрат в Excel	автоматизація обрахунку витрат, їх оптимізація, виявлення не підтверджених витрат тощо
Ваш фінансовий аналітик	Оцифрування фінансового аналізу фінансового стану підприємства, знаходження резервів щодо його покращення
Audit XP «Аудит звітності»	Автоматизація аудиторської перевірки, характеризується багатофункціональністю, передбачає комплексну автоматизацію робочих документів

Джерело: узагальнено авторами

Таблиця 3

Аналіз витрат на діджиталізацію аудиту та аналізу на основі власне створеної комп'ютерної програми «APM Budget-audit-UA» у порівнянні із придбаним програмним забезпеченням протягом першого року діяльності

Показник	Витрати на діджиталізацію на основі купленого програмного забезпечення, грн.	Витрати на діджиталізацію на основі власного програмного забезпечення, грн.	Відхилення (+, -), грн
Мінімально можливі витрати на придбання прикладної програми з аудиту і її налагодження під потреби аудиторської компанії, грн. (P)	150 000	255 (реєстраційний збір)	- 149 745
Щомісячне обслуговування купленої програми з аудиту, грн (W2)	35 000 грн. × 12 міс = 420 000	-	- 420 000
Заробітна плата інженерно-технічних працівників (3 ос.), грн (W2) ¹	(3 ос. × 20000 грн. × 12 міс.) × 1,22 = 878 400	(3 ос. × 20000 грн. × 12 міс.) × 1,22 = 878 400	-
Всього витрат ($\Sigma W = P + W1 + W2$)	1 448 000	878 255	- 569 600
Кількість аудиторських перевірок протягом календарного року (постійна змінна), од. (Q)	15	15	-
Витрати діджиталізації аудиту та аналізу в розрахунку на одного умовного замовника, грн. ($D_i = \Sigma W : Q$)	96 533	58 550	-
Доходи від надання аудиторських послуг протягом року у середньої аудиторської компанії, грн	2 500 000	2 500 000	-
Відсоток витрат діджиталізації аудиту та аналізу у доходах від реалізації, %	57,9%	35,1%	- 22,8%

¹ Місячний оклад інженерно-технічного працівника взято у середньому по Україні, виходячи із представлених вакансій станом на 01.01.2024 р. на сайті work.ua [18]

Джерело: обчислено авторами

- мережеве формування робочих документів та їх індексування, які у будь-який момент часу є доступними для групи забезпечення аудиту;
- внесення змін (коригування) даних за результатами аудиту та аналізу;
- оцифрування аудиторського звіту (висновку) аудитором;
- формування єдиної бази замовників аудиторських послуг, яка зберігається впродовж діяльності аудиторської фірми.

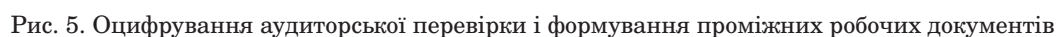
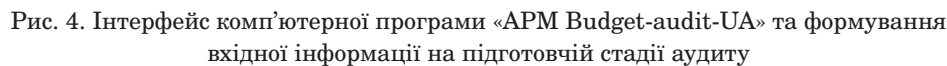
Останнє дає можливість: концентрувати документи аудиторської перевірки в одному місці під відповідальністю аудитора і підвищить ефективність здійснення аудиторських процедур за єдиним сценарієм.

Таблиця 4

Причини не використання купленого програмного забезпечення з аудиту та аналізу

Країна дослідження	Фактори, які перешкоджають впровадженню і використанню комплексних прикладних комп'ютерних програм (не власного виробництва)
Сінгапур [11]	У практичній аудиторській діяльності віддають перевагу власним розробкам, підтримка і розвиток власних комп'ютерних програм є дешевшими порівняно із купленими
США [12]	Вартість комп'ютерної програми є високою, а також впливають психологічні фактори адміністрації аудиторської фірми
Австралія [13]	Використання власних розробок не зобов'язують адміністрацію аудиторської компанії підвищувати заробітну плату аудиторам
Південна Африка [14]	Відсутність ресурсів на впровадження комп'ютерної програми у діяльність аудиторської фірми, складність створення набору аналітичних даних, не бажання збільшувати заробітну плату аудиторам
Великобританія [15]	Низька обізнаність аудиторів, не підтримка з боку керівництва аудиторської фірми, перевага власним розробкам з аудиту та аналізу
Україна [16]	Кошти на придбання комп'ютерної програми з аудиту значно вищі ніж доходи від реалізації. Таким чином причина не придбання комп'ютерної програми є висока її вартість, не бажання змінювати організацію аудиту через малу чисельність замовників, недовіра до розробника щодо його постійного знаходження на ринку комп'ютерних програм

Джерело: згруповано авторами



Сам інтерфейс програми є простим у користуванні (рис. 4) і не вимагає значних вимог до користувачів.

Оцифрування роботи аудиторів під час аудиторської перевірки відбувається на основі формування договору, акту виконаних робіт, специфікації, робочих документів, які підлягають шифруванню (індексації) і доступні у будь-який момент часу іншому аудитору не залежно де б він не знаходився (рис. 5). Проведені дослідження засвідчили той факт, що принципу використання власних комп'ютерних програм в аудиторській діяльності дотримуються провідні аудиторські компанії зарубіжних країн (табл. 4).

Висновки і перспективи подальших досліджень. Діджиталізація аудиту та аналізу на сьогодні займає провідне місце у діяльності вітчизняних аудиторських фірм. Не залежно, яку б програму не використовували під час організації аудиторської перевірки, діджиталізація характеризується, як процес який характеризує її рівень і одночасно виконує вимоги часу трансформації даних. Автори вважають рівень діджиталізації аудиту та аналізу залежить від виду оцифрування даних (наявність комп'ютерів, рівень знань користувачів, використання мережі інтернет, використання офісних програм, використання прикладних програм з аудиту та аналізу, мобілізація аудиторської фірми). На нашу думку діджиталізацію аудиту та аналізу на вітчизняних підприємствах

доцільно поділити на три рівні: низький рівень діджиталізації, середній рівень діджиталізації, високий рівень діджиталізації.

Використання у діяльності власне розроблених прикладних комп'ютерних програм з аудиту та аналізу значно здешевлює витрати на діджиталізацію та її впровадження на аудиторській фірмі. Таке мобілізує грошові кошти компанії і вони можуть бути потрачені на інші невідкладні заходи.

Діджиталізація аудиту та аналізу підвищує ефективність аудиторської діяльності, робить її інформаційно-незалежною, прискорює процес організації даного виду діяльності. Стандартизація діджитал аудиту та аналізу за рахунок запровадження внутрішніх положень (стандартів) дозволить дотримання аудиторами та аналітиками єдиних інструкцій з оцифрування даних аудиторської перевірки, що в майбутньому забезпечить формування єдиної електронної бази даних.

Запровадження спеціальних програм з аудиту власного виробництва значно підвищить імідж аудиторської фірми, забезпечить безперервний зв'язок між аудиторською фірмою і замовниками у будь-якому місці та в будь-який час. Діджиталізація аудиту та аналізу забезпечить прозорість аудиторської перевірки і дасть можливість коригувати цінову політику компанії з метою визначення оптимальної вартості аудиту (аудиторських послуг).

Література

1. Діджиталізація є ефективним прикладом боротьби з корупцією на різних рівнях — Президент України. *Президент України: офіційне інтернет-представництво*. URL: <https://www.president.gov.ua/news/didzhitalizaciya-ye-efektivnim-prikladom-borotbi-z-korupciye-70533> (дата звернення: 22.12.2023).
2. Грибіненко О. Діджиталізація економіки в новій парадигмі цифрової трансформації. *Міжнародні відносини. Серія «Економічні науки»*. 2018. № 16. С. 35–37. URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1330> (дата звернення: 15.04.2024).
3. Що таке діджиталізація та які переваги вона надає бізнесу. *GigaCloud*. 2023. URL: <https://gigacloud.ua/blog/navchannja/scho-take-didzhitalizacija-ta-jaki-perevagi-vona-nadae-biznesu> (дата звернення: 05.01.2024).
4. Лапін А.В., Грінчук І.О., Оленюк Д.О. Діджиталізація економіки в Україні: сучасний стан та перспективи. *Ефективна економіка*. 2022. URL: https://www.researchgate.net/publication/362275211_DIDZITALIZACIA_EKONOMIKI_V_UKRAINI_SUCASNIJ_STAN_TA_PERSPEKTIVI (дата звернення: 02.12.2023).
5. Литвинов О.М. Діджиталізація: на порозі цифрового дахау. *Держава і злочинність. Нові виклики в епоху постмодерну: зб. тез доп. наук.-практ. конф., присвяч. пам'яті віце-президента Кримінологічної асоціації України, професора О.М. Литвака* (м. Харків, 23 квіт. 2020 р.). МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кримінол. асоц. України. Харків: ХНУВС, 2020. С. 170–172. URL: <https://dspace.univd.edu.ua/items/500a8e71-3191-4e8d-a135-39d1ca5c8a25> (дата звернення: 13.04.2024).
6. Смірнов І. Що таке діджиталізація? *Webcase*. 2022. URL: <https://webcase.com.ua/uk/blog/didzhitalizacija-biznesa/> (дата звернення: 02.03.2024).
7. Що таке діджиталізація та які переваги вона надає бізнесу. *GigaCloud*. URL: <https://gigacloud.ua/blog/navchannja/scho-take-didzhitalizacija-ta-jaki-perevagi-vona-nadae-biznesu> (дата звернення: 03.11.2023).
8. Діджиталізація бізнесу і державного сектору. *Webcase*. URL: https://webcase.com.ua/uk/business_digitalization/ (дата звернення: 23.02.2024).
9. Жигалкевич Ж.М., Залуцький Р.О. Діджиталізація як основний фактор розвитку бізнес-структур. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2020/99.pdf (дата звернення: 23.12.2023).
10. Федоров І.О., Назарова К.О., Нежива М.О., Мисюк В.О. Діджиталізація аудиту підприємств суспільного інтересу в умовах інклюзивної економіки. *Бізнес Інформ*. 2023. № 2. С. 86–92. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-2-86-92>.

11. Bradford M., Henderson D. Barriers and Enablers to Auditors Accepting Generalized Audit Software. *ISACA*. 2017. Vol. 5. P. 1–8. URL: <https://www.isaca.org/resources/isaca-journal/issues/2017/volume-5/barriers-and-enablers-to-auditors-accepting-generalized-audit-software> (дата звернення: 13.04.2024).
12. Rajshekhar J. Using Computer Assisted Audit Tools (CAATs) for Audit and Inspection of Banks in India. *CAB CALLING*. 2008. P. 38–41. URL: https://www.researchgate.net/publication/261250562_Computer_Assisted_Audit_Tools_and_Techniques_in_Real_World_CAATT's_Applications_and_Approaches_in_Context (дата звернення: 14.10.2023).
13. Debreceeny R., Lee S., Neo W., Toh J.S. Employing generalized audit software in the financial services sector. *Managerial Auditing Journal*. 2005. Vol. 20, No. 6. P. 605–619. URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02686900510606092/full/html> (дата звернення: 17.02.2024).
14. Smidt L., Ahmi A., Steenkamp L., D. P. van der Nest, Lubbe D. S. A Maturity-level Assessment of Generalised Audit Software: Internal Audit Functions in Australia. *Australian Accounting Review*. 2018. Vol. 2. P. 47–59. URL: https://www.researchgate.net/publication/325993656_A_Maturity-level_Assessment_of_Generalised_Audit_Software_Internal_Audit_Functions_in_Australia (дата звернення: 22.02.2024).
15. Міжнародні стандарти професійної практики внутрішнього аудиту (стандарти) Редакція 2017 року. The Institute of Internal Auditors [переклад ВГО «Інститут внутрішніх аудиторів України»]. URL: <https://iia-ua.org/?page189> (дата звернення: 18.02.2024).
16. Wicaksono A. Impact analysis of generalized audit software (GAS) utilization to auditor performances. *Binus Business Review*. 2016. Vol. 7(2). P. 131–136. URL: https://www.researchgate.net/publication/309162115_Impact_Analysis_of_Generalized_Audit_Software_GAS_Utilization_to_Auditor_Performances (дата звернення: 25.01.2024).
17. Паращич М.І., Ноджак Л.С. Діджиталізація та її роль у діяльності українських підприємств. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. № 2 (8). С. 192–200. URL: <https://science.lpnu.ua/smeu/all-volumes-and-issues/volume-4-number-2-2022/digitalization-and-its-role-ukrainian-enterprise> (дата звернення: 20.02.2024).
18. *Work.ua: вебсайт*. URL: <https://www.work.ua/> (дата звернення: 03.11.2023).

References

1. Didzhitalizatsiia ye efektyvnyy prykladom borotby z koruptsiieiu na riznykh rivniakh — Prezydent Ukrainy. *Prezydent Ukrainy: ofitsiine internet-predstavnytstvo*. URL: <https://www.president.gov.ua/news/didzhitalizatsiya-ye-efektivnim-prikladom-borotbi-z-korupciye-70533>.
2. Hrybinenko O. Didzhitalizatsiia ekonomiky v novii paradyhmi tsyfrovoy transformatsii. *Mizhnarodni vidnosyny. Seriya "Ekonomichni nauky"*. 2018. № 16. S. 35–37. URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1330>.
3. Shcho take didzhitalizatsiia ta yaki perevahy vona nadaie biznesu. *GigaCloud*. 2023. URL: <https://gigacloud.ua/blog/navchannja/scho-take-didzhitalizatsiya-ta-jaki-perevagi-vona-nadae-biznesu>.
4. Lapin A. V., Hrinchuk I. O., Oleniuk D. O. Didzhitalizatsiia ekonomiky v Ukraini: suchasnyi stan ta perspektyvy. *Efektivna ekonomika*. 2022. URL: https://www.researchgate.net/publication/362275211_DIDZITALIZACIA_EKONOMIKI_V_UKRAINI_SUCASNIJ_STAN_TA_PERSPEKTIVI.
5. Lytvynov O. M. Didzhitalizatsiia: na porozhi tsyfrovoho dakhau. Derzhava i zlochynnist. *Novi vykylyky v epokhu postmodernu: zb. tez dop. nauk.-prakt. konf., prysviach. pamiati vitse-prezydenta Kryminolohichnoi asotsiatsii Ukrainy, profesora O. M. Lytvaka* (m. Kharkiv, 23 kvit. 2020 r.). MVS Ukrainy, Kharkiv. nats. un-t vnutr. sprav, Kryminol. asots. Ukrainy. Kharkiv: KhNUVS, 2020. S. 170–172. URL: <https://dspace.univd.edu.ua/items/500a8e71-3191-4e8d-a135-39d1ca5cba25>.
6. Smirnov I. Shcho take didzhitalizatsiia?. *Webcase*. 2022. URL: <https://webcase.com.ua/uk/blog/didzhitalizatsiya-biznesa/>.
7. Shcho take didzhitalizatsiia ta yaki perevahy vona nadaie biznesu. *GigaCloud*. URL: <https://gigacloud.ua/blog/navchannja/scho-take-didzhitalizatsiya-ta-jaki-perevagi-vona-nadae-biznesu>.
8. Didzhitalizatsiia biznesu i derzhavnoho sektoru. *Webcase*. URL: https://webcase.com.ua/uk/business_digitalization/.
9. Zhyhalkevych Zh. M., Zalutskyi R. O. Didzhitalizatsiia yak osnovnyi faktor rozvytku biznes-struktur. *Efektivna ekonomika*. 2020. № 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2020/99.pdf.
10. Fedorov I. O., Nazarova K. O., Nezhyva M. O., Mysiuk V. O. Dydzhytalizatsiia audytu pidpriemstv suspilnoho interesu v umovakh inkliuzyvnoi ekonomiky. *Biznes Inform*. 2023. № 2. S. 86–92. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-2-86-92>.
11. Bradford M., Henderson D. Barriers and Enablers to Auditors Accepting Generalized Audit Software. *ISACA*. 2017. Vol. 5. P. 1–8. URL: <https://www.isaca.org/resources/isaca-journal/issues/2017/volume-5/barriers-and-enablers-to-auditors-accepting-generalized-audit-software>.
12. Rajshekhar J. Using Computer Assisted Audit Tools (CAATs) for Audit and Inspection of Banks in India. *CAB CALLING*. 2008. P. 38–41. URL: https://www.researchgate.net/publication/261250562_Computer_Assisted_Audit_Tools_and_Techniques_in_Real_World_CAATTs_Applications_and_Approaches_in_Context.
13. Debreceeny R., Lee S., Neo W., Toh J.S. Employing generalized audit software in the financial services sector. *Managerial Auditing Journal*. 2005. Vol. 20, No. 6. P. 605–619. URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02686900510606092/full/html>.

-
14. Smidt L., Ahmi A., Steenkamp L., D.P. van der Nest, Lubbe D.S. A Maturity-level Assessment of Generalised Audit Software: Internal Audit Functions in Australia. *Australian Accounting Review*. 2018. Vol. 2. R. 47–59. URL: https://www.researchgate.net/publication/325993656_A_Maturity-level_Assessment_of_Generalised_Audit_Software_Internal_Audit_Functions_in_Australia.
 15. Mizhnarodni standarty profesiinoi praktyky vnutrishnoho audytu (standarty) Redaktsiia 2017 roku. The Institute of Internal Auditors [pereklad VHO “Instytut vnutrishnikh audytoriv Ukrainy”]. URL: <https://iia-ua.org/?page189>.
 16. Wicaksono A. Impact analysis of generalized audit software (GAS) utilization to auditor performances. *Binus Business Review*. 2016. Vol. 7(2). R. 131–136. URL: https://www.researchgate.net/publication/309162115_Impact_Analysis_of_Generalized_Audit_Software_GAS_Utilization_to_Auditor_Performances.
 17. Parashchych M. I., Nodzhak L. S. Didzhytalizatsiia ta yii rol u diialnosti ukrainskykh pidpriemstv. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku*. 2022. № 2 (8). S. 192–200. URL: <https://science.lpnu.ua/smeu/all-volumes-and-issues/volume-4-number-2-2022/digitalization-and-its-role-ukrainian-enterprise>.
 18. *Work.ua: vebsait*. URL: <https://www.work.ua/>.

УДК 338.432.009.12

ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ

Богачук Юрій Сергійович

*аспірант кафедри підприємництва, торгівлі та біржової діяльності
Уманського національного університету садівництва*

Bogachuk Yuriy

*Postgraduate Student of the
Department of Entrepreneurship, Trade and Stock Exchange
Uman National University of Horticulture*

Ткачук Денис Сергійович

*аспірант кафедри підприємництва, торгівлі та біржової діяльності
Уманського національного університету садівництва*

Tkachuk Denys

*Postgraduate Student of the
Department of Entrepreneurship, Trade and Stock Exchange
Uman National University of Horticulture*

DOI: 10.25313/2520-2294-6-10009

КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ОСНОВА ЇХ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

COMPETITIVE ADVANTAGES OF AGRICULTURAL ENTERPRISES AS THE BASIS OF THEIR COMPETITIVENESS

Анотація. Вступ. Специфіка аграрного виробництва та особливості попиту на продукцію обумовлюють необхідність вибору підприємствами галузі обґрунтованої бізнес-стратегії, розробленої на основі ретельного аналізу наявних і бажаних конкурентних переваг та можливих механізмів їх формування й реалізації. Це дасть можливість адаптуватися до шоків пропозиції та мінімізувати ризики, а також забезпечити тривалу конкурентоспроможність.

Мета. Метою дослідження є аналіз наукових підходів до визначення понять конкурентоспроможність і конкурентні переваги аграрних підприємств та систематизація джерел їх формування.

Матеріали і методи. В процесі дослідження використано методи аналізу і синтезу – при визначенні сутності понять «конкурентоспроможність аграрних підприємств» і «конкурентні переваги аграрних підприємств», дедукції та абстрагування – для систематизації джерел формування конкурентних переваг аграрних підприємств, узагальнення та конкретизації – при формуванні висновків.

Результати. В статті проаналізовано представлені в науковій літературі підходи до визначення поняття «конкурентоспроможність аграрного підприємства». Встановлено, що реалізаційна складова конкурентоспроможності підприємств галузі включає краще використання ресурсного потенціалу, порівняно зі співставними конкурентами, та вищий ступень адаптивності до зміни факторів зовнішнього середовища. Запропоновано авторське визначення поняття «конкурентна перевага аграрного підприємства». Обґрунтовано, що джерелами формування конкурентних переваг агропідприємства можуть бути його ресурси й фактори виробництва та бізнес-процеси, а формами прояву – нижча собівартість продукції, вища ціна її реалізації чи краща якість, більша продуктивність факторів виробництва, порівняно з конкурентами.

Перспективи. Піднята в роботі проблематика є багатоаспектною і потребує подальших досліджень, спрямованих на розробку науково-методичного інструментарію оцінки ефективності різних конкурентних стратегій аграрних підприємств залежно від виду їх конкурентних переваг.

Ключові слова: конкурентоспроможність, конкурентна перевага, адаптивність, аграрне підприємство.

Summary. Introduction. The specifics of agricultural production and the specifics of demand for products determine the need for companies in the industry to choose a well-founded business strategy, developed on the basis of a thorough analysis

of existing and desired competitive advantages and possible mechanisms of their formation and implementation. This will make it possible to adapt to supply shocks and minimize risks, as well as ensure long-term competitiveness.

Purpose. The purpose of the study is the analysis of scientific approaches to the definition of the concepts of competitiveness and competitive advantages of agricultural enterprises and the systematization of the sources of their formation.

Materials and methods. In the process of research, the methods of analysis and synthesis were used – while defining the essence of the concepts “competitiveness of agricultural enterprises” and “competitive advantages of agricultural enterprises”, deduction and abstraction – to systematize the sources of the formation of competitive advantages of agricultural enterprises, generalization and specification – when forming conclusions.

Results. The article analyzes the approaches to defining the concept of “competitiveness of an agricultural enterprise” presented in the scientific literature. It was established that the implementation component of the competitiveness of the enterprises of the industry includes a better use of resource potential, compared to comparable competitors, and a higher degree of adaptability to changes in external environmental factors. The author’s definition of the concept of “competitive advantage of an agricultural enterprise” is proposed. It is substantiated that the sources of formation of competitive advantages of an agricultural enterprise can be its resources and factors of production and business processes, and the forms of manifestation – lower cost of production, higher price of its sale or better quality, higher productivity of factors of production compared to competitors.

Discussion. The issues raised in the work are multifaceted and require further research aimed at developing scientific and methodological tools for evaluating the effectiveness of various competitive strategies of agricultural enterprises depending on the type of their competitive advantages.

Key words: competitiveness, competitive advantage, adaptability, agricultural enterprise.

Постановка проблеми. Конкурентоспроможність господарюючих суб’єктів формується під впливом численних факторів їх зовнішнього і внутрішнього середовища та значною мірою визначається специфікою сфери їх діяльності. Аграрне виробництво вважається сильно ризиковим видом бізнесу, що, насамперед, обумовлено високим ступенем залежності від природньо-кліматичних умов. Іншою особливістю є досить нееластичний попит на продукцію, а значне нарощування обсягів продукції внаслідок сприятливих погодних умов чи підвищення ефективності використання факторів виробництва у галузі не означає зростання прибутковості діяльності. Це вимагає від менеджменту агропідприємств вибору обґрунтованої бізнес-стратегії, що надасть можливість адаптуватися до шоків пропозиції та мінімізувати ризики, а також забезпечити тривалу конкурентоспроможність. В основі розробки цієї стратегії лежить ретельний аналіз наявних і бажаних конкурентних переваг та можливих механізмів їх формування й реалізації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методичні та практичні аспекти забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств, визначення їх конкурентних переваг знайшли відображення в багатьох публікаціях українських науковців. Зокрема, у роботах [1–8] представлені результати аналізу категоріального наповнення даних понять та різні підходи до їх тлумачення. Строченко Н. І. та Ковальова О. М. [2] виділяють різні види конкурентоспроможності залежно від напрямку аналізу, тобто за потенційними напрямками утворення конкурентних переваг. Власенко Т. А., Краля В. Г. та Драчевський М. С. вважають, що конкурентні переваги, як джерела конкурентоспроможності аграрного підприємства, поділяються на два типи: 1) пов’язані із перевагами продукції; 2) ті, що виникають

у результаті суміщення обраних галузей сільськогосподарського виробництва та переробки [3]. Савіна С. В. [4] виокремлює операційні та стратегічні конкурентні переваги, а до основних напрямів їх забезпечення аграрними підприємствами відносить збільшення доданої вартості продукції, усунення посередницьких структур та оптимізація комплексу маркетингу. Яців І. Б. та Яців С. Ф. дійшли висновку, що виходячи з особливостей середовища функціонування, агропідприємствам доцільно орієнтуватися на отримання конкурентних переваг, пов’язаних з нижчими витратами [5]. Термінологічні розбіжності у визначенні розглянутих понять та інтерпретацій їх змістовного наповнення обумовлюють доцільність продовження наукових розвідок у цьому напрямі.

Метою статті є аналіз наукових підходів до визначення понять конкурентоспроможності і конкурентні переваги аграрних підприємств та систематизація джерел їх формування.

Матеріали і методи. Інформаційною базою дослідження є наукові праці українських вчених, які займаються проблематикою забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств та питаннями, пов’язаними з управлінням цим процесом. В процесі дослідження використано методи наукового пізнання: аналіз і синтез — при визначенні сутності понять «конкурентоспроможність» і «конкурентні переваги»; дедукція та абстрагування — для систематизації джерел формування конкурентних переваг; узагальнення та конкретизації — при формуванні висновків.

Виклад основного матеріалу дослідження. Аналіз тлумачень поняття «конкурентоспроможність аграрного підприємства», представлених у науковій літературі, показує наявність різних підходів, що не є взаємовиключними (табл. 1). Більшість дослідників інтерпретує його як здатність конкурувати, що правомірно з врахуванням лексичного значення двох

основ складного слова «конкурентоспроможність». Водночас така здатність перевіряється винятково в реальних економічних умовах і трансформується в результат, який є відмінним від найближчих співставних конкурентів, отже аналізоване поняття повинно одночасно включати реалізаційну результативну складову. В цьому контексті дискусивним залишається питання що саме вважати результатом — або «забезпечення власних домінуючих переваг над конкурентами» [6] чи «перемога в конкурентній боротьбі» (Бойко В., Малик М.Й), або «утримання свого положення на ринку» [7, 8] чи просто «ефективна господарська діяльність» [9].

З врахуванням специфіки аграрної сфери, де підприємства є дуже відмінними за розмірами земельного банку, якістю земельних ресурсів, спеціалізацією, диверсифікованістю продуктового портфелю, значної залежності від природно-кліматичних умов тощо, реалізаційний аспект їх конкурентоспроможності повинен передбачати, насамперед, ефективну господарську діяльність при збереженні, а за можливості й покращення, конкурентних позицій на ринку. Отже, мова йде одночасно про краще використання ресурсного потенціалу, порівняно зі співставними конкурентами, та вищим ступенем адаптивності до зміни факторів зовнішнього середовища підприємства.

Основою конкурентоспроможності аграрного підприємства є використання наявних конкурентних переваг, які не є сталими у часі. Однак, як справедливо відзначають Яців І.Б. та Яців С.Ф., конкурентна перевага — це не гарантія конкурентоспроможності, а лише умова її досягнення [5]. Що стосується розуміння сутності поняття «конкурентна перевага», то існує значна варіативність у трактуванні цієї категорії авторами, що пов'язано з різними інтерпретаціями джерела виникнення такої переваги. Шаповалова І.В. за результатами систематизації представлених у науковій літературі підходів до визначення джерел формування конкурентних переваг виділяє ресурсно-витратний, якісний, адаптивно-інноваційний, ціннісно-компетентісний та інтеграційний підходи [14].

Виділення різновидів конкурентоспроможності підприємства — економічної, технічної, якісної, цінової, маркетингової, інноваційної, глобальної [2], також вказує на потенційні джерела утворення конкурентних переваг.

З урахуванням особливостей аграрної сфери, де переважна більшість продукції виробників — сировина з уніфікованими характеристиками, яка реалізується за цінами, що їх визначають покупці, а в процесі її реалізації мало задіяні такі чинники, як бренд товару, ексклюзивна цінність [5],

Таблиця 1

Підходи до визначення поняття «конкурентоспроможність аграрного підприємства»

Автори	Визначення
Крючкова Ж.В. [6]	міра реалізації потенційних можливостей підприємства для забезпечення власних домінуючих переваг над конкурентами на конкретному ринку протягом певного періоду часу та в довгостроковій перспективі
Бойко В., Бойко Л. [7]	здатність господарюючих суб'єктів агробізнесу, використовуючи свої конкурентні переваги та можливості, перемагати в конкурентній боротьбі на ринках сільськогосподарської продукції та послуг, ефективно використовувати наявні ресурси, швидко реагувати на зміну кон'юнктури ринку
Малик М.Й., Нужна О.А. [8]	здатність суб'єктів економічної діяльності сільськогосподарської галузі адаптуватися до нестабільних ринкових умов господарювання, використовуючи свої конкурентні переваги, і перемагати в конкурентній боротьбі на ринках сільськогосподарської продукції та послуг, завдяки підвищенню ефективності використання земельних, трудових, матеріальних, фінансових та інших ресурсів
Іващенко М.В. [9]	результат ефективної господарської діяльності підприємства в умовах конкурентного ринкового середовища
Кадирус І.Г., Донських А.С., Олійник Ю.О. [10]	реальна та потенційна здатність пристосуватися до зовнішніх умов на основі сформованих конкурентних переваг, реалізувати свої можливості щодо виробництва та реалізації якісної і безпечної сільськогосподарської продукції, задовольняючи потреби споживачів і забезпечуючи власну вигоду та утримання стійких конкурентних позицій на ринку
Спаський Г.В. [11]	здатність утримувати своє положення на ринку і динамічно розвиватися в умовах цивілізованої конкурентної боротьби, застосовуючи інновації
Грановська В.Г. [12]	комплексне поняття, що характеризує повний спектр конкурентних переваг та потенціалу підприємства. Це його стратегічний потенціал та ефективність його використання, швидкість реакції на зміни та адаптивність до мінливості середовища функціонування, швидкість реагування на потреби споживачів, здатність до адекватних дій на нововведення конкурентів
Поліщук В.А. [13]	порівняльна перевага, передусім за такими параметрами, як ціна і якість відносно інших підприємств галузі

Джерело: сформовано авторами на основі [6–13]

а також значної залежності результатів діяльності від природно-кліматичних умов й мінливої цінової кон'юнктури ринку на кожен вид продукції, основні конкурентні переваги формуються лише у внутрішньому середовищі підприємства, а можливості й загрози зовнішнього макросередовища діють на більшість конкурентів однаково і здатність їх використання чи уникнення визначається винятково досвідом та кваліфікацією управлінського й іншого персоналу.

Що стосується впливу зовнішніх факторів мікросередовища — споживачів, конкурентів, постачальників, посередників, контактних аудиторій, то додаткові можливості здобуття конкурентної переваги аграрним підприємством в процесі взаємодії з ними також утворюються саме внаслідок діяльності самого підприємства, оскільки воно має відносно вільний вибір їх складу та форм взаємодії, тобто джерелом утворення конкурентної переваги виступає система маркетингу самого підприємства.

Водночас специфіка аграрної сфери іноді полягає у можливості здобуття кращих чи гірших результатів діяльності ніж у найближчих конкурентів внаслідок

дії незалежних від підприємства факторів. Наприклад, несприятливі погодно-кліматичні умови: град, сильний вітер, надлишкове зволоження, посуха, та інше. Зрозуміло, що наслідки таких ризиків долаються агрозахватами, але воно істотно підвищує витрати підприємства та знижує рентабельність.

Таким чином поняття «конкурентна перевага» відносно аграрного підприємства можна визначити як кращі, порівняно з конкурентами, умови або стан наявних ресурсів і факторів виробництва, їх комбінації чи способів використання, що створює потенційну можливість отримати вищі економічні результати діяльності. Отже, джерелами формування конкурентних переваг кожного окремого агропідприємства можуть бути його ресурси та бізнес-процеси, а формами прояву — нижча собівартість продукції, вища ціна її реалізації чи краща якість, або більша продуктивність факторів виробництва, порівняно з конкурентами (рис. 1).

Наявні конкурентні переваги, як вже зазначалося, не гарантують кращі економічні результати підприємству. Наприклад, за однакової якості й собівартості агропродукції ціна її реалізації може

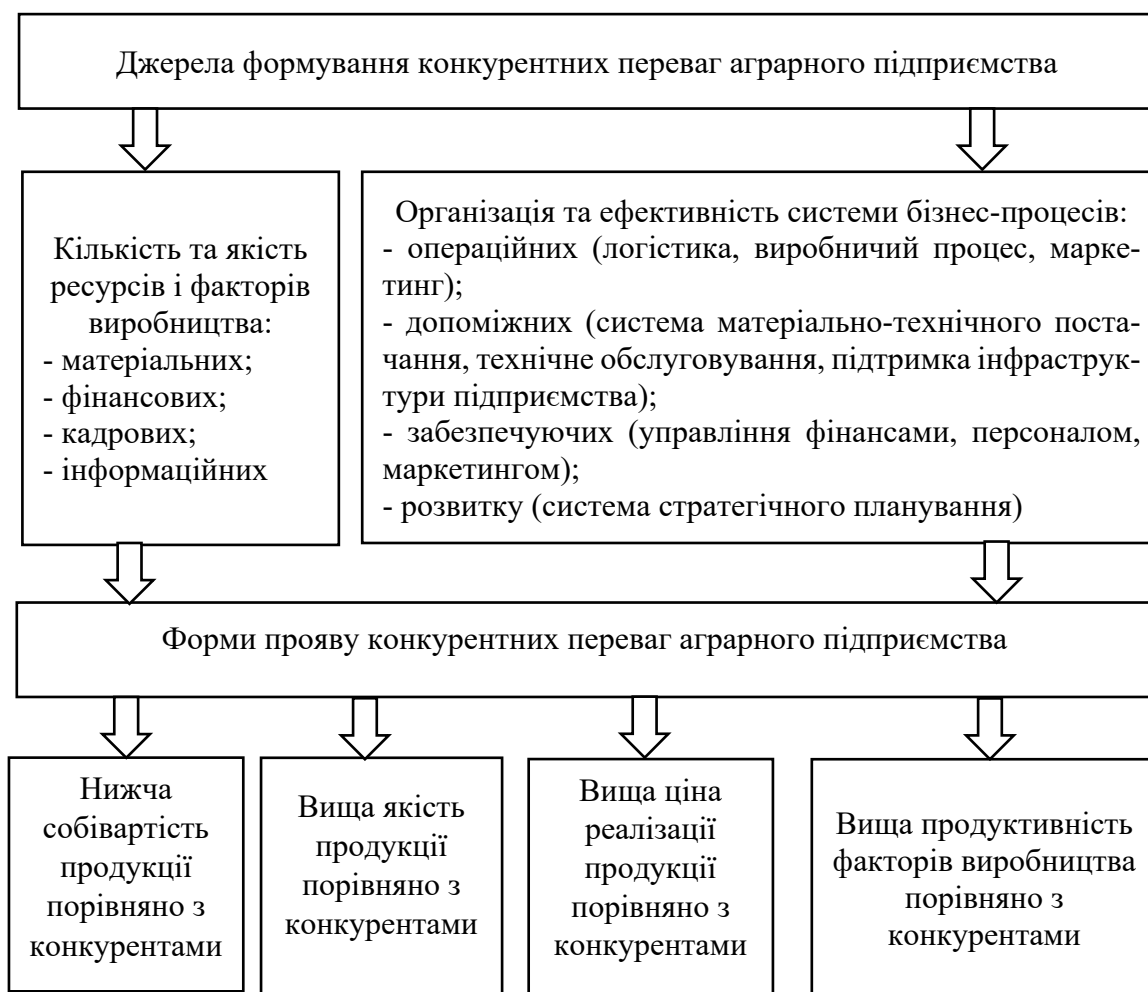


Рис. 1. Джерела та форми прояву конкурентних переваг аграрного підприємства
Джерело: розроблено авторами

відрізнятися не лише через вибір окремого каналу розподілу, а й через вибір періоду реалізації. Отже, формування конкурентних переваг у широкому розумінні трансформується в завдання адаптації системи управління до змін конкурентного середовища, що дозволяє швидко і точно визначати напрямки підвищення конкурентоспроможності [4].

Висновки та перспективи подальших досліджень. Конкурентоспроможність підприємств аграрної сфери економіки є результатом реалізації їх конкурентних переваг. Останні генеруються переважно внутрішнім середовищем суб'єктів господарювання та відбивають кращі кількісно-якісні показники забезпеченості факторами виробництва та досконаліший рівень організації бізнес-процесів. Аналіз досвіду функціонування агропідприємств показав, що висока залежність від ситуативно-випадкових чинників зовнішнього середовища та ризикованість

обумовлюють можливість здобуття вищої рентабельності діяльності підприємствам, що не мають переваги за кожною окремою складовою ресурсного та організаційного потенціалів лише в короткостроковому періоді. А кращі показники за кожним з потенційних джерел формування конкурентних переваг не означають їх прояву у вигляді нижчої собівартості продукції чи кращої її якості порівняно з конкурентами. В довгостроковому періоді сформовані стійкі конкурентні переваги дозволяють адаптуватися до впливу випадкових чинників зовнішнього середовища та мінімізувати ризики діяльності.

Піднята в роботі проблематика є багатоаспектною і потребує подальших досліджень, спрямованих на розробку науково-методичного інструментарію оцінки ефективності різних конкурентних стратегій аграрних підприємств залежно від виду їх конкурентних переваг.

Література

1. Пенькова О. Г. Конкурентоспроможність національної економіки в умовах глобалізації. *Актуальні проблеми економіки*. 2007. № 11 (77). С. 26–31.
2. Строченко Н. І., Ковальова О. М. Конкурентоспроможність аграрних підприємств: сутність та напрямки зміцнення. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2024. Вип. 19. С. 114–121.
3. Власенко Т. А., Краля В. Г., Драчевський М. С. Чинники формування конкурентоспроможності аграрних підприємств та оцінка їх впливу. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Т. 5, № 4. С. 130–138.
4. Savina S. Marketing support of competitiveness management of agricultural enterprises. *Norwegian Journal of development of the International Science*. 2021. № 56. Р. 17–25.
5. Яців І. Б., Яців С. Ф. Особливості формування конкурентних переваг сільськогосподарських підприємств. *Економічний аналіз*. 2018. Т. 28, № 1. С. 278–285.
6. Крючкова Ж. В. Сутність конкуренції і конкурентоспроможності аграрних підприємств як економічних категорій. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 12. С. 49–53.
7. Бойко В., Бойко Л. Сучасні підходи до визначення поняття «Конкурентоспроможність аграрних підприємств». *Фінансовий простір*. 2019. № 3 (35). С. 23–31.
8. Малік М. Й., Нужна О. А. Конкурентоспроможність аграрних підприємств: методологія і механізми. Київ : Інститут аграрної економіки, 2007. 270 с.
9. Іващенко М. В. Формування конкурентоспроможності аграрних підприємств Львівської області. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2020. № 43. С. 162–166.
10. Кадирус І. Г., Донських А. С., Олійник Ю. О. Оцінювання конкурентоспроможності аграрного підприємства. *Агросвіт*. 2019. № 21. С. 100–106.
11. Спаський Г. В. Підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств в умовах євроінтеграції. *Економіка АПК*. 2017. № 9. С. 33–40.
12. Грановська В. Г. Парадигма конкуренції та конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Інтелект XXI*. 2016. № 5. С. 50–57.
13. Поліщук В. А. Теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств. *Вісник полтавської державної аграрної академії*. 2017. № 3. С. 140–142.
14. Шаповалова І. В. Конкурентні переваги підприємства: ретроспективний аналіз трактування термінів. *Економіка і суспільство*. 2017. № 10. С. 427–432.

References

1. Penkova, O. (2007). Konkurentospromozhnist natsionalnoi ekonomiky v umovakh hlobalizatsii [Competitiveness of the national economy in the context of globalization]. *Aktualni problemy ekonomiky*, 11 (77), 26–31 [in Ukrainian].
2. Strochenko, N. I., Kovalova O. M. Konkurentospromozhnist ahrarnykh pidpriemstv: sutnist ta napriamky zmitsnennia [Competitiveness of agricultural enterprises: the essence and directions of strengthening]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seria: Ekonomika*, 19, 114–121 [in Ukrainian].

3. Vlasenko, T.A., Kralia, V.H., Drachevskiy, M.S. (2020). Chynnyky formuvannia konkurentospromozhnosti ahrarnykh pidpriemstv ta otsinka yi kh vplyvu [Factors of formation of competitiveness of agrarian enterprises and assessment of their impact]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky*, 5 (4), 130–138 [in Ukrainian].
4. Savina, S. (2021). Marketing support of competitiveness management of agricultural enterprises. *Norwegian Journal of development of the International Science*, 56, 17–25.
5. Yatsiv, I.B., & Yatsiv, S.F. (2018). Osoblyvosti formuvannia konkurentnykh perevah silskohospodarskykh pidpriemstv [Peculiarities of the formation of competitive advantages of agricultural enterprises]. *Ekonomichnyi analiz*, 28 (1), 278–285 [in Ukrainian].
6. Kriuchkova, Zh.V. (2016). Sutnist konkurentsii i konkurentospromozhnosti ahrarnykh pidpriemstv yak ekonomichnykh katehori [Essence of competition and competitiveness of agricultural enterprises as economic categories]. *Investysii: praktyka ta dosvid*, 12, 49–53 [in Ukrainian].
7. Boiko, V., & Boiko, L. (2019). Suchasni pidkhody do vyznachennia poniattia “Konkurentospromozhnist ahrarnykh pidpriemstv” [Modern approaches to defining the concept of “Competitiveness of agricultural enterprises”]. *Finansovi prostir*, 3 (35), 23–31 [in Ukrainian].
8. Malik, M.I., & Nuzhna, O.A. (2007). Konkurentospromozhnist ahrarnykh pidpriemstv: metodolohiia i mekhanizmy [Competitiveness of agricultural enterprises: methodology and mechanisms]. Kyiv: Instytut ahrarnoi ekonomiky [in Ukrainian].
9. Ivashchenko, M.V. (2020). Formuvannia konkurentospromozhnosti ahrarnykh pidpriemstv Lvivskoi oblasti [Formation of agrarian enterprises’ competitiveness in Lviv region]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu*, 43, 162–166 [in Ukrainian].
10. Kadyrus, I.H., Donskykh, A.S., & Oliinyk, Yu.O. (2019). Otsiniuvannia konkurentospromozhnosti ahrarnoho pidpriemstva [Assessment of agrarian enterprise competitiveness]. *Ahrosvit*, 21, 100–106 [in Ukrainian].
11. Spaskyi, H.V. (2017). Pidvyshchennia konkurentospromozhnosti ahrarnykh pidpriemstv v umovakh yevrointehratsii [Increasing the competitiveness of agricultural enterprises in the context of European integration]. *Ekonomika APK*, 9, 33–40 [in Ukrainian].
12. Hranovska, V.H. (2016) Paradyhma konkurentsii ta konkurentospromozhnosti ahrarnykh pidpriemstv [The paradigm of competition and competitiveness of agricultural enterprises]. *Intelekt XXI*, 5, 50–57 [in Ukrainian].
13. Polishchuk, V.A. (2017). Teoretychni aspekty upravlinnia konkurentospromozhnistiu ahrarnykh pidpriemstv [Theoretical aspects of managing the competitiveness of agricultural enterprises]. *Visnyk poltavskoi derzhavnoi ahrarnoi akademii*, 3, 140–142 [in Ukrainian].
14. Shapovalova, I.V. (2017). Konkurentni perevahy pidpriemstva: retrospektyvnyi analiz traktuvannia terminiv [Competitive advantages of the enterprise: a retrospective analysis of the terms’ interpretation]. *Ekonomika i suspilstvo*, 10, 427–432 [in Ukrainian].

УДК 338.24:[658.589: 502.171:004]

Мазур Ірина Іванівна

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри екологічного менеджменту та підприємництва
Київський національний університет імені Тараса Шевченка*

Mazur Iryna

*Doctor of Economics, Professor
Taras Shevchenko National University of Kyiv
ORCID: 0000-0002-2441-8001*

Савельєв Сергій Володимирович

*аспірант
Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

Saveliev Serhii

*PhD Student of the
Taras Shevchenko National University of Kyiv
ORCID: 0009-0003-2986-7820*

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-6-10053

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ В ЕКОЛОГІЧНОМУ ПІДПРИЄМНИЦТВІ

DIGITAL TRANSFORMATION OF RESOURCE MANAGEMENT IN ECOLOGICAL BUSINESS

Анотація. Вступ. У сучасному світі, де зростає увага до екологічних питань та сталого розвитку, ефективне управління ресурсами стає ключовим завданням для підприємств, що діють в екологічній сфері. Сьогодні цифрові технології визначають нові стандарти в управлінні підприємством, забезпечуючи не лише оптимізацію процесів виробництва або надання послуг, але й розширення можливостей для створення та втілення екологічно чистих інновацій. Цифрова трансформація управління ресурсами стає ключовим інструментом для забезпечення ефективної роботи екологічних підприємств як форми організації підприємства у вимірах сучасного світу, де природні ресурси стають все більш обмеженими, а вимоги до екологічної стійкості ростуть експоненційно. Ця стаття присвячена дослідженню теоретичних засад і практичним аспектам втілення цифрової трансформації в управлінні ресурсами в екологічному підприємстві.

Мета. Метою дослідження є розкриття концептуальних підходів і аналіз теоретичних засад ефективного управління ресурсами на екологічних підприємствах з використанням цифрових технологій, виявлення переваг цифрової трансформації управління.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є аналітичні праці щодо ефективності цифрової трансформації в екологічних підприємствах, наукові статті та монографічні дослідження, які висвітлюють тему цифрової трансформації та управління ресурсами.

У процесі дослідження було використано загальнонаукові та спеціальні наукові методи, зокрема, формуючи понятійно-категоріальний апарат дослідження, використано метод аналізу та синтезу. Системно-структурний, порівняльний, логіко-лінгвістичний методи, індукцію та дедукцію при опрацюванні наукової інформації.

Результати. У науковій статті розкрито необхідність і важливість цифрової трансформації в управлінні для екологічного підприємства. Запропоновано авторське трактування поняття «екологічне підприємство». Досліджено переваги використання цифрових інструментів управління ресурсами, які в екологічному підприємстві є ключовими — природні ресурси, людський потенціал і фінанси, які створюють базу для сталого розвитку екологічних підприємств і сприяють збереженню цих ресурсів і підвищенню їхньої стійкості до зовнішніх змін.

Перспективи. У подальших наукових дослідженнях пропонується розглянути більш детально досвід впливу цифрової трансформації на різні аспекти екологічного підприємства, такі як управління відходами, моніторинг забруднень та впровадження екологічно чистих технологій.

Ключові слова: цифрова трансформація, управління ресурсами, екологічне підприємство, сталий розвиток.

Summary. Introduction. In today's world, where attention to environmental issues and sustainable development is growing, effective resource management becomes a key task for entrepreneurs operating in the environmental field. Today, digital technologies define new standards in business management, ensuring not only the optimization of production processes or the provision of services, but also the expansion of opportunities for the creation and implementation of environmentally friendly innovations. The digital transformation of resource management is becoming a key tool for ensuring the effective operation of ecological enterprises as a form of business organization in the dimensions of the modern world, where natural resources are becoming more and more limited, and the requirements for environmental sustainability are growing exponentially. This article is devoted to the study of the theoretical foundations and practical aspects of the implementation of digital transformation in resource management in ecological entrepreneurship.

Purpose. The purpose of the research is to reveal conceptual approaches and analyze the theoretical foundations of effective resource management at ecological enterprises using digital technologies, to identify the advantages of digital transformation of management.

Materials and methods. The research materials are analytical works on the effectiveness of digital transformation in environmental enterprises, scientific articles and monographic studies that highlight the topic of digital transformation and resource management.

In the research process, general scientific and special scientific methods were used, in particular, the method of analysis and synthesis was used to form the conceptual and categorical research apparatus. System-structural, comparative, logical-linguistic methods, induction and deduction when processing scientific information.

Results. The scientific article reveals the need and importance of digital transformation in management for ecological entrepreneurship. The author's interpretation of the concept of "ecological entrepreneurship" is offered. The advantages of using digital resources management tools, which are key in ecological entrepreneurship – natural resources, human potential and finances, which create a basis for the sustainable development of ecological enterprises and contribute to the preservation of these resources and increase their resistance to external changes – have been studied.

Discussion. In further scientific research, it is proposed to consider in more detail the experience of the impact of digital transformation on various aspects of ecological entrepreneurship, such as waste management, pollution monitoring and the introduction of environmentally friendly technologies.

Key words: digital transformation, resource management, ecological entrepreneurship, sustainable development.

Постановка проблеми. Дослідження цифрової трансформації управління ресурсами в екологічному підприємстві визначається необхідністю адаптації підприємства до вимог сталого розвитку та збереження природних ресурсів. В умовах російсько-української війни, невизначеності ринку та постійних змін у технологічному прогресі для ефективного розвитку та оптимізації процесів виробництва, управління ресурсами та взаємодії з клієнтами та партнерами, екологічні підприємства мають бути на вістрі інноваційних процесів, а саме — використовувати цифрові інструменти в управлінні.

В цілому, проблема дослідження цифрової трансформації управління ресурсами в екологічному підприємстві відкриває широкий простір для дослідження теоретичних та практичних аспектів впровадження цифрових технологій у цей сектор. Розв'язання поставленої проблеми може сприяти створенню більш стійких, ефективних та екологічно чистих моделей бізнесу, що відповідають потребам сучасного суспільства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Тема цифрової трансформації екологічного підприємства є відносно новою в українських наукових дослідженнях. Наукові праці, що зробили вагомий внесок у розвиток теорії та практики застосування екологічного менеджменту, екологічного підприємства, екологічної економіки у функціонуванні українських підприємств. Г.І. Купалова [2] описує

екологічне підприємництво як невід'ємну складову сталого розвитку, Г.В. Тітенко [10] здійснює морфологічний та контент-аналіз поняття «екологічне підприємництво», Шалгеттер С. [14] досліджує поняття «екологічне підприємництво» як одну з форм екологічної поведінки підприємств

Концептуальні положення еколого-економічного управління відображено у працях дослідників, які зосереджуються на теоретико-методичних і практичних аспектах висвітлення проблеми еколого-економічного управління в сучасних умовах господарювання. У працях: Ю.О. Нікітіна та О.І. Кульчицького [3] проаналізовано тенденції цифровізації в управлінні ресурсами підприємств різних галузей України, Т.В. Обелець [4] досліджує цифрові інструменти управління людськими ресурсами, Квінн Дж. Б. [13] аналізує розвиток екологічного руху, що сприятиме розширенню бізнесу.

У праці О.А. Сидоренко, О.Л. Шпатакова [7] розкривається поняття «цифрова трансформація управління ресурсами» в контексті екологічного підприємства слід розглядати в одному ряду з такими типовими характеристиками як інноваційність, гнучкість, ефективність та сталість. У праці Томах В.В., Сігаєва Т.Є., Мартиненко М.В. [11] проаналізовано тенденції цифровізації в управлінні ресурсами підприємств різних галузей України.

У праці Січкаренко К.О. [8] досліджено проблематику підвищення ефективності екологічного

підприємництва з використанням цифрових технологій. У праці О. І. Хлебінської [12] розкрито теоретичні підходи до цифровізації та цифрової трансформації.

У праці І. Шевченко; О. Лисак; А. Залевської-Шипак; І. Мазур; М. Коротуна; В. Нестора [16] наведено світовий досвід цифрової економіки в глобальному контексті.

У своїх роботах ці науковці обґрунтовують необхідність цифрової трансформації екологічного підприємництва, розглядають її основні напрями та механізми, а також оцінюють її вплив на розвиток екологічного підприємництва.

Конструктивний аналіз наукових джерел дозволяє зазначити фундаментальність і значущість існуючих теоретико-методологічних, методичних і практичних напрацювань. Незважаючи на це, відсутні теоретико-методичні засади процесу цифрової трансформації в сфері екологічного підприємництва із врахуванням російсько-української війни та нестабільних економічних умов на ринку в Україні.

Зазначене вказує на необхідність подальших розробок теоретико-методологічних засад цифрової трансформації управління в контексті екологічного підприємництва в Україні, що відповідно, зумовило актуальність обраної теми та її мету.

Метою статті є розкриття концептуальних підходів і аналіз теоретичних засад ефективного управління ресурсами на екологічних підприємствах з використанням цифрових технологій, виявлення переваг цифрової трансформації управління.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) аналітичні праці щодо ефективності цифрової трансформації в екологічних підприємствах; 2) наукові статті та монографічні дослідження, які висвітлюють тему цифрової трансформації та управління ресурсами.

У процесі дослідження було використано загальнонаукові та спеціальні наукові методи, зокрема, формуючи понятійно-категоріальний апарат дослідження, використано метод аналізу та синтезу.

Виклад основного матеріалу. Дослідження цифрової трансформації управління ресурсами в екологічному підприємстві зосереджується на природних ресурсах через їх вирішальне значення для сталого розвитку та збереження довкілля. Такі ресурси як вода, повітря, ліси є основою екологічного підприємництва і потребують особливої уваги не лише через їх обмежений обсяг і важливість для екосистеми, але й через російсько-українську війну. Російські війська регулярно обстрілюють не лише цивільну інфраструктуру, але й нафтобази та великі промислові комплекси по всій території України, внаслідок чого важкі метали від снарядів і військової техніки потрапляють у ґрунт і підземні води. Захоплення та обстріли атомних електростанцій, розміщення на їх території військової техніки та підриви боєприпасів можуть призвести до техногенної

катастрофи, яка зробить ці території непридатними для життя людини. Пожежі у лісах і степах призводять до знищення природного середовища рідкісних видів рослин, птахів і тварин. Війна, руйнуючи цілі екосистеми, негативно впливає на повітря, воду, ґрунт, рослини і тварин тощо.

Ще на початку широкомасштабної російсько-української війни у 2022 р. зазначалось, що «російсько-українська війна відрізняється особливою жорстокістю та мерзенністю. Наші вороги залишають по собі не лише тіла, а й «залізні пастки». Україна через російське військове вторгнення опинилась серед світових лідерів із забруднення території вибухонебезпечними предметами: з 2014 року постраждало 150–180 тис. кв. км, що становить 25–30% усієї території країни. А це означає, що українським саперам доведеться знешкоджувати ворожі міни десятки років» [9]. А вже у 2023 р. за інформацією UNN [1] з посиланням на Міністерство аграрної політики та продовольства України — замінування земель сільськогосподарського призначення становило 470 тис. га. Усе це потребує великих грошових інвестицій і людських професійних зусиль як для розмінування ґрунтів, так і для їхнього відновлення щодо ведення сільського господарства, а також проживання людей на цих територіях.

Цифрові технології можуть допомогти в моніторингу стану природних ресурсів, оцінці шкоди, спричиненої війною та розробці стратегій відновлення та захисту довкілля. Цифрова трансформація управління земельними, водними, повітряними та іншими ресурсами може сприяти їх більш ефективному використанню та збереженню, моніторингу забруднення, що є критичним у контексті збалансованого розвитку та відновлення навколишнього середовища. Дослідження природних ресурсів в рамках цифрової трансформації може допомогти екологічним підприємствам стати більш стійкими до впливу війни та інших екологічних загроз і небезпек.

За останнє десятиліття цифрова економіка України отримала значний поштовх розвитку. Зміни в окремих секторах економіки, зміни на ринку праці, реалізація державних інфраструктурних проєктів, які підвищують доступність цифрових послуг для населення та бізнесу, безперечно, є викликами для подальшого розвитку цифрових технологій.

Нас цікавить як може вплинути цифрова трансформація на управління в екологічному підприємстві, тому розглянемо і проаналізуємо визначення поняття екологічне підприємництво.

Існує низка напрацювань в напрямі трактування поняття «екологічне підприємництво». Першим ученим, що розпочав дослідження екологічного підприємництва, був Квінн Дж. Б. У своїй праці «Наступна велика галузь: покращення довкілля», опублікованій у 1972 році, він обґрунтував необхідність розвитку екологічного руху, що сприятиме розширенню бізнесу та появі нових перспективних ринків [13, с. 120].

Активне дослідження екологічного підприємництва почалося після Другої конференції ООН з навколишнього середовища та розвитку в 1992 році, під час якої була прийнята Декларація з навколишнього середовища та розвитку. В ній зазначено право держав на власну політику у сфері довкілля та розвитку, розробку власних ресурсів з урахуванням інтересів майбутніх поколінь і закріплено їхню відповідальність за завдання шкоди навколишньому середовищу через таку діяльність іншим державам. На сьогоднішній день не існує єдиного визначення поняття «екологічне підприємництво». За словами Шалгеттера С., це можна розуміти як одну з форм екологічної поведінки підприємців, що одночасно мають високі ринкові та екологічні цілі [14, с. 50].

На думку Г.І. Купалової екологічне підприємництво це «виробництво товарів та надання послуг з вимірювання, попередження, обмеження або усунення екологічної шкоди, ліквідації відходів та зниження рівня шуму, а також екологічно чисті технології, застосування яких мінімізує використання сировини та забруднення довкілля» [2, с. 37].

На думку Г.В. Тітенко: «екологічне підприємництво це діяльність суб'єктів господарювання з виробництва товарів, виконання робіт та надання послуг для забезпечення екологічної безпеки, раціонального використання природних ресурсів, підвищення рівня охорони навколишнього середовища з метою отримання позитивного екологічного та економічного ефекту» [10, с. 113].

На нашу думку, екологічне підприємництво (ЕП) — це інноваційна діяльність, що орієнтована на виробництво екологічних товарів, надання послуг та виконання робіт, спрямованих на отримання прибутку з урахуванням захисту навколишнього середовища, передбачення екологічних ризиків, оптимізації використання природних ресурсів та зменшення негативного впливу на природне середовище. Тобто, екологічне підприємництво є не лише стратегічним напрямом у сучасній економіці, враховуючи орієнтацію України на Європейський зелений курс, але й невід'ємною складовою сталого розвитку. Його особливість полягає у поєднанні традиційно визначеного підприємництва та екологічної цінності, виготовленого товару, робіт, послуг, відповідального ставлення до навколишнього середовища. Це концепція, яка враховує екологічні аспекти прийняття управлінських рішень, забезпечуючи баланс між отриманням прибутку, екологічною цінністю товару, послуг, робіт та охороною навколишньої природи.

На нашу думку, Україна, щоб відповідати вимогам Зеленого курсу ЄС з метою покращити та контролювати екологічні показники підприємництва, має брати участь у Схемі екологічного менеджменту та аудиту ЄС EMAS.

Однією з ключових складових екологічного підприємництва є ресурси. Розуміння їхньої сутності та видів важливе для ефективного ведення підприєм-

ницької діяльності. Ресурси в екологічному підприємстві можна згрупувати у три основні категорії: природні, людські та фінансові.

Природні ресурси є основою будь-якого екологічного підприємства як форми ведення підприємництва. Це ресурси, які відновлюються або можуть бути використані з мінімальним негативним впливом на природу. Наприклад, сонячна енергія, повітряна енергія, водні ресурси та біопаливо тощо. Збереження та раціональне використання природних ресурсів за умов їх відновлюваності є ключовим завданням екологічних підприємств.

Людські ресурси в екологічному підприємстві включають у себе кваліфіковані (краще з екологічною освітою) кадри, які розвивають та впроваджують інноваційні екологічні технології та практики. Залучення та розвиток персоналу з високим рівнем екологічної освіти та свідомості допомагає забезпечити ефективну діяльність підприємства в умовах стрімкого розвитку технологій та ринкових вимог. У Конституції України, ст. 1 (1996 р.) зазначено, що «Україна є суверенна і незалежна, демократична, соціальна, правова держава». Зробимо акцент на «соціальна» держава, що на сьогодні є вкрай актуальним, оскільки російсько-українська війна посилює: поглиблення нерівності в доходах, гендерний розрив, територіальний дисбаланс, тіньову зайнятість, кадровий дефіцит, кваліфікаційну кризу [16].

Фінансові ресурси також відіграють важливу роль у екологічному підприємстві. Інвестиції в розвиток екологічних інноваційних технологій, дослідження та розвиток, а також впровадження новітніх зелених рішень є неможливими без фінансової підтримки. Крім того, екологічні підприємства можуть залучати фінансування через зелені кредити, облігації та інші інструменти з метою сприяння сталому розвитку.

Отже, ресурси в екологічному підприємстві є ключовим елементом, який допомагає забезпечити сталість та успішність підприємництва в умовах змін клімату та екологічних викликів. Раціональне використання природних ресурсів, розвиток людського потенціалу та фінансова підтримка створюють базу для сталого розвитку екологічних підприємств і сприяють збереженню природних ресурсів для майбутніх поколінь.

Сучасні екологічні підприємства стикаються з численними викликами, пов'язаними з раціональним використанням ресурсів. Як зазначають автори І. Шевченко; О. Лисак; А. Залевська-Шишак; І. Мазур; М. Коротун; В. Нестор «у сучасних реаліях першочерговим пріоритетом в економічній сфері є розвиток інновацій та цифрових технологій з використанням усіх їхніх переваг щодо розширення інформаційної складової діяльності підприємств, створення інформаційних активів, мінімізації ризиків, можливості віддаленої співпраці та зниження трансакційних витрат, здатності швидко реагувати

на існуючі безпекові, конкурентні та інші види викликів» [16].

Управління ресурсами на екологічних підприємствах стає все складнішим завданням у сучасному світі, де сталість природних ресурсів та збереження екологічного середовища мають вирішальне значення. Цифрові технології стають потужним інструментом, що дає можливість екологічним підприємствам оптимізувати ресурсоспоживання, підвищувати екологічну ефективність та досягати стійкого розвитку. З'ясуємо сутність поняття «цифрова трансформація» та її місце в управлінні ресурсами екологічного підприємства.

Згідно тверджень О. І. Хлебінської, поняття «цифрова трансформація» представляє собою «процес впровадження та використання цифрових технологій для перетворення діяльності підприємств, організацій та суспільства в цілому» [12, с. 114].

Водночас, на думку засновника і головного виконавчого директора компанії Agile Elephant Девіда Террара, поняття «цифрова трансформація означає перехід до нових методів праці та мислення, які базуються на використанні цифрових, соціальних, мобільних та інших новітніх технологій» [15]. Тобто, цей процес передбачає зміну підходу керівництва, стимулювання використання інновацій та нових бізнес-моделей, цифрування активів і широке застосування технологій для покращення взаємодії з працівниками, клієнтами, інвесторами, постачальниками, партнерами, споживачами та іншими зацікавленими сторонами.

Оскільки проблеми екології та збереження природних ресурсів стають все більш актуальними, цифрова трансформація набуває особливого значення в контексті управління ресурсами екологічного підприємства. Дослідники О. А. Сидоренко та О. Л. Шпатакова розглядають цифрові трансформації екологічного підприємства в контексті інноваційності, гнучкості, ефективності та сталості [7, с. 49].

Інноваційність відображається у використанні передових цифрових технологій для вирішення складних екологічних проблем і пошуку нових, більш ефективних методів управління ресурсами. Це означає застосування сучасних інформаційних систем, аналітичних інструментів і штучного інтелекту для оптимізації процесів та забезпечення сталості екологічної діяльності підприємства.

Гнучкість передбачає здатність системи управління ресурсами швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх потребах підприємства. Це дозволяє підприємству ефективно реагувати на нові виклики та можливості, що виникають на шляху сталого розвитку.

Ефективність для екологічного підприємства означає екологічно чисті результати (товари, послуги, роботи) за найменших найшкідливіших витрат ресурсів, які включають час, гроші, та природні ресурси. Цифрові технології допомагають забезпечити

оптимальне використання ресурсів та ефективність управління ними.

Сталість передбачає стійкість і тривалість використання системи управління ресурсами підприємства в умовах мінливого середовища. Це вимагає постійного вдосконалення та адаптації до нових технологій та вимог ринку [7, с. 50].

Отже, цифрова трансформація управління ресурсами на екологічних підприємствах має бути інноваційною, гнучкою, ефективною та стійкою, щоб забезпечити екологічну цінність результатів, сталість діяльності підприємства та збереження природних ресурсів для майбутніх поколінь.

На думку Ю. О. Нікітіна та О. І. Кульчицького цифрова трансформація дозволяє переглянути традиційні підходи до управління ресурсами та впровадити нові, інноваційні методи, спрямовані на оптимізацію використання природних ресурсів та зменшення негативного впливу на довкілля [3, с. 80]. Місце цифрової трансформації в екологічному підприємстві ресурсами визначається кількома ключовими аспектами.

Як зазначає Т. В. Обелець: «цифрова трансформація сприяє впровадженню нових екологічно чистих технологій та процесів виробництва. Застосування автоматизованих систем контролю за викидами та впровадження нових технологій очищення стоків та відходів може значно зменшити негативний вплив підприємства на довкілля» [4, с. 134]. Тобто, цифрові технології допомагають впроваджувати принципи циркулярної економіки, що передбачають максимальне використання ресурсів та мінімізацію утворення відходів. Застосування цифрових рішень може стимулювати повторне використання, переробку та використання вторинних ресурсів, що сприяє збереженню природних ресурсів. Відобразимо на рис. 1 основні ресурси, які потребують управління в екологічному підприємстві.

Цифрова трансформація управління ресурсами може бути корисною для екологічного підприємства, дозволяючи ефективніше використовувати ресурси, зменшувати втрати та покращувати екологічні показники отриманих результатів. Наприклад, впровадження цифрових систем управління енергоефективністю дозволяє відстежувати та оптимізувати споживання енергії, виявляти місця витрат та зменшувати їх. Для прикладу, Walmart використовує систему управління енергоспоживанням від Honeywell для оптимізації освітлення та опалення в своїх магазинах. Це призвело до значної економії енергії та скорочення викидів парникових газів [14]. Google використовує різні цифрові системи управління енергоефективністю для оптимізації споживання енергії в своїх центрах обробки даних. Це включає системи моніторингу, управління та аналітики даних. Microsoft використовує цифрові системи управління енергоефективністю для оптимізації споживання енергії в своїх офісах та цен-

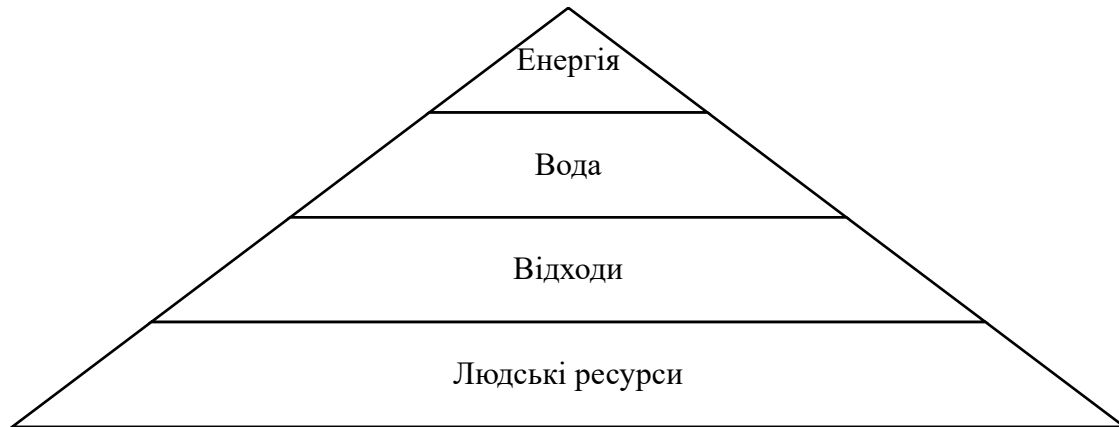


Рис. 1. Ресурси в екологічному підприємстві
Джерело: систематизовано авторами на основі [8, с. 32]

трах обробки даних. Це призвело до значної економії енергії та скорочення викидів парникових газів [6].

Цифрові технології можуть допомагати відстежувати та контролювати споживання води, оптимізувати її використання та виявляти можливості для водозбереження. Для прикладу, Coca-Cola використовує систему моніторингу та управління споживанням води під назвою «Water Stewardship Platform». Ця система дозволяє компанії відстежувати споживання води на всіх своїх виробничих підприємствах по всьому світу. Дані потім використовуються для виявлення можливостей для водозбереження та впровадження більш ефективних практик. Завдяки цій програмі Coca-Cola зменшила своє споживання води на 30% з 2005 року [14]. Nestlé використовує систему моніторингу та управління споживанням води під назвою «Water Resource Management System». Ця система дозволяє компанії відстежувати споживання води на своїх виробничих підприємствах. Дані потім використовуються для виявлення можливостей для водозбереження та впровадження більш ефективних практик. Nestlé поставила собі за мету до 2030 року на 30% зменшити споживання води на тонну продукції [6].

Системи управління виробничими процесами, засновані на цифрових технологіях, дозволяють ефективно використовувати сировину, зменшувати вплив на довкілля. Для прикладу, Seventh Generation, американська компанія, що спеціалізується на виробництві екологічно чистих побутових хімічних товарів, використовує різноманітні цифрові технології для керування виробничими процесами. Також, система планування виробництва допомагає компанії планувати та оптимізувати свої виробничі процеси, зменшуючи втрати сировини та енергії. Крім того, Seventh Generation використовує систему управління відходами для відстеження та управління відходами, що дозволяє компанії зменшити кількість відходів та підвищити їх переробку. У результаті впровадження цих цифрових технологій Seventh Generation значно зменшила свій вплив на довкілля. Наприклад, компанія скоротила споживання води на

42%, викиди парникових газів на 33% та кількість відправлених на звалища відходів на 75% [6].

Цифрові платформи — це ключовий інструмент цифрової трансформації, яка забезпечує інформаційний обмін та транзакції між великою кількістю користувачів [8, с. 29]. Їхнє використання може допомогти відстежувати та керувати відходами, здійснювати їх переробку та управляти відповідними процесами для зменшення відходів та максимізації їх використання. Для прикладу Wasteless — це компанія, яка використовує штучний інтелект та комп'ютерний зір для автоматизованого сортування та переробки відходів. Їх система здатна ідентифікувати й сортувати понад 100 різних типів матеріалів, що значно покращує ефективність переробки. NonoWaste — платформа, що сприяє ресторанам та кафе у зменшенні кількості харчових відходів. Вона дозволяє закладам планувати меню, контролювати запаси продуктів та реалізовувати надлишки їжі за зниженими цінами [6]. Rubicon — використовує програмне забезпечення та дані для оптимізації збирання та переробки відходів. Компанія допомагає підприємствам знаходити оптимальні маршрути збирання та переробки, що економить час і кошти [5].

За результатами дослідження, відобразимо в табл. 1 модель, яка відображає стан та напрямки розвитку цифрової трансформації управління ресурсами в екологічному підприємстві.

Отже, цифрова трансформація відіграє ключову роль у покращенні управління ресурсами в екологічному підприємстві, особливо в умовах війни. Використання сучасних цифрових технологій дозволяє оперативно моніторити стан природних ресурсів, оцінювати шкоду, спричинену військовими діями, розробляти ефективні стратегії відновлення, оптимізувати використання ресурсів, та стимулювати розвиток екологічних технологій. Це сприяє збереженню довкілля та забезпечує сталий розвиток екологічних підприємств в умовах складної та нестабільної ситуації.

Таблиця 1

Результати дослідження впливу цифрової трансформації на управління ресурсами в екологічному підприємстві в контексті збереження довкілля в умовах війни

Аспект	Вплив цифрової трансформації	Приклади	Результати
Моніторинг стану природних ресурсів	Використання цифрових технологій для моніторингу стану води, повітря, ґрунту та лісів	Системи моніторингу якості повітря, сейсмічні датчики, супутникові знімки	Виявлення забруднень, оперативне реагування на екологічні катастрофи, збереження екосистем
Оцінка шкоди, спричиненої війною	Використання аналітичних інструментів для оцінки шкоди, завданої обстрілами та іншими військовими діями	Геоінформаційні системи (ГІС), дрони для обстеження територій	Швидка та точна оцінка шкоди, планування заходів з відновлення та захисту
Розробка стратегій відновлення довкілля	Використання цифрових платформ для розробки та координації відновлювальних заходів	Платформи для управління проектами, віртуальні лабораторії	Ефективне планування та координація відновлювальних робіт, залучення міжнародних партнерів
Ефективне використання та збереження ресурсів	Оптимізація використання ресурсів за допомогою цифрових технологій	Енергоефективні системи управління, розумні мережі	Зменшення споживання ресурсів, підвищення ефективності використання, зниження екологічного навантаження
Моніторинг забруднення	Використання сенсорів та аналітики для моніторингу рівнів забруднення	Системи моніторингу якості води, повітря, ґрунту	Своєчасне виявлення джерел забруднення, вжиття заходів для зменшення впливу
Розвиток екологічних технологій та інновацій	Інвестиції в цифрові технології для розвитку екологічно чистих рішень	Інноваційні платформи, стартапи у сфері екологічних технологій	Поява нових екологічно чистих технологій, підвищення конкурентоспроможності екологічних підприємств
Гнучкість та адаптивність	Підвищення здатності підприємств швидко адаптуватися до змін завдяки цифровим технологіям	Системи управління підприємствами (ERP), CRM-системи	Підвищення стійкості та конкурентоспроможності екологічних підприємств
Фінансування та інвестиції	Залучення інвестицій через цифрові платформи та інструменти	Платформи для зелених кредитів та облігацій	Збільшення фінансування екологічних проектів, стимулювання інновацій у сфері екології

Джерело: систематизовано авторами

Висновки і перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження показало, що цифрова трансформація — це процес використання сучасних інформаційних технологій для трансформації бізнес-процесів та моделей управління. Нами опрацьовано науково-теоретичні підходи до визначення поняття «екологічне підприємництво» на основі яких сформульоване авторське бачення цього поняття. В контексті екологічного підприємництва, цифрова трансформація включає в себе застосування цифрових інструментів для оптимізації використання ресурсів, зменшення відходів, підвищення екологічної цінності товарів, послуг, робіт і зниження негативного впливу на навколишнє середовище. Цифрові технології відкривають нові можливості для підвищення ефективності управління ресурсами

на екологічних підприємствах як форми організації підприємницької діяльності. Розуміння концепцій і теоретичних засад, що є основою цього процесу, допомагає розробляти нові підходи та стратегії для забезпечення сталого розвитку, підвищення екологічної цінності результатів підприємництва та збереження навколишнього середовища.

У подальших наукових дослідженнях пропонується розглянути більш детально вплив цифрової трансформації на різні аспекти екологічного підприємництва, такі як управління відходами, моніторинг забруднень і впровадження екологічно чистих технологій. Також важливо дослідити вплив цифрової трансформації на сталість екологічних бізнес-моделей та їх відповідність сучасним екологічним стандартам.

Література

1. В Україні заміновано 470 га земель сільськогосподарського призначення. *UNN*. 2023. URL: <https://unn.ua/news/v-ukrayini-zaminovano-470-tis-ga-zemel-silskogospodarskogo-priznachennya> (дата звернення: 30.01.2024).
2. Купалова Г.І. Екологічне підприємництво як невід’ємна складова сталого розвитку України. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Військовоспеціальні науки*. 2011. № 26. С. 35–39.
3. Нікітін Ю. О., Кульчицький О.І. Цифрова парадигма як основа визначень: цифровий бізнес, цифрове підприємство, цифрова трансформація. *Маркетинг і цифрові технології*. 2019. Том 3, № 4. С. 79–86.
4. Обелець Т.В. Цифрові інструменти у роботі фахівців із управління людськими ресурсами. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: зб. тез доп. III Міжнар. наук.-практ. конф.* Київ, 2022. С. 134.
5. Product reuse, recycling and disposal. *IBM*. URL: <https://www.ibm.com/about/environment/product-recycling> (дата звернення: 03.04.2024).
6. Digitalisation and Energy. *International Energy Agency*. URL: <https://www.iea.org/reports/digitalisation-and-energy> (дата звернення: 23.01.2024).
7. Сидоренко О.А., Шпатакова О.Л. Напрямки цифровізації екологічного управління підприємством. *Дорожня карта інформаційно-комунікаційної галузі України: матер. Всеукраїнської наук.-практ. Інтерн.-конф. ДУІКТ*. Київ, 2023. С. 48–50.
8. Січкаренко К.О. Цифрові платформи: підходи до класифікації та визначення ролі в економічному розвитку. *Причорноморські економічні студії*. 2018. № . 35 (2). С. 28–32.
9. Соцкова В. Смертельні сюрпризи війни: як мінування території України впливає на екологію. *Район.Еко*. 2022. URL: <https://eco.rayon.in.ua/topics/550513-smertelni-syurprizi-viyni-yak-minuvannya-teritorii-ukraini-vplyvae-na-ekologiyu> (дата звернення: 30.01.2024).
10. Тітенко Г.В. Морфологічний та контент-аналіз поняття «екологічне підприємництво». *Вісник ХНУ імені В.Н. Каразіна. Серія «Екологія»*. 2012. № 1004. Вип. 7. С. 109–113.
11. Томах В.В., Сігаєва Т.Є., Мартиненко М.В. Цифрова трансформація управління підприємствами України у контексті сталого розвитку: інноваційні рішення, креативні технології. *Академічні візії*. 2023. № 18. doi: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7840221>.
12. Хлебінська О.І. Теоретичні підходи до цифровізації та цифрової трансформації. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: матер. Міжн. наук.-практ. конф.* 2021. № 2. С. 114–115.
13. Quinn J.B. Next Big Industry: Environmental Improvement. *Harvard Business Review*. 1971. P. 120–131.
14. Schaltegger S.A. Framework for Ecopreneurship: Leading Bioneers and Environmental Managers to Ecopreneurship. *Greener Management International*. 2002. No 38. P. 45–58.
15. What is Digital Transformation? *Theagileelephant.com: website*. URL: <http://www.theagileelephant.com/what-is-digital-transformation> (дата звернення: 27.01.2024).
16. Shevchenko I., Lysak O., Shyshak A. Z., Mazur I., Korotun M., Nestor V. Digital economy in a global context: world experience. *International Journal of Professional Business Review*: 2023. 8(4). P. 11.

References

1. V Ukraini zaminovano 470 ha zemel silskohospodarskoho pryznachennia. *UNN*. 2023. URL: <https://unn.ua/news/v-ukrayini-zaminovano-470-tis-ga-zemel-silskogospodarskogo-priznachennya> [in Ukrainian].
2. Kupalova H. I. Ekolohichne pidpriemnytstvo yak nevidiemna skladova staloho rozvytku Ukrainy. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Viiskovospetsialni nauky*. 2011. № 26. S. 35–39 [in Ukrainian].
3. Nikitin Yu. O., Kulchytskyi O. I. Tsyfrova paradyhma yak osnova vyznachen: tsyfrovyy biznes, tsyfrove pidpriemstvo, tsyfrova transformatsiia. *Marketynh i tsyfrovi tekhnolohii*. 2019. Tom 3, № 4. S. 79–86 [in Ukrainian].
4. Obelets T. V. Tsyfrovi instrumenty u roboti fakhivtsiv iz upravlinnia liudskymy resursamy. *Biznes, innovatsii, menedzhment: problemy ta perspektyvy: zb. tez dop. III Mizhnar. nauk.-prakt. konf.* Kyiv, 2022. S. 134 [in Ukrainian].
5. Product reuse, recycling and disposal. *IBM*. URL: <https://www.ibm.com/about/environment/product-recycling>.
6. Digitalisation and Energy. *International Energy Agency*. URL: <https://www.iea.org/reports/digitalisation-and-energy>.
7. Sydorenko O. A., Shpatakova O. L. Napriamky tsyfrovizatsii ekolohichnoho upravlinnia pidpriemstvom. *Dorozhnia karta informatsiino-komunikatsiinoi haluzi Ukrainy: mater. Vseukrainskoi nauk.-prakt. Intern.-konf. DUKIT*. Kyiv, 2023. S. 48–50 [in Ukrainian].
8. Sichkarenko K. O. Tsyfrovi platformy: pidkhody do klasyfikatsii ta vyznachennia roli v ekonomichnomu rozvytku. *Prychornomorski ekonomichni studii*. 2018. № . 35 (2). S. 28–32 [in Ukrainian].
9. Sotskova V. Smertelni siurpryzy viiny: yak minuvannia terytorii Ukrainy vplyvaie na ekolohiiu. *Raion.Eko*. 2022. URL: <https://eco.rayon.in.ua/topics/550513-smertelni-syurprizi-viyni-yak-minuvannya-teritorii-ukraini-vplyvae-na-ekologiyu> [in Ukrainian].
10. Titenko H. V. Morfolohichniy ta kontent-analiz poniattia «ekolohichne pidpriemnytstvo». *Visnyk KhNU imeni V. N. Karazina. Seriiia «Ekolohiia»*. 2012. № 1004. Vyp. 7. S. 109–113 [in Ukrainian].

11. Tomakh V.V., Sihaieva T.Ye., Martynenko M.V. Tsyfrova transformatsiia upravlinnia pidpriemstvamy Ukrainy u konteksti staloho rozvytku: innovatsiini rishennia, kreatyvni tekhnolohii. *Akademichni vizii*. 2023. № 18. doi: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7840221> [in Ukrainian].
12. Khlebynska O.I. Teoretychni pidkhody do tsyfrovizatsii ta tsyfrovoi transformatsii. *Biznes, innovatsii, menedzhment: problemy ta perspektyvy: mater. Mizhn. nauk.-prakt. konf.* 2021. № 2. S. 114–115 [in Ukrainian].
13. Quinn J.B. Next Big Industry: Environmental Improvement. *Harvard Business Review*. 1971. P. 120–131.
14. Schaltegger S.A. Framework for Ecopreneurship: Leading Bioneers and Environmental Managers to Ecopreneurship. *Greener Management International*. 2002. No 38. P. 45–58.
15. What is Digital Transformation? *Theagileelephant.com: website*. URL: <http://www.theagileelephant.com/what-is-digital-transformation>.
16. Shevchenko I., Lysak O., Shyshak A.Z., Mazur I., Korotun M., Nestor V. Digital economy in a global context: world experience. *International Journal of Professional Business Review*. 2023. 8(4). P. 11.

УДК 65.01

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*

Обельницька Христина Володимирівна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри підприємництва та маркетингу
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу*

Obelnytska Khrystyna

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Entrepreneurship and Marketing
Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas
ORCID: 0000-0001-6381-5301*

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: 10.25313/2520-2294-2024-6-10058

ПЕРФОРМАНС МАРКЕТИНГ ДЛЯ ДОСЯГНЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ БІЗНЕС-ЦІЛЕЙ В ПІДПРИЄМНИЦТВІ

PERFORMANCE MARKETING FOR ACHIEVING STRATEGIC BUSINESS GOALS IN ENTERPRISE

Анотація. Вступ. Складність ведення підприємницької діяльності через посилення глобалізації в конкурентному середовищі вимагає постійної адаптованості всіх активних учасників цієї складної системи. Це також стосується трансформації маркетингової стратегії, особливо в області перформанс-маркетингу, який став важливим інструментом для досягнення стратегічних бізнес-цілей з використанням інноваційних підходів. Перформанс-маркетинг дозволяє компаніям ефективно залучати клієнтів і оптимізувати витрати на рекламу. Впровадження комплексного збору даних дозволяє оцінювати поведінку користувачів і досягати високих результатів в системі управління маркетингом, зокрема оптимізація витрати на маркетинг є одним із складних елементів, яким необхідно управляти і регулювати у відповідності до реального часу. Для досягнення стратегічних бізнес-цілей необхідно визначати чіткі цілі та ключові показники ефективності для кожної маркетингової активності; використовувати різні інструменти та моделі оплати, адаптуючи їх під конкретні потреби бізнесу; постійно аналізувати результати та оптимізувати діяльності на основі отриманих даних.

Мета. Метою дослідження є розкриття концептуальних підходів до використання перформанс маркетингу для досягнення стратегічних бізнес-цілей підприємств, серед яких зростання доходів, розширення ринку та підвищення впізнаваності бренду, завдяки інтеграції ключових показників ефективності такого інноваційного маркетингу у стратегічне управління

компанією з позиції різних моделей оплати та відносин у процесі здійснення підприємством діяльності, що дозволяє оптимізувати маркетингові кампанії та підвищити ефективність досягнення бізнес-цілей.

Матеріалами дослідження є: 1) нормативно-правове забезпечення щодо регулювання маркетингової діяльності підприємств; 2) праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що провадять свої науково-практичні дослідження у сфері перформанс маркетингу та стратегічного управління бізнесом.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: теоретичного узагальнення та групування (для формування етапів процесу перформанс маркетингу та його, а також визначення ключових показників маркетингової ефективності підприємства для бізнес-цілей стратегічного управління; логічного узагальнення результатів (для формулювання висновків та рекомендацій щодо використання перформанс маркетингу для досягнення стратегічних бізнес-цілей).

Результати. У науковій статті розкрито актуальність формування стратегічного управління компанією за допомогою перформанс маркетингу. Визначено основні компоненти перформанс маркетингу та їх роль у досягненні стратегічних бізнес-цілей. Представлено різні моделі оплати (CPC, CPA, CPS, CPM) та їх ефективність у різних ситуаціях.

Встановлено, що використання цих даних дозволяє компаніям робити точніші висновки щодо ефективності реклами та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Це сприяє підвищенню ефективності маркетингових заходів та забезпечує досягнення стратегічних бізнес-цілей підприємств.

Інформація про ключові показники ефективності (KPI) перформанс маркетингу, їхній склад, структуру та ефективність розподілу відіграє вагомий роль для менеджменту підприємства, оскільки може виявити потенційні можливості для оптимізації та підвищення ефективності використання рекламних бюджетів. Аналіз цих даних допомагає виявити операційні відхилення та покращити процес прийняття управлінських рішень в підприємстві.

Перспективи. Майбутні дослідження можуть бути спрямовані на вивчення нових трендів та інновацій у сфері перформанс маркетингу, а також на аналіз впливу цифрових технологій на ефективність маркетингових стратегій. Зосередження уваги на цих аспектах надасть змогу покращити методику та організацію стратегічного управління маркетинговими активностями, що сприятиме досягненню більш високих результатів у бізнесі.

Дослідження також можуть бути спрямовані на вивчення впливу нових технологій та інновацій у сфері перформанс маркетингу на ефективність бізнес-стратегій. Це включає аналіз впровадження штучного інтелекту та машинного навчання для автоматизації та оптимізації маркетингових процесів, що дозволить підприємствам залишатися конкурентоспроможними в умовах стрімко змінюваного ринкового середовища.

Ключові слова: підприємництво, стратегічне управління, бізнес-цілі, перформанс-маркетинг, ключові показники ефективності.

Summary. Introduction. The complexity of doing business due to increased globalization in a competitive environment requires constant adaptation of all active participants in this complex system. It is also a transformation of marketing strategy, especially in the field of performance marketing, which has become an important tool for achieving strategic business goals using innovative approaches. Performance marketing allows companies to effectively attract customers and optimize advertising costs. The implementation of complex data collection will enable you to evaluate user behavior and achieve high results in the marketing management system, in particular, the optimization of marketing costs is one of the complex elements that must be managed and regulated accordingly in real-time. To achieve strategic business goals, it is necessary to define clear goals and key performance indicators for each marketing activity; use various tools and payment models, adapting them to specific business needs; constantly analyze the results, and optimize activities based on the received data.

Purpose. The purpose of the study is to reveal conceptual approaches to the use of performance marketing to achieve strategic business goals of enterprises, including revenue growth, market expansion, and brand recognition, thanks to the integration of key indicators of the effectiveness of such innovative marketing into the strategic management of the company from the standpoint of various payment models and relationships in the process of the company's activities, which allows to optimize marketing campaigns and increase the efficiency of achieving business goals.

Materials and methods: 1) regulatory and legal support for regulating the marketing activities of enterprises; 2) works of domestic and foreign authors conducting scientific and practical research in the field of performance marketing and strategic business management.

In the process of carrying out the research, the following scientific methods were used: theoretical generalization and grouping (to form the stages of the performance marketing process and its, as well as to determine the key indicators of the marketing efficiency of the enterprise for the business goals of strategic management; logical generalization of the results (to formulate conclusions and recommendations regarding the use marketing performance to achieve strategic business goals).

Results. The scientific article reveals the relevance of the formation of strategic management of the company with the help of performance marketing. The main components of performance marketing and their role in achieving strategic business goals are defined. Different payment models (CPC, CPA, CPS, CPM) and their effectiveness in different situations are presented.

It has been established that the use of this data allows companies to make more accurate conclusions about the effectiveness of advertising and make informed management decisions. This contributes to increasing the effectiveness of marketing activities and ensures the achievement of strategic business goals of enterprises.

Information on the key performance indicators (KPI) of marketing performance, their composition, structure and distribution efficiency plays an important role for enterprise management, as it can reveal potential opportunities for optimization and increasing the effectiveness of advertising budgets. The analysis of these data helps to identify operational deviations and improve the process of making managerial decisions in the enterprise.

Discussion. Future research can be directed to the study of new trends and innovations in the field of performance marketing, as well as to the analysis of the impact of digital technologies on the effectiveness of marketing strategies. Focusing on these aspects will make it possible to improve the methodology and organization of strategic management of marketing activities, which will contribute to achieving higher results in business.

Research can also be aimed at studying the impact of new technologies and innovations in the field of performance marketing on the effectiveness of business strategies. This includes analyzing the implementation of artificial intelligence and machine learning to automate and optimize marketing processes, which will allow businesses to remain competitive in a rapidly changing market environment.

Key words: entrepreneurship, strategic management, business goals, performance marketing, key performance indicators.

Постановка проблеми. Щоб працювати у все більш конкурентній ситуації, підприємствам необхідно приділяти все більше уваги вибору відповідних бізнес-концепцій і розробці ефективних маркетингових інструментів. Однак відомо, що проблема, яку було важко вирішити в «доцифрову» епоху, полягала в розрахунку ефективності витрат, вкладених в маркетингові активності. Складність моніторингу ефективності маркетингових комунікацій в значній мірі вирішується з появою в ній цифрового середовища і засобів просування, де фіксується кожна дія клієнта та формується можливість впливу на поведінку користувача в такому середовищі. Саме активний розвиток інформаційних технологій створив умови для збору та аналізу великих обсягів даних, що, в свою чергу, стало основою для формування концепції перформанс-маркетингу. Це форма цифрового маркетингу, прояв якої в перевазі оплачувати поставальникам маркетингових послуг лише після того, коли бренд досяг своїх бізнес-цілей. Тобто залежно від кількості відвідувань інтернет-ресурсів, зокрема, кліків, переходів по посиланнях, часу, проведеного на сайті та інше. За такого підходу бізнес-цілі можна досягати набагато легше, швидше та дешевше, адже вони являються сформованими заздалегідь, визначеними результатами цілеспрямованої діяльності на дії споживача, які відразу можна відстежити. Іншими словами, перформанс маркетинг — ефективний маркетинг, заснований на результативних показниках, які відображають досягнення цілей організаціями під час ведення підприємницької діяльності.

Серед важливих результатів є досягнення показників розвитку компанії загалом, що необхідно для управління підприємства під сильним брендом на стратегічному рівні. Водночас стратегічне формування сильного бренду є довготривалим процесом, спрямованим на підвищення цінності в очах клієнтів поступово та постійно. Крім того, стратегічне управління організаціями — багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією, включаючи її окремі частини, та

зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей [1].

І здавалося б, що тут основний конфлікт таких двох підходів. Коли перформанс маркетинг може забезпечити швидкий результат для компанії, проте не буде прив'язки до довгострокових маркетингової стратегії, а тільки точково за рахунок стимулювання дій до покупки. Водночас стратегічне управління формує довгоочікуваний результат стосовно, наприклад, досягнення показників впізнаваності бренду.

Але, на наш погляд, саме тут є перевага поєднання обох підходів для досягнення стратегічних бізнес-цілей в підприємстві за рахунок синергії цих підходів.

Перформанс маркетинг та стратегічне управління компанією можна успішно об'єднати в інтегровану стратегію відповідно до більш широких бізнес-цілей. Використовуючи підхід, заснований на даних, маркетологи можуть оптимізувати витрати та повідомлення через різні канали, щоб отримати як прямі відповіді, так і ключові показники ефективності для створення сильного бренду. Маркетингові кампанії, призначені для перетворення клієнтів на кожному етапі їх послідовності, зміцнюють ідентичність бренду та капітал для об'єднання цих концепцій, тоді як компаніям потрібно визначати показники, які вимірюють вплив обох типів інвестицій на єдиний показник. Цей показник пов'язаний з конкретними фінансовими результатами, такими як дохід, акціонерна вартість та рентабельність інвестицій, і використовується як ключовий показник ефективності як для брендингу, так і для перформанс маркетингу. Таким чином, компанії можуть приймати рішення, які збільшать фінансовий внесок обох концепцій і підвищать їх загальний вплив.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні засади формування інноваційних маркетингових технологій представлені у напрацюваннях наступних науковців: Гризовська Л. О. [2], Ілляшенко Н. С. [3], Товстенко А. [4], Шустов А. А. [5]. Хоча динамічність розвитку концепцій маркетингу невинно нарощується, але теоретичне усвідомлення та наукове обґрунтування всіх новітніх концепцій

маркетингу в умовах цифровізації суспільства залишається предметом дискусії у наукових колах. Зокрема, все нове прагнуть вивчити та піддати власному впливу для корисного застосування. Так, процес інформатизації в контексті маркетингу потребує застосування у стратегічному управлінні підприємством, яке вже дуже довго досліджується багатьма вітчизняними та зарубіжними вченими-економістами, зокрема, такими як: Д. Білошапка [1], К. Ю. Вергал [6], Н. І. Гладинець [7], Р. Деніелс [8], М. М. Мартиненко [9]. Проте в працях, на нашу думку, недостатньо розкрита проблема використання перформанс маркетингу для досягнення стратегічних бізнес-цілей підприємств, тому дослідження цього питання є актуальним.

Мета. Метою дослідження є розкриття концептуальних підходів до використання перформанс маркетингу для досягнення стратегічних бізнес-цілей підприємств, серед яких зростання доходів, розширення ринку та підвищення впізнаваності бренду, завдяки інтеграції ключових показників ефективності такого інноваційного маркетингу у стратегічне управління компанією з позиції різних моделей оплати та відносин у процесі здійснення підприємством діяльності, що дозволяє оптимізувати маркетингові кампанії та підвищити ефективність досягнення бізнес-цілей.

Матеріалами дослідження є: 1) нормативно-правове забезпечення щодо регулювання маркетингової діяльності підприємств; 2) праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що провадять свої науково-практичні дослідження у сфері перформанс маркетингу та стратегічного управління бізнесом.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: теоретичного узагальнення та групування (для формування етапів процесу перформанс маркетингу та його, а також визначення ключових показників маркетингової ефективності підприємства для бізнес-цілей стратегічного управління; логічного узагальнення результатів (для формулювання висновків та рекомендацій щодо використання перформанс маркетингу для досягнення стратегічних бізнес-цілей).

Виклад основного матеріалу. Щодо розуміння концепції перформанс маркетингу, то зазначимо, що це одна із стратегій цифрового маркетингу, яка базується на досягненні конкретних результатів. Відмінність перформанс маркетингу від традиційних підходів полягає у тому, що рекламодавці платять лише за фактично досягнуті результати, такі як кліки, ліди або продажі.

За рахунок цього зацікавленість щодо інструментів та інтеграції методів цього виду цифрового маркетингу під конкретний бізнес стає дедалі популярнішою. Проте серед діючих підприємців, а також у наукових колах не всі ознайомлені з такими рішеннями.

Перформанс-маркетинг — це концепція маркетингу, яка зосереджена на досягненні конкретних вимі-

рюваних результатів та продуктивності. Основна ідея цього виду маркетингу полягає в тому, щоб витрати на маркетинг прямо відображалися на прибутку і результатах компанії, розрахунок яких здійснюють за допомогою чітких ключових показників продуктивності (KPI — Key Performance Indicators) [10]. Тому тут витрати формуються лише за конкретні дії, такі як, продаж, реєстрація або кліки на рекламу.

Принципи перформанс маркетингу: а) прив'язка до реальних показників бізнесу — маркетинг повинен бути інтегрованим у загальну систему управління бізнесом; а результати маркетингу мають стати вимірюваними [11]; б) перформанс-маркетинг спирається оцінку ефективності заходів інтернет-маркетингу, використовуючи аналітичний звіт як основний елемент оцінки рекламних компаній у мережі Інтернет, враховує особливості оцінки ефективності контекстної реклами та пошукової оптимізації сайтів [11].

На прикладі, змоделюємо запит для компанії, якій потрібна сторінка в одній із соціальних мереж (послуга SMM), щоб збільшити продаж товарів.

1. У разі стандартного договору підрядник по SMM виконає все за технічним завданням та отримає плату за виконану роботу.

2. SMM за підходом перформанс передбачає не тільки створення сторінки та набір певної кількості підписників, але й постійне тестування та покращення облікового запису. Можливий підрядник — маркетингове агентство отримає плату в залежності від того, скільки здійсниться продажів, якщо такі показники закладені як показники ефективності для такої послуги.

Тож аналітика перформанс маркетингу — це його фундамент та важливий елемент узгодження домовленостей під час надання маркетингових послуг. В цьому випадку замовник та виконавець узгоджують основні метрики продуктивності, за якими оцінюватиметься успіх рекламної активності. Серед найчастіших показників:

- трафік — відображає кількість відвідувачів сайту;
- ліди — демонструє кількість появи потенційних клієнтів;
- вартість залучення клієнта (CAC) — визначається як співвідношення між витратами на маркетинг та кількістю залучених клієнтів;
- довічну цінність клієнта (LTV) — є середнім прибутком від клієнта у період співробітництва;
- повернення маркетингових інвестицій (ROMI) — показує, скільки грошей компанія отримала з кожного витраченої грошової одиниці на просування.

До основних моделей оплати можуть відносити наступні:

- CPC (Cost Per Click) — рекламодавець платить за кожен клік на його оголошення.
- CPA (Cost Per Action) — рекламодавець платить за конкретну дію, виконану користувачем (наприклад, реєстрацію або покупку).

- CPS (Cost Per Sale) — рекламодавець платить комісію за кожен здійснений продаж.
- CPM (Cost Per Thousand Impressions)— рекламодавець платить за кожні тисячу показів оголошення.

З огляду на конкретні способи стягнення оплати за цільові дії клієнта у перформанс маркетингу важливо відстежувати та аналізувати ключові показники ефективності (KPI), такі як вартість залучення клієнта (CAC), показник конверсії (CR), середній дохід на одного клієнта (ARPU) та рентабельність інвестицій (ROI). Дана база зібраної та постійно оновлюваної аналітики дає нагоду швидко реагувати на зміни в поведінці клієнтів та впроваджувати відповідні маркетингові дії, а також закладати на прями стратегії ведення бізнесу на короткострокові чи довготермінові періоди, опираючись на конкретні вимірні дані.

Для вимірювання цих показників використовуються такі інструменти [11], як Google.analytics [12], Facebook_business [13] та спеціалізовані платформи для відстеження конверсій, наприклад, Adjust [14] чи Appsflyer [15]. Аналізуючи зібрані дані, маркетологи та управлінці можуть оптимізувати кампанії для підвищення ефективності та досягнення кращого ROI в контексті бізнес-цілей підприємства.

Таким чином, перформанс маркетинг стає ефективним способом досягнення стратегічних бізнес-

цілей, бо дозволяє підприємствам досягати зростання доходів, розширення ринку та підвищення впізнаваності бренду. Відстеження ключових метрик допомагає оцінювати ефективність маркетингових кампаній та вносити необхідні корективи (табл. 1).

Таким чином, таблиця 1 демонструє ключові відмінності між класичним та перформанс маркетингом у контексті досягнення бізнес-цілей підприємства. Класичний маркетинг спрямований на створення бренду та підтримку іміджу, фокусуючись на широкую аудиторію і працюючи на довгострокову перспективу. Вимірювання результатів у ньому є складним, і витрати на кампанії можуть бути значними без чіткої оцінки ефективності. Натомість, перформанс маркетинг орієнтований на конкретні результати (продажі, ліди, конверсії) з акцентом на аналітику та вимірювання ефективності кожного етапу маркетингового циклу. Він використовує точковий таргетинг, дозволяє оперативно тестувати та коригувати стратегії, що оптимізує витрати і забезпечує зростання доходів та прибутковості підприємства.

Стратегічне управління необхідно розглядати в контексті концепції загального менеджменту. Як відомо, серцевиною загального менеджменту є потреба в чіткому формулюванні цілей діяльності підприємства і вміння трансформувати ідеї в дії за допомогою знань та енергії працівників усіх його рівнів [6].

Таблиця 1

**Порівняння класичного маркетингу та перформанс маркетингу
і їх вплив на досягнення бізнес-цілей підприємства**

Параметр	Класичний маркетинг	Перформанс маркетинг	Бізнес цілі підприємства
Спрямованість на результат	Зазвичай фокусується на створенні бренду, покращенні його впізнаваності, підтримці іміджу та поліпшенні репутації	Орієнтований на конкретні результати (продажі, ліди, конверсії тощо)	Зростання доходів та прибутковості
Вимірювання та аналітика	Надає результати, які складно виміряти; основний акцент на іміджевий ефект	Робить акцент на аналітиці, вимірюванні кожного етапу маркетингового циклу. Використовує конкретні показники ROI (Return on Investment), CPA (Cost Per Action), LTV (Lifetime Value), CTR (Click-Through Rate) та інші.	Підвищення ефективності витрат та точність прогнозів
Цільова орієнтація	Переважно спрямований на широкую аудиторію та створення загального враження про бренд	Зорієнтований на конкретну цільову аудиторію завдяки використанню таргетингу та персоналізації	Досягнення конкретних сегментів ринку та задоволення потреб клієнтів
Витрати на бюджет	Інвестує в рекламні кампанії, навіть якщо їхній вплив складно виміряти в конкретних цифрах	Замовник платить не за перелік виконаних робіт, а за конкретний результат, тож не ризикує марно витратити бюджет	Оптимізація витрат та зменшення фінансових ризиків
Актуальність та часові рамки	Здебільшого діє на довгострокову перспективу, створюючи імідж та репутацію бренду протягом деякого часу	Ефективність будь яких витрат на рекламу можна побачити відразу, а також простіше тестувати гіпотези, коригувати маркетингові стратегії, оптимізувати вкладення бюджету	Швидка адаптація до змін ринку та оперативне реагування на потреби

Джерело: доповнено на основі [8]

Також використання перформанс маркетингу допомагає підприємцям оптимізувати витрати на рекламу та збільшити рентабельність. Завдяки цьому бізнес може швидше досягати своїх цілей та зростати.

Для ефективного впровадження перформанс маркетингу в бізнес-стратегію, підприємцям варто:

1. Визначити чіткі цілі та КРІ для кожної маркетингової активності.
2. Використовувати різні інструменти та моделі оплати, адаптуючи їх під конкретні потреби бізнесу.
3. Постійно аналізувати результати та оптимізувати діяльності на основі отриманих даних.

Висновки і перспективи подальших досліджень. В умовах стрімкого розвитку цифрових технологій, перформанс маркетинг став невід'ємною складовою успішного бізнесу. Цей підхід дозволяє

підприємцям ефективно використовувати рекламні бюджети, орієнтуючись на конкретні результати, такі як кліки, ліди та продажі. В умовах високої конкуренції та змінного ринкового середовища, перформанс маркетинг є ключовим інструментом для досягнення стратегічних цілей бізнесу.

Використання різних моделей оплати та інструментів дозволяє підприємцям ефективно залучати клієнтів та підвищувати рентабельність своїх маркетингових кампаній, що позитивно впливає на досягнення запланованих ключових показників ефективності бізнесу.

Майбутні дослідження можуть бути спрямовані на вивчення нових трендів та інновацій у сфері перформанс маркетингу, а також на аналіз впливу цифрових технологій на ефективність маркетингових стратегій.

Література

1. Білошапка В.А., Загорій Г.В. Стратегічне управління: принципи та міжнародна практика. К. : Абсолют-В, 1998. 352 с.
2. Гризовська Л.О., Романова А.В. Маркетинг інновацій як інструмент успішного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2018. Вип. 16. С. 301–307. URL: http://economyandsociety.in.ua/journal/16_ukr/46.pdf (дата звернення: 29.06.2024).
3. Ілляшенко Н.С. Механізм управління підприємством на засадах інноваційного маркетингу. *Механізм регулювання економіки*. 2009. № 4. С. 42–47.
4. Товстенко А. Що таке performance-marketing. *Laba*. 2020. URL: https://laba.ua/blog/1568-hto-takoe-performance-marketing?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=blog-dsa&utm_content=search_DSAua&gclid=Cj0KCQjw1aOpBhCOARIsACXYv-dZz41XgKVNJDaY4BoUPdPNU2uPYRPopcPQ8sKZc4bgNu9SmKpTj8oaAj4YEALw_wcB (дата звернення: 27.06.2024).
5. Шустов А.А. Маркетингові інновації як одне з найважливіших напрямів інноваційної політики. *Молодий вчений*. 2013. № 9. С. 258–263. URL: <https://moluch.ru/archive/56/7685/> (дата звернення: 29.06.2024).
6. Вергал К.Ю. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством в умовах інтеграції. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки*. 2018. № 3. С. 33–40. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvprusk_2018_3_6 (дата звернення: 29.06.2024).
7. Гладинець Н.І. Роль інноваційної складової системи стратегічного управління підприємством туристичного бізнесу. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2018. № 10. С. 48–53. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2018_10_9 (дата звернення: 29.06.2024).
8. Деніелс Р. Стратегічний менеджмент. Переваги стратегічного управління. 2021. URL: <https://www.businessstudynotes.com/finance/strategic-managment/benefits-of-strategic-management/> (дата звернення: 29.06.2024).
9. Мартиненко М.М. Основи менеджменту. К. : «Каравела», 2005. 494 с.
10. Досліджуємо ринок, аналізуємо тренди та ділимося досвідом. *Глянець: вебсайт*. 2024. URL: <https://gl.ua/blog/shcho-take-performance-marketing-ta-yoho-perevahu> (дата звернення: 29.06.2024).
11. Перформанс маркетинг у дії. Що це та як з цим працювати? *Галактика: вебсайт*. 2024. URL: <https://galaktica.io/blog/performans-marketing/> (дата звернення: 29.06.2024).
12. *Google.analytics: вебсайт*. URL: <https://analytics.google.com> (дата звернення: 29.06.2024).
13. *Facebook_business: вебсайт*. URL: <https://www.facebook.com/business/insights/tools/audience-insights> (дата звернення: 29.06.2024).
14. *Adjust: вебсайт*. URL: <https://www.adjust.com/> (дата звернення: 29.06.2024).
15. *Appsflyer: вебсайт*. URL: <https://www.appsflyer.com/> (дата звернення: 29.06.2024).

References

1. Biloshapka, V.A., & Zagorii, G.V. (1998). Strategic management: principles and international practice. K.: Absolut-V [in Ukrainian].
2. Hryzovska, L.O., & Romanova, A.V. (2018). Marketing innovation as a tool for successful business. *Ekonomika ta suspilstvo*, 16, 301–307. Retrieved from http://economyandsociety.in.ua/journal/16_ukr/46.pdf [in Ukrainian].

3. Illiashenko, N.S. (2009). The mechanism of enterprise management on the basis of innovative marketing. *Mekhanizm rehuliuвання ekonomiky*, 4, 42–47.
4. Tovstenko A. (2020). What is performance marketing. *Laba*. Retrieved from https://laba.ua/blog/1568-cto-takoe-performance-marketing?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=blog-dsa&utm_content=search_DSAua&gclid=Cj0KCQjw1aOpBhCOARIsACXYv-dZz41XgKVNJDaY4BoUPdPNU2uPYRPopcPQ8sKZc4bgNu9SmKpTj8oaAj4YEALw_wcB [in Ukrainian].
5. Shustov, A. A. (2013). Marketing innovation as one of the most important areas of innovation policy. *Molodyj vchenyj*, 9, 258–263. Retrieved from <https://moluch.ru/archive/56/7685/> [in Ukrainian].
6. Verhal, K. Yu. (2018). Theoretical aspects of strategic enterprise management in terms of integration. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. Seriya: Ekonomichni nauky*, 3, 33–40. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2018_3_6 [in Ukrainian].
7. Hladynets, N. I. (2018). The role of the innovative component of the system of strategic management of the tourist business. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, 10, 48–53. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2018_10_9 [in Ukrainian].
8. Deniels, R. (2021). Stratehichniy menedzhment. Perevahy stratehichnoho upravlinnia. Retrieved from <https://www.businessstudynotes.com/finance/strategic-managment/benefits-of-strategic-management/> [in Ukrainian].
9. Martynenko, M. M. (2005). Basics of management. K.: “Caravela” [in Ukrainian].
10. We study the market, analyze trends and share our experience. (2024). *Glyanets: website*. URL: <https://gl.ua/blog/shcho-take-performance-marketing-ta-yoho-perevahy> [in Ukrainian].
11. Performance marketing in action. What is it and how to work with it? *Galaxy: website*. 2024. URL: <https://galaktica.io/blog/performans-marketing/> [in Ukrainian].
12. *Google.analytics: website*. URL: <https://analytics.google.com>.
13. *Facebook_business: website*. URL: <https://www.facebook.com/business/insights/tools/audience-insights>
14. *Adjust: website*. URL: <https://www.adjust.com/>.
15. *Appsflyer: website*. URL: <https://www.appsflyer.com/>.

УДК 352:005.2: 332.1

Бурик Мирослав Мирославович

*кандидат наук з державного управління,
доцент кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування
Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника*

Buryk Myroslav

*Candidate of Science in Public Administration, Associate Professor of the Department of
Management and Business Administration
Vasyl Stefanyk Precarpathian National University
ORCID: 0000-0001-8939-1324*

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-6-9995

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

DIRECTIONS FOR IMPROVING THE ACTIVITIES OF LOCAL SELF-GOVERNMENT BODIES IN ENSURING ECONOMIC SECURITY

Анотація. Вступ. В умовах сучасних глобалізаційних процесів забезпечення економічної безпеки є одним з ключових завдань для будь-якої держави. Економічна безпека забезпечує стійкість економіки, сприяє соціально-економічному розвитку та створює умови для підвищення рівня життя населення. Важливу роль у цьому процесі відіграють органи місцевого самоврядування, які забезпечують реалізацію державної політики на місцевому рівні. У статті розглядаються різні аспекти управління місцевим самоврядуванням з метою забезпечення економічної безпеки на місцевому рівні. Зокрема, аналізуються стратегії підвищення компетентності працівників органів самоврядування, розвиток систем моніторингу та аналізу, стимулювання інвестиційної активності, забезпечення транспарентності та участі громадян, а також запобігання корупції та зловживань. Через приклади успішних практик у країнах Європейського Союзу і рекомендації для країн у складних умовах, стаття пропонує висновки для ефективного управління економічною ситуацією на місцевому рівні.

Мета. Метою даного дослідження є аналіз існуючих проблем та визначення напрямів вдосконалення діяльності органів місцевого самоврядування в системі забезпечення економічної безпеки.

Матеріали і методи дослідження. В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: порівняльний аналіз, аналіз законодавства та політики місцевого самоврядування, синтез та узагальнення інформації, документальний аналіз. Були вивчені наукові публікації, звіти міжнародних організацій та документи законодавства країн, які були об'єктом дослідження. Також були проаналізовані приклади з країн Європейського Союзу, таких як Данія, Німеччина, Норвегія та Швеція, щоб вивчити їхній досвід у розв'язанні подібних проблем.

Результати. Стаття надає поглиблений аналіз різних аспектів місцевого самоврядування та їх впливу на економічну безпеку. Результати вказують на значущість компетентності працівників місцевого управління, необхідність розвитку ефективної системи моніторингу та аналізу, а також на важливість стимулювання інвестиційної активності та забезпечення транспарентності та участі громадян.

Перспективи. Перспективи подальших досліджень можуть включати глибший аналіз ефективності конкретних стратегій та програм, спрямованих на забезпечення економічної безпеки на місцевому рівні. Дослідження може також розглядати вплив різних соціально-економічних чинників на рівень корупції та ефективність антикорупційних заходів у контексті війни.

Додатково, можливе порівняння досвіду різних країн у боротьбі з корупцією та використанні ресурсів в умовах конфлікту. Розвиток дієвих стратегій стимулювання інвестицій та підтримки підприємництва також може бути предметом подальших досліджень.

Дослідження перспективних напрямків управління на місцевому рівні та впровадження інноваційних підходів до запобігання корупції може допомогти забезпечити сталість економічного розвитку та національної безпеки.

Ключові слова: економічна безпека, місцеве самоврядування, система економічної безпеки, засади економічної безпеки, стратегії економічної безпеки, діяльність органів місцевого самоврядування.

Summary. Introduction. In the context of modern globalization processes, ensuring economic security is one of the key tasks for any state. Economic security ensures the stability of the economy, contributes to socio-economic development, and creates conditions for improving the living standards of the population. Local self-government bodies play an important role in this process by implementing state policies at the local level. The article examines various aspects of local governance aimed at ensuring economic security at the local level. Specifically, it analyzes strategies for enhancing the competence of local government officials, developing monitoring and analysis systems, stimulating investment activity, ensuring transparency and public participation, as well as preventing corruption and abuses. Through examples of successful practices in European Union countries and recommendations for countries in challenging conditions, the article offers conclusions for effective management of the economic situation at the local level.

The purpose of this work: The purpose of this study is to analyze existing problems and identify ways to improve the activities of local self-government bodies in ensuring economic security.

Research materials and methods. In the process of carrying out the research, the following scientific methods were used: comparative analysis, analysis of legislation and policy of local self-government, synthesis and generalization of information, documentary analysis. Scientific publications, reports of international organizations and legislative documents of the countries that were the object of the study were studied. Examples from European Union countries such as Denmark, Germany, Norway and Sweden were also analyzed to examine their experience in solving similar problems.

Novelty: The article proposes innovative approaches and strategies for ensuring economic security at the local level, taking into account the diverse management systems in European Union countries. The novelty lies in the analysis of various models of local self-government and their impact on economic development, as well as in the proposal of specific methods and strategies that can be applied to enhance the efficiency of economic management at the local level.

Results. The article provides an in-depth analysis of various aspects of local self-government and their impact on economic security. The results indicate the significance of the competence of local government officials, the need for the development of an effective monitoring and analysis system, as well as the importance of stimulating investment activity and ensuring transparency and public participation.

Key words: economic security, local self-government, economic security system, economic security principles, economic security strategies, activities of local self-government bodies.

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобалізації та зростаючої взаємозалежності міжнародних відносин, забезпечення економічної безпеки стає надзвичайно важливою для стабільності та процвітання держав. На місцевому рівні економічна безпека має особливе значення, оскільки вона безпосередньо впливає на щоденне життя громадян. Органи місцевого самоврядування відіграють ключову роль у впровадженні політик та стратегій, спрямованих на стимулювання економічного розвитку, поліпшення якості життя та захист від економічних загроз. Отже, дослідження цієї теми має велике значення для розвитку місцевих громад та ефективного управління економікою на місцевому рівні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Кошиков Д. аналізує правові аспекти впровадження державної політики щодо забезпечення економічної безпеки. Автор розглядає ключові аспекти законодавства та виконавчої діяльності у цій сфері [3]. Малишко В.М. розглядає актуальні виклики та проблеми, що стосуються економічної безпеки України. Автор аналізує зв'язок між економічною та загальнонаціональною безпекою країни [4]. Піхоцький В.Ф. та Піхоцька М.Р. досліджують економічну безпеку держави в сучасних умовах функціонування, підкреслюючи важливість стабільної економіки для національної безпеки [5]. Полевий В.І. аналізує доктрину економічної безпеки України як фундамент для державної політики управління економічними ризиками [12]. Скорук О.В. досліджує сутність,

складові елементи та проблеми забезпечення економічної безпеки держави, акцентуючи увагу на важливості комплексного підходу до цього питання [7]. Скупінський О.В. аналізує конституційно-правові засади економічної системи України, висвітлюючи ключові аспекти правового регулювання економічних процесів [6]. Устименко В.А., Джабраїлов Р.А., Кампо В.М., Коваленко Р.О. та Савчин М.В. розглядають конституційні засади економічної системи України, підкреслюючи роль правового регулювання у забезпеченні стабільності економіки [8]. Волосиук М.В. та Сіренко І.В. досліджують економічну безпеку територіальної громади в системі забезпечення її сталого розвитку, підкреслюючи важливість місцевого рівня економічної безпеки для загальної стабільності країни [15]. Завидняк М.І. досліджує конституційні та правові аспекти регулювання питань економічної безпеки в Україні. Автор акцентує увагу на важливості правового регулювання для забезпечення економічної стабільності країни [2]. Задихайло Д.Д. досліджує роль Кабінету Міністрів України як ключового суб'єкта економічної системи. Автор розглядає конституційно-правові аспекти функціонування Кабінету Міністрів та його вплив на економічні процеси в країні [1]. Шевченко О.А. аналізує еволюцію стратегій національної безпеки України протягом років незалежності крізь призму забезпечення економічної безпеки держави, а також розглядає енергетичну безпеку як невід'ємний елемент економічної безпеки [9; 10]. Яремко І.І. дослі-

джує економічну безпеку як складову національної безпеки держави, акцентуючи увагу на значенні стабільної економіки для загальної безпеки [11].

Метою даного дослідження є аналіз існуючих проблем та визначення напрямів вдосконалення діяльності органів місцевого самоврядування в системі забезпечення економічної безпеки.

Матеріали і методи. У статті були використані різні методи дослідження, такі як аналіз законодавчих документів, вивчення наукової літератури, а також порівняльний аналіз досвіду країн Європейського Союзу. Для аналізу сучасного стану економічної безпеки на місцевому рівні автори використали даний з аналітичних звітів, статистичних даних та досліджень відповідних експертів. Також було проведено аналіз розроблених стратегій та програм в Україні, спрямованих на забезпечення економічної безпеки та боротьбу з корупцією.

Виклад основного матеріалу. Економічна безпека є одним із ключових аспектів національної безпеки, що включає захист економічних інтересів країни та забезпечення стійкого економічного розвитку. Поняття системи економічної безпеки охоплює сукупність заходів, інститутів та інструментів, спрямованих на захист економіки від внутрішніх та зовнішніх загроз, а також на створення умов для її стабільного функціонування та розвитку. Ознаки системи економічної безпеки включають фінансову стабільність, енергетичну безпеку, продовольчу безпеку, технологічну безпеку та соціальну стабільність. Ці елементи є взаємопов'язаними і взаємозалежними, забезпечуючи цілісність економічної системи та її здатність протистояти різноманітним загрозам.

Система забезпечення економічної безпеки складається з комплексу організаційних, правових, економічних і соціальних заходів, що спрямовані на захист національної економіки [1, с. 47]. Вона включає органи державної влади, місцевого самоврядування, інститути громадянського суспільства та приватний сектор, які спільно працюють над запобіганням та нейтралізацією загроз економічній безпеці. Центральним елементом цієї системи є правова база, яка визначає основні принципи, завдання та механізми забезпечення економічної безпеки. Законодавчі акти та нормативні документи регламентують діяльність різних суб'єктів, що забезпечують економічну безпеку, та визначають їхні повноваження та відповідальність.

Важливим аспектом системи забезпечення економічної безпеки є моніторинг та аналіз економічних ризиків. Це передбачає постійний збір та аналіз інформації про стан економіки, виявлення потенційних загроз та оцінку їхнього впливу на національну економіку. Такий підхід дозволяє своєчасно виявляти проблеми та розробляти адекватні заходи для їхнього вирішення. Інструменти моніторингу можуть включати статистичні дані, економічні індикатори, аналітичні звіти та прогнози [11, с. 61].

Органи державної влади, зокрема Міністерство економіки, Національний банк та інші державні інституції, відіграють ключову роль у забезпеченні економічної безпеки [1, с. 49]. Вони розробляють та реалізують державну економічну політику, спрямовану на підтримку стабільності економічної системи, стимулювання економічного зростання та захист національних економічних інтересів. Місцеві органи самоврядування також мають важливу роль у цій системі, оскільки вони відповідають за реалізацію економічної політики на регіональному рівні, управління місцевими ресурсами та забезпечення економічної стабільності в своїх громадах.

Ефективна система забезпечення економічної безпеки передбачає тісну співпрацю між державними органами, приватним сектором та громадянським суспільством. Приватний сектор, зокрема підприємства та бізнес-асоціації, можуть надавати цінну інформацію про економічні ризики, інноваційні рішення та практики управління, що сприяють зміцненню економічної безпеки. Інститути громадянського суспільства, такі як аналітичні центри, неурядові організації та академічні установи, можуть здійснювати незалежний аналіз економічної ситуації, розробляти рекомендації та сприяти громадському контролю за діяльністю органів влади у сфері економічної безпеки.

Окрім цього, система забезпечення економічної безпеки включає міжнародне співробітництво. У сучасних умовах глобалізації національні економіки тісно взаємопов'язані, і економічна безпека окремої країни залежить від стану світової економіки. Тому важливою є співпраця з міжнародними організаціями, такими як Міжнародний валютний фонд, Світова організація торгівлі, Європейський Союз та інші, з метою обміну інформацією, координації політики та спільного вирішення глобальних економічних проблем.

Роль місцевого самоврядування у забезпеченні економічної безпеки є надзвичайно важливою, оскільки ці органи влади знаходяться найближче до населення і мають найкраще розуміння локальних потреб та викликів. Місцеві органи влади відіграють ключову роль у забезпеченні стабільності та розвитку економіки на регіональному рівні. Вони здійснюють управління місцевими ресурсами, що включає як природні, так і фінансові та людські ресурси, і повинні забезпечувати їх ефективне використання з метою підтримки економічної стабільності та сталого розвитку [2, с. 42; 15, с. 105].

Однією з основних функцій місцевого самоврядування у контексті економічної безпеки є управління місцевими бюджетами. Це передбачає забезпечення збалансованості та стабільності місцевих фінансів, залучення інвестицій, а також ефективне використання бюджетних коштів для реалізації соціально-економічних програм. Місцеві органи влади мають можливість спрямовувати кошти на

розвиток інфраструктури, що є важливим чинником економічної безпеки. Інфраструктурні проекти, такі як розвиток транспортних мереж, комунальних служб та соціальних закладів, сприяють підвищенню економічної привабливості регіонів, створенню нових робочих місць та покращенню якості життя населення [2, с. 43].

Підтримка місцевого бізнесу є ще однією важливою складовою економічної безпеки, яку здійснюють органи місцевого самоврядування. Вони можуть створювати сприятливі умови для розвитку малого та середнього бізнесу, що є основою економічної стабільності та зростання регіону. Це включає надання податкових пільг, спрощення адміністративних процедур, підтримку підприємницьких ініціатив та залучення інвестицій. Особлива увага повинна приділятися інноваційним проектам та стартапам, які можуть стати драйверами місцевого економічного розвитку.

Соціальна політика також є важливою сферою діяльності місцевого самоврядування у контексті забезпечення економічної безпеки. Органи місцевої влади повинні забезпечувати соціальні програми, спрямовані на підтримку найуразливіших верств населення, зменшення рівня безробіття та забезпечення доступу до якісних соціальних послуг. Соціальна стабільність є основою економічної безпеки, оскільки вона сприяє створенню сприятливого середовища для економічного розвитку та зменшенню соціальних конфліктів.

З моменту початку агресії Росії проти України 24 лютого 2022 року, значення місцевого самоврядування у забезпеченні економічної безпеки стало ще більш важливим. Війна спричинила значні економічні втрати, руйнування інфраструктури, зниження інвестиційної привабливості та зростання рівня безробіття. В цих умовах роль місцевих органів влади полягає у забезпеченні стабільності та відновленні економіки на місцевому рівні. Вони повинні адаптувати свої стратегії та заходи до нових викликів, спричинених війною, забезпечуючи ефективне управління ресурсами, розвиток інфраструктури, підтримку місцевого бізнесу та соціальну політику [9, с. 225].

Тож важливим нормативно-правовим актом в сфері економічної безпеки є Закон України «Про національну безпеку України» [13]. У пункті 2 закону визначено принцип сталого розвитку національної економіки, громадянського суспільства і держави з метою забезпечення зростання рівня та якості життя населення. Це вказує на важливість збалансованого розвитку економіки та суспільства для забезпечення благополуччя громадян. У пункті 3 зазначено принцип інтеграції України в європейський політичний, економічний, безпековий, і правовий простір, а також набуття членства в Європейському Союзі та в Організації Північноатлантичного договору. Це свідчить про орієнтацію країни на європейські цінності та стандарти і може сприяти зміцненню

економічної безпеки. У пункті 4 визначено, що державна політика у сферах національної безпеки і оборони спрямовується на забезпечення різних напрямів безпеки, включаючи економічну безпеку [8, с. 225]. Це означає, що держава прагне захищати економіку країни від різних загроз і забезпечувати її стабільність.

Далі, для нас важливі положення указу Президента України від 14 вересня 2020 року № 392/2020 «Про Стратегію національної безпеки України», що стосуються ключових аспектів економічної безпеки країни та мають конституційно-правову базу [14].

Указ визначає, що сталий розвиток національної економіки та інтеграція в європейський економічний простір є однією з основних стратегічних мет цієї політики безпеки. Подальший розвиток економіки має бути спрямованим на виведення її з депресивного стану, забезпечення сталого і динамічного зростання, а також підвищення захищеності від загроз. Указ визначає, що недостатній захист прав власності, недосконалість законодавства та фрагментарність ринкових відносин у складних сферах, таких як земля та надра, перешкоджають економічному зростанню та інвестиційній активності [10, с. 165].

Також, Указ закликає до повної імплементації та адаптації Угоди про асоціацію з Європейським Союзом, що визначає шлях України до досягнення відповідності Копенгагенським критеріям членства в ЄС. Забезпечення сталого економічного зростання в Україні також передбачає розвиток взаємовигідного економічного співробітництва з провідними державами світу.

Діяльність органів місцевого самоврядування в системі забезпечення економічної безпеки може стикатися з різними проблемами, які варіюються в залежності від конкретних умов та контексту кожної країни [3, с. 163]. Деякі загальні проблеми, з якими можуть зіштовхуватися органи місцевого самоврядування, включають:

1. Один із основних факторів, що впливають на діяльність органів місцевого самоврядування, — це обмежений бюджет. Багато місцевих урядів мають обмежені ресурси для виконання своїх функцій у сфері економічної безпеки, що може обмежити їх здатність реалізувати стратегії та програми розвитку.

2. Деякі органи місцевого самоврядування можуть стикатися з проблемою недостатньої кваліфікації персоналу та недостатніми ресурсами для ефективного впровадження стратегій економічної безпеки.

3. В деяких випадках, політичні втручання можуть впливати на рішення місцевих органів влади, що може ускладнити реалізацію довгострокових стратегій економічної безпеки.

4. Деякі регіони можуть стикатися з проблемами нерівності та соціальної напруженості, що може ускладнити стабільність та розвиток економіки на місцевому рівні.

5. Корупція може бути серйозною перешкодою для розвитку та забезпечення економічної безпеки в різних регіонах світу. Недостатня прозорість та відповідальність може породжувати корупційні схеми та перешкоджати ефективному управлінню ресурсами.

Однак, різні країни мають різний досвід та підходи до забезпечення економічної безпеки через місцеве самоврядування.

Наприклад, в Сполучених Штатах Америки (США), місцеві органи влади мають широкі повноваження та велику автономію у вирішенні питань економічного розвитку. Це дає їм можливість активно залучати місцевих підприємців та інвесторів, розробляти ефективні програми розвитку та стимулювати економічний зріст на місцевому рівні.

Зважаючи на різні системи управління в різних країнах Європейського Союзу, роль місцевого самоврядування у забезпеченні економічної безпеки може значно відрізнятись [5, с.192]. Наприклад, у Німеччині, яка має федеральну структуру управління, місцеві уряди здебільшого мають широкі повноваження. Кожна федеральна земля має свої місцеві органи влади, які активно залучені до розвитку економіки та забезпечення економічної безпеки у своїх регіонах. Вони розробляють власні стратегії розвитку, співпрацюють з місцевими підприємствами та громадськими організаціями.

У Франції, з іншого боку, система управління більш централізована. Місцеві уряди, хоч і мають обмежені повноваження порівняно з центральним урядом, все ж відповідають за економічний розвиток своїх регіонів. Вони також розробляють власні стратегії розвитку, спрямовані на забезпечення економічної безпеки, та співпрацюють з різними зацікавленими сторонами, щоб прискорити розвиток своїх територій.

Отже, враховуючи ці фактори, органи місцевого самоврядування в різних країнах світу стикаються з унікальними викликами та можуть розвивати різні стратегії для забезпечення економічної безпеки на місцевому рівні.

Напрями вдосконалення діяльності органів місцевого самоврядування в системі забезпечення економічної безпеки визначають шляхи та стратегії, спрямовані на підвищення ефективності та результативності їхньої роботи у галузі економічного розвитку та забезпечення стабільності економічної ситуації на місцевому рівні. Також вони є важливим аспектом розвитку та зміцнення національної економіки. З огляду на актуальні виклики, зокрема війну з Росією, місцеві органи влади мають адаптувати свої стратегії та підходи для ефективного забезпечення економічної безпеки [6, с. 102].

Ці напрями можуть включати такі аспекти, як:

1. Підвищення компетентності та професійності працівників місцевого самоврядування є важливим кроком у забезпеченні ефективного управління еко-

номікою на місцевому рівні. Це включає розвиток їхніх знань, навичок і вмінь у галузі фінансів, економіки, стратегічного планування та управління ризиками. Один зі способів досягнення цієї мети — це організація регулярних тренінгів та семінарів з економічних питань для працівників місцевого самоврядування.

Успішні приклади цього підходу можна побачити у країнах, таких як Данія. Данські муніципалітети відомі своєю високою професійною підготовкою та участю у спільних програмах навчання та обміну досвідом з іншими країнами. Це допомагає їм ефективно управляти місцевими економічними процесами та забезпечувати стійкий розвиток своїх територій.

Крім того, важливим елементом є застосування сучасних технологій для надання доступу до навчальних матеріалів та ресурсів з економічних питань, таких як онлайн-курси та вебіари. Це дає можливість працівникам місцевого самоврядування отримувати актуальну інформацію та розвивати свої навички, не виходячи з офісу.

2. Розвиток ефективної системи моніторингу та аналізу є важливим елементом забезпечення економічної безпеки на місцевому рівні [15, с. 106]. Ця система дозволяє збирати, аналізувати та використовувати дані з різних джерел для прийняття обґрунтованих рішень щодо управління економічними процесами та ресурсами. Основні аспекти розвитку цієї системи можуть включати:

Перш за все, важливо розробити механізми для збору різноманітних економічних даних, включаючи дані про фінансовий стан місцевих підприємств, витрати та доходи бюджету, а також соціально-економічні показники розвитку. Далі, необхідно розробити інструменти для аналізу цих даних, щоб зрозуміти тенденції у розвитку економіки на місцевому рівні, виявити можливі ризики та проблеми, а також визначити потенційні можливості для розвитку.

Також важливо мати механізми моніторингу, які дозволяють вчасно виявляти зміни у економічній ситуації та реагувати на них. Це може включати регулярні звіти, аналітичні огляди та моніторингові дослідження.

Успішні приклади розвитку ефективної системи моніторингу та аналізу можна побачити у країнах Європейського Союзу, таких як Німеччина та Нідерланди. У цих країнах діє добре розвинена інфраструктура збору та аналізу економічних даних на рівні муніципалітетів. Завдяки цьому, муніципальні влади можуть ефективно відстежувати економічні тенденції, приймати обґрунтовані рішення та реагувати на зміни в економічній ситуації.

3. Стимулювання інвестиційної активності є ключовим завданням для муніципалітетів у забезпеченні економічної стійкості та розвитку. Один зі способів досягнення цієї мети полягає у створенні сприятливого середовища для бізнесу та привабленні інвесторів. Це може включати розвиток

інфраструктури, надання податкових пільг, сприяння відкриттю нових підприємств та партнерство з приватним сектором.

Успішні приклади цього підходу можна побачити у країнах Європейського Союзу, таких як Швеція та Фінляндія. У цих країнах діє добре розвинена система підтримки для бізнесу та інвесторів, яка включає податкові пільги, фінансову підтримку та сприяння розвитку інноваційних технологій. Наприклад, у Швеції діє програма стимулювання інвестицій в сфері екологічних технологій, яка надає фінансову підтримку та податкові пільги для підприємств, що розробляють та впроваджують екологічно чисті рішення. У Фінляндії активно розвивається інноваційна інфраструктура, що сприяє виникненню та розвитку стартапів та технологічних компаній.

4. Забезпечення транспарентності та участі громадськості є ключовими принципами управління на місцевому рівні, особливо в контексті забезпечення економічної безпеки. Ці принципи сприяють підвищенню довіри до владних органів, покращенню якості прийнятих рішень та збільшенню відкритості та прозорості в управлінні муніципальними ресурсами.

Один зі способів забезпечення транспарентності — це публічна доступність інформації про діяльність місцевих органів влади та витрати бюджетних коштів. Це може включати публікацію фінансових звітів, рішень та проектів, а також проведення відкритих засідань та консультацій з громадськістю.

Участь громадськості також грає важливу роль у процесі управління на місцевому рівні. Це може включати залучення громадських організацій, активістів та мешканців до розробки та впровадження стратегій розвитку, а також проведення громадських обговорень та консультацій з питань важливих для громади.

Успішні приклади забезпечення транспарентності та участі громадськості можна побачити у ряді країн Європейського Союзу, таких як Норвегія та Швеція. У цих країнах існують добре розвинуті механізми публічного обговорення та прийняття рішень, які забезпечують активну участь громад-

ськості у процесах управління. Крім того, вони відомі своєю відкритістю та доступністю інформації про діяльність муніципальних органів влади, що сприяє збільшенню довіри та підтримки з боку громадян.

5. Запобігання корупції та зловживанням є невід'ємною складовою системи забезпечення економічної безпеки на місцевому рівні. Корупція може серйозно підірвати довіру громадян до владних структур та економічну стабільність регіону. Тому необхідно вживати рішучих заходів для запобігання корупції та зловживань.

Перше, що потрібно зробити, — це розробити та впровадити ефективні антикорупційні стратегії та програми. Ці стратегії повинні включати механізми моніторингу, контролю та звітності, щоб уникнути можливості корупційних дій.

Друге, важливо створити незалежні та ефективні органи антикорупційного контролю, які будуть відповідати за розслідування корупційних випадків та забезпечення відповідного покарання винних осіб.

Третє, потрібно здійснювати постійний моніторинг фінансових операцій та бюджетного процесу, а також проводити аудити для виявлення можливих випадків корупції та зловживань.

Успішні приклади в цьому напрямку можна побачити у таких країнах, як Швеція, Данія та Норвегія. Ці країни відомі своєю низьким рівнем корупції та високими стандартами доброчесності у владних структурах. Їхні антикорупційні механізми включають ефективні системи контролю та звітності, а також суворе покарання за порушення закону. Це дозволяє зберігати високий рівень довіри громадян до владних органів та забезпечує стабільність та розвиток економіки на місцевому рівні.

Україна, яка перебуває в стані війни, зустрічає значні виклики у сфері оборонної діяльності та відновлення зруйнованих об'єктів, особливо у контексті боротьби з корупцією [4, с. 130]. Для подолання цих проблем важливо вживати наступні заходи (табл. 1).

Подолання корупції та ефективне ведення оборонної діяльності важливі для забезпечення наці-

Таблиця 1

Заходи для подолання викликів у сфері оборонної діяльності та відновлення зруйнованих об'єктів

Розвиток механізмів моніторингу та контролю за використанням оборонних коштів	Може включати системи електронного аукціону та електронного контролю за виконанням договорів.
Забезпечення суворого покарання осіб, які зловживають оборонним коштами	Може включати створення спеціалізованих антикорупційних органів та судів для розгляду корупційних справ.
Забезпечення публічного доступу до інформації про оборонні закупівлі та відновлення зруйнованих об'єктів	Може сприяти виявленню та запобіганню корупції.
Дипломатична робота для отримання підтримки та технічної допомоги	для вдосконалення системи контролю та запобігання корупції в оборонній сфері
Проведення реформи в системі оборони для забезпечення її ефективності та прозорості	Може включати модернізацію закупівельних процедур, впровадження електронних систем контролю та звітності, а також підвищення професійності кадрів

Джерело: узагальнено автором на основі [7, с. 39]

ональної безпеки та стабільності в умовах війни. Україна має потенціал для досягнення цих цілей шляхом впровадження системних реформ та співпраці з міжнародними партнерами.

Висновки. У статті детально розглянуто широкий спектр заходів, спрямованих на забезпечення економічної безпеки на місцевому рівні. Вона висвітлює важливість підвищення компетентності працівників місцевого самоврядування, розвитку ефективної системи моніторингу та аналізу, стимулювання інвестиційної активності та забезпечення транспарентності та участі громадськості. Крім того, особлива увага приділяється запобіганню корупції та зловживанням, що стає важливим завданням в умовах війни.

Успішні приклади з країн Європейського Союзу, таких як Данія, Німеччина, Норвегія та Швеція, демонструють ефективність впровадження вищезгаданих заходів. Вони показують, як правильне впровадження стратегій та програм може сприяти підвищенню рівня довіри громадян до владних структур та забезпечити стабільний економічний розвиток регіонів.

В контексті України, особливу увагу привертають заходи для боротьби з корупцією в оборонній сфері. Подолання корупції та ефективне ведення оборонної діяльності є важливими для забезпечення національ-

ної безпеки та стабільності в умовах війни. Впровадження реформ та співпраця з міжнародними партнерами можуть допомогти Україні подолати ці виклики та забезпечити стійкий розвиток країни [12, с. 87].

У ході аналізу напрямів вдосконалення діяльності органів місцевого самоврядування в системі забезпечення економічної безпеки та в контексті війни та боротьби з корупцією в Україні та за кордоном, стало очевидним, що вирішення цих проблем вимагає комплексного підходу.

Зокрема, необхідно активізувати заходи з контролю та звітності за використанням бюджетних коштів, посилення відповідальності за корупційні дії, розвиток інвестиційної активності та стимулювання бізнесу, а також забезпечення прозорості та участі громадськості у вирішенні цих питань.

Україна, перебуваючи у стані війни та стикаючись із серйозними викликами у забезпеченні національної безпеки та відновленні зруйнованих об'єктів, повинна активізувати свої зусилля у боротьбі з корупцією та ефективному використанні ресурсів.

Залучення міжнародної співпраці та підтримки, впровадження передового досвіду країн-партнерів та постійне вдосконалення системи управління на місцевому рівні допоможе Україні досягти успіху у вирішенні цих проблем та забезпечити стабільний економічний розвиток та національну безпеку.

Література

1. Задихайло Д. Д. Кабінет Міністрів України як суб'єкт економічної системи: конституційно-правові засади. Харків : Юрайт, 2013. 432 с.
2. Завидняк М. І. Конституційно-правові засади правового регулювання економічної безпеки України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2016. Вип. 38(1). С. 42–46.
3. Кошиков Д. Сутність правових засад реалізації державної політики у сфері забезпечення економічної безпеки держави. *Вісник пенітенціарної асоціації України*. 2020. № 1. С. 164–175.
4. Малишко В. М. Актуальні проблеми економічної безпеки в системі національної безпеки України. *Юридичний вісник. Повітряне і космічне право*. 2015. № 4. С. 129–133. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npnau_2015_4_26 (дата звернення: 24.05.2024).
5. Піхоцький В. Ф., Піхоцька М. Р. Економічна безпека держави в сучасних умовах функціонування. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*: зб. тез доп. III Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 08 груд. 2022 р.). Київ, 2022. С. 192–193. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/66257> (дата звернення: 24.05.2024).
6. Скупінський О. В. Конституційно-правові засади економічної системи України: автореф. дис. ... канд. юрид. наук. 12.00.02. Харків, 2011. 20 с.
7. Скорук О. В. Економічна безпека держави: сутність, складові елементи та проблеми забезпечення. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 6(3). С. 39–42. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2016_6\(3\)_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2016_6(3)_11) (дата звернення: 24.05.2024).
8. Устименко В. А., Джабраїлов Р. А., Кампо В. М., Коваленко Р. О., Савчин М. В. Конституційні засади економічної системи України. Донецьк : ТОВ «Юго-Восток», 2011. 320 с.
9. Шевченко О. А. Еволюція стратегій національної безпеки України протягом років незалежності крізь призму забезпечення економічної безпеки держави. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. Серія ПРАВО*. 2021. Вип. 65. С. 254–263. URL: <https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2021/10/30.pdf> (дата звернення: 24.05.2024).
10. Шевченко О. А. Енергетична безпека як невід'ємний елемент забезпечення економічної безпеки держави в стратегіях національної безпеки України. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. Серія ПРАВО*. 2021. Вип. 67. С. 163–168. URL: <https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2022/01/34.pdf> (дата звернення: 24.05.2024).
11. Яремко І. І. Економічна безпека як складова національної безпеки держави економічних систем. *ЛОГОС: collection de papiers scientifiques*. 2019. Vol. 1. Р. 60–63.

12. Полевий В.І. Доктрина економічної безпеки України — фундамент для державної політики управління економічними ризиками. *Порівняльно-аналітичне право*. 2020. № 2. С. 129–131. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/34993> (дата звернення: 24.05.2024).

13. Про національну безпеку України: Закон України від 21.06.2018 № 2469-VIII. *Верховна Рада України: офіційний вебпортал*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text> (дата звернення: 24.05.2024).

14. Стратегія національної безпеки України: Указ Президента України від 14.09.2020 № 392/2020. *Верховна Рада України: офіційний вебпортал*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020#Text> (дата звернення: 24.05.2024).

15. Волосяк М.В., Сіренко І.В. Економічна безпека територіальної громади в системі забезпечення її сталого розвитку. *Економіка та держава*. 2021. № 6. С. 105–109.

References

1. Zadykhaylo, D.D. (2013). Kabinet Ministriv Ukrainy yak subiekt ekonomichnoi systemy: konstytutsiino-pravovi zasady [Cabinet of Ministers of Ukraine as a subject of economic system: constitutional and legal foundations]. Yurayt, Kharkiv [in Ukrainian].

2. Zavidnyak, M.I. (2016). Konstytutsiino-pravovi zasady pravovoho rehuliuвання ekonomichnoi bezpeky Ukrainy [Constitutional and legal principles of legal regulation of economic security of Ukraine]. *Scientific Herald of Uzhhorod National University. Series: Law*, 38(1), 42–46 [in Ukrainian].

3. Koshikov, D. (2020). Sutnist pravovykh zasad realizatsii derzhavnoi polityky u sferi zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky derzhavy [Essence of legal principles of implementation of state policy in the field of ensuring economic security of the state]. *Bulletin of the Penitentiary Association of Ukraine*, 1, 164–175 [in Ukrainian].

4. Malishko, V.M. (2015). Aktualni problemy ekonomichnoi bezpeky v systemi natsionalnoi bezpeky Ukrainy [Current problems of economic security in the system of national security of Ukraine]. *Legal Herald. Air and Space Law*, 4, 129–133. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npnau_2015_4_26 [in Ukrainian].

5. Pikhotskyi, V.F., & Pikhotska, M.R. (2022). Ekonomichna bezpeka derzhavy v suchasnykh umovakh funktsionuvannya [Economic security of the state in modern conditions of functioning]. *Biznes, innovatsii, menedzhment: problemy ta perspektyvy — Business, Innovation, Management: Problems and Prospects*: Collection of abstracts of the III Intern. scientific-practical conf. (pp. 192–193.). Kyiv. Retrieved from <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/66257> [in Ukrainian].

6. Skupinskyi, O.V. (2011). Constitutional and legal foundations of the economic system of Ukraine: autoref. thesis ... candidate of law science. Kharkiv. Kharkiv [in Ukrainian].

7. Skoruk, O.V. (2016). Ekonomichna bezpeka derzhavy: sutnist, skladovi elementy ta problemy zabezpechennia [Economic security of the state: essence, component elements, and problems of ensuring]. *Scientific Herald of Uzhhorod National University. Series: International Economic Relations and World Economy*, 6(3), 39–42. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2016_6\(3\)_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2016_6(3)_11) [in Ukrainian].

8. Ustymenko, V.A., Dzhabrailov, R.A., Campo, V.M., Kovalenko, R.O., & Savchin, M.V. (2011). Konstytutsiini zasady ekonomichnoi systemy Ukrainy [Constitutional principles of the economic system of Ukraine]. TOV “Yugo-Vostok”, Donetsk [in Ukrainian].

9. Shevchenko, O.A. (2021). Evoliutsiia stratehii natsionalnoi bezpeky Ukrainy protiahom rokiv nezalezhnosti kriz pryizmu zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky derzhavy [Evolution of national security strategies of Ukraine during the years of independence through the prism of ensuring economic security of the state]. *Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University. Series: LAW*, 65, 254–263. Retrieved from <https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2021/10/30.pdf> [in Ukrainian].

10. Shevchenko, O.A. (2021). Enerhetychna bezpeka yak nevidiemnyi element zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky derzhavy v stratehiakh natsionalnoi bezpeky Ukrainy [Energy security as an integral element of ensuring economic security of the state in national security strategies of Ukraine]. *Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University. Series: LAW*, 67, 163–168. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvuzhpr_2021_67_34 [in Ukrainian].

11. Yaremko, I.I. (2019). Ekonomichna bezpeka yak skladova natsionalnoi bezpeky derzhavy ekonomichnykh system [Economic security as a component of national security of the state's economic systems]. *АГОС: Collection of Scientific Papers*, 1, 60–63 [in Ukrainian].

12. Polevyi, V.I. (2020). Doktryna ekonomichnoi bezpeky Ukrainy — fundament dlia derzhavnoi polityky upravlinnia ekonomichnymy ryzykamy [Doctrine of economic security of Ukraine — foundation for state policy in managing economic risks]. *Comparative Analytical Law*, 2, 129–131. Retrieved from <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/34993> [in Ukrainian].

13. Verkhovna Rada of Ukraine: website. (2018). Pro natsionalnu bezpeku Ukrainy: Zakon Ukrainy vid 21.06.2018 № 2469-VIII [On the national security of Ukraine: Law of Ukraine dated June 21, 2018 No. 2469-VIII]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text> [in Ukrainian].

14. Verkhovna Rada of Ukraine: website. (2020). Stratehiia natsionalnoi bezpeky Ukrainy: Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 14.09.2020 № 392/2020 [National Security Strategy of Ukraine: Decree of the President of Ukraine dated September 14, 2020 No. 392/2020]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020#Text> [in Ukrainian].

15. Volosiuk, M.V., & Sirenko, I.V. (2021). Ekonomichna bezpeka terytorialnoi hromady v systemi zabezpechennia yii staloho rozvytku [Economic security of the territorial community in the system of ensuring its sustainable development]. *Ekonomika ta derzhava*, 6, 105–109 [in Ukrainian].

Малюхов Олександр Сергійович
доктор філософії зі спеціальності
281 — Публічне управління та адміністрування
Maliukhov Oleksandr
PhD in Public Management and Administration
ORCID: 0000-0002-5019-5788

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-6-10059

АНАЛІЗ КООРДИНАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ МІЖНАРОДНИХ ГУМАНІТАРНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ ПІД ЧАС ГУМАНІТАРНОЇ КРИЗИ В УКРАЇНІ

ANALYSIS OF COORDINATION MECHANISMS OF INTERNATIONAL HUMANITARIAN ORGANIZATIONS DURING THE HUMANITARIAN CRISIS IN UKRAINE

Анотація. Вступ. У статті розглядається важливість координаційних механізмів між міжнародними гуманітарними організаціями для забезпечення ефективної та оперативної допомоги у контексті сучасних гуманітарних криз. Особливу увагу приділено ситуації в Україні, яка стикається з тривалою гуманітарною кризою через збройну агресію з боку російської федерації та масову міграцію населення. Досліджено існуючі координаційні механізми та визначено ключові чинники, що впливають на їх ефективність, а також проаналізовано роль кластерного підходу та новітніх технологій у покращенні координації гуманітарних зусиль.

Мета статті полягає в дослідженні існуючих координаційних механізмів міжнародних гуманітарних організацій та визначенні ключових чинників, які впливають на ефективність їхньої взаємодії, з акцентом на ситуацію в Україні. Також метою є аналіз ролі новітніх технологій у покращенні координації гуманітарної допомоги та забезпеченні оперативного реагування на гуманітарні кризи.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є звіти та стратегічні документи УВКБ ООН, наукові статті з питань діяльності міжнародних та національних гуманітарних організацій.

В процесі здійснення дослідження було застосовано як загальнонаукові, так і спеціальні методи та підходи: аналіз офіційних документів для характеристики правових аспектів предметного поля дослідження; формально-логічний метод сприяв визначенню ролі міжнародних та національних неурядових організацій (НУО) та фондів у здійсненні гуманітарної допомоги; аналіз і синтез використано для розгляду прикладних аспектів; узагальнення результатів дослідження.

Результати. Встановлено, що кластерний підхід забезпечує систематичну та ефективну взаємодію між міжнародними та місцевими гуманітарними організаціями, що дозволяє оптимізувати використання ресурсів та уникати дублювання зусиль. Використання новітніх інформаційних технологій сприяє покращенню координації та прозорості процесу надання гуманітарної допомоги.

Перспективи. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на вдосконалення координаційних механізмів та розробку нових підходів до взаємодії між міжнародними гуманітарними організаціями та органами публічної влади України, включаючи використання новітніх технологій та інноваційних методів управління.

Ключові слова: кризове управління, гуманітарна допомога, координаційні механізми, міжнародні гуманітарні організації, кластерний підхід.

Summary. Introduction. The article discusses the importance of coordination mechanisms between international humanitarian organizations to ensure effective and timely assistance in the context of current humanitarian crises. Particular attention is paid to the situation in Ukraine, which is facing a protracted humanitarian crisis due to the armed aggression of the Russian Federation and mass migration of the population. The existing coordination mechanisms are studied and the key factors affecting their effectiveness are identified, as well as the role of the cluster approach and the latest technologies in improving the coordination of humanitarian efforts is analyzed.

Purpose. The purpose of the article is to study the existing coordination mechanisms of international humanitarian organizations and to identify the key factors that affect the effectiveness of their interaction, with a focus on the situation in Ukraine. It also aims to analyze the role of new technologies in improving the coordination of humanitarian aid and ensuring rapid response to humanitarian crises.

Materials and methods. The research materials include reports and strategic documents of UNHCR, scientific articles on the activities of international and national humanitarian organizations.

In the course of the research, both general scientific and special methods and approaches were used: analysis of official documents to characterize the legal aspects of the subject field of the study; formal logical method helped to determine the role of international and national non-governmental organizations (NGOs) and foundations in the implementation of humanitarian assistance; analysis and synthesis were used to consider applied aspects; generalization of the research results

Results. It is established that the cluster approach ensures systematic and effective interaction between international and local humanitarian organizations, which allows optimizing the use of resources and avoiding duplication of efforts. The use of the latest information technologies helps to improve the coordination and transparency of the humanitarian assistance process.

Discussion. Further research can be aimed at improving coordination mechanisms and developing new approaches to interaction between international humanitarian organizations and public authorities of Ukraine, including the use of the latest technologies and innovative management methods.

Key words: crisis management, humanitarian assistance, coordination mechanisms, international humanitarian organizations, cluster approach.

Постановка проблеми. Аналіз координаційних механізмів міжнародних гуманітарних організацій є важливим для розуміння ефективності та результативності гуманітарної допомоги. Це особливо актуально у контексті сучасних гуманітарних криз, де координація між організаціями може суттєво вплинути на якість та оперативність допомоги. Ситуація в Україні, яка стикається з тривалою гуманітарною кризою через збройну агресію з боку російської федерації та масове переміщення населення, вимагає особливої уваги до координації дій міжнародних та національних гуманітарних організацій й державою.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та практичні аспекти діяльності міжнародних та національних гуманітарних організацій і фондів досліджувало чимало відомих науковців, зокрема такі: Т. Бельська [1], О. Бурдюжа [2], Т. Герасимчук [3], А. Мокій, Т. Яхно, І. Бабець [4], Р. Стаднійчук [5] та ін. Однак питання координації міжнародних гуманітарних організацій та вироблення дієвих координаційних механізмів ними залишилися поза увагою науковців.

Мета статті полягає в дослідженні існуючих координаційних механізмів міжнародних гуманітарних організацій та визначенні ключових чинників, які впливають на ефективність їхньої взаємодії, з акцентом на ситуацію в Україні. Також метою є аналіз ролі новітніх технологій у покращенні координації гуманітарної допомоги та забезпеченні оперативного реагування на гуманітарні кризи.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є звіти та стратегічні документи УВКБ ООН, наукові статті з питань діяльності міжнародних та національних гуманітарних організацій.

В процесі здійснення дослідження було застосовано як загальнонаукові, так і спеціальні методи та підходи: аналіз офіційних документів для ха-

рактеристики правових аспектів предметного поля дослідження; формально-логічний метод сприяв визначенню ролі міжнародних та національних неурядових організацій та фондів у здійсненні гуманітарної допомоги; аналіз і синтез використано для розгляду прикладних аспектів; узагальнення результатів дослідження.

Виклад основного матеріалу. В умовах дії воєнного стану на території України співпраця органів публічної влади з міжнародними та неурядовими організаціями є критично важливою. Така співпраця або безпосередня участь у діяльності міжнародних організацій дає змогу впроваджувати сучасний світовий досвід врядування реалізації різноманітних проектів, активізації регіонів, підвищенню відповідальності та участі громади, посиленню гуманітарної допомоги та забезпеченню правового захисту.

Як зазначає Т. Герасимчук, «міжнародні організації володіють інтелектуальними та інформаційними ресурсами, відіграють вирішальну роль у наданні фінансової допомоги, є головними генераторами миротворчих операцій, програм боротьби проти бідності, інфекційних хвороб і програм забезпечення стійкого розвитку людства, дедалі активніше втягуються у вирішення внутрішніх проблем суверенних держав. В умовах переструктурування світового геополітичного простору, послаблення традиційної ролі держави у міжнародних відносинах, міжнародні організації та й загалом наднаціональні структури відіграють дедалі вагомішу роль» [3].

В першу чергу для ефективної співпраці з органами публічної влади міжнародним організаціям необхідно налагодити координаційні механізми та структурувати підходи до співробітництва міжнародних гуманітарних організацій, що дозволяють забезпечити узгодженість дій, оптимальне використання ресурсів та підвищення ефективності надання допомоги в умовах кризи.

Координаційні механізми — це сукупність методів, структур та процесів, які забезпечують ефективну взаємодію між різними гуманітарними організаціями. Ці механізми сприяють уникненню дублювання зусиль, оптимальному розподілу ресурсів та забезпеченню комплексного підходу до вирішення гуманітарних проблем.

Одним з основних підходів до координації є кластерний підхід. Кластери — це групи гуманітарних організацій ООН і поза ООН у кожному з основних секторів гуманітарної діяльності (санітарія, охорона здоров'я, житло, логістика тощо). Вони призначаються IASC (Inter-Agency Standing Committee, Система координації гуманітарних кластерів Міжвідомчого постійного комітету) і мають чітку відповідальність та визначені активності в своїй діяльності. Їхня мета полягає в розбудові спроможності національних систем реагувати на гуманітарні ситуації з точки зору захисту та підзвітності та поступово передавати координацію національним і місцевим організаціям [7].

У контексті України, що стикається з масштабною кризою, кластерний підхід забезпечує систематичну та ефективну взаємодію міжнародних та місцевих гуманітарних організацій (див. табл. 1).

До речі, кластери можуть бути активовані лише Координатором з гуманітарних та надзвичайних

питань (ERC) за схвалення керівників IASC, так як загальна відповідальність за координацію та доставку покладається на нього.

Таким чином, «гуманітарні партнери працюють разом, щоб підвищити ефективність кластерів шляхом розподілу обов'язків керівництва на субнаціональному рівні, де це доцільно і здійснено, наприклад, у непередбачених випадках місії з планування та оцінки, а також перерозподілу ресурсів з національного до субнаціонального рівня» [2, с. 600].

В рамках даної діяльності понад усе важливо визначити послідовність кроків, які охоплюють усі аспекти управління гуманітарною допомогою від підготовки до реагування, відновлення та реконструкції після катастрофи. Тому зазвичай використовують Гуманітарний програмний цикл (HPC — Humanitarian Programme Cycle) — це координований підхід, що використовується в гуманітарних діях і відгуках, де кожен етап має свої специфічні заходи та цілі, спрямовані на надання ефективної та своєчасної допомоги постраждалому населенню. Слід відзначити, що HPC є складовою Програми трансформацій (ТА — Transformative Agenda). Він переосмислює спосіб, у який міжнародні гуманітарні організації взаємодіють між собою, з національними та місцевими органами влади, а також з людьми, які

Таблиця 1

Структура координаційних механізмів міжнародних гуманітарних організацій в Україні

Координатор з гуманітарних та надзвичайних питань (Відповідальний за загальну координацію гуманітарної допомоги)	
Кластери	Відповідальні організації
Кластер охорони здоров'я — займається питаннями надання медичної допомоги та охорони здоров'я населення.	ВООЗ (WHO)
Кластер логістики — відповідає за координацію логістичних операцій, включаючи транспортування та зберігання гуманітарних вантажів.	ВПП (WFP)
Кластер харчування — зосереджується на забезпеченні населення харчовими продуктами та питаннями харчування.	ЮНІСЕФ (UNICEF)
Кластер з питань захисту (Protection Cluster) — займається питаннями захисту прав людини, безпеки та юридичної допомоги.	УВКБ ООН (UNHCR)
Кластер житла та непродовольчих товарів (Global Shelter Cluster) — займається питаннями забезпечення тимчасового житла та непродовольчих товарів.	IFRC / УВКБ ООН (UNHCR)
Кластер води, санітарії та гігієни — відповідає за забезпечення доступу до чистої води, санітарії та гігієнічних засобів.	ЮНІСЕФ (UNICEF)
Кластер управління і координації місцями тимчасового проживання ВПО (Camp Coordination and Camp management Cluster) — займається управлінням місцями тимчасово проживання для ВПО.	МОМ (IOM) / УВКБ ООН (UNHCR)
Кластер раннього відновлення — зосереджений на ранніх етапах відновлення після лиха.	ПРООН (UNDP)
Кластер освіти — займається забезпеченням доступу до освіти в умовах кризи.	ЮНІСЕФ (UNICEF) та Save the Children
Кластер надзвичайних телекомунікацій — відповідає за забезпечення телекомунікаційних засобів під час надзвичайних ситуацій.	ВПП (WFP)
Кластер продовольчої безпеки — зосереджується на питаннях продовольчої безпеки.	ВПП (WFP) та ФАО (FAO)

Джерело: складено автором

постраждали від криз, для досягнення ефективних, передбачуваних і прозорих результатів [8].

НРС складається з шести елементів, де один крок спирається на попередній і веде до наступного:

- 1) Готовність до надзвичайних ситуацій та реагування (ERP) — заходи готовності до кризи, що сприяють запобігти виникненню катастроф і зменшити їх вплив на суспільство та навколишнє середовище.
- 2) Оцінка та аналіз потреб — заходи спрямовані на пом'якшення наслідків катастроф, яким неможливо повністю запобігти.
- 3) Планування стратегічного реагування — готовність до потенційних катастроф включає заходи, які дозволяють швидко та ефективно реагувати на надзвичайні ситуації.
- 4) Мобілізація ресурсів — включає в себе негайне реагування на надзвичайну ситуацію з метою зменшення збитків і втрат.
- 5) Впровадження та моніторинг — надання негайної допомоги постраждалим, щоб зменшити людські страждання, врятувати життя та захистити майно.
- 6) Оперативний огляд і оцінка (OPR) — передбачає повне відновлення та покращення умов життя постраждалих громад.

У своїх дослідженнях О.Бурдюжа констатує, що «конкретні першочергові дії для посилення всіх гуманітарних операцій включають: посилений потенціал керівництва на всіх рівнях реагування; покращене стратегічне планування, яке уточнює спільні результати, яких прагне досягти гуманітарна спільнота; посилені оцінки потреб, управління інформацією, планування, моніторинг та оцінку для більш ефективного та стратегічного реагування; покращену координацію кластерів, продуктивність і участь, а також більш чітко визначену процедуру активації кластерів; покращену відповідальність за досягнення колективних результатів на основі узгодженої системи ефективності та моніторингу, пов'язаної зі стратегічним планом; посилення підзвітності перед постраждалими громадами, що має бути реалізовано на польовому рівні через визначену міжвідомчу оперативну структуру» [2, с. 600].

Слушно, що кожен етап гуманітарного циклу має вирішальне значення для забезпечення цілісного та ефективного реагування на надзвичайні ситуації. Ефективне управління цими етапами вимагає координації між різними гуманітарними організаціями та державними структурами.

Однак, міжнародні гуманітарні організації під час роботи стикаються з певними проблемами, зокрема:

- дублювання та конкуренція — призводить до неефективного використання ресурсів та може затримувати надання допомоги;
- різні пріоритети — різні організації можуть мати власні пріоритети та цілі, що може ускладнити їх координацію в спільних проектах;

- брак ресурсів та нераціональний розподіл фінансування — організації часто стикаються з труднощами у забезпеченні необхідного фінансування для всіх аспектів своєї діяльності;
- культурні та політичні бар'єри — можуть ускладнювати координацію між міжнародними організаціями та місцевими громадами, так як різні культури мають свої особливості, що потрібно враховувати при плануванні гуманітарних заходів;
- недостатня взаємодія з місцевими організаціями та урядами — відсутність належної комунікації та співпраці може призводити до конфліктів та недовіри;
- віддаленість і доступність — у деяких віддалених або важкодоступних районах є потенційний ризик забезпечити ефективну координацію та доставку гуманітарної допомоги.

Для подолання цих викликів важливо розвивати механізми співпраці, вдосконалювати системи звітності та моніторингу, забезпечувати взаємодію між усіма учасниками процесу гуманітарної допомоги.

Пріоритетним напрямком в координації зазначених механізмів є впровадження новітніх інформаційних технологій, які прогресують критичну роль у підтримці співпраці між міжнародними гуманітарними організаціями. Ось деякі з деяких аспектів їхнього застосування:

1. Спеціалізовані централізовані платформи та бази даних для обміну інформацією між іншими гуманітарними організаціями дозволяють швидше і ефективніше реагувати на гуманітарні кризи, уникати дублювання зусиль і забезпечити гармонійну координацію.

До прикладу, уніфікована веб-платформа для координації гуманітарної допомоги ActivityInfo [9], що значно спрощує звітність партнерів у великих програмах за участю кількох партнерів в одній або кількох країнах та дозволяє швидше та ефективніше реагувати на гуманітарні кризи. У контексті України, ActivityInfo підтримує потреби в управлінні інформацією ключових акторів ООН та НУО як всередині країни, так і за її межами. Зокрема, Благодійний Фонд «Рокада» активно користується платформою для фіксації всіх проведених активностей різних донорів кожного місяця. Це забезпечує прозорість, гармонійну координацію та запобігає дублюванню між різними проектами.

2. Інформаційні технології допомагають виявляти потреби та розподіляти ресурси на основі об'єктивних даних, що включають в себе аналітику великих обсягів даних для прогнозування потреб, оптимізації ресурсів та планування гуманітарних втручань.

3. Використання цифрових засобів комунікації, зокрема електронної пошти, онлайн-конференцій, чатів та спеціалізованих платформ для обміну інформацією між усіма гуманітарними структурами, сприяє спілкуванню та сприятливій швидкій реакції на екстрену ситуацію.

4. Новітні інформаційні технології відіграють важливу роль при здійсненні моніторингу проведення гуманітарних програм і підготовку звітів, що забезпечують прозорість і відповідальність перед донорами та загальною громадськістю.

5. За допомогою цифрових технологій можна оперативно координувати відгуки про гуманітарні кризи, зменшуючи час на реакцію та збільшуючи ефективність гуманітарних втручань.

Ці аспекти ілюструють, як інформаційні технології допомагають зміцнити координаційні механізми міжнародними гуманітарними організаціями, забезпечуючи більш ефективну та координовану відповідь на глобальні гуманітарні виклики.

Слід зауважити, що «інструменти інформаційних технологій також включають аналіз соціальних мереж для відстеження обговорень та визначення емоційного фону, геопросторовий аналіз для визначення місць збігу інтересів, а також моніторинг новин із застосуванням аналітики настроїв для оцінки громадської реакції. Важливими елементами є соціологічні дослідження, що включають опитування та анкетування для отримання додаткового контексту та врахування соціокультурних чинників, що впливають на конфлікт» [5, с. 184].

Однак, дослідниця М. Шуба у своїх дослідженнях наголошує, що «цифрове середовище має безліч наслідків для міжнародних організацій. По-перше, воно надає повноваження цілому колу суб'єктів, як правило, неурядових організацій, брати участь у дискусіях про політику, розміщуючи їх на рівній інформаційній основі з державами та зв'язуючи їх у всьому

світі. По-друге, Інтернет та соціальні медіа змінили спосіб спілкування. Місце офіційних каналів зв'язку між державами дедалі частіше займає Твіттер та Фейсбук. Дедалі частіше стає вкрай проблематичним відрізнити офіційну позицію від обману, і це дуже ускладнює розуміння реального стану речей» [6].

Таким чином, кластерний підхід та впровадження новітніх інформаційних технологій, сприяють зручності дії, оптимальному розподілу ресурсів, підвищенню ефективності надання допомоги та революціонізують гуманітарні дії, зроблячи їх більш прозорими, координованими та ефективними. Розвиток таких механізмів та підходів дозволить забезпечити комплексний і ефективний підхід до вирішення гуманітарних проблем, що забезпечують рівень допомоги постраждалим громадам.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Координаційні механізми міжнародних гуманітарних організацій є критично важливими для ефективної та своєчасної допомоги постраждалим. Незважаючи на численні виклики, такі як дублювання зусиль, брак ресурсів, культурні та політичні бар'єри, успішні приклади та інновації в технологіях демонструють можливості для покращення координації. Для підвищення ефективності координаційних механізмів важливо враховувати всі ці аспекти та постійно вдосконалювати процеси координації. Розробляючи та впроваджуючи стратегії допомоги Україні та особливо напрямки роботи щодо окремих груп осіб, проводити регулярні консультації з українськими неурядовими організаціями та враховувати думку спільнот про те, де саме та яка допомога потрібна.

Література

1. Бельська Т.В. Потенціал співпраці міжнародних громадських організацій та влади у допомозі постраждалому населенню з України. *Contemporary International Relations: Topical Highlights of Theory And Practice — 2023: the collective monograph* / Edited by Yu. Voloshyn, N. Vasylyshyna. Warsaw: RS Global Sp. z O.O., 2023. P. 286–294. URL: <https://monographs.rsglobal.pl/index.php/rsgl/catalog/book/62> (дата звернення: 28.06.2024).
2. Бурдюжа О.М. Генеза та правові засади діяльності ООН в сфері гуманітарної допомоги. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. № 6. С. 598–602. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-6/138>.
3. Герасимчук Т. Концепція міжнародних режимів у теорії міжнародних відносин. *Міжнародні зв'язки України: наукові пошуки та знахідки: міжвід. зб. наук. праць*. 2010. № 19. С. 319–332.
4. Мокій А., Яхно Т., Бабець І. Міжнародні організації: навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 280 с.
5. Стаднійчук Р. Роль цифрових технологій у підвищенні ефективності механізмів реалізації публічної політики управління соціальними конфліктами в Україні. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2024. 326 (1). С. 183–188. doi: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-326-30>.
6. Шуба М.В. Виклики для міжнародних організацій на сучасному етапі розвитку світового господарства. *Матеріали Норвезько-Української конференції, присвяченої діяльності Ф. Нансена в Україні у 1921–1922 рр. Харків. нац. ун-т ім. В.Н. Каразіна; Посольство Норвегії в Україні*, 2019. URL: <https://ekhnuir.karazin.ua/handle/123456789/14999> (дата звернення: 28.06.2024).
7. Cluster Approach. *UNHCR — The UN Refugee Agency*. 2024. URL: <https://tinyurl.com/5b3zyvxy> (дата звернення: 28.06.2024).
8. Humanitarian Programme Cycle (HPC). *IOM Emergency Manual: website*. 2024. URL: <https://emergencymanual.iom.int/humanitarian-programme-cycle-hpc> (дата звернення: 30.06.2024).
9. Information management software for the social sector. *ActivityInfo*. 2024. URL: <https://www.activityinfo.org/> (дата звернення: 30.06.2024).

References

1. Bielska T. V. (2023) Potentsial spivpratsi mizhnarodnykh hromadskykh orhanizatsii ta vlady u dopomozi postrazhdalomu naselenniu z Ukrainy [Potential for cooperation between international non-governmental organizations and authorities in assisting the affected population from Ukraine]. *Contemporary International Relations: Topical Highlights of Theory and Practice*. Edited by Yu. Voloshyn, N. Vasylyshyna. Warsaw: RS Global Sp. z O.O. pp. 286–294. URL: <https://monographs.rsglobal.pl/index.php/rsgl/catalog/book/62> [in Ukrainian].
2. Burdiuzha O. M. (2023). Heneza ta pravovi zasady diialnosti OON v sferi humanitarnoi dopomohy [Genesis and legal principles of the UN's activities in the field of humanitarian aid]. *Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal*. № 6. pp. 598–602. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-6/138> [in Ukrainian].
3. Herasymchuk T. (2010). Kontsepsiia mizhnarodnykh rezhymiv u teorii mizhnarodnykh vidnosyn [The concept of international regimes in the theory of international relations]. *Mizhnarodni zviazky Ukrainy: naukovyi poshuky ta zakhidky: mizhv. zb. nauk. prats.* № 19. pp. 319–332 [in Ukrainian].
4. Mokii A., Yakhno T., Babets I. (2011). *Mizhnarodni orhanizatsii: navch. posib* [International organizations: a textbook]. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury. 280 p. [in Ukrainian].
5. Stadniichuk R. (2024). Rol tsyfrovoyh tekhnolohii u pidvyshchenni efektyvnosti mekhanizmiv realizatsii publichnoi polityky upravlinnia sotsialnymi konfliktamy v Ukraini [The role of digital technologies in improving the efficiency of mechanisms for implementing public policy in managing social conflicts in Ukraine]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky*. 326 (1). pp. 183–188. doi: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-326-30> [in Ukrainian].
6. Shuba M. V. (2019). Vykylyk dlia mizhnarodnykh orhanizatsii na suchasnomu etapi rozvytku svitovoho hospodarstva [Challenges for international organizations at the current stage of world economic development]. *Materialy Norvezko-Ukrainskoi konferentsii, prysviachenoj diialnosti F. Nansena v Ukraini u 1921–1922 rr.* Kharkiv. nats. un-t im. V. N. Karazina; Posolstvo Norvehii v Ukraini. URL: <https://ekhnuir.karazin.ua/handle/123456789/14999> [in Ukrainian].
7. Cluster Approach. *UNHCR — The UN Refugee Agency*. URL: <https://emergency.unhcr.org/coordination-and-communication/cluster-system/cluster-approach>.
8. Humanitarian Programme Cycle (HPC). *IOM Emergency Manual*. URL: <https://emergencymanual.iom.int/humanitarian-programme-cycle-hpc>.
9. Information management software for the social sector. *ActivityInfo*. URL: <https://www.activityinfo.org/>.

УДК 336.717:004.78

Березовик Вадим Михайлович
кандидат економічних наук, директор
ТОВ «Профін Консалтинг»
Berezovyyk Vadym
PhD, Director
“Profin Consulting” LTD
ORCID: 0009-0006-5350-3420

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-6-10014

ДИСТАНЦІЙНИЙ БАНКІНГ ЯК ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМЕРЦІЙНИХ БАНКІВ

REMOTE BANKING AS A MEANS TO IMPROVE THE OPERATIONAL EFFICIENCY OF COMMERCIAL BANKS

ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА
СТРАХУВАННЯ

Анотація. Вступ. Актуальність дослідження обумовлена світовою тенденцією до заміщення дистанційним сервісом філіальної мережі банків з метою зниження поточних витрат та підвищення операційної ефективності за умови задоволення потреб клієнтів у надійних, швидких і дешевих послугах.

Мета. Метою статті є визначення переваг дистанційного банківського обслуговування та його взаємодії з традиційним філіальним обслуговуванням для підвищення операційної ефективності комерційних банків.

Матеріали: наукові публікації, нормативно-правові акти у сфері регулювання діяльності комерційних банків.

Методи: бібліографічний аналіз, синтез, узагальнення.

Результати. Досліджено сучасні процеси поступового заміщення дистанційним банкінгом традиційної філіальної мережі банків в напрямку підвищення їх операційної ефективності. Зосереджено увагу на сутності та відмінності понять «мобільний банкінг» та «Інтернет-банкінг» як різновидів електронного банкінгу. Визначено переваги дистанційного банківського обслуговування для юридичних осіб через платіжну систему «клієнт-банк». Альтернативою дистанційного сервісу для фізичних осіб визначено «мобільний банкінг» та «Інтернет-банкінг» як різновидів сучасного електронного банкінгу. Надійність роботи електронного банкінгу залежить від оператора мобільного зв'язку, обслуговуючого банку та вміння клієнта користуватися сервісом. Проаналізовано канали дистрибуції банків через визначення переліку банківських продуктів та сегментації клієнтів. Розглянуто моделі комерційних банків за розподілом клієнтури та видів доставки банківських послуг. Нетипові моделі характерні для інвестиційних та віртуальних банків, традиційні використовують універсальні, корпоративні та роздрібні банки. Популярним каналом доставки банківських послуг до кінцевого споживача є афілійовані компанії банку. Акцентовано увагу на розвитку каналів дистрибуції державних банків задля розширення клієнтури, яка недостатньо охоплена сервісом приватних банків.

Перспективи. За сучасних умов можливості штучного інтелекту і машинного навчання активно використовуються в електронному банкінгу як для протидії операційним ризикам, так і для персоналізації сервісу клієнтів. Переваги дистанційного обслуговування для банків полягають у використанні даних клієнтів для кращого розуміння їх вподобань, фінансових цілей, звичок витратити гроші для адресного надання індивідуальних послуг, які відповідають їх потребам. Цифрові канали є економічно ефективними, оскільки не вимагають приміщень та прямого контакту клієнта з персоналом банку. Проникнення дистанційного банківського сервісу у регіони стає простішим, а обслуговування клієнтів вийшло за рамки робочого дня та є цілодобовим.

Ключові слова: банківська послуга, дистанційне банківське обслуговування, мобільний банкінг, транзакція, Інтернет-банкінг, цифровізація, канали дистрибуції, АТМ-банкінг.

Summary. Introduction. The relevance of the study is due to the global trend towards replacing the branch network of banks with remote services in order to reduce operating costs and increase operational efficiency while meeting the needs of customers for reliable, fast and cheap services.

Purpose. The article is aimed at identifying the advantages of remote banking services and its interaction with traditional branch services to improve the operational efficiency of commercial banks.

Materials: scientific publications, legislation in the area of regulation of commercial banks.

Methods: bibliographic analysis, synthesis, and generalisation.

Results. The article deals modern processes of gradual replacement of the traditional branch network of banks by remote banking in the direction of increase of their operational efficiency. Attention is focused on the essence and differences between the concepts of 'mobile banking' and 'Internet banking' as types of electronic banking. The advantages of remote banking services for legal entities through the client-bank payment system are determined. As an alternative to the remote service for individuals, the article identifies 'mobile banking' and 'Internet banking' as types of modern electronic banking. The reliability of e-banking depends on the mobile operator, the servicing bank and the customer's ability to use the service. The distribution channels of banks are analysed by determining the list of banking products and customer segmentation. The models of commercial banks by the distribution of clients and types of banking services delivery are considered. Atypical models are typical for investment and virtual banks, while traditional models are used by universal, corporate and retail banks. Affiliated companies of the bank are a popular channel for delivering banking services to the end consumer. Attention is focused on developing distribution channels for state-owned banks to expand the clientele that is not sufficiently covered by private banks.

Discussion. In today's environment, artificial intelligence and machine learning capabilities are actively used in e-banking to counteract operational risks and personalise customer service. The benefits of remote banking for banks lie in the use of customer data to better understand their preferences, financial goals, and spending habits in order to provide targeted services that meet their needs. Digital channels are cost-effective as they do not require premises and direct contact between the customer and bank staff. The penetration of remote banking services in the regions is becoming easier, and customer service has gone beyond the working day and is now available around the clock.

Key words: banking service, remote banking, mobile banking, transaction, Internet banking, digitalisation, distribution channels, ATM banking.

Постановка проблеми. Актуальність дослідження обумовлена світовою тенденцією до заміщення дистанційним сервісом філіальної мережі банків з метою зниження поточних витрат та підвищення операційної ефективності за умови задоволення потреб клієнтів у надійних, швидких і дешевих послугах. Поштовхом до розвитку вітчизняного електронного банкінгу стало запровадження Національним банком України проекту BankID [1].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика банківського дистанційного сервісу активно досліджується вітчизняними вченими. Зокрема, Н. Блащук-Дев'яткіна і Х. Петришин проаналізували середовище електронного банкінгу, визначили переваги банківських дистанційних послуг та проблеми для їх розвитку [2]. Ларіонова К.Л., Дячук Д.І. вивчили зв'язок між інноваціями та дистанційним сервісом у банках, зосередили увагу на понятті «інноваційний розвиток дистанційного банківського обслуговування» [3]. Руда О.Л. розглянула поняття дистанційного обслуговування клієнтів банку, його класифікацію та етапи розвитку, характеристику використання дистанційних інструментів у банківській системі України [4]. Бондаренко Л. і Подарин А. дослідили цифрову трансформацію на прикладі АТ «ПУМБ», приділивши увагу тенденціям в умовах пандемії COVID-19, інноваціям банку у сфері Інтернет-банкінгу, мобільного банкінгу та АТМ-банкінгу [5]. Проте невирішеними залишаються питання сумісності та взаємодії систем мобільного банку та Інтернет-банкінгу, функціональної підтримки клієнтів інформаційною службою банків, зовнішніх ризиків пов'язаних із

втручанням в систему електронного банкінгу в умовах воєнного стану.

Метою статті є визначення переваг дистанційного банківського обслуговування та його взаємодії з традиційним філіальним обслуговуванням для підвищення операційної ефективності комерційних банків.

Матеріали: наукові публікації, нормативно-правові акти у сфері регулювання діяльності комерційних банків.

Методи: бібліографічний аналіз, синтез, узагальнення.

Виклад основного матеріалу. Дистанційне банківське обслуговування (ДБО) — термін, що визначає весь спектр банківських послуг, що надаються клієнту віддалено, без відвідування філіалу банку. ДБО (анг. — Remote Banking) — сукупність техніко-технологічних, організаційно-правових методів та прийомів надання банками послуг своїм клієнтам на основі розпоряджень, які клієнт передає на відстані (віддаленим способом) без відвідування офісу банку [6]. Згідно із роз'ясненням НБУ законодавство України не містить термінів «сервіс переказу коштів» та «банківські системи дистанційного обслуговування» [7]. Водночас, законодавство містить термінологію «система дистанційного обслуговування», що охоплює системи типу «клієнт-банк», «клієнт-Інтернет-банк», «телефонний банкінг», «платіжний застосунок» та інші системи дистанційного обслуговування. На підставі дистанційних розпоряджень клієнта, ці системи можуть виконувати функції надання інформаційних послуг згідно з переліком, зазначеним в договорі між банком та клієнтом, здійснення операцій за рахунком клієнта. До систем дистанційного

обслуговування НБУ відносить, зокрема, Приват24, Ощад24/7, ПУМБ онлайн, тощо. До сервісів переказу коштів — сервіс банків (LiqPay) та/або небанківських фінансових установ (Portmone, iPay, WayforPay, Easy Pay тощо), які мають ліцензію НБУ на переказ коштів без відкриття рахунків, що надають можливість споживачам здійснювати оплату товарів (послуг).

Відповідно до п. 10.1 Інструкції № 22 [8] (яка діяла до 27.05.2022) оперативне ведення свого рахунку клієнт може здійснювати за допомогою систем дистанційного обслуговування. У зазначеній Інструкції у п. 1.4 даються такі визначення:

- дистанційне обслуговування — комплекс інформаційних послуг за рахунком клієнта та здійснення операцій за рахунком на підставі дистанційних розпоряджень клієнта;
- дистанційне розпорядження — розпорядження клієнта банку про проведення певної операції, яке передає клієнт за узгодженим каналом доступу без відвідування банку.

Акцент у цих визначеннях зроблений на віддаленому управлінні рахунками. Проте поняття «віддалений» не є притаманним усім видам ДБО, оскільки клієнт може проводити операції через банкомат (включаючи поповнення рахунку, зняття коштів, перекази і деякі платежі) у приміщенні банку за допомогою консультанта, у разі потреби. У більшості випадків такі операції проводяться клієнтом самостійно (або супроводжуються спілкуванням з представником банку через контакт-центр), тобто працює модель самообслуговування з використанням спеціального пристрою.

Робота клієнта банку за допомогою таких систем й оброблення банком його дистанційних розпоряджень передбачає використання спеціального програмного забезпечення та здійснюється на підставі договору банківського рахунку. Для підключення до системи ДБО клієнт має на пряму контактувати з представником банку у відділенні або шляхом телекомунікації, щоб обрати варіант сервісу та підписати договір. Наявність цифрового підпису і доступ до Інтернету дозволяють уповноваженій особі оформити договір без відвідування банку. Відповідно до п. 10.3 Інструкції № 22 у такому договорі в обов'язковому порядку повинні бути обумовлені права, обов'язки й відповідальність сторін (банку і клієнта). Процес обслуговування відбувається шляхом передачі і обробки інформації.

Самообслуговування фізичних осіб є більш широким поняттям, ніж ДБО, оскільки існує кілька специфічних категорій людей:

- 1) особи, які задовольняють свої певні фінансові потреби без участі представників банку (операціоністів, клієнт-менеджерів, радників). Вони самостійно придбавають небанківські фінансові продукти, інвестують у певні активи;
- 2) особи, які отримують соціальну допомогу та пенсії через пошту, сплачують за комунальні послуги

на пошті або через термінал, здійснюють або приймають грошові перекази через формальні і неформальні платіжні системи без відкриття рахунку;

- 3) особи, які не користуються будь-якими послугами банків, не відкривають рахунки у банках, не довіряють взагалі фінансовим посередникам або не бажають навчатися користуванню таким послугами.

На сьогодні усі підприємства, які офіційно працюють, підключені до систем «клієнт-банк». Виняток представляють ортодоксальні релігійні організації, які продовжують проводити операції лише шляхом відвідування філіалу банку.

Клієнтів-домогосподарств за використанням каналів доставки і ставленням до ДБО, на наш погляд, варто поділити на такі категорії:

- 1) переважно користувачі ДБО, що відвідують філіал банку лише для відкриття або закриття рахунку, врегулювання складних питань. Ці клієнти мають кілька рахунків у різних банках, регулярно порівнюють умови сервісу, легко навчаються, є дуже мобільними у міграції від одного постачальника до іншого, досконало володіють мобільними пристроями та комп'ютером для проведення трансакцій;
- 2) регулярні користувачі ДБО, котрі для здійснення простих трансакцій, продовжують активно відвідувати філіал для складних та великих операцій, є більш лояльними до конкретного банку, можуть навчатися користуванню ДБО лише в прямій взаємодії з представником банку. Такі користувачі менш просунуті у використанні мобільних застосунків і комп'ютерних пристроїв;
- 3) епізодичні користувачі ДБО, котрі відвідують банк переважно для отримання виписок і повідомлень про стан рахунку. Такі користувачі нерегулярно відвідують відділення банку, погано навчаються.

На сьогодні існують два типи систем дистанційного банківського обслуговування: для юридичних та фізичних осіб. Саме юридичні особи користуються системою електронних платежів «клієнт — банк», а фізичні особи та приватні підприємці — Інтернет-банкінгом та мобільним банкінгом.

Мобільний банкінг та Інтернет-банкінг є різновидами електронного банкінгу. Вони дещо відрізняються в технічному плані і номенклатурі. У першому випадку клієнт керує рахунком шляхом обміну СМС-повідомленнями з обслуговуючим банком, з обмеженим набором трансакцій; у другому — користувач також використовує мобільний пристрій, але також може користуватися персональним комп'ютером. Для цього клієнт має завантажити застосунок конкретного банку (фірмовий мобільний додаток) або зареєструватися у кабінеті на веб-порталі банку. Мобільний банкінг — це сервіс інформаційного обміну між користувачем телефону, що має платіжну карту і банком для проведення грошових переказів, обміну валюти шляхом відправлення команд з мобільного

пристрою. Тобто особи без смартфона не можуть користуватися даним сервісом. Надійність роботи цього каналу доставки залежить від оператора мобільного зв'язку, обслуговуючого банку та вміння клієнта. Зазвичай, мобільний банкінг підключається клієнту під час отримання картки. Мобільний банкінг — це по суті версія інтернет-банку для мобільного пристрою (смартфону або планшету).

Деякі банкіри називають Інтернет-банкінг «онлайн-банкінг» або «віртуальний банкінг». Причина полягає у варіантах перекладу з англійської тих понять, які використовуються у зарубіжній практиці. Інтернет-банкінг побудований на використанні вебсайту банку. Сервіс має кілька безумовних переваг порівняно з обслуговуванням у відділенні банку: символічна плата за послуги, швидкість виконання, захищеність засобами ідентифікації як для входу у систему, так і для проведення кожної трансакції, цілодобовий доступ, можливість виконання трансакції з будь-якого місця розташування клієнта (окрім країн, які перебувають під санкціями). Поряд з цим, ДБО несуть певні операційні ризики для клієнта і банку, що потребує розробки системи захисту, а від користувача — суворого дотримання правил безпеки.

На практиці, Інтернет-банк і мобільний банкінг іноді сприймаються пересічними громадянами як тотожні через наявність багатьох спільних характеристик (відсутність потреби у відвідуванні філіалу, використання електронних пристроїв, системи ідентифікації, доступ до Інтернету, наявність карткового рахунку, стандартні операції, миттєве виконання операцій в режимі онлайн, низькі тарифи, консуль-

тації в контакт-центрі банку). Обидва види сервісу можуть бути використані у відділенні банку, коли консультант навчає клієнта користуванню телефоном або у філіалі є станція для проведення операцій з використанням ПК банку за індивідуальним логіном і паролем.

Мобільний банкінг та Інтернет-банкінг — це два різні режими онлайн-банкінгу. Мобільний банкінг передбачає розпорядження клієнта щодо банківських операцій з використанням мобільного пристрою. Для користування інтернет-банкінгом клієнту необхідно встановити веб-браузер на своєму комп'ютері або мобільному пристрої. На нашу думку, мобільний банкінг зручніший для простих трансакцій: переказ грошей, платежі за шаблонами, обміну валюти, перевірки залишку на рахунок. Звичайно клієнти використовують обидва канали, але раніше Інтернет-банкінг був зручнішим для складних трансакцій, таких як подання заявки на кредит із завантаженням документів у вигляді додатків. На сьогодні, така відмінність відсутня. Заявку на кредит у багатьох банках можна надати онлайн за телефоном. Частіше у чаті можна провести письмовий діалог з контакт-центром. На практиці, клієнт може зв'язатися з банком для отримання інструкції у проведенні певної трансакції уперше або виправлення певної помилки, тобто ці два канали використовуються одночасно.

Зазвичай Інтернет-банкінг передбачає вищі ліміти операцій. Інтернет-банкінг — це сервіс з використанням Інтернету. Інтернет-банкінг — це здійснення банківських операцій власником рахунку через

Таблиця 1

Відмінність мобільного банкінгу від Інтернет-банкінгу

Параметр	Мобільний банкінг	Інтернет банкінг
Визначення	Послуги банку через стільникові пристрої	Послуги в електронному вигляді за допомогою Інтернету
Пристрій для комунікації	Мобільні телефони або планшети	Комп'ютери та/або мобільні телефони
Вхід в систему	Пароль доступу до телефону, код для трансакції	Логін та пароль доступу, код для трансакції, верифікація через повідомлення на телефон або месенджер (Viber)
Форма повідомлень	СМС, мобільний додаток або веб-сайт	Веб-сайт банку та СМС
Загроза технічних збоїв	Провайдери мобільного зв'язку та Інтернету	Провайдери Інтернету, веб-сайт банку
Комунікація	Контакт-центр, СМС	Контакт-центр, чати, е-пошта
Функції	Простий набір	Повний набір, за певними винятками
Кваліфікація користувача	Знання функцій мобільного пристрою	Знання комп'ютеру
Фінансова інклюзія	Практично без обмежень	Лише користувачі комп'ютерів
Застосунок	Не потрібен	Завантаження з Інтернету
Стартові витрати	Придбання мобільного пристрою та SIM-карти	Придбання або оренда комп'ютера і обладнання для Інтернету
Групи клієнтів	Майже усі вікові групи	За винятком консервативних або ортодоксальних осіб

Джерело: складено автором

веб-сайт банку в особистому кабінеті за допомогою власного або орендованого комп'ютера, але з можливістю повідомлень на мобільний пристрій. Відсутність Інтернету одразу паралізує роботу даного каналу. Клієнт банку надає розпорядження банку з управління рахунком (електронний документ) через Інтернет.

Типовий набір транзакцій мобільного банкінгу включає: оплату рахунків, перекази коштів, моніторинг залишків на рахунках, обмін валют, сплату комунальних послуг. Мобільний банкінг також пропонує інформаційні послуги: виписка операцій, реквізити рахунку, довідка про розташування банкоматів і відділень банку, курси валют, отримання СМС повідомлень про пропозицію продуктів та проведення/верифікацію операцій. На сьогодні, мобільний пристрій дозволяє використовувати застосунки з цифровим підписом і документами, що засвідчують особу. Останні покоління смартфонів за функціями і обсягами оперативної пам'яті наближені до персональних комп'ютерів, тому різниця між Інтернет-банкінгом і мобільним банком практично стирається. Це пояснюється наступним чином. По-перше, потреба у персональних комп'ютерах знижується за наявності смартфонів, що вже більше виконують не функції зв'язку, а засобів накопичення та зберігання інформації (навчання, пошук даних і новин в Інтернеті, спілкування у соціальних мережах), а також інструменту для розваг (перегляд фільмів, ігри, програвання музики, тощо). Завдяки швидкому процесу цифровізації у державному секторі, смартфони останнім часом використовуються для ідентифікації особи завдяки збереженню цифрових версій паспорту, прав водія, витягів з реєстрів, тощо. По-друге, смартфон є відносно дешевшим, при цьому розмір екрану постійно збільшується. У свою чергу, підключення комп'ютеру до соціальних мереж дозволяє здійснювати дзвінки без використання телефону. Смартфон може бути підключений до ПК. Однак, користування мобільним пристроєм, вимагає сплати клієнтом не тільки за Інтернет, але й за зв'язок. У разі підключення смартфона через Wi-Fi користування Інтернетом є безкоштовним. По-третє, смартфон є портативним, переносним, що дозволяє вільно користуватися у дорозі, а меню постійно удосконалюється. Для використання ПК вимагається більший комфорт. Також існує можливість завантаження та регулярне оновлення застосунків для телефону від різних провайдерів. Отже, клієнт може провести практично ті ж самі операції з використання смартфона, що й через комп'ютер.

Канали дистрибуції банків мають бути налаштовані на два параметри: перелік банківських продуктів і послуг та сегментацію клієнтів. В широкому розумінні банки можуть доставляти продукти і послуги через партнерів (сторонні організації) та агентів (фізичних та юридичних осіб). Функції агентів та партнерів варіюються в залежності від моделі бізнесу

конкретного банку. Агенти і партнери, як правило, обмежені у функціях лише пропозицією обмеженого кола продуктів. Відповідно до Загальних положень Інструкції № 163, надавач платіжних послуг з ініціювання платіжної операції — юридична особа, яка в установленому Законом про платіжні послуги та нормативно-правовими актами Національного банку порядку отримала право на надання послуг з ініціювання платіжної операції [9]. Наприклад, агенти лише ініціюють транзакцію або проводять початкову операцію у бізнес-процесі: від імені банку приймають кошти та депозитний рахунок, кредитні заявки, можуть проводити обмін валют, збирати кошти для погашення кредиту. Партнери переважно беруть участь у проєктах продажу кредитних продуктів (партнер залучає клієнта і проводить кредитний аналіз, а кредитні кошти надає банк), ко-брендінгу (випуск платіжних карток з дисконтами і кешбеком), використання платіжних терміналів і банкоматів, видача готівки з платіжних карток у торговельних мережах, проведення комунальних платежів в Інтернеті, продаж товарів (побутові прилади, меблі, автомобілі, спецтехніку) у кредит від банку. Партнерами виступають торговельні компанії та фінансові установи. Існують численні випадки, коли партнерами виступають афілійовані з банком компанії. Вони не проводять самостійний аналіз кредитоспроможності, а лише збирають інформацію від заявника та відправляють її для обробки і прийняття рішення у банк-партнер. В інших випадках комісіонер отримує право на аутсорсинг кредитного аналізу, видає кредит, а потім передає права вимоги до позичальника іншому банку.

Комерційні банки за розподілом клієнтури і видів каналів доставки використовують наступні моделі:

- 1) банк без філіалів і без каси (нетипова модель, характерна для інвестиційних банків) з проведенням відповідних операцій через партнерів (банки, небанківські організації);
- 2) віртуальний банк, який може працювати без філіалів, але у деяких варіантах відкриває декілька філіалів для залучення нових клієнтів і зміцнення довіри з їхнього боку;
- 3) банк корпоративного бізнесу з наданням послуг через систему «клієнт-банк» та команду клієнт-менеджерів, радників і агентів зі слабorozвинutoю філіальною мережею. Такі банки зорієнтовані переважно на окремий сегмент бізнес-клієнтів (великі корпорації, середній бізнес);
- 4) банк з універсальною спрямованістю, багаторівневою структурою відділень і ДБО. Така модель найбільш популярна, оскільки дозволяє диверсифікувати джерела доходів, акумуляцію ресурсів від клієнтів, нейтралізацію загрози спаду у заощадженнях та інвестиціях на ринку;
- 5) банк роздрібного бізнесу з інтеграцією розгалуженої мережі філіалів і ДБО. Один різновид такої моделі передбачає ключову роль відділень,

а другий — другорядну роль відділень як центрів продажу;

- 6) банк переважно корпоративних клієнтів з утворенням афілійованого Інтернет-банку для обслуговування приватних осіб;
- 7) банк для обслуговування дуже заможних клієнтів (private banking), як правило, без філіалів або «сімейними офісами», з роботами-радниками, ДБО і агентами-консультантами.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Дистанційне банківське обслуговування є одним з резервів зниження операційних витрат банків поряд з розширенням та збереженням клієнтської бази. Оскільки цифрова трансформація продовжує змінювати банківську індустрію, електронний банкінг швидко розвивається, що призводить до посилення конкуренції між банками за надання найкращих цифрових послуг своїм клієнтам.

Канали дистрибуції банків мають враховувати два основні параметри: перелік банківських продуктів і послуг та сегментацію клієнтів. Це дає змогу швидко доставляти продукти і послуги банку через партнерів та агентів. На сьогодні, популярним каналом доставки банківських послуг до кінцевого споживача є афілійовані компанії банку.

Провідні приватні банки реалізують модель, яка передбачає зниження кількості контактів з клієнтами у відділеннях та кол-центрі на користь цифрових каналів. Вітчизняні державні банки працюють за четвертою моделлю, тому не доповнюють приватні банки, а конкурують з ними та між собою. Це суперечить місії держави у подоланні провалів ринку та стимулює не здорову конкуренцію на банківському ринку, зокрема через використання іміджу держави як фактору надійності. На рівні держави варто узгодити стратегію розвитку каналів дистрибуції

державних банків задля розширення клієнтури, яка недостатньо охоплена сервісом приватних банків.

Державні банки відрізняються між собою за розвитком сервісу ДБО. Деякі з них відстають у якості електронного банкінгу від приватних банків. Провідні позиції Приватбанку та Сенс-банку (за окремими аспектами) здебільшого обумовлені спадщиною, коли вони перебували у приватній власності. Перша категорія банків — приватні банки з місцевим капіталом, доволі різномісна, оскільки включає такі великі установи, як Універсал банк, Таскомбанк, ПУМБ, банк Південний та А-Банк. Друга категорія — дрібні банки, що намагаються компенсувати відсутність філіальної мережі. Третя група — великі банки з іноземним капіталом: Райффайзенбанк, Креді Агріколь, Укрсиббанк, ОТП-Банк, що орієнтовані на більш заможну клієнтуру, вимогливі до відбору клієнтів та надають високоякісний сервіс.

Можливості штучного інтелекту і машинного навчання мають бути використані в електронному банкінгу як для протидії операційним ризикам, так і для персоналізації сервісу. Поряд з цим, банки не без підстав побоюються порушення правил безпеки інформації та розголошення даних про клієнтів учасниками банківської платформи.

ДБО містить численні переваги як для банків, так і клієнтів. По-перше, банки можуть використовувати дані клієнтів, щоб зрозуміти їхні вподобання, фінансові цілі та звички витрачати гроші для адресного надання індивідуальних послуг, які відповідають їх потребам. По-друге, цифрові канали є економічно ефективними, оскільки не вимагають приміщень та прямого контакту клієнта з персоналом банку. По-третє, проблема проникнення у регіони стає простішою, а обслуговування клієнтів вийшло за рамки робочого дня та є цілодобовим.

Література

1. Положення про Систему BankID Національного банку України : Постанова Правління Національного банку України від 17.03.2020 № 32 (у редакції Постанови Правління НБУ від 01.09.2023 № 105). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0105500-23#Text> (дата звернення: 25.06.2024).
2. Блащук-Дев'яткіна Н., Петришин Х. Дистанційне банківське обслуговування: теоретичні аспекти, сучасний стан та перспективи його розвитку. *Економічні науки. «Молодий вчений»*. 2022. № 9 (109). doi: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2022-9-109-27>.
3. Ларіонова К. Л., Дячук Д. І. Дистанційне банківське обслуговування: сутність та сучасний стан впровадження на банківському ринку України. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 6, Том 1. С. 280–287. doi: <https://www.doi.org/10.31891/2307-5740-2021-300-6-43>.
4. Руда О. Л. Дистанційне обслуговування в банківській системі. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 39. doi: <https://doi.org/10.32843/infrastruct39-58>.
5. Бондаренко Л., Подарин А. Діджиталізація АТ «ПУМБ» як приклад цифрових процесів українського банківського сектору. *Економіка та суспільство*. 2022. (43). doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-11>.
6. Термінологічний словник з питань запобігання та протидії легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму, фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення та корупції / Чубенко А. Г., Лошицький М. В., Павлов Д. М., Бичкова С. С., Юнін О. С. К.: Ваїте, 2018.

7. Щодо розрахунків за допомогою «банківських систем дистанційного обслуговування та/або сервісів переказу коштів». Лист НБУ від 15.01.2021 р. № 57–0010/3184. URL: <https://news.dtki.ua/debet-kredit/portal-news/69512-list-nbu-vid-15012021-r-57-00103184> (дата звернення: 25.06.2024).

8. Про затвердження Інструкції про безготівкові розрахунки в Україні в національній валюті: Постанова Правління Національного банку України від 21.01.2004 № 22. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0377-04#Text> (дата звернення: 25.06.2024).

9. Про затвердження Інструкції про безготівкові розрахунки в національній валюті користувачів платіжних послуг: Постанова Правління Національного банку України від 29.07.2022 № 163. URL: https://bank.gov.ua/ua/legislation/Resolution_29072022_163 (дата звернення: 25.06.2024).

References

1. Polozhennia pro Systemu BankID Natsionalnoho banku Ukrainy: Postanova Pravlinnia Natsionalnoho banku Ukrainy 17.03.2020 No 32 (u redaktsii postanovy Pravlinnia NBU dated 01.09.2023 No 105) [Regulations on the BankID System of the National Bank of Ukraine / Resolution of the Board of the National Bank of Ukraine No. 32 dated 17.03.2020 (as amended by Resolution of the Board of the NBU No. 105 dated 01.09.2023)]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0105500-23#Text> [in Ukrainian].

2. Blashchuk-Deviatkina, N., & Petryshyn, Kh. (2022). Dystantsiine bankivske obsluhovuvannia: teoretychni aspekty, suchasnyi stan ta perspektyvy yoho rozvytku [Remote banking services: theoretical aspects, current state and prospects for its development]. *Ekonomichni nauky. "Molodyi vchenyi"*, 9 (109). doi: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2022-9-109-27> [in Ukrainian].

3. Larionova, K. L., & Diachuk, D. I. (2021). Dystantsiine bankivske obsluhovuvannia: sutnist ta suchasnyi stan vprovadzhennia na bankivskomu rynku Ukrainy [Remote banking services: the essence and current state of implementation in the banking market of Ukraine]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, 6 (1), 280–287. doi: <https://www.doi.org/10.31891/2307-5740-2021-300-6-43> [in Ukrainian].

4. Ruda, O. L. (2020). Dystantsiine obsluhovuvannia v bankivskii systemi [Remote servicing in the banking system]. *Infrastruktura rynku*, 39. doi: <https://doi.org/10.32843/infrastruct39-58> [in Ukrainian].

5. Bondarenko, L., & Podaryn, A. (2022). Didzhytalizatsiia AT "PUMB" yak pryklad tsyfrovyykh protsesiv ukrainskoho bankivskoho sektoru [Digitalisation of JSC "FUIB" as an example of digital processes of the Ukrainian banking sector]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 43. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-11> [in Ukrainian].

6. Chubenko, A. H., Loshytskyi, M. V., Pavlov, D. M., Bychkova, S. S., & Yunin, O. S. (2018). Terminolohichni slovnyk z pytan zapobihannia ta protyidii lehalizatsii (vidmyvanniu) dokhodiv, oderzhanykh zlochynnym shliakhom, finansuvanniu teroryzmu, finansuvanniu rozpovsiudzhennia zbroi masovoho znyshchennia ta koruptsii [Glossary of terms on prevention and counteraction to legalisation (laundering) of proceeds of crime, financing of terrorism, financing of proliferation of weapons of mass destruction and corruption]. K.: Vaite [in Ukrainian].

7. Shchodo rozrakhunkiv za dopomohoiu "bankivskykh system dystantsiinoho obsluhovuvannia ta/abo servisiv perekazu koshtiv". Lyst NBU vid 15.01.2021 p. No 57–0010/3184 [On settlements through "banking systems of remote service and/or money transfer services". Letter of the NBU dated 15.01.2021 No. 57–0010/3184]. URL: <https://news.dtki.ua/debet-kredit/portal-news/69512-list-nbu-vid-15012021-r-57-00103184> [in Ukrainian].

8. Pro zatverdzhennia Instruksii pro bezgotivkovi rozrakhunky v Ukraini v natsionalnii valiuti: Postanova Pravlinnia Natsionalnoho banku Ukrainy 21.01.2004 No 22 [On Approval of the Instruction on Cashless Payments in Ukraine in the National Currency: Resolution of the Board of the National Bank of Ukraine of 21.01.2004 No. 22]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0377-04#Text> [in Ukrainian].

9. Pro zatverdzhennia Instruksii pro bezgotivkovi rozrakhunky v natsionalnii valiuti korystuvachiv platizhnykh posluh: Postanova Pravlinnia Natsionalnoho banku Ukrainy dated 29.07.2022 No 163 [On Approval of the Instruction on Cashless Payments in the National Currency of Payment Service Users: Resolution of the Board of the National Bank of Ukraine of 29.07.2022 No. 163]. URL: https://bank.gov.ua/ua/legislation/Resolution_29072022_163 [in Ukrainian].

УДК 336.74:005.21

Різняк Дмитро Васильович

кандидат економічних наук, докторант

Львівський національний університет імені Івана Франка

Riznyk Dmytro

Candidate of Economic Sciences

Ivan Franko National University of Lviv

ORCID: 0000-0003-3188-5158

Тарасова Олена Валентинівна

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри обліку та аудиту

Одеський національний технологічний університет

Tarasova Olena

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

Odesa National University of Technology

ORCID: 0000-0002-4372-3677

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-6-9993

ВПЛИВ МОНЕТАРНОЇ ПОЛІТИКИ НА ФІНАНСОВУ СТАБІЛЬНІСТЬ ТА ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК

INFLUENCE OF MONETARY POLICY ON FINANCIAL STABILITY AND ECONOMIC DEVELOPMENT

Анотація. Вступ. У даній статті розглядається вплив монетарної політики на фінансову стабільність та економічний розвиток, з особливим акцентом на залучення досвіду розвинених країн. Аналізуючи як традиційні, так і нетрадиційні інструменти монетарного регулювання, стаття висвітлює їхню роль у формуванні макроекономічних параметрів, таких як інфляція, процентні ставки та загальна економічна активність. Особлива увага приділяється механізмам впливу цих інструментів на фінансову стабільність і можливостям запобігання економічним кризам.

Стаття також розглядає взаємодію між монетарною політикою та іншими сферами економічного регулювання, підкреслюючи значення координації між різними напрямками політики для досягнення загальної економічної стабільності та стійкості. Висновки дослідження мають на меті внести вклад у розуміння кращих практик та стратегічних підходів, які можуть бути застосовані центральними банками для ефективного управління національною економікою у складних глобальних умовах.

Мета. Метою даної статті є глибоке дослідження впливу монетарної політики на фінансову стабільність та економічний розвиток, з особливим фокусом на аналіз використання традиційних та нетрадиційних інструментів монетарного регулювання центральними банками. Виявити та обґрунтувати зв'язки між монетарною політикою та ключовими макроекономічними індикаторами, а також оцінити стратегічні підходи, які сприяють підвищенню економічної стійкості та запобігання потенційним фінансовим кризам.

Враховуючи ці аспекти, медіація в Україні має значний потенціал для розвитку як важливий інструмент вирішення конфліктів. Задача законодавців та професійних спільнот полягає у подальшій адаптації внутрішнього законодавства до міжнародних практик та підвищенні обізнаності щодо переваг медіації серед населення. Такі кроки сприятимуть підвищенню довіри до медіації та її використанню як ефективного засобу правосуддя.

Матеріалами і методи. Дослідження базується на аналізі наукових публікацій, офіційних звітів центральних банків, і економічних індикаторів. Вивчення академічних статей допомагає залучити теоретичні основи та аналітичні дані для розуміння інструментів монетарної політики та їхнього впливу на економіку. Офіційні документи центральних банків надають інформацію про монетарні стратегії та прогнози, що використовуються для аналізу змін у політиці, тоді як економічні індикатори, такі як ВВП та інфляція, дозволяють оцінити реальний вплив монетарних рішень.

Застосування системного та структурно-функційного підходів у дослідженні забезпечує глибоке розуміння монетарної політики. Системний підхід допомагає ідентифікувати взаємозв'язки між елементами монетарної системи та їх вплив на економіку, тоді як структурно-функційний підхід фокусується на ролі кожного компонента в ширшій економічній системі, аналізуючи, як зміни в монетарній політиці впливають на економічні процеси та фінансову стабільність. Ці методи дозволяють визначити, як структурні зміни можуть сприяти ефективному та стабільному розвитку.

Результати. Аналіз показав, що основні інструменти монетарної політики, такі як процентні ставки, резервні вимоги, і операції на відкритому ринку, є вирішальними для регулювання грошової маси та кредитного потоку в економіці. Зниження процентних ставок зазвичай стимулює економічну активність, сприяючи інвестиціям та споживанню, тоді як підвищення ставок може допомогти стримати інфляцію. Ефективне використання цих інструментів дозволяє центральним банкам досягти балансу між стимулюванням зростання та запобіганням економічних перегрівів.

Дослідження виявило, що адекватне застосування монетарних інструментів сприяє значному поліпшенню економічного розвитку. Нетрадиційні методи, як-от кількісне пом'якшення, показали свою ефективність у стабілізації фінансових ринків і стимулюванні економічної активності під час криз. Результати також засвідчили, що монетарна політика має непрямі ефекти на ринок праці, інвестиції та загальне економічне зростання, підкреслюючи її значення як інструменту загальноекономічного регулювання.

Фінансова стабільність є критичною областю, де монетарна політика відіграє ключову роль. Результати дослідження підтвердили, що стратегічне управління процентними ставками та регулювання ліквідності можуть ефективно запобігати фінансовим кризам та захищати економіку від волатильності. Використання монетарних заходів для зміцнення банківського сектору та стабілізації валютних курсів показало, як важливо координувати монетарну та фінансову політики для забезпечення загальної економічної стабільності.

Перспективи. На основі проведеного дослідження можна спрогнозувати подальший розвиток та вдосконалення монетарної політики, зокрема через інтеграцію новітніх технологій та аналітичних методів для більш точного прогнозування економічних трендів. Центральні банки мають змогу використовувати досвід пандемії COVID-19 для розробки стратегій, які забезпечать більшу гнучкість та адаптивність у реагуванні на майбутні кризи. Важливим напрямком є також посилення глобальної координації монетарних політик, що допоможе зміцнити фінансову стабільність на міжнародному рівні та підвищити ефективність реагування на економічні шоки у світовій економіці.

Ключові слова: монетарна політика, фінансова стабільність, економічний розвиток, центральні банки, процентні ставки, кількісне пом'якшення, фінансові кризи, макроекономічні індикатори.

Summary. Introduction. This article examines the impact of monetary policy on financial stability and economic development, with a special focus on the experience of developed countries. By analyzing both traditional and unconventional monetary regulation tools, the article highlights their role in shaping macroeconomic parameters such as inflation, interest rates, and overall economic activity. Particular attention is paid to the mechanisms by which these tools influence financial stability and the potential to prevent economic crises. The article also considers the interaction between monetary policy and other areas of economic regulation, emphasizing the importance of coordination among different policy directions to achieve overall economic stability and resilience. The conclusions of the study aim to contribute to the understanding of best practices and strategic approaches that central banks can apply for effective national economic management under complex global conditions.

Purpose. The purpose of this article is to conduct a thorough investigation of the impact of monetary policy on financial stability and economic development, focusing particularly on the analysis of traditional and unconventional monetary regulation tools by central banks. The article seeks to identify and substantiate the connections between monetary policy and key macroeconomic indicators, as well as to assess strategic approaches that enhance economic resilience and prevent potential financial crises.

Considering these aspects, mediation in Ukraine has significant potential for development as an important tool for conflict resolution. The task for legislators and professional communities involves further adaptation of domestic legislation to international practices and raising awareness about the benefits of mediation among the population. Such steps will promote trust in mediation and its use as an effective means of justice.

Materials and Methods. This study is based on the analysis of scientific publications, official reports of central banks, and economic indicators. Reviewing academic articles provides theoretical foundations and analytical data to understand the tools of monetary policy and their impact on the economy. Official documents from central banks offer information on monetary strategies and forecasts used to analyze policy changes, while economic indicators such as GDP and inflation help assess the real impact of monetary decisions. The use of systemic and structural-functional approaches in this research ensures a deep understanding of monetary policy. The systemic approach helps identify the interconnections between elements of the monetary system and their impact on the economy, while the structural-functional approach focuses on the role of each component within the broader economic system, analyzing how changes in monetary policy affect economic processes and financial stability. These methods allow for identifying how structural changes can contribute to effective and stable development.

Results. The analysis demonstrated that primary tools of monetary policy, such as interest rates, reserve requirements, and open market operations, are crucial for regulating the money supply and credit flow in the economy. Lowering interest rates typically stimulates economic activity by encouraging investments and consumption, whereas raising rates can help contain inflation. Effective use of these tools allows central banks to balance between stimulating growth and preventing economic

overheating. The study found that proper application of monetary instruments significantly enhances economic development. Unconventional methods, such as quantitative easing, have proven effective in stabilizing financial markets and stimulating economic activity during crises. The results also confirmed that monetary policy has indirect effects on the labor market, investments, and overall economic growth, highlighting its importance as a tool for macroeconomic regulation.

Financial stability is a critical area where monetary policy plays a key role. The research findings confirmed that strategic management of interest rates and liquidity regulation can effectively prevent financial crises and protect the economy from volatility. Using monetary measures to strengthen the banking sector and stabilize currency rates shows the importance of coordinating monetary and financial policies to ensure overall economic stability.

Discussion. Based on the conducted research, it is possible to predict further development and improvement of monetary policy, particularly through the integration of the latest technologies and analytical methods for more accurate forecasting of economic trends. Central banks have the opportunity to use the experience of the COVID-19 pandemic to develop strategies that will provide greater flexibility and adaptability in responding to future crises. An important direction is also the strengthening of global coordination of monetary policies, which will help enhance financial stability at the international level and increase the effectiveness of responses to economic shocks in the global economy.

Key words: monetary policy, financial stability, economic development, central banks, interest rates, quantitative easing, financial crises, macroeconomic indicators.

Постановка проблеми. У світлі непередбачуваності економічних циклів та відчутної необхідності регуляції ринків, роль монетарної політики як інструменту фінансової стабілізації та економічного розвитку стає все більш і більш відчутною. Центральні банки, які мають у своєму арсеналі засоби для коригування грошової маси та кредитних умов, відіграють в межах сучасної макроекономічної системи стратегічну роль у модерації бізнес-циклів та запобіганні фінансових збурень.

Розглядаючи інфляцію як явище, що вимагає невідкладного контролю для захисту реальних доходів населення та інвестиційної привабливості економіки, ми мусимо визнати важливість вдосконалення механізмів монетарної політики. Крім того, важливо осмислити наслідки монетарних втручань не тільки для макроекономічного балансу, а й для окремих секторів економіки. Центральні банки, використовуючи свій арсенал інструментів, мають можливість не тільки долати короткострокові економічні коливання, але й сприяти стійкому довгостроковому економічному зростанню, що є вирішальним в умовах сучасного ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Монетарна політика становить наріжний камінь сучасної економічної системи суспільства, а тому широка увага до неї з боку дослідників зрозуміла й природня. Так, О.В. Горняк, І.А. Ломачинська та А.О. Мумладзе у своєму дослідженні аналізують кредитне та кількісне пом'якшення в умовах глобальної нестабільності, демонструючи, як ці інструменти монетарного регулювання застосовуються в розвинених країнах [1, с. 9–14]. Г.С. Алексеевська та С.О. Якубовський розкривають вплив нетрадиційних методів монетарної політики на економічний розвиток, акцентуючи на їх значенні та впливі на економічні показники [2, с. 24–27]. Тему негативних відсоткових ставок як інструменту нетрадиційної монетарної політики досліджують І.А. Ломачинська, Є. Масленіков та А.О. Мумладзе, оцінюючи їх вплив на економіку та фінансові ринки [3, с. 7–15].

Ю.П. Макаренко та К.О. Вітер зосереджуються на аналізі сучасного стану та тенденцій функціонування валютного ринку України, виділяючи ключові аспекти, що впливають на ефективність монетарної політики [4, с. 42–49]. О.І. Барановський та співавтори розробляють економетричні моделі для оцінки ефективності монетарної політики в Україні, підкреслюючи важливість даних підходів у контексті національної економіки [5, с. 226–235]. Б.Хертвіг та співавтори розглядають зв'язок між монетарною політикою, закриттям підприємств та продуктивністю, виявляючи важливі залежності, які можуть впливати на довгострокові економічні тенденції [6].

Далі в цьому контексті, С.С. Пирог розкриває проблематику сучасної монетарної політики Національного банку України, вказуючи на необхідність радикальних змін для підвищення ефективності та відповідності до сучасних економічних викликів [7, с. 176–181].

Своєю чергою, О.Дзюблук ретельно аналізує монетарну політику Європейського центрального банку, особливо в контексті її реагування на кризові явища на фінансовому ринку. Автор підкреслює стратегічне використання монетарних інструментів для стабілізації ринків та запобігання глибоким економічним рецесіям [8, с. 8–30]. Дж. Арічча, П.Рабаналь і Д.Сандрі детально описують застосування нетрадиційних методів монетарної політики в Єврозоні, Японії та Великій Британії, демонструючи їх вплив на загальноекономічні показники та відновлення після фінансових шоків [9]. Ен.Сонен та Р.Веннет вивчають зв'язок між політикою ЄЦБ та ризиком банківських дефолтів, звертаючи увагу на те, як монетарні рішення впливають на стабільність фінансових установ [10]. Дж.Корбісєро та Ен.Лоутон аналізують останній перегляд стратегії монетарної політики ЄЦБ, акцентуючи на його значенні для подальшого курсу центрального банку у відповідь на змінні економічні умови [11].

К. Зайдль досліджує вплив інфляції на монетарну політику ЄЦБ, підкреслюючи, як центральний банк маневрує для контролювання інфляційних процесів у економіці, що зазнає постійних змін [12]. П. Д. Тортола обговорює політизацію Європейського центрального банку, вивчаючи її наслідки для політичної незалежності та ефективності у регулюванні макроекономічних процесів [13]. К. Туорі розглядає програму кількісного пом'якшення ЄЦБ як значний конституційний поворот, вказуючи на глибокі зміни в правовій основі центрального банку, які мали місце внаслідок цих заходів [14].

Ми закінчуємо цей невеличкий огляд роботою Ф. Зумбіні, яка критикує деякі суперечності в кількісному пом'якшенні, що здійснює Європейський центральний банк, підкреслюючи потенційні ризики та недоліки цієї стратегії для стабільності фінансового ринку [15].

На наше міркування, кожне із цих досліджень вносить важливий внесок у розуміння складних взаємодій між монетарною політикою та економічною стабільністю, відкриваючи нові перспективи для аналізу та вдосконалення грошово-кредитних механізмів у складних умовах глобалізованої економіки.

Мета цієї статті полягає в аналізі впливу монетарної політики на фінансову стабільність та економічний розвиток у контексті глобальної економічної інтеграції. Стаття прагне розкрити, яким чином різні інструменти монетарної політики, включаючи стандартні та нетрадиційні підходи, впливають на стабілізацію валют, банківську систему та інфляційні процеси, тим самим сприяючи або гальмуючи економічний розвиток.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: а) наукові публікації — статті з наукових журналів та конференцій, що охоплюють теорії монетарної політики, аналізи інструментів центральних банків та їх вплив на економіку. Вивчення таких публікацій дозволяє залучити академічні дослідження для підкріплення аргументації; б) офіційні звіти центральних банків — документи, які містять інформацію про поточні монетарні стратегії, звіти про інфляцію, регуляції та прогнози, які можуть служити основою для аналізу змін у монетарній політиці; в) економічні індикатори — дані про ВВП, інфляцію, рівень безробіття, інвестиційну активність, які можуть бути використані для оцінки впливу монетарних інструментів на економічні процеси.

У рамках цього дослідження застосовуються два основних методи аналізу: системний та структурно-функційний. Системний підхід дозволяє розглянути монетарну політику як складну систему, що включає множину елементів та їх взаємодії. Цей метод допомагає ідентифікувати основні компоненти монетарної політики, такі як облікові ставки, кредитні умови, та оцінити їх вплив на різні сектори економіки. Важливість системного підходу полягає в його здатності виявити залежності та взаємозв'язки, що

формують економічні цикли та визначають результативність монетарних інтервенцій.

Структурно-функційний підхід, зі свого боку, зосереджується на вивченні того, як кожен компонент монетарної політики виконує свої функції у ширшій економічній системі. Цей метод дозволяє аналізувати, як зміни у монетарній політиці впливають на функціонування економіки, включаючи ефекти на споживчий попит, інвестиційну активність, та фінансову стабільність. Через цей підхід можна визначити, які структурні зміни в монетарній політиці можуть сприяти ефективнішому та стабільнішому економічному розвитку.

Виклад основного матеріалу. Монетарна політика відіграє критичну роль у регулюванні економічних процесів сучасних держав, впливаючи на інфляцію, зайнятість, і стабільність національної валюти. Центральні банки використовують різноманітні інструменти для досягнення цих макроекономічних цілей, адаптуючи свої стратегії до динамічних умов глобального ринку.

Один з основних інструментів монетарної політики — операції з процентними ставками, зокрема ставкою рефінансування, яка впливає на вартість позик для комерційних банків. Зниження ставок спрямоване на стимулювання економіки шляхом здешевлення кредитів, що може спонукати підприємства до інвестицій та споживачів до збільшення витрат.

Облікова ставка визначає вартість грошей, які банки можуть запозичити безпосередньо в центрального банку. Це дозволяє центральному банку контролювати ліквідність у банківській системі, що є критично важливим у періоди фінансових потрясінь. Облікова ставка є ключовим інструментом монетарної політики, який використовується для регулювання грошової маси та контролю над інфляцією. З наступного графіка видно, що з липня 2023 року до березня 2024 року ставка знижувалася з 22% до 14.5% [17, с. 4] (рис. 1).

Подібна форма ведення фінансової політики через зниження облікової ставки зазвичай спрямована на те, щоб кредити були дешевшими для бізнесу та споживачів, що може призвести до зростання інвестицій та споживання, так необхідного для України в умовах війни та пошуках відновлення. Це, своєю чергою, сприяє економічному зростанню та протидіє «втечі» як фінансового, так і людського капіталу за межі України.

З іншого боку, подібний підхід викликає і деякі нарікання, позаяк низька облікова ставка може спричинити відтік капіталу з країни, оскільки інвестори шукають вищу дохідність в інших країнах. Це може сприяти девальвації національної валюти.

Це підтверджує наступний графік, що демонструє курс гривні до долара США та євро за той самий період. Графік ілюструє зміни в курсі гривні: зростання курсу долара США з 36.5686 до 38.6639, та курсу євро з 40.4330 до 42.0305 [17] (рис. 2).

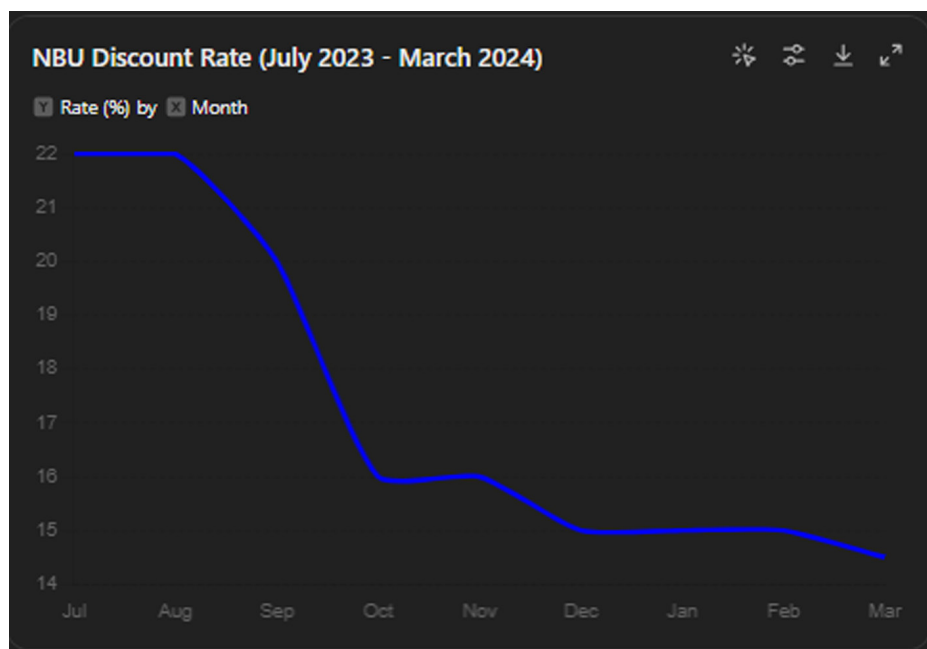


Рис. 1. Динаміка облікової ставки НБУ
Джерело: узагальнено авторами на основі [17]

Таким чином, вимушене пониження облікової ставки НБУ, що переслідувало мету підвищення інвестиційної привабливості української економіки, не можна вважати цілком беззаперечним з огляд на його несприятливий вплив на дохідність бізнесу.

Окрім облікової ставки, встановлення норм обов'язкових резервів, які банки мають утримувати, не вкладаючи в кредити, дозволяє впливати на кількість грошей, які банки можуть надавати у вигляді позик. Збільшення резервних вимог зменшує

ліквідність у системі, тим самим стримуючи інфляційний тиск.

В цьому контексті доречно проаналізувати наступний графік, що відображає динаміку інфляції в Україні (рис. 3).

Графік інфляції, представлений на зображенні, демонструє поступове та значне зростання інфляційних показників в Україні протягом декількох років. Цей тренд може свідчити про ряд економічних викликів, з якими країна стикалася у цей період,

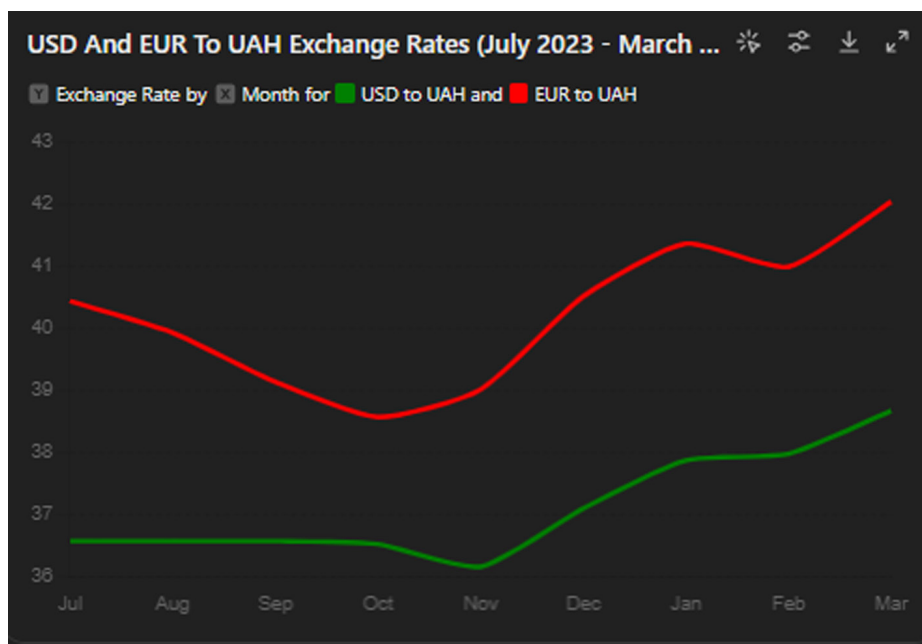


Рис. 2. Курс гривні до долара США та євро
Джерело: систематизовано авторами на основі [17]

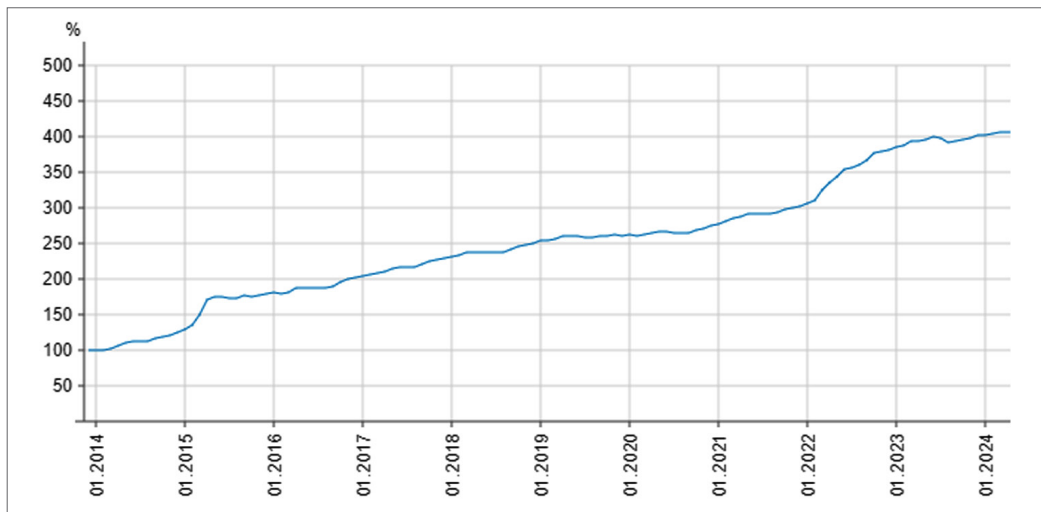


Рис. 3. Глобальний графік з динамікою зміни індексу інфляції в Україні за останні 10 років

Джерело: систематизовано авторами на основі [16]

таких як коливання валютного курсу, політична нестабільність, а також внутрішні та зовнішні шоки, включаючи економічні наслідки глобальних криз та регіональні конфлікти.

Центральний банк, як-от Національний банк України, проводить операції на відкритому ринку, купуючи або продаючи державні цінні папери, для регулювання грошової маси в обігу. Ці операції дозволяють впливати на короткострокові процентні ставки та інфляцію, що безпосередньо впливає на економічну активність учасників ринку.

У відповідь на фінансову кризу 2008 року та інші економічні потрясіння, центральні банки розробили нетрадиційні інструменти монетарної політики, такі як кількісне пом'якшення. Ця стратегія включає масові закупівлі державних та приватних цінних паперів для зниження довгострокових процентних ставок та стимулювання інвестицій в економіку.

Застосування цих інструментів вимагає високої точності та глибокого розуміння економічних процесів. Перед центральними банками стоїть завдання не тільки вибору правильних інструментів, а й адаптації своєї стратегії до постійно змінних умов глобальної економіки, що робить монетарну політику одним із найважливіших інструментів сучасної економічної політики. Остання, будучи одним із ключових інструментів регулювання економіки, впливає на широкий спектр економічних показників, включаючи інвестиції, споживчий попит, зайнятість та зростання ВВП. Через свої дії, центральні банки мають можливість не тільки реагувати на поточні економічні умови, але й формувати довгострокові перспективи економічного розвитку.

Зниження відсоткових ставок може сприяти збільшенню капітальних витрат підприємствами та споживчими витратами населення, адже доступніші кредити роблять інвестиції та великі покупки більш привабливими. Водночас зниження вартості

кредитування може стимулювати зростання ринку нерухомості та будівництва, що також є значним драйвером економіки. Втім, ці кроки мають бути уважно збалансовані, адже надмірне стимулювання може призвести до накопичення боргів та фінансових зобов'язань, які загрожують довгостроковій стабільності.

На протилежному полюсі, збільшення відсоткових ставок зазвичай спрямоване на охолодження перегрітої економіки та боротьбу з інфляцією. Хоча це може тимчасово зменшити інвестиційну активність та споживчий попит, стримування інфляції є критично важливим для збереження купівельної спроможності населення та загальної економічної стабільності.

Кількісне пом'якшення, як інструмент нетрадиційної монетарної політики, було широко використане під час світової фінансової кризи та інших періодів значних економічних затримок. Шляхом купівлі великих обсягів державних та корпоративних облігацій центральні банки сподівались знизити довгострокові відсоткові ставки та сприяти більш активній економічній діяльності. Цей підхід має потенціал підтримувати ринки в часи криз, але також несе в собі ризики, такі як можливе збільшення інфляції та спотворення фінансових ринків, які можуть мати далекосяжні наслідки.

Оцінюючи вплив монетарної політики на економічний розвиток, необхідно враховувати комплексний характер цих взаємодій. Важливо також згадати, що ефективність монетарних інструментів залежить не лише від їх вибору та застосування, а й від реакції економічних агентів, їхніх очікувань та загального економічного контексту. Тому, монетарна політика має бути гнучкою та адаптивною, здатною відповідати на швидкі зміни в економічному середовищі, щоб забезпечити стійкий та збалансований розвиток.

Фінансова стабільність є фундаментальним завданням для центральних банків, які використовують монетарну політику не тільки для контролю інфляції та стимулювання економічного розвитку, але й для забезпечення стабільності фінансової системи. Завдання полягає у виявленні та нейтралізації потенційних джерел фінансових ризиків, що можуть призвести до банківських криз, валютних коливань та економічних рецесій.

Роль монетарної політики у запобіганні фінансових криз особливо помітна у контексті ліквідності банківського сектору. Як правило, центральні банки можуть втручатися, надаючи тимчасову ліквідність фінансовим інститутам для підтримки їх стабільності у кризові періоди, використовуючи такі інструменти, як «рятувальні кредити» для запобігання каскадних збоїв у фінансовій системі. Операції на відкритому ринку також використовуються для управління обсягом грошей в обігу, що допомагає знижувати волатильність ринкових ставок та підтримувати загальну ліквідність у системі.

Захист від інфляційних та дефляційних процесів також є ключовим аспектом забезпечення фінансової стабільності. Надмірна інфляція може призвести до втрати купівельної спроможності громадян і зменшення реальних доходів, тоді як дефляція може спричинити зменшення споживчих витрат і інвестицій, що, своєю чергою, веде до загального зниження економічної активності. Центральні банки, використовуючи монетарні інструменти, такі як зміна відсоткових ставок і операції на відкритому ринку, прагнуть досягти стабільного рівня цін, що є важливим для утримання довіри до національної валюти та загальної економічної стабільності.

Синергія між монетарною та фінансовою політикою також важлива для забезпечення стійкості економіки. Подібно до того, як фінансова політика регулює банківську діяльність через вимоги до капіталу та ліквідності, монетарна політика може впливати на поведінку фінансових ринків через макроекономічні параметри. Забезпечення взаємодії між цими сферами допомагає формувати умови, при яких економіка може розвиватися в умовах стабільності та прогнозованості.

Нарешті, не можна ігнорувати міжнародний аспект монетарної політики. В умовах глобалізації, монетарні рішення однієї країни можуть мати значні наслідки для інших економік через капітальні потоки, курсові коливання та зміни в умовах зовнішньої торгівлі. Центральні банки, тому, мають координувати свої дії з міжнародними партнерами для забезпечення стабільності у глобальному масштабі.

Збалансоване застосування монетарної політики вимагає глибокого розуміння її впливу на різні аспекти економічного життя, щоб ефективно вирішувати проблеми, що постають перед фінансовою системою, забезпечуючи її стабільність і сприяючи здоровому економічному розвитку.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Проведене нами дослідження дозволяє виявити фундаментальні впливи монетарної політики на фінансову стабільність та економічний розвиток, що, зі свого боку, підкреслює значення інституційних механізмів у формуванні макроекономічного середовища. На основі проведеного аналізу було встановлено, що адаптивність монетарної політики є ключовим фактором у пом'якшенні економічних потрясінь, а також сприяє довгостроковому економічному зростанню.

Аналіз емпіричних даних свідчить на користь того, що вимушене пониження облікової ставки НБУ, котре переслідувало мету підвищення інвестиційної привабливості української економіки, не можна вважати цілком беззаперечним з огляду на його несприятливий вплив на дохідність бізнесу.

Між монетарною політикою та фінансовою стабільністю існує складний зв'язок, для аналізу якого слід враховувати мультиплікативні ефекти інституційних змін та політичних рішень. На наше переконання, монетарна політика має бути інтегрованою зі змінами в інституційній структурі, що дозволяє краще зрозуміти, як політичні та економічні фактори взаємодіють для досягнення фінансової стабільності. Останнє передбачає, зокрема, використання інноваційних методів дослідження, що поєднують кількісні та якісні підходи, дозволяючи отримати більш глибокі та релевантні висновки.

Важливим аспектом майбутніх досліджень мають стати розробки адаптивних стратегій монетарної політики, що дозволять центральним банкам гнучкіше реагувати на глобальні економічні виклики. Це включає впровадження механізмів оперативної корекції ключових ставок та таргетування інфляції. Посилення інституційної спроможності через структурні реформи також є критично важливим, позаяк підвищення незалежності та прозорості центральних банків сприяє довірі до фінансової системи.

Окрім того, значну увагу слід приділити міжнародній кооперації, яка повинна активізуватися для координації монетарної політики на глобальному рівні. Останнє досягається через обмін інформацією та досвідом між центральними банками різних країн, що дозволяє краще підготуватися до економічних шоків і забезпечити стабільний розвиток.

Таким чином, проведене дослідження не лише підтвердило важливість монетарної політики як інструменту забезпечення фінансової стабільності, але й запропонувало нові підходи до її оптимізації в умовах сучасних економічних викликів. Подальші дослідження у цій сфері можуть бути спрямовані на деталізацію взаємозв'язків між монетарною політикою та інституційними змінами, а також на розробку практичних рекомендацій для політичних рішень на рівні державної влади.

Література

1. Горняк О. В., Ломачинська І. А., Мумладзе А. О. Кредитне та кількісне пом'якшення в системі монетарного регулювання в умовах глобальної нестабільності: досвід розвинених країн. *Економічний простір*. 2020. № 156. С. 9–14. doi: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/156-1>.
2. Алексеевська Г. С., Якубовський С. О. Вплив нетрадиційних методів монетарної політики на економічний розвиток. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2017. Т. 22, Вип. 12. С. 24–27.
3. Ломачинська І. А., Масленіков С., Мумладзе А. О. І. Від'ємні відсоткові ставки як інструмент нетрадиційної монетарної політики та їх вплив на економіку та фінансові ринки. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. № 4 (78). С. 7–15 веб-сайт. doi: <https://doi.org/10.32782/25202200/2020-4-1>.
4. Макаренко Ю. П., Вітер К. О. Аналіз сучасного стану та тенденцій функціонування валютного ринку України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 2. С. 42–49.
5. Baranovskyi O. I., Kuzheliev M. O., Zherlitsyn D. M., Sokyрко O. S., Nechyporenko A. V. Econometric models of monetary policy effectiveness in Ukraine. *Financial and Credit Activity-Problems of Theory and Practice*. 2019. № 3(30). P. 226–235.
6. Hartwig B. and Lieberknecht P. Monetary policy, firm exit and productivity. *Discussion Paper: Deutsche Bundesbank*. 2020. No 61.
7. Пирого С. С. Монетарна політика Національного банку України: потрібні радикальні зміни. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2023. (5). С. 176–181.
8. Дзюблук О. Монетарна політика Європейського центрального банку у контексті протидії кризовим явищам на фінансовому ринку. *Світ фінансів*. 2023. 2 (75). С. 8–30.
9. Ariccia G., Rabanal P., Sandri D. Unconventional monetary policies in the Euro Area, Japa, and the United Kingdom. *Journal of Economic Perspectives*. 2018. Vol. 32, № 4. P. 147–172.
10. Soenen N., Vennet R. ECB monetary policy and bank default risk. *Ghent University Working Paper*. 2021. № 997. 42 p.
11. Corbisiero G., Lawton N. The ECB's Review of its Monetary Policy Strategy. *Central Bank of Ireland Quarterly Bulletin*. 2021. 4, P. 37.
12. Seidl C. Inflation: thruway of ECB's monetary policy. *Journal of Economic Analysis*. 2023. 2 (1). P. 1–15.
13. Tortola P. D. The Politicization of the European Central Bank: what is it, and how to study it? *Journal of Common Market Studies*. 2020. Vol. 58 (3). P. 501–513.
14. Tuori K. The ECB's quantitative easing programme as a constitutional game changer. *Maastricht Journal of European and Comparative Law*. 2019. 26 (1). P. 94–107.
15. Zumbini F. Some contradictions in the quantitative easing of the European Central Bank. *Italian Journal of Public Law*. 2020. Vol. 12, No 2. P. 260–274.
16. Індекс інфляції в Україні 2024. *Міністерство фінансів України*. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/> (дата звернення: 20.05.2024).
17. Грошово-кредитна та фінансова статистика. Березень 2024 року. *Національний банк України*. 2024. 15 с.

References

1. Horiak, O. V., Lomachynska, I. A., & Mumladze, A. O. (2020). Credit and quantitative easing in the system of monetary regulation under global instability: Experience of developed countries. *Economic Space*, (156), 9–14. doi: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/156-1> [in Ukrainian].
2. Alexeyevska, G. S., & Yakubovsky, S. O. (2017). The impact of unconventional monetary policy methods on economic development. *Bulletin of the Odessa National University, Series: Economics*, 22(12), 24–27 [in Ukrainian].
3. Lomachynska, I. A., Maslenikov, Y., & Mumladze, A. O. (2020). Negative interest rates as a tool of unconventional monetary policy and their impact on the economy and financial markets. *Problems of the System Approach in the Economy*, (4), 7–15. doi: <https://doi.org/10.32782/25202200/2020-4-1> [in Ukrainian].
4. Makarenko, Y. P., & Veter, K. O. (2022). Analysis of the current state and trends of the currency market in Ukraine. *Investments: Practice and Experience*, (2), 42–49 [in Ukrainian].
5. Baranovskyi, O. I., Kuzheliev, M. O., Zherlitsyn, D. M., Sokyрко, O. S., & Nechyporenko, A. V. (2019). Econometric models of monetary policy effectiveness in Ukraine. *Financial and Credit Activity-Problems of Theory and Practice*, 3(30), 226–235 [in Ukrainian].
6. Hartwig, B., & Lieberknecht, P. (2020). Monetary policy, firm exit and productivity. *Discussion Paper: Deutsche Bundesbank*, No. 61.
7. Pyroha, S. S. (2023). Monetary policy of the National Bank of Ukraine: the need for radical changes. *Analytical and Comparative Law Review*, (5), 176–181 [in Ukrainian].
8. Dziubliuk, O. (2023). Monetary policy of the European Central Bank in the context of counteracting crisis phenomena in the financial market. *World of Finance*, 2(75), 8–30 [in Ukrainian].
9. Ariccia, G., Rabanal, P., & Sandri, D. (2018). Unconventional monetary policies in the Euro Area, Japan, and the United Kingdom. *Journal of Economic Perspectives*, 32(4), 147–172.

10. Soenen, N., & Vennet, R. (2021). ECB monetary policy and bank default risk. *Ghent University Working Paper*, 997, 42.
11. Corbisiero, G., & Lawton, N. (2021). The ECB's Review of its Monetary Policy Strategy. *Central Bank of Ireland Quarterly Bulletin*, 4, 37.
12. Seidl, C. (2023). Inflation: thruway of ECB's monetary policy. *Journal of Economic Analysis*, 2(1), 1–15.
13. Tortola, P.D. (2020). The Politicization of the European Central Bank: what is it, and how to study it? *Journal of Common Market Studies*, 58(3), 501–513.
14. Tuori, K. (2019). The ECB's quantitative easing programme as a constitutional game changer. *Maastricht Journal of European and Comparative Law*, 26(1), 94–107.
15. Zumbini, F. (2020). Some contradictions in the quantitative easing of the European Central Bank. *Italian Journal of Public Law*, 12(2), 260–274.
16. Ministerstvo finansiv Ukrainy. (2024). Indeks inflatsii v Ukraini 2024. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/> [in Ukrainian].
17. Nationalnyi bank Ukrainy. (2024). Groshovo-kredytna ta finansova statystyka. Berezen 2024 roku [in Ukrainian].

УДК 368.023:339.7

Тимошик Наталія Степанівна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки та фінансів*

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Tymoshyk Nataliia

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Economics and Finance

Ternopil Ivan Puluj National Technical University

ORCID: 0000-0003-2089-0648

DOI: 10.25313/2520-2294-6-10061

ВПРОВАДЖЕННЯ ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТІВ У СТРАХОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ УКРАЇНИ

IMPLEMENTATION OF EUROPEAN STANDARDS IN THE INSURANCE MANAGEMENT OF UKRAINE

Анотація. Вступ. В умовах глобалізації та інтеграції національних економік у світовий ринок, Україна активно адаптує свої законодавчі та нормативні акти до європейських стандартів. Однією з ключових сфер, що зазнала суттєвих змін, є страховий менеджмент. Впровадження європейських стандартів, зокрема нормативної бази Solvency II, є важливим кроком на шляху до гармонізації українського страхового сектору з європейським ринком.

Мета. Метою статті є аналіз впровадження європейських стандартів у страховий менеджмент України, зокрема на прикладі нормативної бази Solvency II, порівняння досвіду в країнах ЄС, а також виявлення шляхів підвищення ефективності і стабільності страхового сектору в Україні через адаптацію до сучасних вимог та стандартів міжнародного рівня.

Матеріали і методи. У дослідженні було використано загальнонаукові (узагальнення, порівняння, індукція і дедукція) та емпірико-теоретичні методи (аналіз, синтез). Використання системно-структурного аналізу дало можливість всебічно дослідити вплив впровадження європейських стандартів на розвиток страхового менеджменту в Україні, виявити ключові фактори, що сприяють підвищенню фінансової стійкості страхових компаній, а також оцінити ефективність нових нормативних вимог у контексті адаптації до європейського ринку. Для дослідження використовувались директиви ЄС, нормативно-правові акти України, аналітичні звіти тощо.

Результати. Встановлено, що директиви, впроваджені з 1970 року, спрямовані на гармонізацію законодавства країн-членів ЄС, забезпечення стабільності фінансових інститутів, підвищення рівня захисту споживачів страхових послуг та сприяння розвитку єдиного європейського ринку страхових послуг. Основним нормативно-правовим актом, що регулює страховий сектор в ЄС, є Solvency II, котрий набув чинності в січні 2016 року і забезпечує належний захист страхувальників та бенефіціарів. Впровадження Директиви Solvency II у ЄС стало ключовим кроком забезпечення фінансової стабільності та підвищення якості управління ризиками в страховій індустрії.

Перспективи. В результаті проведеного дослідження з'ясовано, що Solvency II є центральною рамковою системою для розробки нової ітерації Закону України «Про страхування», запланованого для введення в дію з 1 січня 2024 року. Необхідно продовжити роботу з гармонізації українського законодавства з європейськими стандартами, включаючи прийняття відповідних нормативно-правових актів, створення умов для їх ефективного виконання та забезпечення контролю за дотриманням вимог.

Ключові слова: страховий менеджмент, управління страховими компаніями, досвід України, досвід країн ЄС, порівняння практик, бізнес-процеси страхової компанії, планування страхової діяльності.

Summary. Introduction. In the conditions of globalization and integration of national economies into the world market, Ukraine is actively adapting its legislative and regulatory acts to European standards. One of the key areas that has undergone significant changes is insurance management. The implementation of European standards, in particular the Solvency II regulatory framework, is an important step on the way to the harmonization of the Ukrainian insurance sector with the European market.

Purpose. The purpose of the paper is to analyze the implementation of European standards in the insurance management of Ukraine, in particular using the Solvency II regulatory framework as an example, to compare experience in EU countries, as well as to identify ways to improve the efficiency and stability of the insurance sector in Ukraine through adaptation to modern requirements and standards of the international level.

Materials and methods. The research used general scientific (generalization, comparison, induction and deduction) and empirical-theoretical methods (analysis, synthesis). The use of system-structural analysis made it possible to comprehensively investigate the impact of the implementation of European standards on the development of insurance management in Ukraine, to identify key factors that contribute to increasing the financial stability of insurance companies, as well as to evaluate the effectiveness of new regulatory requirements in the context of adaptation to the European market. EU directives, normative legal acts of Ukraine, analytical reports, etc. were used for the research.

Results. It has been established that the directives implemented since 1970 are aimed at harmonizing the legislation of EU member states, ensuring the stability of financial institutions, increasing the level of protection of consumers of insurance services and promoting the development of a single European market for insurance services. The main legal act regulating the insurance sector in the EU is Solvency II, which entered into force in January 2016 and ensures adequate protection of policyholders and beneficiaries. The implementation of the Solvency II Directive in the EU became a key step in ensuring financial stability and improving the quality of risk management in the insurance industry.

Discussion. As a result of the conducted research, it was found that Solvency II is the central framework for the development of a new iteration of the Law of Ukraine «On Insurance», scheduled for implementation from January 1, 2024. It is necessary to continue work on the harmonization of Ukrainian legislation with European standards, including the adoption of relevant normative legal acts, the creation of conditions for their effective implementation, and ensuring compliance with the requirements.

Key words: insurance management, management of insurance campaigns, experience of Ukraine, experience of EU countries, comparison of practices, business processes of an insurance company, planning of insurance activities.

Постановка проблеми. Страховий менеджмент є ключовим елементом фінансової системи будь-якої країни, що сприяє забезпеченню економічної стабільності та захисту інтересів споживачів страхових послуг. В умовах інтеграції України до європейського економічного простору, адаптація страхового сектору до європейських стандартів стає надзвичайно актуальною. Страховий ринок України перебуває у стані розвитку, однак український страховий ринок стикається з низкою проблем, таких як недостатній рівень капіталізації, низька платоспроможність страхових компаній, недосконалість законодавчої бази та низький рівень довіри споживачів. Україна активно працює над впровадженням європейських стандартів у страховий сектор, що включає адаптацію законодавства до вимог ЄС, підвищення прозорості та ефективності управління страховими компаніями, а також покращення захисту прав споживачів. Проте, цей процес стикається з численними викликами, такими як необхідність значних фінансових вкладень, реорганізація бізнес-процесів та навчання персоналу. Враховуючи ці проблеми, актуальним являється дослідження процесу впровадження європейських стандартів у страховий менеджмент України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Варто відзначити, що значна кількість науковців проводить дослідження щодо впровадження європейських стандартів у сфері страхового менеджменту, які вивчають вплив вимог до капіталу та резервів на фінансову стійкість страхових компаній, а також адаптацію регуляторних методологій до специфічних умов національних ринків. Зокрема, Лондар С.Л. [3], Шірінян Л.В. [3], Потапова Н.А. [4], Виговська В.В. [15], Балицька М. [21], Тимошенко М.

[21] провели аналіз нормативної бази Solvency II та її адаптацію в українському законодавстві; розглянули ключові зміни в регуляторних вимогах до капіталу та резервів страхових компаній, а також вплив цих змін на фінансову стійкість і довіру до страхових послуг, виявили спільні риси та відмінності в підходах до регулювання страхових ринків ЄС та України, що відображають різні стратегії адаптації до внутрішніх та міжнародних викликів.

Метою статті є аналіз впровадження європейських стандартів у страховий менеджмент України, зокрема на прикладі нормативної бази Solvency II, порівняння досвіду в країнах ЄС, а також виявлення шляхів підвищення ефективності і стабільності страхового сектору в Україні через адаптацію до сучасних вимог та стандартів міжнародного рівня.

Матеріали і методи. У дослідженні було використано загальнонаукові (узагальнення, порівняння, індукція і дедукція) та емпірико-теоретичні методи (аналіз, синтез). Використання системно-структурного аналізу дало можливість всебічно дослідити вплив впровадження європейських стандартів на розвиток страхового менеджменту в Україні, виявити ключові фактори, що сприяють підвищенню фінансової стійкості страхових компаній, а також оцінити ефективність нових нормативних вимог у контексті адаптації до європейського ринку. Для дослідження використовувались директиви ЄС, нормативно-правові акти України, аналітичні звіти тощо.

Виклад основного матеріалу дослідження. Страховий менеджмент включає комплекс процесів, спрямованих на управління ризиками та забезпечення фінансової стійкості страхової компанії. Варто відзначити, що основні завдання страхового

менеджменту охоплюють оцінку ризиків, розробку страхових продуктів, управління активами та пасивами, маркетинг і продажі, а також врегулювання страхових випадків.

Впровадження стандартів платоспроможності у страхуванні в Європейському Союзі стало важливим кроком у розвитку ринку страхових послуг. Три покоління директив ЄС, які застосовуються з 1970-х років, підготували ґрунт для функціонування страхового ринку на засадах свободи заснування та свободи надання послуг у межах ЄС. Однак, з моменту регуляторна база виявилася недостатньо ефективною для належного нагляду за індустрією. У 1999 році Європейська Комісія представила документ «Огляд загального фінансового стану страхового підприємства», що започаткувало дискусії серед європейських інституцій, регуляторів і наглядових органів щодо модернізації пруденційної бази для нагляду за страховими і перестраховими компаніями [1; 2].

Нормативно-правова база, що регулює діяльність страхових компаній у ЄС, сформувалася протягом кількох десятиліть і включає в себе ряд директив, які визначають основні принципи та вимоги до страхового ринку. Ці директиви спрямовані на гармонізацію законодавства країн-членів ЄС, забезпечення стабільності фінансових інститутів, підвищення рівня захисту споживачів страхових послуг та сприяння розвитку єдиного європейського ринку страхових послуг (див. табл. 1).

Варто відзначити, що обговорення модернізації регуляторної бази стало особливо актуальним після фінансової кризи 2008 року. Хоча основні проблеми виникли у банківському секторі, деякі страхові компанії також постраждали через неправильні інвестиційні рішення, які призвели до значних збитків, оскільки дані компанії були тісно пов'язані з банками або мали проблеми з управлінням. Фінансова криза показала, що необхідно оновити регуляторну базу, щоб вона відповідала сучасним підходам до управління ризиками, з урахуванням реалій великих компаній, які працюють у різних країнах. Криза також виявила, що ЄС бракує ефективних механізмів для співпраці та координації між національними фінансовими наглядовими органами, а також для узгодженого застосування законів у всіх країнах-членах. У 2009 році група високого рівня з фінансового нагляду в ЄС, очолювана Жаком де Ларозьером, опублікувала звіт, де було підкреслено слабкі місця у наглядовій та регуляторній системі, які сприяли виникненню фінансової кризи [9].

Директива Solvency II (Директива 2009/138/ЄС) була прийнята у листопаді 2009 року і доповнена у квітні 2014 року Директивою 2014/51/ЄС (так званою «Omnibus II Directive»). 10 жовтня 2014 року Європейська Комісія прийняла Делегований регламент (ЄС) 2015/35, який встановлює правила для впровадження Solvency II. 20 вересня 2015 року Єв-

ропейська Комісія прийняла Делегований регламент 2016/467, що вносить зміни до попереднього регламенту щодо розрахунку вимог до капіталу для різних видів активів, які належать страховим і перестраховим компаніям [1; 2].

Варто відзначити, що європейські стандарти у страховому менеджменті базуються на принципах прозорості, фінансової стійкості, захисту прав споживачів та ефективного управління ризиками. Основним нормативно-правовим актом, що регулює страховий сектор в ЄС, є Solvency II, який являється пруденційним режимом для страхових та перестраховувальних підприємств в ЄС для забезпечення належного захисту страхувальників та бенефіціарів, котрий набув чинності в січні 2016 року.

Solvency II базується на ризик-орієнтованому підході, що дозволяє оцінювати «загальну платоспроможність» страхових і перестраховувальних підприємств через кількісні та якісні заходи. Нормативно-правова база Solvency II побудована на трьох основних стовпах:

1. Перший стовп в рамках Solvency II визначає кількісні вимоги, такі як оцінка активів і зобов'язань та мінімальні вимоги до капіталу (Minimum Capital Requirement, MCR), які страхові компанії повинні мати для забезпечення достатнього покриття своїх ризиків. Невиконання цих вимог призводить до заборони на проведення подальших операцій.

2. Другий стовп встановлює вимоги до структури, методів управління та управління ризиками, який включає комплексний підхід, оцінюючи вплив методу власної оцінки ризиків та платоспроможності (Own Risk & Solvency Assessment, ORSA) на стратегічні рішення, управління ризиками та прогнозування на період 3–5 років [10]. Важливість ORSA полягає в сприянні якісному розумінню керівництвом їх здатності оцінювати, вимірювати та управляти своїм бізнесом та його ризиками. На практиці ORSA підлягають обов'язковому огляду фінансовою наглядовою службою.

3. Третій стовп концентрується на встановленні вимог щодо публічного розкриття інформації, наглядової звітності та прозорості стосовно існуючих ризиків та достатності капіталу. Це включає подання звіту про платоспроможність і фінансовий стан (Solvency & Financial Condition Report, SFCR) та шаблон кількісного звіту (Quantitative Report Template, QRT), де дані документи є основою для оцінки фінансового стану компанії та її можливості відповідати вимогам усіх контрагентів (див. рис. 1) [11].

Варто відзначити, що нормативно-правова база Solvency II складається з трьох рівнів:

– Рівень 1. Директива Solvency II. Директива 2009/138/ЄС Європейського Парламенту та Європейської Ради від 25 листопада 2009 року щодо прийняття та ведення страхової та перестрахової діяльності (Solvency II) встановлює загальні принципи.

Таблиця 1

Ключові директиви ЄС щодо регулювання спільного страхового ринку

Рік	Номер Директиви	Назва Директиви	Додаткова інформація
1973	Directive 73/239/EEC	Перша Директива ради «Про узгодження законів, правил і адміністративних положень щодо заснування та ведення страхового бізнесу, відмінного від страхування життя»	Запроваджує єдину ліцензію для страхових організацій держав ЄС; забезпечує взаємне визнання систем правового регулювання страхової діяльності держав ЄС; встановлює нагляд за діяльністю страхових організацій органами держави реєстрації страховика; сприяє лібералізації інвестиційної діяльності страхових організацій.
1979	Directive 79/267/EEC	«Про узгодження законів, підзаконних та адміністративних положень щодо започаткування та здійснення діяльності страхування життя»	Встановлює єдині принципи оцінки фінансового стану страховиків; поділяє ризики у страхуванні на великі ризики та масові ризики; ідентифікує ризики у страхуванні життя.
1988	Directive 88/357/EEC	Друга Директива Ради «Про введення норм, що сприяють здійсненню права свободи надання послуг»	Сприяє лібералізації інвестиційної діяльності страхових організацій; запроваджує єдину термінологію страхового законодавства країн ЄС.
1990	Directive 90/619/EEC	Директива Ради «Про узгодження законів, підзаконних та адміністративних положень, які стосуються прямого страхування життя»	Ідентифікує ризики у страхуванні життя залежно від активного й пасивного принципу; запроваджує правила страхового нагляду залежно від виду ризику; унормовує вимоги до звітності страхових організацій.
1990	Directive 90/618/EEC	«Щодо страхування відповідальності власників транспортних засобів»	Встановлює єдину класифікацію видів страхування.
1991	Directive 91/674/EEC	«Щодо страхової звітності» («The European Insurance Accounts Directive»/IAD)	Уніфікує вимоги до формування й складу страхових резервів та розміщення активів, що покривають страхові резерви.
1991	Directive 91/675/EC	Щодо створення Комітету зі страхування (Insurance Committee / IC) — регуляторного та законодавчого органу управління	Запроваджує єдину термінологію страхового законодавства країн ЄС.
1992	Directive 92/96/EEC	«Про узгодження законів, підзаконних та адміністративних положень стосовно прямого страхування життя та про зміну Директив 79/267/ЄС і 90/619/ЄЕС»	Поділяє страхові організації на життя та ризикове страхування.
1998	Directive 98/78/EEC	«The Insurance Groups Directive» щодо додаткового нагляду за страховими компаніями, що є членами страхової групи	Встановлює поділ страхових організацій на життя та ризикове страхування; запроваджує єдину класифікацію видів страхування.
2002	Directive 2002/12/EEC	«Про вимогу щодо платоспроможності для компаній зі страхування життя (замінена Директивою Європи 2002/83/ЄС)	Уніфікує вимоги до формування й складу страхових резервів та розміщення активів, що покривають страхові резерви.
2002	Directive 2002/13/EC	Запровадила зміни до Директиви 73/239/ЄЕС у частині визначення маржі платоспроможності для страховиків, що здійснюють страхування інше, ніж страхування життя	Встановлює єдині принципи оцінки фінансового стану страховиків; поділяє ризики у ризиковому страхуванні на великі ризики та масові ризики.
2005	Directive 2005/68/EC	«Стосовно перестрахування та змін до директив 73/239/ЄЕС, 92/49/ЄЕС, 98/78/ЄЕС та 2002/83/ЄС»	Уніфікує вимоги до формування й складу страхових резервів та розміщення активів, що покривають страхові резерви; запроваджує єдину класифікацію видів страхування.
2009	Directive 2009/103/EC	«Motor Directive»	Запроваджує єдину термінологію страхового законодавства країн ЄС.
2009	Directive 2009/138/EC	Директива Solvency II	Встановлює єдину ліцензію для страхових організацій держав ЄС; забезпечує взаємне визнання систем правового регулювання страхової діяльності держав ЄС; встановлює нагляд за діяльністю страхових організацій органами держави реєстрації страховика; сприяє лібералізації інвестиційної діяльності страхових організацій.

Продовження табл. 1

2014	Directive 2014/51/EC (Omnibus II Directive)	Директива, яка доповнює Solvency II	Регламентує внесення змін до Директиви Solvency II для поліпшення та уточнення правил, зокрема щодо капіталу та управління ризиками.
2015	Делегований регламент (ЄС) 2015/35	Встановлює правила для впровадження Solvency II	Встановлює детальні правила для впровадження Директиви Solvency II, зокрема стосовно розрахунку вимог до капіталу, управління ризиками та розкриття інформації.
2016	Делегований регламент (ЄС) 2016/467	Вносить зміни до попереднього регламенту	Уточнює правила розрахунку вимог до капіталу для різних видів активів, які належать страховим і перестраховим компаніям.

Джерело: складено автором на основі джерел [1–8]

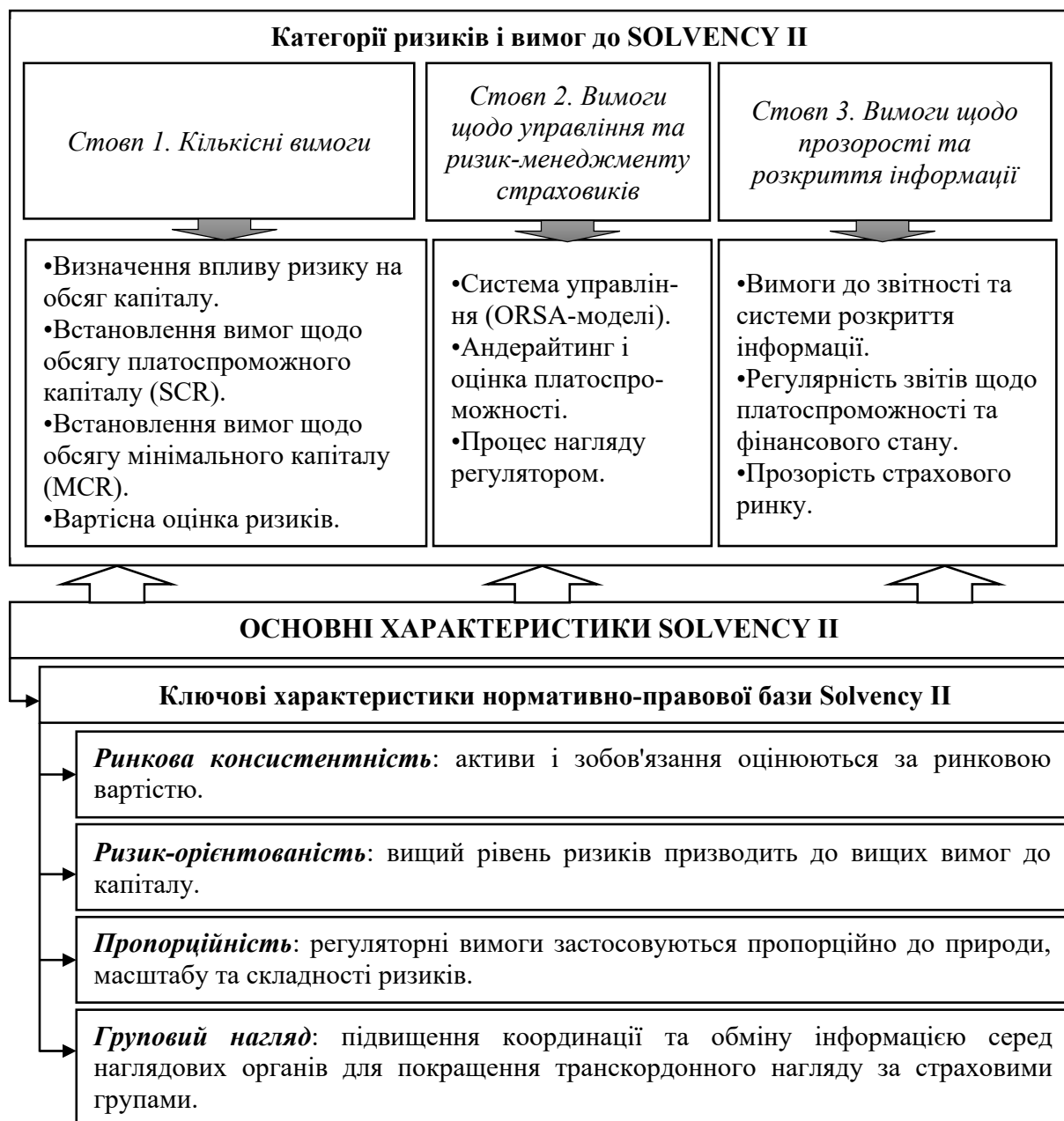


Рис. 1. Основні характеристики SOLVENCY II

Джерело: узагальнено автором на основі джерел [1; 2; 12]

- Рівень 2: Делеговані регламенти та технічні стандарти впровадження. Делегований регламент Комісії (ЄС) 2015/35 від 10 жовтня 2014 року, що доповнює Директиву 2009/138/ЄС, є безпосередньо застосовуваним законодавчим актом. Технічні стандарти впровадження створюються на основі рекомендацій Європейського органу з питань страхування та професійних пенсій (EIOPA). Перший набір правил імплементації Solvency II, що визначає технічні стандарти імплементації щодо процедур наглядового затвердження параметрів, специфічних для підприємств, додаткових власних коштів, відповідних коригувань, спеціальних цільових транспортних засобів, внутрішніх моделей і спільних рішень щодо групових внутрішніх моделей, був прийнятий у березні 2015 року. Другий набір правил імплементації був прийнятий пізніше у 2015 році.
- Рівень 3: Керівництва. EIOPA видає керівництва та рекомендації для забезпечення єдиних, ефективних та дієвих наглядових практик. Національні наглядові органи зобов'язані впроваджувати їх згідно з принципом «виконуй або поясни».

Дана структура забезпечує комплексний підхід до регулювання страхового ринку, поєднуючи загальні принципи, детальні регламенти та практичні керівництва для досягнення ефективного нагляду та управління ризиками.

Варто відзначити, що впровадження Директиви Solvency II у ЄС стало ключовим кроком для забезпечення фінансової стабільності та підвищення якості управління ризиками в страховій індустрії, де даний

процес дозволив гармонізувати підходи до нагляду за страховими і перестраховими компаніями у всіх країнах-членах ЄС, забезпечуючи ефективну співпрацю та координацію між національними наглядовими органами [1; 2].

Варто відзначити, що Директиви ЄС у сфері страхування та перестраховування сприяють формуванню єдиного ринку фінансових послуг, забезпечуючи прозорість, ефективність та стабільність страхових компаній. Комплексний підхід, що включає гармонізацію правових норм, уніфікацію звітності та встановлення єдиних вимог до управління ризиками, є основою для стійкого розвитку страхового ринку ЄС. Аналіз вимог до капіталу та резервів страхових компаній в ЄС та Україні відображає ключові аспекти фінансової стійкості та регулювання в обох юрисдикціях, у зв'язку з цим, у таблиці 2. представлено аналіз спільних та відмінних рис систем регулювання страхових фінансів в ЄС та Україні.

Аналіз показав, що вимоги до капіталу та резервів страхових компаній в ЄС та Україні мають значний вплив на фінансову стійкість та довіру до страхових послуг. Спільність у прагненні до платоспроможності та стабільності свідчить про важливість гармонізації міжнародних стандартів у цьому секторі. Водночас, відмінності у методологіях регулювання відображають різні стратегії адаптації до внутрішніх та міжнародних викликів. У країнах ЄС бізнес-процеси страхової компанії є більш структурованими та стандартизованими, що забезпечує високу ефективність та прозорість діяльності. В Україні, навпаки, часто спостерігається нестача чіткої струк-

Таблиця 2

Спільні та відмінні риси систем регулювання страхових фінансів в ЄС та Україні

Категорія	Європейський Союз	Україна
<i>Спільні риси</i>		
Резерви	Математичні резерви та технічні резерви обов'язкові для обох систем.	
Платоспроможність	Нормативи платоспроможності визначені для забезпечення стабільності та надійності страхових компаній.	Нормативи платоспроможності спрямовані на забезпечення фінансової стійкості страховиків.
Статутний капітал	Встановлені мінімальні вимоги до статутного капіталу для забезпечення фінансової стабільності та стійкості.	
Управління ризиками	Застосування сучасних стандартів управління ризиками, що орієнтовані на мінімізацію фінансових втрат.	Вимоги до управління ризиками спрямовані на забезпечення стабільності фінансової системи.
<i>Відмінні риси</i>		
Гарантійний капітал	Встановлення гарантійного фонду як частини платоспроможності за межами статутного капіталу.	Вимоги до гарантійного капіталу включають додаткові капітальні резерви та нерозподілений прибуток.
Методологія розрахунку	Використання Директиви Solvency II для уніфікації методології розрахунку капіталу та резервів.	Внутрішні методи розрахунку, що відповідають національним стандартам та законодавству.
Інтеграція	Підпорядкування європейським директивам та регулятивному контексту ЄС.	Національне законодавство, що адаптується до міжнародних стандартів та рекомендацій міжнародних організацій.

Джерело: узагальнено автором на основі джерел [13–15]

тури бізнес-процесів, що призводить до низької ефективності управління та ризиків шахрайства. Планування страхової діяльності в країнах ЄС базується на детальному аналізі ринку, прогнозуванні ризиків та врахуванні довгострокових тенденцій. В Україні цей процес часто носить більш спрощений характер, що може призводити до неправильних стратегічних рішень та низької рентабельності страхової діяльності.

В країнах ЄС управління ризиками здійснюється відповідно до чітких стандартів та методик, таких як Solvency II. В Україні система управління ризиками перебуває на стадії розвитку, що призводить до недостатньої стійкості страхових компаній перед фінансовими шоками. Національним банком України розроблено та Верховною Радою України прийнято Закон України «Про страхування» від 18 листопада 2021 року № 1909-IX [16], який відповідно інтегрує положення Директиви № 2009/138/ЄС від 25 листопада 2009 року щодо започаткування та ведення діяльності у сфері страхування та перестрахування (Solvency II) та Директиви № 2016/97/ЄС від 20 січня 2016 року про розповсюдження страхових послуг. Новий Закон установлює два різні підходи до вимог платоспроможності: спрощений, який базується на підході Директиви Solvency I, та базовий, що відповідає стандартній формулі Solvency II. Базовий підхід буде застосовуватись до страховиків життєвого страхування, компаній з ліцензією на класи страхування відповідальності, кредитів, поруки та страхових компаній з великими обсягами діяльності. Нові вимоги до капіталу будуть введені етапно. Протягом перших трьох років після набуття чинності нового законодавства всі страховики матимуть можливість проводити оцінку своєї фінансової стійкості за спрощеним підходом [17].

Національний банк пропонує для громадського обговорення проект Положення про вимоги до платоспроможності та інвестиційної діяльності страховиків. Положення розроблене для реалізації Закону України «Про страхування» та принципів Директиви 2009/138/ЄС (Solvency II). Основні положення включають:

1. Забезпечення платоспроможності:
 - Порядок розрахунку регулятивного та прийнятного регулятивного капіталу.
 - Порядок розрахунку капіталу платоспроможності.
 - Спрощений підхід до розрахунку капіталу платоспроможності до 2027 року, з урахуванням страхових премій, виплат, технічних резервів тощо.
 - Мінімальний капітал: 48 млн. грн для великих страховиків (life i non-life), 32 млн. грн для інших.
2. Інвестиційна діяльність:
 - Вимоги до активів для покриття технічних резервів.
 - Обмеження на інвестування.

Положення набирає чинності з 01 січня 2024 року, з шестимісячним перехідним періодом для страховиків. Національний банк України не застосовуватиме заходи впливу за порушення вимог до

платоспроможності при виконанні планів відновлення діяльності або фінансування [18].

Варто відзначити, що Solvency II є центральною рамковою системою для розробки нової ітерації Закону України «Про страхування», запланованого для введення в дію з 1 січня 2024 року [19]. Відповідно до нових положень, українське законодавство буде адаптоване для відповідності умовам Угоди про асоціацію з ЄС [20], включаючи принципи, які регулюються Міжнародною асоціацією органів страхового нагляду (IAIS).

Нові норми закону значно модифікують вимоги до різних аспектів функціонування страхових компаній в Україні. Особлива увага приділяється таким аспектам як виходження на страховий ринок, де встановлені збільшені вимоги до статутного капіталу для різних видів страхування, включаючи життєве та не-життєве страхування. Нові правила також включають жорсткі вимоги до розкриття інформації про власників значних пакетів акцій та керівників, а також нові стандарти корпоративного управління.

Ліцензування страхових компаній в Україні буде ґрунтуватися на класах страхування, які вже успішно використовуються в країнах ЄС, відмінно від попередньої системи, що базувалася на типах страхування. Окрім цього, вводиться новий механізм виведення компаній з ринку, який спрямований на захист інтересів споживачів та забезпечення виконання страхових зобов'язань у повному обсязі. Додатково, новий ризик-орієнтований підхід оцінює потенційні ризики з метою забезпечення фінансової стійкості через раннє попередження та ефективне управління ризиками. Зміни також стосуються детального розкриття інформації про умови договорів страхування та вартість продукту, що входить до угоди, що сприятиме підвищенню прозорості та захисту прав споживачів.

Необхідно продовжити роботу з гармонізації українського законодавства з європейськими стандартами, що включає прийняття відповідних нормативно-правових актів, створення умов для їх ефективного виконання та забезпечення контролю за дотриманням вимог. Варто відзначити, що страхові компанії повинні впроваджувати системи внутрішнього контролю та аудиту, що дозволить підвищити прозорість їх діяльності та знизити ризики шахрайства. Важливим кроком є також публікація фінансової звітності відповідно до міжнародних стандартів. Також варто відзначити, що підвищення кваліфікації та навчання персоналу страхової компанії є важливим елементом адаптації до нових умов, у зв'язку з чим необхідно впроваджувати програми навчання з управління ризиками, фінансового аналізу та інших ключових аспектів страхового менеджменту [21].

Загалом, нові норми створюють основу для покращення платоспроможності страхових компаній відповідно до вимог Solvency II. Поступове

впровадження змін до капіталовкладень підтримуватиметься поетапно, надаючи страховим компаніям можливість адаптуватися до нових вимог у трирічний період. Однак, необхідність у зміцненні вимог може бути особливо актуальною в умовах складної політичної ситуації та воєнного стану, що відображає виклики, які стоять перед українською системою страхування та фінансовим сектором загалом.

Висновки і перспективи подальших досліджень. У результаті проведеного дослідження визначено, що впровадження європейських стандартів у страховий менеджмент України, зокрема на прикладі нормативної бази Solvency II, є кроком у напрямку гармонізації українського законодавства з європейськими стандартами та виконання умов Угоди про асоціацію з ЄС. Впровадження європейських стандартів у страховий менеджмент України є необхідним кроком для підвищення ефективності та прозорості діяльності страхових компаній, покращення захисту прав споживачів та забезпечен-

ня фінансової стійкості ринку. Проте, цей процес потребує значних зусиль та фінансових ресурсів, а також тісної співпраці між державою, страховими компаніями та споживачами страхових послуг, тому тільки комплексний підхід дозволить досягти бажаних результатів та інтегрувати український страховий ринок до європейської фінансової системи.

Практичне значення проведеного дослідження полягає в тому, що результати дослідження можуть бути корисними для вдосконалення регулятивного середовища в українському страховому секторі. Аналіз впровадження європейських стандартів Solvency II дозволить зрозуміти, які аспекти регулювання є найбільш ефективними та наскільки вони відповідають умовам українського ринку. Перспективи подальших досліджень полягають у проведенні детального аналізу впливу впровадження європейських стандартів Solvency II на фінансову стабільність та конкурентоспроможність українського страхового ринку.

Література

1. Solvency II. *European Insurance and Occupational Pensions Authority*. 2024. URL: https://www.eiopa.europa.eu/browse/regulation-and-policy/solvency-ii_en (дата звернення: 21.06.2024).
2. 2020 review of Solvency II. *European Insurance and Occupational Pensions Authority*. 2020. URL: https://www.eiopa.europa.eu/browse/regulation-and-policy/solvency-ii/2020-review-solvency-ii_en (дата звернення: 21.06.2024).
3. Лондар С.Л., Шірінян Л.В. Європейський досвід фінансового регулювання страхового ринку. *Наукові праці НДФІ*. 2011. № 1 (54). 99 с.
4. Потапова Н.А. Синергетичний розвиток складних економічних систем. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2012. № 725. С. 180–186. URL: <https://ena.lpnu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/617eaa45-5ba8-4e59-8bc9-4c0d333fcd3/content> (дата звернення: 21.06.2024).
5. Director Briefings 1–2 April. Lloyd's. 2014. URL: http://www.lloyds.com/~media/files/the%20market/operating%20at%20lloyds/solvency%20ii/april_2014_director_briefings.pdf (дата звернення: 21.06.2024).
6. Directive 2009/138/EU of the European Parliament and of the council of 25 November 2009 on the taking-up and pursuit of the business of Insurance and Reinsurance (Solvency II) (recast). 2009. URL: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2009:335:0001:0155:en:PDF> (дата звернення: 21.06.2024).
7. Directive 2014/51/EU of the European Parliament and of the council of 16 April 2014 amending Directives 2003/71/EC and 2009/138/EC and Regulations (EC) № 1060/2009, (EU) № 1094/2010 and (EU) № 1095/2010 in respect of the powers of the European Supervisory Authority. 2014. URL: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014L0051&from=EN> (дата звернення: 21.06.2024).
8. European insurance legislation. *European Commission: official site*. 2024. URL: http://ec.europa.eu/finance/insurance/legislation/index_en.htm (дата звернення: 21.06.2024).
9. Директива 2009/138/ЄС Європейського Парламенту та Ради від 25.11.2009 р. про початок і ведення діяльності у сфері страхування і перестрахування (Solvency II). *Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сфері ринків фінансових послуг*. 2009. URL: <http://nfp.gov.ua/content/direktivi-es.html> (дата звернення: 21.06.2024).
10. Own risk and solvency assessment. *European Insurance and Occupational Pensions Authority*. 2017. URL: https://www.eiopa.europa.eu/rulebook/solvency-ii/article-2226_en (дата звернення: 21.06.2024).
11. Financial Sector Assessment Program — Republic of Poland. *International Monetary Fund*. 2019. URL: <https://www.imf.org/en/Search?q=Financial%20Sector%20Assessment%20Program%20Technical%20Note%E2%80%9494Insurance%20Regulation%20And%20Supervision&sort=relevancy&numberOfResults=50> (дата звернення: 21.06.2024).
12. Lamfalussy. 2024. URL: <https://www.eumonitor.eu/9353000/1j9vvik7m1c3gyxp/vhd2ia5yfduu> (дата звернення: 21.06.2024).
13. Гаманкова О.О., Хлівний В.К. Страховий ринок України в глобальному страховому просторі. *Фінанси України*. 2012. № 5. С. 58–67.
14. Solvency II. A closer look at the evolving process transforming the global insurance industry. *KPMG*. 2011. URL: <http://www.kpmg.com/us/en/issuesandinsights/articlespublications/pages/solvency-iicloser-look.aspx> (дата звернення: 21.06.2024).

15. Виговська В. В. Специфіка підходів до управління безпекою страхового ринку у країнах Європейського Союзу. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 11. С. 256–263.
16. Про страхування : Закон України від 18.11.2021 р. № 1909-IX. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1909-20> (дата звернення: 21.06.2024).
17. Звіт за результатами проведення первинної оцінки стану імплементації актів права Європейського Союзу (ACQUIS ЄС). *EU-UA*. 2024. 308 с. URL: <https://eu-ua.kmu.gov.ua/wp-content/uploads/Zvit-UA.pdf> (дата звернення: 21.06.2024).
18. Розпочинається імплементація директиви ЄС Solvency II щодо платоспроможності страховиків. *НБУ*. 2023. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/rozpochinayetsya-implementatsiya-direktivi-yes-solvency-ii-schodo-platospromojnosti-strahovikiv> (дата звернення: 21.06.2024).
19. Новий закон про страхування підвищить прозорість, капіталізацію та стійкість страхового ринку. *НБУ*. 2021. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/noviy-zakon-pro-strahuvannya-pidvischit-prozorist-kapitalizatsiyu-ta-stiykist-strahovogo-rinku> (дата звернення: 21.06.2024).
20. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони від 27.06.2014 р. *Верховна Рада України*. 2014. URL: https://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/984_011 (дата звернення: 21.06.2024).
21. Балицька М., Тимошенко М. Польський досвід впровадження Solvency II: особливості та інсайти для України. *Сталий розвиток економіки*, 2023. (2(47)). С. 16–21. doi: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-47-2>.

References

1. European Insurance and Occupational Pensions Authority. (2024). Solvency II. URL: https://www.eiopa.europa.eu/browse/regulation-and-policy/solvency-ii_en.
2. European Insurance and Occupational Pensions Authority. (2020). 2020 review of Solvency II. URL: https://www.eiopa.europa.eu/browse/regulation-and-policy/solvency-ii/2020-review-solvency-ii_en.
3. Londar, S. L., Shirinyan, L. V. (2011). Yevropeyskyi dosvid finansovoho rehuliuвання strakhovoho rynku [European experience of financial regulation of the insurance market]. *Scientific works of NDFI*, 1 (54) [in Ukrainian].
4. Potapova, N. A. (2012). Synerhetychnyi rozvytok skladnykh ekonomichnykh system [Synergetic development of complex economic systems]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politehnika"*, 725, 180–186. URL: <https://ena.lpnu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/617eaa45-5ba8-4e59-8bc9-4c0d333fcd3/content> [in Ukrainian].
5. Lloyd's. (2014). Director Briefings April 1–2. URL: http://www.lloyds.com/~media/files/the%20market/operating%20at%20lloyds/solvency%20ii/april_2014_director_briefings.pdf.
6. Directive 2009/138/EU of the European Parliament and of the council of 25 November 2009 on the taking-up and pursuit of the business of Insurance and Reinsurance (Solvency II) (recast). 2009. URL: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2009:335:0001:0155:en:PDF>.
7. Directive 2014/51/EU of the European Parliament and of the council of 16 April 2014 amending Directives 2003/71/EC and 2009/138/EC and Regulations (EC) No. 1060/2009, (EU) No. 1094/2010 and (EU) No. 1095/2010 in respect of the powers of the European Supervisory Authority. 2014. URL: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014L0051&from=EN>.
8. Official website of the European Commission. (2024). European insurance legislation. URL: http://ec.europa.eu/finance/insurance/legislation/index_en.htm.
9. National Commission for State Regulation in the Field of Financial Services Markets. (2009). Directive 2009/138/EC of the European Parliament and the Council of 25.11.2009 on the initiation and conduct of activities in the field of insurance and reinsurance (Solvency II). URL: <http://nfp.gov.ua/content/direktivi-es.html> [in Ukrainian].
10. European Insurance and Occupational Pensions Authority. (2017). Own risk and solvency assessment. URL: https://www.eiopa.europa.eu/rulebook/solvency-ii/article-2226_en.
11. International Monetary Fund. (2019). Financial Sector Assessment Program — Republic of Poland. URL: <https://www.imf.org/en/Search?q=Financial%20Sector%20Assessment%20Program%20Technical%20Note%E2%80%9494Insurance%20Regulation%20And%20Supervision&sort=relevancy&numberOfResults=50>.
12. Lamfalussy. (2024). URL: <https://www.eumonitor.eu/9353000/1/j9vvik7m1c3gyxp/vhd2ia5yfduu>.
13. Hamankova, O. O., Khlivnyi, V. K. (2012). Strakhovyi rynek Ukrainy v hlobalnomu strakhovomu prostori [Insurance market of Ukraine in the global insurance space]. *Finances of Ukraine*, 5, 58–67 [in Ukrainian].
14. KPMG. (2011). Solvency II. A closer look at the evolving process transforming the global insurance industry. URL: <http://www.kpmg.com/us/en/issuesandinsights/articlespublications/pages/solvency-iicloser-look.aspx>.
15. Vygovska, V. V. (2016). Spetsyfika pidkhodiv do upravlinnia bezpekoiu strakhovoho rynku u krainakh Yevropeiskoho Soiuzu [The specificity of approaches to the management of insurance market security in the countries of the European Union]. *Black Sea Economic Studies*, 11, 256–263 [in Ukrainian].
16. Verkhovna Rada of Ukraine. On insurance: Law of Ukraine dated November 18, 2021 No. 1909-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1909-20> [in Ukrainian].

17. EU-UA. (2024). Report on the results of the initial assessment of the state of implementation of the acts of the European Union (ACQUIS EU). URL: https://eu-ua.kmu.gov.ua/wp-content/uploads/Zvit_UA.pdf [in Ukrainian].
18. NBU. (2023). The implementation of the EU Solvency II directive on the solvency of insurers begins. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/rozpochinayetsya-implementatsiya-direktivi-yes-solvency-ii-schodo-platospromojnosti-strahovikiv> [in Ukrainian].
19. NBU. (2021). The new law on insurance will increase the transparency, capitalization and sustainability of the insurance market. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/noviy-zakon-pro-strahuvannya-pidvischit-prozorist-kapitalizatsiyu-ta-stiykist-strahovogo-rinku> [in Ukrainian].
20. Verkhovna Rada of Ukraine. (2014). Association Agreement between Ukraine, on the one hand, and the European Union, the European Atomic Energy Community and their member states, on the other hand, dated June 27, 2014. URL: https://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/984_011 [in Ukrainian].
21. Balytska, M., & Tymoshenko, M. (2023). Polskyi dosvid vprovadzhennia Solvency II: osoblyvosti ta insaity dlia Ukrainy [Polish experience of implementing Solvency II: features and insights for Ukraine]. *Sustainable Economic Development*, 2(47), 16–21. doi: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-47-2> [in Ukrainian].

Тіщенко Євген Олександрович

кандидат економічних наук, докторант

ПВНЗ «Європейський університет»

Tishchenko Ievgen

PhD, Postdoctoral Fellow

Private Higher Education Institution “European University”

ORCID: 0000-0002-1580-4701

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-6-9991

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИКОРИСТАННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИХ МЕХАНІЗМІВ ПРОЄКТНОГО ФІНАНСУВАННЯ У ВІДБУДОВІ УКРАЇНИ

THEORETICAL PRINCIPLES OF THE USE OF FINANCIAL AND ECONOMIC MECHANISMS OF PROJECT FINANCING IN THE RECOVERY OF UKRAINE'S ECONOMY

Анотація. Вступ. Необхідність вирішення складних завдань, пов'язаних з повоєнною відбудовою та реконструкцією економіки України, потребує активізації інвестиційної діяльності та збільшення обсягів інвестицій. Однак у сучасних умовах фінансова спроможність вітчизняних інвесторів дуже низька, що не дозволяє виділити значні кошти для фінансування інвестицій. За таких умов виникає потреба у пошуку нових методів інвестування, які б сприяли залученню широкого кола інвесторів для реалізації великих інвестиційних проєктів. Одним із ефективних напрямів вирішення цього завдання є використання фінансово-економічних механізмів проєктного фінансування, забезпечення ефективності функціонування яких потребує поглибленого дослідження теоретичних засад їх формування з метою застосування нетрадиційних для вітчизняних умов джерел та інструментів залучення капіталу, а також методів організації та управління.

Мета. Метою дослідження є поглиблення теоретичних засад формування фінансово-економічних механізмів проєктного фінансування та обґрунтування головних напрямів їх використання з метою стимулювання інвестиційної активності для забезпечення повоєнної відбудови економіки України.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) праці вітчизняних і зарубіжних вчених, які досліджують теоретичні та практичні аспекти формування та використання фінансово-економічних механізмів проєктного фінансування, 2) нормативно-правові документи та рекомендації щодо розвитку механізмів проєктного фінансування.

У процесі дослідження було використано такі наукові методи: теоретичного узагальнення (для визначення ключових ознак інвестиційних проєктів і принципів формування фінансово-економічних механізмів); групування (для класифікації видів проєктного фінансування за основними ознаками); порівняльного аналізу (для виявлення відмінностей проєктного фінансування від інших форм інвестування та аналізу їх переваг і недоліків); формалізації, аналізу та синтезу (для визначення сучасних тенденцій використання фінансово-економічних механізмів проєктного фінансування та характеристики основних видів довгострокового фінансування); експертного оцінювання (для визначення потенціалу та перспектив використання фінансових і економічних механізмів проєктного фінансування для відбудови економіки України); логічного узагальнення (для формулювання висновків та розроблення рекомендацій).

Результати. У статті визначено та охарактеризовано ключові ознаки інвестиційних проєктів, проведено їх класифікацію за головними ознаками, уточнено визначення поняття проєктного фінансування, наведено характеристику головних принципів формування та використання фінансових і економічних механізмів проєктного фінансування, визначено організаційно-правові форми взаємодії учасників проєкту та доведено, що їх поєднання дозволяє забезпечити надійне методологічне підґрунтя для організації та управління інвестиційними проєктами з метою підтримки стабільності майбутніх грошових потоків від реалізації інвестиційних проєктів. Визначено та охарактеризовано головні відмінності механізмів проєктного фінансування та інших форм залучення інвестиційних ресурсів, що дозволяє виявити їх переваги і недоліки та обґрунту-

вати доцільність використання кожного з них для реалізації конкретного проєкту. На основі вивчення світового досвіду визначено та охарактеризовано сучасні тенденції використання фінансово-економічних механізмів проєктного фінансування, обґрунтовано першочергові напрями та головні інструменти використання механізмів проєктного фінансування.

Практична реалізація розроблених підходів і рекомендацій щодо активізації інвестиційної діяльності на основі розвитку теоретичних і методологічних засад формування і використання фінансово-економічних механізмів проєктного фінансування сприятиме більш повному розкриттю його потенціалу та обґрунтуванню ефективності окремих економічних і соціальних проєктів у процесі повоєнного відновлення та розвитку економіки України.

Перспективи. У подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на більш повному розкритті потенціалу механізмів проєктного фінансування, розширенні спектра використовуваних фінансових і нефінансових інструментів, а також на обґрунтуванні ефективності реалізації окремих економічних і соціальних проєктів на засадах державно-приватного партнерства з метою повоєнної відбудови та розвитку економіки України.

Ключові слова: проєктне фінансування, фінансовий механізм, економічний механізм, відновлення економіки, реконструкція, Україна.

Summary. Introduction. The need to solve complex tasks related to the post-war reconstruction of Ukraine's economy requires the activation of investment activities and an increase in investment volumes. However, in modern conditions, the financial capacity of domestic investors is very low, which does not allow for the allocation of significant funds for investment financing. Under such conditions, there is a need to find new investment methods that would help attract a wide range of investors for the implementation of large investment projects. One of the effective directions for solving this problem is the use of financial and economic mechanisms of project financing. Ensuring the effectiveness of their functioning requires an in-depth study of the theoretical foundations of their formation with the aim of using non-traditional sources and tools of capital attraction, as well as methods of organization and management suitable for domestic conditions.

Purpose. The purpose of the study is to deepen the theoretical foundations of the formation of financial and economic mechanisms for project financing and to substantiate the main directions of their use in order to stimulate investment activity to ensure the post-war reconstruction of Ukraine's economy.

Materials and methods. The research materials include: 1) works by domestic and foreign scientists who study the theoretical and practical aspects of the formation and use of financial and economic mechanisms of project financing, and 2) regulatory and legal documents and recommendations on the development of project financing mechanisms.

The following scientific methods were used in the research process: theoretical generalization (to determine the key features of investment projects and the principles of forming financial and economic mechanisms); grouping (for the classification of types of project financing by main features); comparative analysis (to identify the differences between project financing and other forms of investment, and to analyze their advantages and disadvantages); formalization, analysis, and synthesis (to determine modern trends in the use of financial and economic mechanisms of project financing, and characteristics of the main types of long-term financing); expert evaluation (to determine the potential and prospects of using financial and economic mechanisms of project financing for the reconstruction of Ukraine's economy); and logical generalization (for formulating conclusions and developing recommendations).

Results. The article defines and characterizes the key features of investment projects, classifies them according to their main features, clarifies the concept of project financing, and outlines the main principles for forming and using financial and economic mechanisms of project financing. It also defines the organizational and legal forms of interaction among project participants, demonstrating that their combination provides a reliable methodological basis for organizing and managing investment projects to maintain the stability of future cash flows from their implementation.

The main differences between project financing mechanisms and other forms of attracting investment resources are identified and characterized, allowing us to highlight their advantages and disadvantages and justify the feasibility of using each for specific projects. Based on the study of global experience, modern trends in the use of financial and economic mechanisms of project financing are identified and characterized, and the primary directions and main tools for using these mechanisms are substantiated.

The practical implementation of the developed approaches and recommendations for activating investment activities, based on the development of theoretical and methodological foundations for the formation and use of financial and economic mechanisms of project financing, will contribute to a more complete realization of its potential and substantiate the effectiveness of individual economic and social projects in the process of post-war recovery and development of Ukraine's economy.

Discussion. In further scientific research, it is proposed to focus on more fully revealing the potential of project financing mechanisms, expanding the range of financial and non-financial instruments used, and substantiating the effectiveness of implementing individual economic and social projects based on public-private partnerships for the purpose of post-war reconstruction and development of Ukraine's economy.

Key words: project financing, financial mechanism, economic mechanism, economic recovery, reconstruction, Ukraine.

Постановка проблеми. Необхідність розв'язання проблем, пов'язаних з повоєнною відбудовою та реконструкцією економіки України, потребує активі-

зації інвестиційної діяльності та збільшення обсягів інвестицій з метою розвитку реального сектору, виробничої та соціальної інфраструктури. Однак у су-

часних умовах фінансова спроможність вітчизняних інвесторів дуже низька, що не дозволяє виділити значні кошти для фінансування великих обсягів інвестицій. За таких умов виникає потреба у пошуку нових методів інвестування, які б сприяли залученню широкого кола як зарубіжних, так і вітчизняних інвесторів, для реалізації великих інвестиційних проєктів у різних галузях національної економіки.

Одним із ефективних напрямів економічної політики держави у процесі вирішення цього завдання є використання фінансово-економічних механізмів проєктного фінансування, яке є складним видом інвестиційної діяльності через значну кількість притаманних йому макроекономічних, політичних, комерційних, фінансових, технологічних, екологічних, регуляторних, юридичних та інших видів ризиків.

Необхідність прискореного відновлення економіки України та забезпечення її реконструктивного розвитку обумовлюють потребу у поглибленні дослідження теоретичних засад формування фінансово-економічних механізмів проєктного фінансування з метою застосування нетрадиційних для вітчизняних умов джерел та інструментів залучення капіталу, що й обумовлює актуальність теми дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У вітчизняній науковій літературі дослідженню питань використання фінансово-економічних механізмів проєктного фінансування для забезпечення реконструктивного розвитку економіки приділяється достатньо багато уваги. Серед науковців, які активно вивчають ці питання, можна назвати праці Т. Буй [23], І. Брайловського [14], Л. Гавриш [16], Т. Гірченко [12], В. Коваленко [3], В. Круглова [29], Т. Майорової [4], В. Міщенко [21], С. Науменкової [2; 31], Я. Овсянникової [8], Н. Чиж [15], С. Шелудька [3] та інших, у яких достатньо ґрунтовно висвітлено основні аспекти організації та управління процесом проєктного фінансування.

Разом з тим не вирішеними питаннями цієї проблеми залишається необхідність поглибленого дослідження теоретичних аспектів формування та використання фінансово-економічних механізмів проєктного фінансування в умовах повоєнного відновлення економіки України.

Мета статті полягає у поглибленні теоретичних засад формування фінансово-економічних механізмів проєктного фінансування та обґрунтуванні головних напрямів їх використання з метою стимулювання інвестиційної активності для забезпечення повоєнної відбудови та реконструкції економіки України.

Виклад основних результатів дослідження. Ключовим пунктом дослідження теоретичних засад функціонування фінансово-економічних механізмів проєктного фінансування є визначення сутності поняття «проєкт», яке в науковій літературі має різне трактування. У широкому контексті його характеризують як системно завершений комплекс заходів,

дій, робіт або рішень, що спрямовані на досягнення визначених цілей або отримання певних результатів [1, с. 58; 2, с. 14; 3, с. 418; 4, с. 13]. У вузькому значенні під проєктом розуміють комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на досягнення запланованих результатів упродовж певного часу за умови використання визначеного обсягу фінансових, матеріальних, трудових та інших видів ресурсів [5, с. 51; 6, с. 218; 7, с. 286; 8, с. 49].

Згідно з Міжнародними стандартами з управління «A Guide to the Project Management Body of Knowledge» (сьоме видання) поняття «проєкт» визначається як тимчасове підприємство, метою якого є створення відокремленого об'єкта або отримання іншого соціально значущого результату, зокрема:

- вдосконалення певного виробу, який є складовим компонентом іншого;
- набуття здатності надавати бізнес-послугу (наприклад, бізнес-функція, що підтримує виробництво, логістику, дистрибуцію);
- вдосконалення наявного переліку продуктів чи послуг;
- отримання результату, який є кінцевим результатом або документом (наприклад, дослідницький проєкт, спрямований на отримання знань, які можуть бути використані для виявлення тенденції чи визначення корисності для суспільства нового процесу) [9].

Ґрунтуючись на цьому визначенні, можна зробити висновок про те, що ключовими ознаками проєкту є: цільова спрямованість, комплексний характер, економічна або суспільна значущість, кількісна вимірюваність, системність, ефективність, окупність, керованість, строковість, наявність бюджетних і ресурсних обмежень та інші.

Залежно від цілей дослідження проєкти можна класифікувати за такими ознаками: характером, цільовою спрямованістю, масштабами, сферами діяльності, предметною галуззю, тривалістю, джерелами фінансування, типом грошового потоку, ступенем пов'язаності, терміновістю тощо, що дозволяє їх систематизувати та згрупувати з метою розроблення заходів щодо практичного використання (табл. 1).

Особлива роль у системі проєктів належить інвестиційним проєктам, які розглядають як комплекс взаємопов'язаних і взаємозалежних організаційних, економічних, технічних, технологічних, правових, управлінських та інших заходів, що передбачають цільове здійснення інвестицій та спрямовані на одержання суб'єктами інвестиційної діяльності запланованого економічного або соціального ефекту упродовж певного часу при фіксованому обсязі фінансових, матеріальних, природних, трудових, інтелектуальних та інших ресурсів [10].

Однією із форм реалізації інвестиційних проєктів є проєктне фінансування — особливий високоризиковий вид інвестиційної діяльності, використання якого дозволяє створювати в різних галузях і сферах

Таблиця 1

Класифікація видів проектів за основними ознаками

Ознака	Вид проекту
Характер	Інвестиційні, інноваційні, концесійні, лізингові, венчурні, інфраструктурні, реабілітаційні (відновлювальні, санаційні)
Масштаби	Галузеві, міжгалузеві, народногосподарські, регіональні, місцеві
Сфера діяльності	Технічні, будівельні, економічні, освітні, соціальні, екологічні, організаційні, змішані
Тривалість	Короткострокові (до 3 років); середньострокові (3–5 років); довгострокові (понад 5 років)
Джерела фінансування	Бюджетні; комерційні (кошти підприємств, кредит, акціонерний капітал, цільові облігаційні позики); за участю іноземного інвестора (в т.ч. кошти МФО); зі змішаним фінансуванням
Ступінь пов'язаності	Альтернативні, незалежні, взаємозалежні, на основі заміщення
Тип грошового потоку	Ординарний, неординарний
Форма власності	Приватна, державна, колективна, спільна, змішана

Джерело: складено на основі [2, с. 14; 3, с. 418; 9; 10; 11, с. 8]

економіки складні промислові, інфраструктурні та соціальні об'єкти, сприяючи зростанню економіки [3, с. 417; 12, с. 194; 13, с. 38; 14, с. 39].

Залежно від мети дослідження проектне фінансування в науковій літературі характеризують як: 1) різновид довгострокового інвестиційного банківського кредитування; 2) вкладення підприємствами коштів у переоснащення виробництва, будівництво нових об'єктів виробничого та інфраструктурного призначення (корпоративне фінансування); 3) реалізацію державою (безпосередньо або на засадах державно-приватного партнерства) великих інфраструктурних, соціальних або природоохоронних об'єктів. Однак сьогодні переважає визначення проектного фінансування як окремого комплексного виду інвестування коштів учасників проекту у створення нового об'єкта промислового, інфраструктурного або соціального призначення та формування на його основі стабільного грошового потоку, завдяки якому сам проект є способом обслуговування боргових зобов'язань [15, с. 151; 16, с. 216; 17, с. 60; 18, с. 16].

Базельський комітет з питань банківського нагляду визначає проектне фінансування як особливу форму фінансування проектів на основі масштабної акумуляції фінансових, матеріальних і нематеріальних активів, що дозволяє в майбутньому генерувати значний обсяг грошового потоку, який забезпечить фінансування проекту, необхідний рівень доходів його учасників відповідно до наданих позик, придбаних цінних паперів, внесків або інших видів вкладення капіталу, що дозволить інвесторам повернути вкладені кошти, а також покрити ризики, які можуть виникнути в процесі реалізації проекту [19].

Узагальнюючи підходи до визначення сутності проектного фінансування, його можна охарактеризувати як цілісну, особливу форму акумулювання коштів для фінансування відокремлених проектів на основі створення компанії спеціального призначення (SPE), використання різноманітних джерел і фінансових інструментів та попереднього розпо-

ділу ризиків між учасниками проекту за умови, що джерелами погашення боргу будуть майбутні грошові потоки, а додатковим забезпеченням боргу — активи, що формуються компанією спеціального призначення. На наш погляд, таке визначення дозволяє забезпечити методологічну єдність процесів розроблення та функціонування його фінансово-економічних механізмів у процесі реконструктивного розвитку економіки.

Дослідження вітчизняних і зарубіжних учених дозволили визначити головні відмінності проектного фінансування від інших видів фінансування інвестиційної діяльності, зокрема, від корпоративного фінансування, фінансування на основі активів, банківського кредитування та структурного фінансування. Специфічними рисами проектного фінансування, які відрізняють його від інших видів довгострокового кредитування та фінансування, є:

- створення для реалізації великого відокремленого інвестиційного проекту окремої юридичної особи — спеціалізованої проектною компанією, діяльність якої пов'язана виключно із організацією фінансування, управлінням і забезпеченням реалізації проекту;
- учасниками інвестиційного проекту може бути широке коло фінансових установ (банки, інвестиційні та страхові компанії, інвестиційні фонди, венчурні компанії, пенсійні фонди), інституційних інвесторів, окремих компаній, органів державної влади тощо;
- використання різноманітних джерел та інструментів фінансування (кредити, власні кошти, кошти, отримані від емісії цінних паперів, пайові внески, державні кошти тощо). Однак головним джерелом фінансування повинні бути позичкові або залучені кошти, частка яких у загальній вартості фінансування може складати 70–90%, що характеризує проектне фінансування як метод залучення позичкового капіталу зі значним «фінансовим важелем»;
- використання широкого кола специфічних (гібридних) фінансових інструментів, які дозволяють ефективно здійснювати фінансування проекту, а також

- забезпечують надійність розрахунків і взаємодію між учасниками проекту в процесі його реалізації;
- попередній розподіл між всіма учасниками найбільш суттєвих ризиків, реалізація яких може безпосередньо впливати на обсяги, структуру та динаміку грошових потоків, що формуються в результаті реалізації та використання проекту;
 - обов'язковість забезпечення зворотності боргу спеціалізованої проектної компанії за рахунок доходів, що генеруються проектом, або за рахунок використання активів, які буде створено в результаті реалізації інвестиційного проекту. Додатковим забезпеченням боргу можуть бути кошти, акумульовані компанією спеціального призначення в процесі фінансування проекту з використанням структурованих фінансових інструментів;
 - відокремленість проектного боргу компанії спеціального призначення від боргових зобов'язань інших учасників інвестиційного проекту, що дозволяє убезпечити майбутні проектні грошові потоки від потенційного банкрутства його учасників або від інших непередбачуваних обставин;
 - забезпеченість фінансування лише тими активами, які будуть створені або придбані в процесі реалізації інвестиційного проекту, а в разі використання структурного фінансування таке забезпечення може бути сформоване компанією спеціального призначення ще до початку реалізації проекту;
 - складність системи договірних відносин і взаємодії між окремими учасниками проекту, які обумовлені масштабною, високою вартістю проекту та залежить від значної кількості законодавчих, галузевих, регіональних, фінансових, адміністративних, організаційно-управлінських, правових і технічних факторів, умов і регуляторних обмежень;
 - високий рівень фінансових, ринкових та інших видів ризиків, що потребує використання надійних методів та інструментів їх оцінки та механізмів управління шляхом розподілу між усіма учасниками проекту, а також використання для гарантії повернення коштів інвесторам і кредиторам широкого кола активів і документів, зокрема, контрактів і угод компанії спеціального призначення, концесійних угод, патентів, ліцензій, дозволів, прав власності на використання природних та інших видів ресурсів, угод про розподіл продукції тощо [20, с. 183; 21, с. 262; 22, с. 10; 23, с. 90; 24, с. 92; 25, с. 162].

На практиці розрізняють три головні форми проектного фінансування: банківське, корпоративне та за участі держави, які за певних умов можуть бути поєднані. Так, у банківському проектному фінансуванні, при якому організатором фінансування проекту є банк (або група банків, очолювана одним із них), розрізняють такі види:

- без права регресу боргу банку на позичальника, особливість якого полягає в тому, що позичальник (компанія спеціального призначення) не володіє власними активами для забезпечення повернення

позичкових коштів, а погашення боргу та виплата процентів за ним гарантується коштами майбутнього грошового потоку та активами самого проекту. Такий вид фінансування використовується рідко, оскільки для проектною компанії вартість залучених ресурсів буде дуже високою;

- з обмеженим регресом банку на позичальника, при якому компанія спеціального призначення має у своєму розпорядженні певні активи для часткового забезпечення боргу або таке забезпечення надають учасники проекту, що дозволяє розподілити проектні ризики між всіма учасникам, а тому такий вид фінансування є найбільш поширеним;
- з повним регресом банку на позичальника, який можна розглядати як традиційний вид довгострокового банківського кредитування. Завдяки значно нижчому рівню ризиків кредиторі можуть встановлювати нижчу процентну ставку, а тому й вартість фінансових ресурсів для проектною компанії буде значно нижчою [26, с. 11; 27, с. 204; 28, с. 121].

Особливість корпоративного проектного фінансування полягає в тому, що проектна компанія, зазвичай, має достатні обсяги власних коштів, які можна використати для фінансування інвестиційного проекту, а тому найчастіше за все використовується в процесі модернізації та оновлення виробництва або реалізації окремих галузевих проектів.

Порівняльний аналіз відмінностей між «класичною» формою проектного фінансування та іншими формами залучення капіталу, зокрема, такими як довгострокове кредитування; фінансування з використанням доступних інструментів ринку капіталу; фінансування на основі активів; структурне торгове фінансування дозволяє виявити їх переваги і недоліки та визначити доцільність використання кожного з них для реалізації конкретного проекту (табл. 2).

Процеси розроблення та функціонування фінансово-економічних механізмів проектного фінансування ґрунтуються на використанні певної сукупності базових принципів, до яких належать:

- принцип урахування фактору часу, який дозволяє своєчасно оцінити зміни обсягів і структури майбутнього грошового потоку з урахуванням тривалості реалізації інвестиційного проекту;
- принцип обумовленості, який передбачає оцінювання проекту на основі аналізу факторів, що безпосередньо впливають на його реалізацію;
- принцип альтернативності, завдяки використанню якого здійснюється вибір найкращого з можливих варіантів проектних рішень;
- принципи дольової участі учасників проекту у його фінансуванні;
- принцип маржинальності;
- принцип забезпечення екологічності та стійкості розвитку;
- принцип політичної доцільності, згідно з яким проект повинен відповідати цілям державної економічної політики [23, с. 97; 30, с. 12; 31, с. 12].

Таблиця 2

Порівняльний аналіз основних видів довгострокового фінансування

Види довгострокового фінансування	Проектне фінансування	Пряме кредитування	Фінансування на основі активів	Структурне фінансування
Проектна компанія	Створюється	Відсутня	Відсутня	Відсутня
Позичальник	Проектна компанія	Основна компанія	Основна компанія	Основна компанія
Джерело погашення кредиту	Використання новоствореного активу	Рефінансування, застава	Використання новоствореного активу	Використання новоствореного активу
Забезпечення	Новостворений актив, гарантії	Застава, гарантії	Існуючий актив, гарантії	Новостворений актив, гарантії
Розподіл ризиків між учасниками	Обов'язковий	Не обов'язковий	Не обов'язковий	Не обов'язковий

Джерело: складено на основі [3, с. 418; 16, с. 217; 17, с. 61; 29, с. 54]

Крім базових принципів, у науковій літературі додатково виокремлюють ще й специфічні, до яких відносять:

- принцип системності, який передбачає, що інвестиційний проект є цілісною системою пов'язаних між собою сутнісних характеристик, об'єктів, суб'єктів, джерел фінансування, фінансових потоків і механізмів управління, яка потребує детального обґрунтування різних варіантів реалізації інвестиційного проекту, структури фінансування, врахування мінливості економічних процесів тощо;
- принцип комплексності, на основі якого визначається можливість виникнення взаємопов'язаних між собою техніко-технологічних, фінансово-економічних, організаційно-правових, соціальних та інших видів ризиків на різних етапах реалізації проекту, а також ризиків, пов'язаних із використанням інноваційних фінансових інструментів;
- принцип відокремленості, який передбачає необхідність створення компанії спеціального призначення, що забезпечує юридичну та економічну відокремленість проекту та дозволяє повернути одержані на фінансування проекту кошти за рахунок майбутніх грошових потоків або за рахунок реалізації новостворених активів, тобто без регресу на власника проекту;
- принцип контрольованості, який вимагає неухильного дотримання укладених контрактів, графіків виконання робіт, своєчасності фінансування тощо з метою забезпечення своєчасності та повноти реалізації проекту;
- принцип прозорості, згідно з яким ініціатор проекту зобов'язаний створити надійну систему інформування всіх учасників про особливості проекту, умови його реалізації, ризики, взаємовідносини між учасниками, зміну законодавства, системи оподаткування тощо [2, с. 37; 32, с. 32; 33, с. 68].

Поєднання та практичне використання сукупності базових і специфічних принципів функціонування фінансово-економічних механізмів проектного фінансування дозволяє експліцитно забезпечити надійне методологічне підґрунтя для організації та управління інвестиційними проектами, спрямова-

ними на підтримку повоєнного реконструктивного розвитку економіки України.

Проведене дослідження дає підстави стверджувати, що фінансово-економічні механізми функціонування проектного фінансування слід розглядати як цілісну систему способів, методів та фінансових і нефінансових інструментів, яка охоплює всі аспекти розроблення, управління та реалізації інвестиційного проекту, а також організаційно-правові форми взаємодії його учасників і зацікавлених сторін, що дозволяє забезпечити високий рівень ефективності його реалізації та підвищити стабільність формування майбутніх грошових потоків.

До об'єктів проектного фінансування належать масштабні проекти в різних галузях економіки та соціальної сфери, а суб'єктами можуть бути підприємства, банки, компанії з управління активами, фінансові компанії, органи державної влади (в разі реалізації проектів державно-приватного партнерства), міжнародні фінансові організації, замовники, підрядники, постачальники, консалтингові компанії тощо.

Сьогодні в світі проектне фінансування розвивається достатньо активно, а його обсяги в 2018–2023 рр. коливались у межах 230–285 млрд. дол. США на рік. Лідерами у використанні такої форми фінансування є країни Азіатсько-Тихоокеанського регіону, Європи та Північної Америки, а основними галузями — енергетика, транспорт, «зелені проекти», інфраструктура, промисловість і комунальні послуги [34].

У науковій літературі виділяють кілька історичних етапів становлення та розвитку проектного фінансування. У 1970-х роках така форма інвестування активно використовувалась при фінансуванні проектів з видобутку нафти та газу в Північному морі, а також видобутку корисних копалин у Австралії та інших країнах світу, а в 1980-х роках — у процесі реалізації незалежних енергетичних проектів у США, Канаді та Великобританії.

Починаючи з 1990-х років, з метою реалізації великих соціально значущих інвестиційних проектів у публічному секторі набула поширення державно-приватна форма проектного фінансування (PPP),

за якої одним із учасників проекту є орган державної влади (уряд або органи місцевої влади). Поряд з державно-приватним партнерством у Великобританії починає розвиватися нова форма фінансування — приватна фінансова ініціатива (PFI) — фінансування будівництва громадських об'єктів за приватні кошти.

Упродовж 2010-х і 2020-х років у світовій практиці проектне фінансування активно використовується для будівництва енергетичних об'єктів, у тому числі «зеленої» енергетики, транспорту, інфраструктури, переробки відходів, водопостачання, а також для розвитку комунальних послуг (табл. 3).

Аналіз світової практики використання фінансово-економічних механізмів проектного фінансування дозволяє зробити висновок про те, що головними особливостями їх функціонування на сучасному етапі є:

- посилення впливу глобальної гео економічної нестабільності на формування грошових потоків і ефективність довгострокових проектних рішень;
- розвиток нових форм і методів взаємодії держави та приватного сектору, механізмів розподілу відповідальності публічного та приватного партнерів, а також інструментарію оцінювання бюджетної ефективності проектів державно-приватного партнерства;
- розширення кола інституційних інвесторів і фінансових посередників, які здійснюють довгострокове інвестування у фінансові активи з низьким рівнем ризику;
- розвиток сервісної та проектної інфраструктури за рахунок розширення сфер діяльності фінансових посередників (консалтингові та аутсорсингові компанії, венчурні фонди, проектні промоутери та інші);

- підвищення рівня управління проектними ризиками;
- активізація діяльності на ринку проектного фінансування міжнародних фінансових організацій, особливо у сфері «зеленого» та «кліматичного» інвестування;
- розширення спектру використовуваних фінансових інструментів, у тому числі «зелених» кредитів, «кліматичних», «зелених», адаптаційних і проектних облігацій, а також структурованих фінансових інструментів (облігації, забезпечені боргом, структуровані ноти та інші) [35, с. 19; 36, с. 81; 37, с. 59; 38, с. 383; 39, с. 89].

У період повоєнного відновлення та реконструкції економіки України першочерговими об'єктами для проектного фінансування можуть бути гідро- та теплові електростанції, підприємства промисловості, транспорту, видобування корисних копалин, переробки сільськогосподарської сировини, екологічні об'єкти, водосховища, а також об'єкти соціальної інфраструктури [40, с. 127; 41]. При цьому для залучення інвестиційних ресурсів необхідно більш активно використовувати нові фінансові інструменти, зокрема, інструменти сталого розвитку, структуровані цінні папери, а також інструменти управління проектними ризиками.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Необхідність активізації інвестиційної діяльності в період повоєнного відновлення та реконструкції економіки України потребує розширення спектра джерел залучення коштів, пошуку нових інструментів залучення капіталу, а також розвитку теоретичних і методологічних засад формування та використання фінансово-економічних механізмів проектного фінансування, зокрема, на засадах державно-приватного партнерства.

Таблиця 3

Періодизація розвитку проектного фінансування у світовій практиці в 1970-х-2020-х роках

Періоди	Напрями проектного фінансування	Країни-лідери
1970-і роки	Розробка нафтових і газових родовищ у Північному морі, фінансування проектів видобутку газу та корисних копалин у Австралії та інших країнах.	США, Канада, Австралія.
1980-і роки	Реалізація незалежних енергетичних проектів (IPP) із виробництва теплової та електричної енергії.	США, Канада, Великобританія
1990-і роки	Реалізація проектів суспільної інфраструктури у Великобританії після прийняття закону про приватне фінансування (PFI). Такі проекти називають державно-приватним партнерством (PPP).	Великобританія, країни Західної Європи та Латинської Америки
Кінець 1990-х років	Фінансування проектів, пов'язаних із розвитком Інтернету, нових телекомунікаційних технологій транспорту та гірничої промисловості.	Німеччина, Франція, Японія, країни Латинської Америки
2000-і роки	Реалізація проектів у сфері видобутку та транспортування нафти і газу, розвитку транспорту та будівництва.	Країни Західної Європи та Близького Сходу
2010-і — 2020-і роки	Фінансування проектів, пов'язаних із розвитком енергетики, в т.ч. «зеленої», транспорту, інфраструктури, переробкою відходів, а також комунальних і соціальних послуг, у т.ч. на засадах державно-приватного партнерства.	США, країни Західної та Східної Європи, Австралія, Індія, Індонезія та інші

Джерело: складено на основі [2, с. 16; 16, с. 217; 34]

Особливостями функціонування фінансово-економічних механізмів проектного фінансування на сучасному етапі є: посилення впливу макроекономічних умов на формування грошових потоків; розвиток нових форм і методів взаємодії держави та приватного сектору; розширення кола інституційних інвесторів; розвиток сервісної та проектно-інфраструктури; підвищення рівня управління проектними ризиками; активізація діяльності міжнародних фінансових організацій, особливо у сфері «зеленого» та «кліматичного» інвестування; розширення спектру використовуваних фінансових інструментів, у тому числі «зелених» кредитів та облігацій.

Першочерговими об'єктами для проектного фінансування в період повоєнного відновлення еко-

номіки України можуть бути підприємства гідроенергетики, промисловості, транспорту, соціальної інфраструктури, а для залучення інвестиційних ресурсів необхідно більш активно використовувати нові фінансові інструменти, зокрема, інструменти сталого розвитку.

Подальші дослідження проблеми формування та функціонування фінансово-економічних механізмів проектного фінансування повинні сприяти більш повному розкриттю його потенціалу, розширенню джерел та інструментів підвищення рівня інвестиційної активності, а також обґрунтуванню ефективності реалізації окремих економічних і соціальних проектів з метою забезпечення повоєнної відбудови та розвитку економіки України.

Література

1. Gatti S. Project Finance in Theory and Practice. Designing, Structuring, and Financing Private and Public Projects. London: Elsevier Inc., 2018. 598 p.
2. Наumenкова С.В. Проектне фінансування. Київ : Знання України, 2022. 217 с.
3. Коваленко В., Шелудько С. Проектне фінансування в умовах невизначеності та ризику. *Інфраструктура ринку*. 2019. № 36. С. 415–424.
4. Майорова Т.В. Проектне фінансування. Київ : КНЕУ, 2017. 434 с.
5. Тищенко Є.О. Методологічні та методичні засади організації управління ризиками проектного фінансування. *Банківська справа*. 2019. № 1 (149). С. 47–73. URL: <https://lib.dsau.dp.ua/book/159902> (дата звернення: 07.06.2024).
6. Карчева Г.Т. та ін. Механізми забезпечення ефективності та конкурентоспроможності банківської системи та економіки України Київ : Університет банківської справи, 2019. 311 с.
7. Буковинський С. та ін. Банківська система України на шляху євроінтеграції. Київ : НБУ. Центр наукових досліджень, 2015. 496 с.
8. Наumenкова С.В., Овсянникова Я.О. Особливості оцінювання ефективності проектів публічно-приватного партнерства: зарубіжний досвід та українська практика. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2013. № 134. С. 47–51.
9. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). *PMI*. 2021. URL: <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/pmbok> (дата звернення: 07.06.2024).
10. Про інвестиційну діяльність : Закон України від 18.09.1991 р. № 1561-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text> (дата звернення: 07.06.2024).
11. Міщенко В.І., Наumenкова С.В. Сучасні проблеми капіталізації банківської системи України. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2013. № 2. С. 3–11.
12. Гірченко Т.Д., Тищенко Є.О. Особливості організації та управління ризиками проектного фінансування в Україні. *Бізнес-навігатор*. 2019. № 6 (55). С. 192–199.
13. Наumenкова С. Ринок фінансових послуг: основні тенденції розвитку. *Вісник НБУ*. 2000. № 1. С. 36–43.
14. Брайловський І.А. Моделі і механізми державно-приватного партнерства: реалізація в Україні. Д. : Східний видавничий дім, 2014. 376 с.
15. Чиж Н. Фінансові інновації в проектному фінансуванні. *Економічний форум*. 2023. № 1 (3). С. 148–155.
16. Наumenкова С.В., Гавриш Л.Ю. Особливості та інструменти проектного фінансування в Україні. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2013. № 1 (14). С. 214–222.
17. Міщенко С. Сутність економічного капіталу та його роль у забезпеченні фінансової стійкості банку. *Вісник НБУ*. 2008. № 1. С. 58–64.
18. Varela M., Mishchenko V., Cherkashyna K. Sufficiency of Banking Capital: the Experience of Portugal. *Financial and credit activities: problems of theory and practice*. 2023. № 6 (53). P. 9–20. doi: <https://doi.org/10.55643/fcaptop.6.53.2023.4235>.
19. International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards. A Revised Framework. *BCBS*. 2004. URL: <https://www.bis.org/publ/bcbs107.pdf> (дата звернення: 07.06.2024).
20. Тищенко Є.О. Особливості використання банківських інструментів для хеджування комерційних ризиків у проектному фінансуванні. *Глобальні та регіональні аспекти інноваційного розвитку економіки*. ОНЕУ, 2018. С. 180–184.

21. Mishchenko V., Naumenkova S., Ivanov V., Tishchenko I. Special aspects of using hybrid financial tools for project risk management in Ukraine. *Investment Management and Financial Innovations*. 2018. № 15 (2). P. 257–266.
22. Жупанин В.В., Міщенко В.І. Проблеми збалансованості внутрішніх заощаджень та зовнішніх запозичень банків в умовах нестабільності фінансових ринків. *Вісник НБУ*. 2008. № 7. С. 8–12.
23. Науменкова С., Буй Т. Використання структурованих цінних паперів для фінансування корпорацій в Україні. *Фінанси України*. 2010. № 2. С. 89–101.
24. Міщенко С. Удосконалення управління економічним капіталом банку з урахуванням ризику ліквідності. *Вісник Університету банківської справи Національного банку України*. 2008. № 3. С. 90–93.
25. Тищенко Є.О. Використання фінансових інструментів для управління ризиками проектного фінансування в Україні. *Науковий вісник Одеського економічного університету*. 2018. № 2 (254). С. 156–169.
26. Науменкова С.В., Міщенко, В. І., Міщенко С.В. Макроекономічні аспекти оцінювання достатності капіталу банків. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2017. № 23 (2). С. 4–16.
27. Дзюблюк О.В. та ін. Теорія і практика грошового обігу та банківської справи в умовах глобальної фінансової нестабільності / За ред. д.е.н., проф. О.В. Дзюблюка. Тернопіль : ФОП Осадца Ю.В., 2017. 298 с.
28. Тищенко Є.О. Теоретичні засади управління ризиками проектного фінансування. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Економіка і менеджмент*. 2017. № 27 (2). С. 119–122.
29. Круглов В.В. Розвиток державно-приватного партнерства в Україні: механізми державного регулювання. Х. : «Магістр», 2019. 252 с.
30. Міщенко В.І. Санаційний банк — «брідж-банк» як механізм роботи з нежиттєздатними банками : монографія. Київ : УБС НБУ, 2011. 119 с.
31. Науменкова С., Міщенко С., Тищенко Є. Фінансові інструменти убезпечення від політичних ризиків у проектному фінансуванні. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2016. № 187. С. 6–17. doi: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2016/187-10/1>.
32. Damodaran A. Country Risk: Determinants, Measures and Implications. The 2022 Edition. 2022. doi: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4161010>.
33. Tishchenko I. Financial Model of Investment Project and Peculiarities of its Use in Project Financing. *European Cooperation*. 2019. № 4 (44). P. 65–78. doi: <https://doi.org/10.32070/ec.v4i44.66>.
34. World Investment Report. UNCTAD's. 2023. URL: <https://unctad.org/publication/world-investment-report-2023> (дата звернення: 07.06.2024).
35. Лютий І.О., Міщенко С.В. Вплив фінансового сектору на функціонування економічної системи. *Фінанси України*. 2007. № 3. С. 14–28.
36. Naumenkova S., Tishchenko I., Mishchenko S., Mishchenko V., Ivanov V. Assessment and mitigation of credit risks in project financing. *Banks and Bank Systems*. 2020. № 15 (1). P. 72–84. doi: [http://dx.doi.org/10.21511/bbs.15\(1\).2020.08](http://dx.doi.org/10.21511/bbs.15(1).2020.08).
37. Мищенко С.В. Современные проблемы теории денег и денежного обращения: монографія. Київ : Центр наукових досліджень Національного банку України, Університет банківської справи, 2011. 230 с.
38. Фінансова інфраструктура України: стан, проблеми та перспективи розвитку / за ред. В.М. Опаріна. Київ : КНЕУ, 2016. 695 с.
39. Тищенко Є.О. Управління валютними ризиками у проектному фінансуванні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. № 18 (3). С. 87–90.
40. Відновлення та реконструкція повоєнної економіки України: наукова доповідь / за ред. акад. Гриценка А.А. Київ, 2022. 305 с.
41. План для Ukraine Facility. *Міністерство економіки України*. 2024. URL: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/wp-content/uploads/2024/03/plan-ukraine-facility.pdf> (дата звернення: 07.06.2024)

References

1. Gatti, S. (2018). *Project Finance in Theory and Practice. Designing, Structuring, and Financing Private and Public Projects*. London: Elsevier Inc.
2. Naumenkova, S. V. (2022). Proektne finansuvannja [Project financing]. Kyiv: Znannja Ukrainy [in Ukrainian].
3. Kovalenko, V., & Sheludko, S. (2019). Proektne finansuvannja v umovakh nevyznachenosti ta ryzyku [Project financing in conditions of uncertainty and risk]. *Infrastruktura rynku*, 36, 415–424 [in Ukrainian].
4. Mayorova, T. V. (2017). Proiektne finansuvannia [Project financing]. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].
5. Tishchenko, I. O. (2019). Metodolohichni ta metodychni zasady orhanizatsii upravlinnja ryzykamy proektnoho finansuvannja [methodological and methodical principles of project finance risk management]. *Bankivska sprava*, 1 (149), 47–73 [in Ukrainian].
6. Karcheva, G. T. et al. (2019). Mekhanizmy zabezpechennja efektyvnosti ta konkurentospromozhnosti bankivskoi systemy ta ekonomiky Ukrainy [Mechanisms for Ensuring the Efficiency and Competitiveness of the Banking System and the Economy]. Kyiv: Universytet bankivskoi spravy [in Ukrainian].

7. Bukovinsky, S. et al. (2015). Bankivska systema Ukrainy na shljakhu evrointegratsii [The banking system of Ukraine on the path of European integration]. Kyiv: NBU. Tsentru naukovykh doslidzhen [in Ukrainian].
8. Naumenkova, S. V., Ovsjannikova, Y. O. (2013). Osoblyvosti otsinuyvannja efektyvnosti proektiv publichno-pryvatnoho partnerstva: zarubizhnyi dosvid ta ukrainska praktyka [Features of evaluating the effectiveness of public-private partnership projects: foreign experience and Ukrainian practice]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka*, 134, 47–51 [in Ukrainian].
9. PMI. (2021). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). Retrieved from <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/pmbok>.
10. VRU. (1991). Pro investytsiynu dijalnist [About investment activity]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text> [in Ukrainian].
11. Mishchenko, V. I., & Naumenkova, S. V. (2013). Suchasni problem kapitalizatsii bankivskoi systemy [Modern problems of capitalization of the banking system of Ukraine]. *Finansovo-kredytna dijalnist: problem teorii ta praktyky*, 2, 3–11 [in Ukrainian].
12. Hirchenko, T. D., & Tishchenko, I. O. (2019). Osoblyvosti orhanizatsii ta upravlinnja ryzykamy proektnoho finansuvannja v Ukraini [Peculiarities of organization and risk management of project financing in Ukraine]. *Biznes-navihator*, 6 (55), 192–199 [in Ukrainian].
13. Naumenkova, S. (2000). Rynok finansovykh posluh: tendentsii rozvytku [Financial services market: main development trends]. *Visnyk NBU*, 1, 36–43 [in Ukrainian].
14. Brailovski, I. A. (2014). Modeli i mekhanizmy derzhavno-pryvatnoho partnerstva: realizatsiya v Ukraini [Models and Mechanisms of Public-Private Partnership: Implementation in Ukraine]. Donetsk: «Skhidnyi dim» [in Ukrainian].
15. Chyzh, N. (2023). Finansovi innovatsii v proektnomu finansuvanni [Financial Innovations in Project Finance]. *Forum*, 1 (3), 148–155 [in Ukrainian].
16. Naumenkova, S. V., & Havrysh, L. Y. (2013). Osoblyvosti ta instrumenty proektnoho finansuvannja v Ukraini [Features and instruments of project financing in Ukraine]. *Finansovo-kredytna dijalnist: problemy teorii*, 1 (14), 214–222 [in Ukrainian].
17. Mishchenko, S. (2008). Sutnist ekonomichnoho kapitalu ta yoho rol u zabezpechenni finansovoi stiykosti banku [The essence of economic capital and its role in ensuring the financial stability of the bank]. *Visnyk NBU*, 1, 58–64 [in Ukrainian].
18. Varela, M., Mishchenko, V., Cherkashyna, K. (2023). Sufficiency of Banking Capital: the Experience of Portugal. *Financial and credit activities: problems of theory and practice*, 6 (53), 9–20. doi: <https://doi.org/10.55643/fcaptop.6.53.2023.4235>.
19. BCBS. (2004). International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards. Retrieved from <https://www.bis.org/publ/bcbs107.pdf>.
20. Tishchenko, I. O. (2018). Osoblyvosti vykorystannja bankivskykh instrumentiv dlja khedzhuvannja komertsyinykh ryzykiv u proektnomu finansuvanni [Peculiarities of the use of banking instruments for hedging commercial risks in project finance]. *Hlobalni ta rehionalni aspekty innovatsynoho rozvytku*, ONEU, 180–184 [in Ukrainian].
21. Mishchenko, V., Naumenkova, S., Ivanov, V., & Tishchenko, I. (2018). Special aspects of using hybrid financial tools for project risk management in Ukraine. *Investment Management and Financial Innovations*, 15 (2), 257–266.
22. Zhupanyan, V. V., Mishchenko, V. I. (2008). Problemy zbalansovanosti vnutrishnikh zaoshchadzen ta zovnishnikh zapozychen bankiv v umovakh nestabilnosti [Problems of Balance of Internal Savings and External Borrowings of Banks in the Context of Instability]. *Visnyk NBU*, 7, 8–12 [in Ukrainian].
23. Naumenkova, S., & Buy, T. (2010). Vykorystannja strukturovanykh tsinnykh paperiv dlja finansuvannja korporatsiy v Ukraini [Use of structured securities to finance corporations in Ukraine]. *Finansy Ukrainy*, 2, 89–101 [in Ukrainian].
24. Mishchenko, S. (2008). Udoskonalennja upravlinnja ekonomichnym kapitalom banku z urakhuvannjam ryzyku likvidnosti [Improving the management of the bank's economic capital taking into account liquidity risk]. *Visnyk Universytetu bankivskoi spravy Natsionalnoho banku*, 3, 90–93 [in Ukrainian].
25. Tishchenko, I. O. (2018). Vykorystannja finansovykh instrumentiv dlja upravlinnja ryzykamy proektnou finansuvannja v Ukraini [Use of financial instruments to manage project finance risks in Ukraine]. *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*, 2 (254), 156–169 [in Ukrainian].
26. Naumenkova, S. V., Mishchenko, V. I., & Mishchenko, S. V. (2017). Makroekonomichni aspekty otsinyvannja dostatnosti kapitalu bankiv v Ukraini [Macroeconomic aspects of assessing banks' capital adequacy in Ukraine]. *Finansovo-kredytna: problem teorii ta praktyky*, 23 (2), 4–16 [in Ukrainian].
27. Dzyublyuk, O. V. et al. (2017). Teoriia i praktyka hroshovoho obihu ta bankivskoi spravy v umovakh globalnoi nestabilnosti [Theory and practice of monetary circulation and banking in the conditions of global financial instability]. Ternopil: Osadtsa Yu. V. [in Ukrainian].
28. Tishchenko, I. O. (2017). Teoretichni zasady upravlinnja ryzykamy proektnoho finansuvannja [Theoretical Foundations of Project Finance Risk Management]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Ekonomika i menedzhment*, 27 (2), 119–122 [in Ukrainian].
29. Kruhlov, V. V. (2019). Rozvytok derzhavno-pryvatnoho partnerstva v Ukraini: mekhanizmy derzhavnogo rehulyuvannja [Development of Public-Private Partnership in Ukraine]. Kharkiv: “Mahistr” [in Ukrainian].

30. Mishchenko, V.I. (2011). Sanatsiynyi bank — “bridzh-bank” jak mekhanizm roboty z nezhyttezdatnymy bankamy: monohrafiya [Rehabilitation bank — “bridge-bank” as a mechanism for working non-viable banks]. Kyiv: UBS NBU [in Ukrainian].
31. Naumenkova, S., Mishchenko, S., Tishchenko, I. (2016). Finansovi instrumenty ubezpechennja vid politychnykh ryzykiv u proektnomu finansuvanni [Financial Instruments to Protect Against Political Risks in Project Finance]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Ekonomika*, 187, 6–17. doi: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2016/187-10/1> [in Ukrainian].
32. Damodaran, A. (2022). Country Risk: Determinants, Measures and Implications. The 2022 Edition. doi: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4161010>.
33. Tishchenko, I. (2019). Financial Model of Investment Project and Peculiarities of its Use in Project Financing. *EUROPEAN COOPERATION*, 4 (44), 65–78. doi: <https://doi.org/10.32070/ec.v4i44.66>.
34. UNCTAD's. (2023). World Investment Report. Retrieved from <https://unctad.org/publication/world-investment-report-2023>.
35. Lyutyi, I.O., & Mishchenko, S.V. (2007). Vplyv finansovoho sektoru na funkcionuvannja ekonomichnoi systemy [The impact of the financial sector on the functioning of the economic system]. *Finansy Ukrainy*, 3, 14–28 [in Ukrainian].
36. Naumenkova, S., Tishchenko, I., Mishchenko, S., Mishchenko, V., & Ivanov, V. (2020). Assessment and mitigation of credit risks in project financing. *Banks and Bank Systems*, 15 (1), 72–84. doi: [http://dx.doi.org/10.21511/bbs.15\(1\).2020.08](http://dx.doi.org/10.21511/bbs.15(1).2020.08).
37. Mishchenko, S.V. (2011). Sovremennye problemy teorii deneg i denezhnogo obrashchenija: monohrafiya [Modern problems of the theory of money and money circulation]. Kyiv: Tsentr naukovykh doslidzhen Natsionalnoho banku Ukrainy, Universytet bankivskoi spravy [in Russian].
38. Oparin, V.M. et al. (2026). finansova infrastruktura Ukrainy: stan, problmy ta perspektyvy rozvytku [Financial Infrastructure of Ukraine: State, Problems and Development Prospects] Kyiv: KNEU [in Ukrainian].
39. Tishchenko, I.O. (2018). Upravlinnja valyutnymy ryzykamy u proektnomy finansuvanni [Currency risk management in project finance]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, 18 (3), 87–90 [in Ukrainian].
40. Grytsenko, A.A. et al. (2022). Vidnovlennja ta rekonstruktsiia povoiennoi ekonomiky Ukrainy [Restoration and reconstruction of the post-war economy of Ukraine: scientific report]. Kyiv: IEP NAN Ukrainy [in Ukrainian].
41. MEU. (2024). Plan dlja Ukraine Facility [A plan for Ukraine Facility]. Retrieved from <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/wp-content/uploads/2024/03/plan-ukraine-facility.pdf>.

УДК 336.71

Шевалдіна Валентина Геннадіївна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри банківської справи та страхування
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана*

Shevaldina Valentyna

*PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Banking and Insurance
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
ORCID: 0000-0001-7496-1443*

Нікітін Андрій Валерійович

*кандидат економічних наук, доцент,
професор кафедри банківської справи та страхування
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана*

Nikitin Andrii

*PhD in Economics, Associate Professor,
Professor of the Department of Banking and Insurance
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
ORCID: 0000-0001-9184-6471*

Журавльов Олег Сергійович

*кандидат економічних наук,
докторант кафедри банківської справи та страхування
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана*

Zhuravlov Oleg

*PhD in Economics, Doctoral of the Department of Banking and Insurance
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
ORCID: 0009-0004-3243-9242*

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-6-9980

ПОВЕДІНКОВІ АСПЕКТИ КРЕДИТНОЇ ІНКЛЮЗІЇ НАСЕЛЕННЯ

BEHAVIOURAL ASPECTS OF CREDIT INCLUSION OF THE POPULATION

Анотація. Вступ. Розвиток роздрібного бізнесу сприяє до отримання населенням базових фінансових послуг, сприяючи подоланню бідності, розширенню економічних можливостей найбільш вразливих та найуразливіших верств населення, підвищенню рівня життя. Кредитування населення, поряд з розрахунково-касовими та депозитними операціями виступає складовою фінансової інклюзивності, що надає навічок сталого користування банківськими послугами, в першу чергу кредитних. Тим самим споживче кредитування виступає в якості важливого каналу поширення фінансової інклюзивності серед населення. В залежності від ставлення населення до кредиту виділяють різні моделі його кредитної поведінки. Відсутність доступу та залученості населення до фінансових продуктів може призвести до того, що незаможне населення звертається до неформальних ресурсів, таких як сім'я та друзі, або має схильність зберігати гроші в готівковій формі. Тим самим обмежуються можливості примноження капіталів та ускладнюється економічний розвиток країни. Для того, щоб переломити всі ці негативні моменти важливо розумітися на мотивах та причинах інклюзивної поведінки населення щодо користування кредитними послугами. Дослідженню окремих проблемних аспектів формування інклюзивної кредитної поведінки населення присвячена дана стаття.

Метою дослідження є виокремлення моделей кредитної поведінки населення з позиції фінансової інклюзії та розкриття сутнісних поведінкових аспектів кредитної інклюзії населення.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) статистичні дані НБУ, дані опитувань CBR спільно з Міжнародним бюро кредитних історій (МБКІ), дані опитувань GfK Ukraine; 2) праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що провадять свої науково-практичні дослідження в сфері кредитної поведінки населення та фінансової інклюзії.

В процесі дослідження використано такі методи наукового пізнання: теоретичного узагальнення та групування (для узагальнення розуміння фінансової інклюзії, характеристики моделей кредитної поведінки населення); формалізації, аналізу та синтезу (для визначення мотивів та причин кредитної поведінки населення; формування портрету користувачів кредитних послуг); логічного узагальнення результатів (формулювання висновків).

Результати. У науковій статті досліджено основні концептуальні засади кредитної політики домогосподарств з погляду фінансової інклюзії. Проаналізовано динаміку кредитів, наданих домогосподарствам банками України. Виділено та охарактеризовано чотири моделі кредитної поведінки населення: модель кредитної ексклюзивності, модель неформальної поведінки, модель формальної поведінки та модель самовиключення. Із виділених моделей саме модель формальної поведінки уособлює основні риси фінансової інклюзії в найбільш повному розумінні останньої, що дозволяє говорити про інклюзивну кредитну поведінку, як складову фінансової інклюзивної поведінки. Зазначено, що інклюзивна кредитна поведінка домогосподарств формується під впливом мотивів та причин раціонального та ірраціонального характеру. Наголошено, що в сучасних умовах дослідження кредитної поведінки домогосподарств доцільно проводити з урахуванням економічних, поведінкових та соціальних аспектів.

Перспективи. Банки, при плануванні пропозицій кредитних послуг, мають враховувати процес залучення населення до інклюзивної кредитної поведінки та зважати на можливості позичальників повернути кредит. Даний напрям потребує подальшого дослідження з питань виявлення причин виникнення кредитної заборгованості за споживчими кредитами з погляду поведінкових факторів моделі формальної (інституційної) кредитної поведінки та пошук шляхів мінімізації проблемних ситуацій з повернення боргу.

Ключові слова: фінансова інклюзія, поведінкові мотиви, модель кредитної поведінки, банки, кредити, домогосподарства, фінансова грамотність, доступність фінансових послуг.

Summary. Introduction. The development of retail business encourages the population to receive basic financial services, helping to overcome poverty, expand the economic opportunities of the poorest and most vulnerable segments of the population, and raise the standard of living. Lending to the population, along with settlement and cash and deposit operations, is a component of financial inclusion, which provides skills for sustainable use of banking services, primarily credit services. Thus, consumer lending acts as an important channel for the spread of financial inclusion among the population. Depending on the population's attitude to credit, different models of its credit behavior are distinguished. Lack of public access and involvement in financial products can lead the poor to turn to informal resources such as family and friends, or tend to keep money in cash. This limits the possibilities of increasing capital and complicates the economic development of the country. In order to overcome all these negative points, it is important to understand the motives and reasons for the inclusive behavior of the population regarding the use of credit services. This article is devoted to the study of certain problematic aspects of the formation of inclusive credit behavior of the population.

Purpose. The purpose of the study is to identify models of credit behavior of the population from the standpoint of financial inclusion and to reveal the essential behavioral aspects of credit inclusion of the population.

Materials and methods. The materials of the study are: 1) NBU statistical data, CBR survey data together with the International Bureau of Credit Histories (IBCI), GfK Ukraine survey data; 2) works of domestic and foreign authors conducting scientific and practical research in the field of credit behavior of the population.

In the process of carrying out the research, the following methods of scientific knowledge were used: theoretical generalization and grouping (to generalize the understanding of financial inclusion, characteristics of models of credit behavior of the population); formalization, analysis and synthesis (to determine the motives and reasons for credit behavior of the population; formation of a portrait of users of credit services); logical generalization of results (formulation of conclusions).

Results. The scientific article examines the main conceptual foundations of household credit policy from the point of view of financial inclusion. The dynamics of loans granted to households by banks of Ukraine was analyzed. Four models of credit behavior of the population are identified and characterized: the model of credit exclusivity, the model of informal behavior, the model of formal behavior, and the model of self-exclusion. Of the selected models, it is the model of formal behavior that embodies the main features of financial inclusion in the most comprehensive sense of the latter, which allows us to talk about inclusive credit behavior as a component of financial inclusive behavior. It is noted that the inclusive credit behavior of households is formed under the influence of rational and irrational motives and reasons. It is emphasized that in modern conditions it is expedient to conduct a study of credit behavior of households taking into account economic, behavioral and social aspects.

Discussion. Banks, when planning credit service offers, should take into account the transition of the population to inclusive credit behavior and take into account the borrowers' ability to repay the loan. This direction requires further research, namely, the determination of the causes of credit debt for consumer loans from the point of view of behavioral factors of the model of institutional credit behavior and the search for ways to minimize problematic situations of debt repayment.

Key words: financial inclusion, behavioral motives, credit behavior model, banks, loans, households, financial literacy, availability of financial services.

Постановка проблеми. Останнім часом фінансова інклюзія є надзвичайно важливою, пріоритетною компонентою сталого економічного розвитку, визнаною світовою економічною спільнотою. Інклюзія, за визначенням Комісії з питань зростання та розвитку, інтегрує справедливість, рівність можливостей та захист шляхом трансформації трудових та ринкових відносин [1].

У багатьох джерелах інклюзивне зростання ототожнюється з соціоекономічним зростанням і розвитком. Навіть саме слово «інклюзивний» (англ. *inclusive*) перекладається не лише прямо як «що містить у собі», але й як «всеохоплюючий» щодо процесів у суспільстві — «соціоекономічний».

Концепція фінансової інклюзії вперше була офіційно визнана п'ятьма організаціями, що встановлюють стандарти, на конференції Глобального партнерства з фінансової інклюзії (GPFI): Базельським комітетом з банківського нагляду (BCBS); Комітетом з платіжних і розрахункових систем (CPSS); Групою з розробки фінансових заходів боротьби з відмиванням грошей (FATF); Міжнародною асоціацією страховиків депозитів (IADI); Міжнародною асоціацією органів нагляду за страховою діяльністю (IAIS). *Фінансова інклюзія*, за визначенням цих організацій, — це здатність дорослого населення працездатного віку ефективно отримувати доступ до кредитів, заощаджень, платежів і страхування від офіційних поставальників послуг. Здатність та можливість користування кредитом ставиться багатьма дослідниками, у більшості випадків, на перше місце при формуванні моделі інклюзивної фінансової поведінки населення. Саме свідоме отримання та повернення кредитів відображає усвідомлення населення корисності фінансових послуг. Саме тому предметом даного дослідження є поведінкові аспекти кредитної інклюзії населення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

У науковій економічній літературі багато праць вітчизняних та зарубіжних науковців присвячених дослідженню питань фінансової інклюзії та її впливу на рівень життя населення. Серед них: А. Барахас [2], Т. Бек [2], А. Демиргіюч-Кунт [3, 4], Л. Клаппер [4], О. Верней [5], Л. Дудинець [5], Л. Примостка [6], І. Краснова, К. Ануфрієва [7], А. Шкляр.

Проблематика поведінкових аспектів кредитної інклюзії населення знайшла відображення у працях таких науковців, як: Т. Кізима [8], О. М. Казьмірова [9] досліджували визначення поняття «кредитна поведінка населення» та основні фактори впливу. А. В. Тарасенко [10] виокремив змістовні ознаки кредитної поведінки домогосподарств. С. Л. Коваль [11] вивчав основні мотиви та потенційні кредитні ризики залучення домогосподарствами кредитних коштів. О. С. Шаманська [12] досліджувала теоретичні засади реалізації кредитної поведінки домогосподарствами. І. В. Сторонянська, Л. Я. Бенівська [13] визначили особливості та тенденції фінансово-кредитної поведінки населення у період війни.

Метою статті є виокремлення моделей кредитної поведінки населення з позиції фінансової інклюзії та розкриття сутнісних поведінкових аспектів кредитної інклюзії населення.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) статистичні дані НБУ, дані опитувань CBR спільно з Міжнародним бюро кредитних історій (МБКІ), дані опитувань GfK Ukraine; 2) праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що проводять свої науково-практичні дослідження в сфері кредитної поведінки населення.

В процесі здійснення дослідження використано такі методи наукового пізнання: теоретичного узагальнення та групування (для узагальнення розуміння фінансової інклюзії, характеристики моделей кредитної поведінки населення); формалізації, аналізу та синтезу (для визначення мотивів та причин кредитної поведінки населення; формування портрету користувачів кредитних послуг); логічного узагальнення результатів (формулювання висновків).

Виклад основного матеріалу. Фінансова інклюзія — це процес створення в країні таких умов, за яких усі верстви населення мають рівні можливості користуватися всіма фінансовими послугами та доступ до всіх фінансових продуктів і послуг. Розрізняють базові та інноваційні фінансові послуги. До базових послуг, які спонукають населення користуватися фінансовими послугами, належать платіжно-розрахункові, кредитні, депозитні та страхові. Попит на ці послуги не є рівномірним серед населення і залежить від рівня благополуччя, фінансової грамотності та відповідального ставлення населення до використання того чи іншого виду послуг, що є показником інклюзивної фінансової поведінки.

Основна мета фінансової інклюзії полягає в наданні достовірної та прозорої інформації всім учасникам фінансових відносин, наданні фінансової допомоги фінансово незахищеним верствам населення та усуненні всіх перешкод, у тому числі прихованих транзакцій та витрат.

Переважаюча частина населення залишається погано поінформованою у фінансових питаннях, байдужою та недоступною до банківських продуктів [5]. При цьому інклюзивна фінансова поведінка населення як у нашій країні, так і в розвинених країнах, була пов'язана з користуванням платіжно-депозитними послугами. Однак, на наш погляд, це призводить до фінансової незахищеності деяких верств населення, що несе за собою проблему фінансової нерівності та ексклюзії (виключення).

Кредитування виступає ефективним механізмом задоволення потреб населення за поточного рівня доходів без необхідності додаткових заощаджень, особливо в умовах економічної невизначеності. За таких умов, придбання споживчих товарів, особливо тривалого користування, стає реальним завдяки використанню кредиту. Відстрочка платежу є вигідною пропозицією для споживача кредитних

послуг. Спочатку споживач отримує і користується товаром чи послугою, а потім поступово сплачує вартість товару. З розвитком FinTech кредитування населення стає більш доступнішим, набуває нових форм та методів та, відповідно, потребує додаткових досліджень поведінкових аспектів інклюзивної кредитної поведінки. Під *кредитною поведінкою* розуміємо свідому (виважену) діяльність домогосподарств щодо отримання кредитних коштів на умовах поворотності, строковості, платності.

Загальний огляд динаміки кредитування домогосподарств в Україні свідчить про його нерівномірний розвиток та значні коливання темпів приросту протягом 2019–2023 років, в тому числі під впливом поведінкових факторів (рис. 1).

Поширення в країні пандемії COVID-19 та запровадження локдауну погіршило макроекономічні умови, негативно вплинувши на доходи домогосподарств, фінансову спроможність та споживчі настрої, що призвело до уповільнення споживчого кредитування, яке зафіксувало від’ємний приріст на рівні –2,85%. Проте вже у 2021р. спостерігався приріст у 21,58%, що було зумовлене розвитком дистанційних каналів банківських послуг та відкладеним попитом на товари та послуги, який був пригнічений у попередні роки. Пандемія коронавірусу спонукала населення до опанування нових фінансових навичок і знань щодо користування сучасними фінансовими інструментами і продуктами, в тому завдяки зростанню доступності кредитів у постковідний період. Проте, складна фінансова ситуація та невпевненість в майбутньому через повномасштабні воєнні дії на території України призвели до змін у фінансовій поведінці населення, що виразилося у скороченні витрат та ставленні до кредитування. Кредитний портрет користувача кредитних послуг за час повномасштабного воєнного вторгнення росії зазнав певних змін.

Так, за результатами опитування у 2022 році компанії СBR спільно з Міжнародним бюро кредитних історій (МБКІ) (надалі опитування) 74% респонден-

тів працюють (порівняно з 84% роком раніше), а їхній середній дохід у листопаді 2022 року становив 15 869 грн (2021 рік — 18 135 грн). При цьому 61% доходу — це заробітна плата у вітчизняних компаніях, 23% — нерегулярні підробітки, а 14% — фінансова підтримка родичів та соціальна допомога від української влади. За словами респондентів, під час війни вони почали більше заощаджувати на дозвіллі (48%), відпочинку (39%), алкоголі (34%), а також на купівлі одягу/взуття та косметичних послугах (по 33%) [15].

Питання ставлення споживачів до кредитів є актуальним для дослідження кредитної поведінки. Потреби населення у користуванні кредитами обумовлена нестачею коштів на поточні потреби, відсутністю навичок управління власними коштами, нерівномірністю грошових потоків.

Погляд на кредитну поведінку з точки зору фінансової інклюзії потребує визначення моделі кредитної поведінки та такого алгоритму дій, який би забезпечував баланс інтересів між потребами споживачів фінансових послуг та потенціалом фінансового ринку [6].

Враховуючи різноманіття спектру різних типів споживачів кредитних продуктів, їх види, типи фінансових установ в економічній літературі виокремлюють кількість видів кредитної поведінки домогосподарств. Узагальнюючи виділяємо такі основні моделі кредитної поведінки, що формуються на ринку фінансових послуг за типом та характером споживача:

- 1) *модель ексклюзивної кредитної поведінки* — відмова громадян від кредитних відносин в силу неприйнятних умов користування банківськими послугами, неприйнятні ціни, несприятливої оцінки ризику;
- 2) *модель неформальної кредитної поведінки* — громадяни, які недовіряють фінансовим інституціям, в силу певних обставин виключені з цільового ринку продажів фінансових послуг та/або які схильні

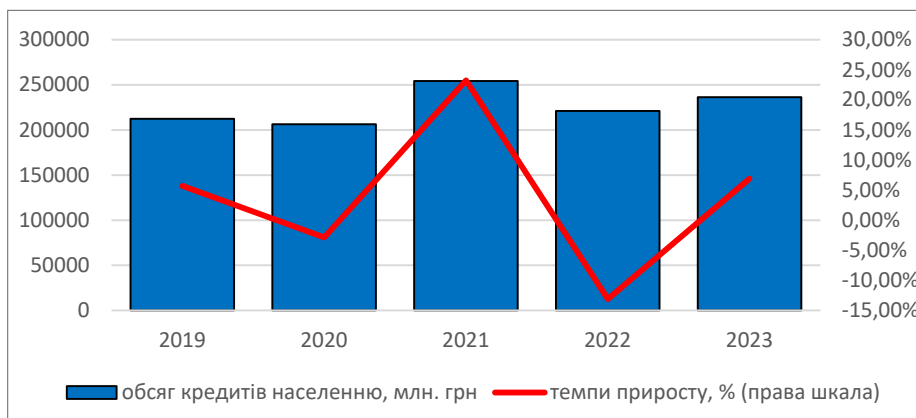


Рис. 1. Обсяги та темпи приросту кредитів, наданих домогосподарствам банками України за 2019–2023 рр., залишки станом на кінець періоду

Джерело: побудовано авторами на основі [14]

до запозичення коштів у інших фізичних осіб (позики в друзів, родичів тощо) без формального (письмового) закріплення такої домовленості;

- 3) *модель формальної (інституціональної) кредитної поведінки* — характерна для громадян які є фінансово грамотними, є активними користувачами фінансових послуг, схильні до отримання коштів від посередників на організованому фінансовому ринку (банківських та небанківських фінансово-кредитних установ);
- 4) *модель самовиключення* — відсутність потреби у додаткових фінансових коштах з інших джерел, крім власних, та невпевненість у захисті прав споживачів фінансових послуг.

Можливість для споживачів отримати зручний доступ до якісних фінансових продуктів та послуг виступає головною умовою формування моделі формальної (інституціональної) кредитної поведінки, яка передбачає отримання позик у банках та інших фінансових інституціях (кредитні спілки, ломбарди). Тим самим населення віддає перевагу більш юридично захищеним способам фінансування майбутніх витрат за допомогою кредитної картки, отримання споживчого кредиту в банку, позики в ломбарді, тощо (рис. 2).

Порівняно з іншими способами фінансування майбутніх витрат кредитна картка є зручним інструментом, який забезпечує доступність, фінансову гнучкість та мобільність. Відповідальне користуван-

ня банківськими кредитами сприяє формуванню позитивного кредитного рейтингу позичальника, надає додаткові бонуси та різноманітні винагороди її користувачу. Населення схильне до співпраці з фінансовими інституціями.

Модель неформальної кредитної поведінки — це досить поширена практика запозичень коштів у приватних осіб (родичів, друзів, колег, знайомих). Це особистісні нерегульовані індивідуальні відносини, що несуть значний ризик. Проте, вони можуть виявитися більш гнучкими, прийнятними за умовами. Відповідно до результатів дослідження компанії GfK Ukraine, що було проведене у 2016–2017 рр. на використання неформального способу фінансування майбутніх витрат припадало 35% опитаних [8].

Проте, в умовах повномасштабної війни, невідзначеності, зниження платоспроможного попиту, релокації населення, можливості використання даної моделі обмежені. Однак, на наш погляд, такі вимушені умови, як і умови при пандемії коронавірусу, формують модель інклюзивної кредитної поведінки. За даними опитування у листопаді 2022 року як чоловіки та і жінки в Україні схильні до користування кредитами, відповідно 52 та 48 відсотків. Найбільшими користувачами кредитних послуг банків є населення працездатного віку (31–40 років) (46%), що мешкає у містах з населенням понад 500 тис. осіб (53%) центрального регіону (28%) [15] (рис. 3).

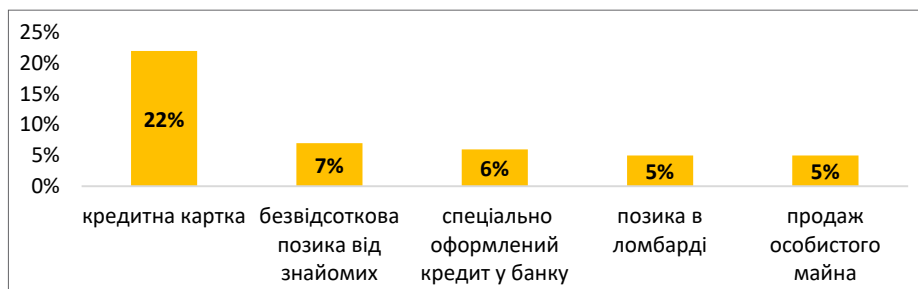


Рис. 2. Вибір способу фінансування майбутніх витрат домогосподарствами України у 2022 році

Джерело: побудовано авторами на основі [15]

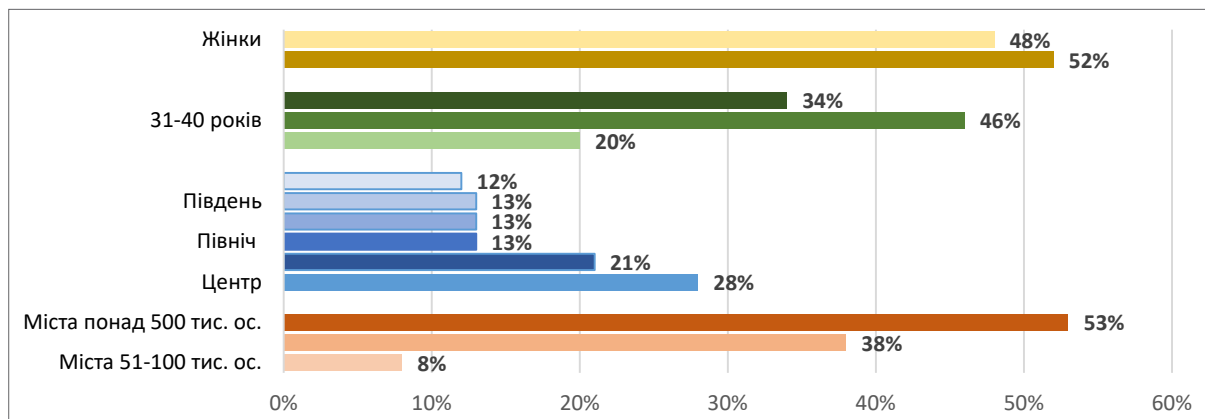


Рис. 3. Портрет користувачів кредитів в Україні станом на листопад 2022 року

Джерело: побудовано авторами на основі [15]

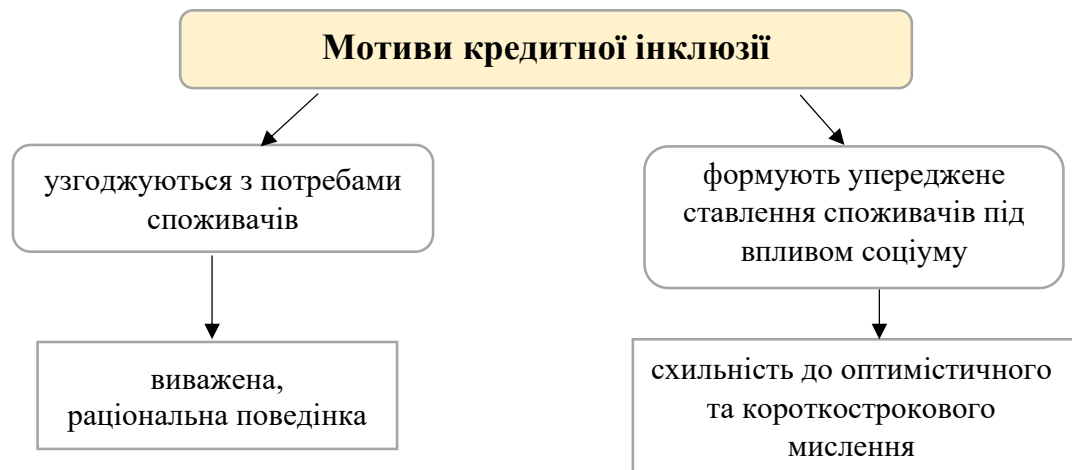


Рис. 4. Мотиви кредитної інклюзії
Джерело: авторська розробка

Споживчу поведінку Вартонова О.В. та Цалко Т.Р. визначають як сукупність цілераціональних оптимізаційних або максимізаційних дій населення у процесі суспільного виробництва, пов'язаних із вибором найвигіднішої альтернативи [16]. Як зазначає Коваль С.Л. кредитна поведінка домогосподарств визначається мотивами, під якими переважно розуміють внутрішню рушійну силу, що спонукає людину до дії [11].

Проте внутрішні потреби визначаються рівнем фінансової грамотності. Низький рівень фінансової грамотності населення формує спрощену модель

інклюзивної кредитної поведінки, що стає ключовою перешкодою для доступу населення до кредитних послуг (рис. 4).

Якщо виходити з того, що мотив це підстава для певних дій і вчинків людини, тобто явище суб'єктивного та психологічного порядку, в якому поряд із раціональними причинами поведінки проявляються причини емоційного характеру. Відповідно, і мотивація кредитної поведінки формується під впливом певних причин раціонального та ірраціонального характеру (рис. 5). Особистісні мотиви визначають раціональні потреби у кредитних коштах, які необхідно



Рис. 5. Причини інклюзивної кредитної поведінки
Джерело: складено авторами на основі [17]

буде повертати на умовах платності. Формування раціональної кредитної поведінки відбувається на основі уміння керувати власними коштами, об'єктивності та логічності мислення, розуміння доцільності своїх дій. В той час, психологічно, людина не завжди схильна до користування кредитом в силу фінансової неграмотності, не бажання бути залежною від фінансових установ, невпевненості в майбутньому тощо.

Ірраціональна кредитна поведінка формується на основі підпорядкування дій людини своїм емоціям і є нелогічною з точки зору усталених поглядів. Проте, ірраціональна поведінка може бути усвідомленою, коли людина для миттєвого задоволення своїх споживчих потреб погоджується на будь-який варіант отримання кредиту, та неусвідомленою, коли людина не може передбачити наслідки свого імпульсивного рішення та загрози, що можуть реалізуватися.

Відхід від ірраціональної кредитної поведінки пов'язаний з розвитком фінансової грамотності населення, набуття навичок користування фінансовими послугами та продуктами, розширенням спектру фінансових продуктів та послуг населенню, особливо в умовах цифровізації.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Отже, в сучасних умовах питання кредиту та кредитної поведінки населення доцільно досліджу-

вати не тільки з економічного погляду, а враховувати поведінкові, соціальні аспекти. Зазначені процеси відображають такі параметри кредитної інклюзивної фінансової поведінки населення як рівень добробуту, доступність, залучення та використання [6]. Рівень розвитку кредитних відносин впливає безпосередньо на добробут населення та економічний розвиток країни.

Виділяємо чотири моделі кредитної поведінки: модель кредитної ексклюзивності, модель неформальної поведінки, модель формальної та модель самовиключення. Формування моделі кредитної інклюзивної фінансової поведінки відбувається під дією певних факторів як внутрішнього, так і зовнішнього характеру. Вплив зовнішнього середовища, особливо воєнних дій на території України, змінив ставлення українців до користування кредитами і сформував новий портрет користувачів кредитних послуг. Банки, при плануванні пропозицій кредитних послуг, мають враховувати перехід населення до інклюзивної кредитної поведінки та зважати на можливості позичальників повернути кредит. Даний напрям потребує подальшого дослідження, а саме визначення причин виникнення кредитної заборгованості за споживчими кредитами з погляду поведінкових факторів моделі інституційної кредитної поведінки та пошук шляхів мінімізації проблемних ситуацій з повернення боргу.

Література

1. The Growth Report: Strategies for Sustained Growth and Inclusive Development. *Center for Global Development*. 2008. URL: <https://www.cgdev.org/event/growth-report-strategies-sustained-growth-and-inclusive-development> (дата звернення: 25.05.2024).
2. Barajas A., Beck T., Belhaj M., Naceur S. Financial Inclusion: What Have We Learned So Far? What Do We Have to Learn? *IMF Working Paper*. 2020. doi: <https://doi.org/10.5089/9781513553009.001>.
3. Demircuc-Kunt A., Beck T.H.L., Honohan P. Finance for all? Policies and pitfalls in expanding access. (*A World Bank policy research report*). *World Bank*. 2008. URL: <https://www.researchgate.net/publication/254436993> (дата звернення: 20.05.2024).
4. Demircuc-Kunt A., Hu B., Klapper L. Financial Inclusion in the Europe and Central Asia Region: Recent Trends and a Research Agenda. *World Bank Policy Research Working Paper*. 2019. doi: <https://doi.org/10.1596/1813-9450-8830>.
5. Дудинець Л. А., Верней О. Є. Фінансова інклюзивність та її департаменти. Економіка управління національним господарством. 2018. Вип. 2(130). С. 8–13.
6. Prymostka L., Krasnova I., Prymostka O., Nikitin A., Shevaldina V. Financial inclusion in Ukraine: determinants and evaluation. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. 2020. 2 (33). С. 500–512. doi: <https://doi.org/10.18371/fcaptr.v2i33.207218>.
7. Ануфрієва К. В., Шкляр А. І. Фінансова інклюзія як чинник соціоекономічного розвитку. *Український соціум*. 2019. № 3(70). С. 59–77. doi: <https://doi.org/10.15407/socium2019.03.059>.
8. Кізима Т. Кредитна поведінка домогосподарств: структурно-аналітичний аспект. *Світ фінансів*. 2019. 1(58). С. 7–18 URL: <http://sf.wunu.edu.ua/index.php/sf/article/view/1090/1093> (дата звернення: 05.05.2024).
9. Казьмірова О. М. Соціологічні дослідження кредитної поведінки: проблеми та перспективи. *Вісник НТУУ «КПІ». Політологія. Соціологія. Право*. 2019. Вип. 2(42). С. 18–21 URL: <http://visnyk-psp.kpi.ua/article/view/194769/194957> (дата звернення: 20.05.2024).
10. Тарасенко А. В., Мурашківська І. А., Мекшун В. С. Кредитна поведінка домогосподарств: сутність, ознаки та фактори, що впливають на її формування. *Інфраструктура ринку*. 2023. Вип. 75. С. 182–187. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2023/75_2023/35.pdf (дата звернення: 05.05.2024).
11. Коваль С. Л. Мотиви та потенційні ризики кредитної поведінки домогосподарств. *Ефективна економіка*. 2016. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5185> (дата звернення: 05.05.2024).

12. Шаманська О.С. Сучасні мотиви та тенденції реалізації кредитної поведінки домогосподарствами в Україні. *Наукові записки Національного університету «острозька академія»*. 2013. Вип. 22. С. 94–96. URL: <https://ecj.oa.edu.ua/articles/2013/n22/19.pdf> (дата звернення: 20.05.2024).
13. Сторонянська І.З., Бенівська Л.Я. Фінансова поведінка населення в умовах війни: регіональні особливості. *Економіка та право*. 2023. № 1. С. 71–83. doi: <https://doi.org/10.15407/econlaw.2023.01.071>.
14. Кредити, надані домашнім господарствам. *Національний банк України: офіційний сайт*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial> (дата звернення: 20.05.2024)
15. Як змінилася фінансова поведінка і ставлення українців до кредитування під час війни: дослідження. 20 березня 2023. URL: <https://fintechinsider.com.ua/yak-zminylyasya-finsanova-povedinka-i-stavlennya-ukrayincziv-do-kredytuvannya-pid-chas-vijny-doslidzhennya/> (дата звернення: 15.05.2024).
16. Варганова О.В., Цалко Т.Р. Споживча поведінка: ревіталізація концепції і стрижневі моделі. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 50. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-36>.
17. Рожко Н.Я. Сутнісна характеристика та еволюція розвитку поняття «раціональна» та «іраціональна» поведінка споживача. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. 2019. Вип. 1(11). С. 48–53. doi: 10.31339/2313-8114-2019-1(11)-48-53.

References

1. The Growth Report: Strategies for Sustained Growth and Inclusive Development. (2008). *Center for Global Development*. URL: <https://www.cgdev.org/event/growth-report-strategies-sustained-growth-and-inclusive-development>.
2. Barajas A., Beck T., Belhaj M., Naceur S. (2020). Financial Inclusion: What Have We Learned So Far? What Do We Have to Learn? *IMF Working Paper*. URL: <https://doi.org/10.5089/9781513553009.001>.
3. Demircuc-Kunt A., Beck T.H.L., Honohan P. (2008). Finance for all? Policies and pitfalls in expanding access. (A *World Bank policy research report*). *World Bank*. URL: <https://www.researchgate.net/publication/254436993>.
4. Demircuc-Kunt A., Hu B., Klapper L. (2019). Financial Inclusion in the Europe and Central Asia Region: Recent Trends and a Research Agenda. *World Bank Policy Research Working Paper*. doi: <https://doi.org/10.1596/1813-9450-8830>.
5. Dudynets L.A., Vernei O.Ie. (2018). Finansova inkluzyvnist ta yii departamenty. *Ekonomika upravlinnia natsionalnym hospodarstvom*. Vyp. 2(130). pp. 8–13 [in Ukrainian].
6. Prymostka L., Krasnova I., Prymostka O., Nikitin A., Shevaldina V. (2020). Financial inclusion in Ukraine: determinants and evaluation. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. 2 (33), pp. 500–512. doi: <https://doi.org/10.18371/fcaptop.v2i33.207218>.
7. Anufriieva K.V., Shkliar A.I. (2019). Finansova inkluziia yak chynnyk sotsioekonomichnoho rozvytku. *Ukrainskyi sotsium*. № 3(70). pp. 59–77. doi: <https://doi.org/10.15407/socium2019.03.059> [in Ukrainian].
8. Kizyma T. (2019). Kredyt na povedinka domohospodarstv: strukturno-analitychnyi aspekt. *Svit finansiv*. 1(58). pp. 7–18 URL: <http://sf.wunu.edu.ua/index.php/sf/article/view/1090/1093> [in Ukrainian].
9. Kazmirova O.M. (2019). Sotsiolohichni doslidzhennia kredytnoi povedinky: problemy ta perspektyvy. *Visnyk NTUU "KPI". Politolohiia. Sotsiolohiia. Pravo*. Vyp. 2(42). pp. 18–21 URL: <http://visnyk-psp.kpi.ua/article/view/194769/194957> [in Ukrainian].
10. Tarasenko A.V., Murashkovska I.A., Mekshun V.S. (2023). Kredyt na povedinka domohospodarstv: sutnist, oznaky ta faktory, shcho vplyvaiut na yii formuvannia. *Infrastruktura rynku*. Vyp. 75. pp. 182–187. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2023/75_2023/35.pdf [in Ukrainian].
11. Koval S.L. (2016). Motyvy ta potentsiini ryzyky kredytnoi povedinky domohospodarstv. *Efektivna ekonomika*. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5185> [in Ukrainian].
12. Shamanska O.S. (2013). Suchasni motyvy ta tendentsii realizatsii kredytnoi povedinky domohospodarstvamy v Ukraini. *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu "ostrozka akademiia"*. Vyp. 22. pp. 94–96 URL: <https://ecj.oa.edu.ua/articles/2013/n22/19.pdf> [in Ukrainian].
13. Storonianska I.Z., Benovska L.Ia. (2023). Finansova povedinka naselennia v umovakh viiny: rehionalni osoblyvosti. *Ekonomika ta pravo*. № 1. pp. 71–83. doi: <https://doi.org/10.15407/econlaw.2023.01.071> [in Ukrainian].
14. Ofitsiinyi sait Natsionalnoho banku Ukrainy. Kredyty, nadani domashnim hospodarstvamy. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial> [in Ukrainian].
15. Yak zminylyasya finansova povedinka i stavlennia ukraintsiv do kredytuvannya pid chas viiny: doslidzhennia. 20 bereznia 2023. URL: <https://fintechinsider.com.ua/yak-zminylyasya-finsanova-povedinka-i-stavlennya-ukrayincziv-do-kredytuvannya-pid-chas-vijny-doslidzhennya/> [in Ukrainian].
16. Vartanova O.V., Tsalko T.R. (2023). Spozhyvcha povedinka: revitalizatsiia kontseptsii i stryzhnevi modeli. *Ekonomika ta suspilstvo*. Vyp. 50. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-36> [in Ukrainian].
17. Rozhko N.Ia. (2019). Sutnisna kharakterystyka ta evoliutsiia rozvytku poniattia "ratsionalna" ta "irratsionalna" povedinka spozhyvacha. *Naukovyi visnyk Mukachivskoho derzhavnoho universytetu*. Vyp. 1(11). pp. 48–53. doi: 10.31339/2313-8114-2019-1(11)-48-53 [in Ukrainian].

НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ

МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ «ІНТЕРНАУКА».
Серія: «Економічні науки»

INTERNATIONAL SCIENTIFIC JOURNAL «INTERNAUKA».
Series: «Economic sciences»

№ 6 (86)

2 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 30.06.2024. Формат 60×84/8
Папір офсетний. Гарнітура NewCenturySchoolbook. Друк офсетний.
Умовно-друкованих аркушів 25,34. 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.