

Український державний університет  
науки і технологій



# Review of transport economics and management

Випуск 12(28)

Виходить 2 рази на рік

Дніпро

2024

УДК 658.5:656.2

*ЗАСНОВНИК ТА ВИДАВЕЦЬ:*  
**УКРАЇНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ НАУКИ І ТЕХНОЛОГІЙ**  
*(Дніпровський національний університет залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна)*

Редакційна колегія:

головний редактор – доктор економічних наук, професор *Людмила ГОЛОВКОВА*  
 заступник головного редактора – доктор економічних наук, професор *Володимир БОБИЛЬ*  
 відповідальний секретар – кандидат економічних наук, доцент *Лілія ДОБРИК*

Члени редакційної колегії:

Артур Козловський доктор наук, проф. (Польща); Ришард Миллер доктор наук, проф. (Польща);  
 Барка М. Зине доктор PhD, проф. (Алжир); Кирил Ангелов доктор наук, проф. (Болгарія); Томаш  
 Кієк доктор наук, проф. (Польща); Володимир Дикань д.е.н., проф.; Катерина Кононова д.е.н.,  
 проф.; Анна Князевич д.е.н., проф. (Польща); Ірина Станкевич д.е.н., проф.; Сергій Чимшит д.е.н.,  
 доцент; Олексій Шевяков д.психол.н., проф.; Володимир Шинкаренко д.е.н., проф.

Журнал зареєстровано: - в Національній раді України з питань телебачення і радіомовлення №924 від 28.09.2023. Ідентифікатор медіа: R30-01398 (Рішення Національної Ради України з питань телебачення і радіомовлення № 924 від 28.09.2023 та Витяг із "Переліка суб'єктів у сфері медіа");  
 - свідоцтво про державну реєстрацію: КВ №23782-13622ПР від 14.02.2019 р. (до 28.09.2023р.);  
 - відповідно до Наказу Міністерства освіти і науки України від 17.03.2020 № 409 видання включено до Переліку наукових фахових видань України категорія «Б» № 10. Галузь науки – економічна.  
 Журнал зареєстровано в міжнародних каталогах періодичних видань CROSSREF, Open Ukrainian Citation Index (OUCI), Google Scholar, «Україніка наукова», Національна бібліотека України імені В.І. Вернадського, Інституційний репозитарій УДУНТ. У каталозі відкритого доступу до наукових ресурсів (ROAD).  
 Друкується за рішенням Вченої Ради університету від 26.12.2024 протокол № 6.

Видавець

Український державний університет науки і технологій  
*(Дніпровський національний університет залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна)*, м. Дніпро.  
 Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК №1315 від 31.03.2003.

Адреса засновника та видавця:

вул. Лазаряна, 2, кім. 253в, м. Дніпро, Україна,  
 49010 тел. +380-56-776-59-47, e-mail: remt.diit@gmail.com,  
 сайт журналу: <http://pte.diit.edu.ua/>

«Review of transport economics and management». – Дніпро: Український державний університет науки і технологій, 2024. – Випуск 12(28) – 272 с.

УДК 658.5:656.2

«Review of Transport Economics and Management» висвітлює результати наукових досліджень з актуальних проблем розвитку й трансформації соціально-економічних систем, підвищення їх конкурентоспроможності; представлено теоретико-методологічні засади оптимізації управлінських процесів і виробничо-господарської діяльності підприємств; розкрито сучасні підходи до вдосконалення методів і моделей управління в різних сферах економіки за напрямками: економіка та управління національним господарством; економіка і менеджмент підприємств транспорту; фінанси й облік; поведінкова економіка; цифрова економіка; математичні й інструментальні методи в економіці.

© Український державний університет науки і технологій, 2024

Ukrainian State University  
of Science and Technologies



Review of transport economics  
and management

Issue 12(28)

Released 2 times a year

Dnipro

2024

UDC 658.5:656.2

*FOUNDER AND PUBLISHER:*  
**UKRAINIAN STATE UNIVERSITY OF SCIENCE AND TECHNOLOGIES**  
*(Dnipro National University of Railway Transport named after Academician V. Lazaryan)*

**Editorial Board:**Editor in chief – Doctor of Economic Sciences, professor *L. GOLOVKOVA*Deputy chief editor – Doctor of Economic Sciences, professor *V. BOBYL*Executive secretary – PhD in Economics, associate professor, *L. DOBRYK***Members of the Editorial Board:**

Artur Kozłowski doctor of sciences, professor (Poland); Ryszard Miler doctor of sciences, professor (Poland); Zine M. Barka (Algeria) doctor Ph.D., professor, Kiril Anguelov (Bulgaria) doctor of economic sciences, professor, Tomasz Kijek (Poland) doctor of sciences, professor (Poland); Volodymyr Dykan doctor of economic sciences, professor, Kateryna Kononova doctor of economic sciences, professor, Anna Kniazevych doctor of economic sciences, professor (Poland); Iryna Stankevych doctor of economic sciences, professor; Serhii Chymshyt doctor of economic sciences, associate professor; Oleksii Sheviakov doctor of philosophy, professor, Volodymyr Shynkarenko doctor of economic sciences, professor

**Journal was registered:**

- in the National Council of Ukraine on Television and Radio Broadcasting №924 dated 28.09.2023. Media identifier: R30-01398 (Decision of the National Council of Ukraine on Television and Radio Broadcasting № 924 dated 28.09.2023 and Excerpt from the "List of Subjects in the Media Sphere");
- state registration certificate: KB № 23782-13622IP dated 14.02.2019 (valid until 28.09.2023);
- according to the Order of the Ministry of Education and Science of Ukraine dated 17.03.2020 № 409, the publication is included in the List of Scientific Professional Publications of Ukraine category "B" № 10. Field of science – economics.

The journal is registered in the international catalogs of periodicals CROSSREF, Open Ukrainian Citation Index (OUCI), Google Scholar, "Ukrainika Scientific", National Library of Ukraine named after Vernadsky, Institutional Repository ac. V.Lazaryan. Catalog of open access to scientific resources (ROAD).

Published by the decision of the Academic Council of the University of 2024.26.12, the protocol number 6.

**Publisher**

Ukrainian State University of Science and Technologies  
*(Dnipro National University of Railway Transport named after Academician V. Lazaryan)*. Dnipro. The certificate subject's publishing ДК №1315 from 31.03.2003

**Address of founder**

Lazaryan St., 2, Room 253B, Dnipro, Ukraine, and editorial board  
 49010. Tel. (0562) 33-58-13,  
 e-mail: remt.diit@gmail.com, <http://pte.diit.edu.ua/>

«Review of transport economics and management». – Dnipro: Ukrainian State University of Science and Technologies, 2024. – Iss. 12(28). – 272 p.

**UDC 658.5:656.2**

The collection covers the results of scientific research on economic issues of development and reformation of socio-economic systems, enhancing their competitiveness; theoretical and methodological approaches to optimization of processes of management and production and economic activity of enterprises; scientific approaches to the development and improvement of management methods and models in various fields of activity under the headings: Economics and Management of National Economy, Economics and Management of Transport Enterprises, Finance and Accounting, Behavioral Economics, Digital Economics, Mathematical and Instrumental Methods Economics.

© Ukrainian State University of Science and Technologies, 2024

# ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ / ECONOMICS AND MANAGEMENT OF THE NATIONAL ECONOMY

УДК 35: 330.34(477):504:628

ТЕСЛЕНОК І.М.<sup>1\*</sup>, ЗЛАТЬЄВ К.Ю.<sup>2</sup>

1\* к.е.н., доцент, Національний університет «Запорізька політехніка», Україна. e-mail: teslenokiryna@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-8495-5167

2 к.е.н., Національний університет «Запорізька політехніка», Україна. e-mail: 655284@gmail.com, ORCID ID: 0009-0007-7343-1433

## РОЛЬ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СТАНОВЛЕННІ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ В УКРАЇНІ

**Мета.** Стаття присвячена аналізу впровадження циркулярної економіки у вітчизняну практику господарювання із виокремленням ролі держави, бізнесу та органів публічного управління в цьому процесі. Вивчено основні функції публічного управління в сучасних умовах. **Методика.** Для досягнення поставленої мети використано загальнонаукові методи: дедукції, аналізу, синтезу, порівняння, групування, контент-аналізу, комплексної оцінки, для представлення результатів використано графічний, схематичний та табличний методи. **Результати.** Окреслено взаємодію соціально-технічних систем під впливом циркулярної економіки, виявлено, що вона функціонує на базі взаємодії основних систем: фінансової, техніко-технологічної, включає інфраструктуру, охоплює сфери управління різного рівня та суспільство взагалі; проаналізовано потенціал для переходу до циркулярної економіки, відмічено, що поточний потенціал знаходиться на рівні «низький» та «середній» що у більшості випадків зумовлено військовими діями; проаналізовано вітчизняну нормативно-правову базу, яка визначає правила гри для усіх учасників економічного процесу, відмічено, що основні кроки у напрямку впровадження циркулярної економіки вже зроблені, проте перехід знаходиться на початковій стадії, тож є потреба у подальших розробках правового поля; наведено ключові аспекти публічного управління спрямовані на впровадження циркулярної економіки; висвітлено концепти впровадження циркулярної економіки; наведено приклади програм кредитування окремих проєктів циркулярної економіки у різних країнах; відмічено, що у контексті України, публічне управління відіграє ключову роль у впровадженні та розвитку циркулярної економіки, оскільки уряд може забезпечити створення відповідної нормативно-правової бази, стимулювати економічні механізми, а також здійснювати моніторинг та оцінку ефективності таких ініціатив. **Наукова новизна.** Уточнено стан впровадження циркулярної економіки в Україні та запропоновано основні концепти за якими має базуватись впровадження циркулярної економіки на рівні органів публічного управління. **Практична значимість.** Використання окреслених концепт спростить впровадження циркулярної економіки в Україні, активізує інноваційну та інвестиційну діяльність, забезпечить підтримку урядових починань шляхом активної просвітницької роботи серед представників бізнесу та суспільством.

*Ключові слова:* циркулярна економіка; публічне управління; законодавча база; кредитування; світовий досвід; Україна

### Постановка проблеми

Домінування лінійної моделі виробництва у світі призвело до актуалізації питань пов'язаних із дефіцитом природних ресурсів, надмірним, безвідповідальним споживанням, появою значною кількістю відходів та утилізацією, появою техногенних проблем тощо.

Впровадження циркулярної економіки (надалі ЦЕ) сприймається багатьма науковцями як панацея від усіх проблем. Як нова економічна модель, що базується на повторному використанні сировини, вона здатна сприяти розбудові екосистеми та здійснити вагомий внесок у захист оточуючого середовища. Однак, це можливе тільки за умови сприйняття самої ідеї циркулярної

економіки на кожного користувача, а також розроблення виваженої та інтегрованої у світові рішення державної політики.

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

Концепція циркулярної економіки відома досить давно та спонукала людей до бережливого використання та винахідливості, однак останнім часом увага до неї посилилась на міжнародному рівні, як серед науковців так і серед практиків. Серед відомих науковців тему досліджували Д. Пірс, Р. Турнер, М. Браунгар, У. Макдоноу, Т. Бергер, Д. Каррез, Ч. Демін, Н. Міллар, П. Ван Леувен, Ж. Крамер. Значний внесок у її розвиток здійснив фонд Елен Макартур. Серед вітчизняних науковців виділено роботи таких науковців як: С. Горбаченко, Н. Клевцевич [1], М.Залунін [2], О. Мельнік [3], О. Подра, Ю. Горошко [5], А. Швець [8], Н. Шишпанова [9] та інші. Слід відмітити, що незважаючи на зростаючий інтерес до циркулярної економіки, практичним питанням її впровадження на рівні держави та органів публічного управління приділено мало уваги.

### **Формулювання цілей статті**

Метою дослідження визначено аналіз ролі держави та органів публічного управління у впровадженні циркулярної економіки в Україні.

### **Виклад основного матеріалу дослідження**

ВВП України формується переважно за рахунок енерго- та ресурсоемних галузей. Крім того використовувани технології не забезпечують ощадливе використання ресурсів та продукують побічні продукти що негативно впливають на довкілля, забруднюючи повітря, воду, ґрунт та виснажуючи національні багатства.

Циркулярна економіка є таким типом організації економічної системи за якого всі (або більшість) використаних продуктів є відтворювальними, та приймають участь у наступних циклах виробництва. Практичний прояв це знаходить у таких аспектах як використання відновлювальної енергії, подовження терміну експлуатації, ремонтпридатність, мінімізація відходів та їх повторна переробка [10].

Циркулярна економіка – «концепція економічного розвитку, що пропонує публічному та приватному секторам сучасні інноваційні підходи до відновлення, повторного використання, раціонального споживання матеріалів і дає можливість створювати додаткову вартість» [1, с. 36].

ЄС визначає ЦЕ як нову «економічну та екологоорієнтовану концепцію, що спрямована на забезпечення гармонізації між економічним зростанням й екологічною стійкістю» [4]. Фактично це «зелена» трансформація всіх секторів економіки [8, с. 46].

ЦЕ є частиною державної політики оскільки має прояв на усіх рівнях економічної та соціальної взаємодії, як це подано на рис. 1.

Незважаючи на низку проблем із якими зіштовхнулась Україна на шляху переходу до циркулярної економіки (ресурсні проблеми, лінійний тип виробництва, забруднення середовища, неготовність сприйняття суспільством тощо [2, с. 168]) у пріоритеті все ж залишається сталий розвиток та інтеграція у світову економічну систему. Маючи вагомий потенціал для переходу до ЦЕ (див. рис. 2) уряд України докладает зусиль для пришвидшення цього процесу. Маючи такий потенціал Україна стикається із проблемою грамотного його використання.

Одним із основних аспектів ролі публічного управління є створення та вдосконалення нормативно-правової бази, яка визначатиме правила гри для усіх учасників економічного процесу. В Україні вже розроблено кілька ініціатив, які спрямовані на впровадження принципів циркулярної економіки, але необхідно посилити законодавчі та регуляторні механізми:

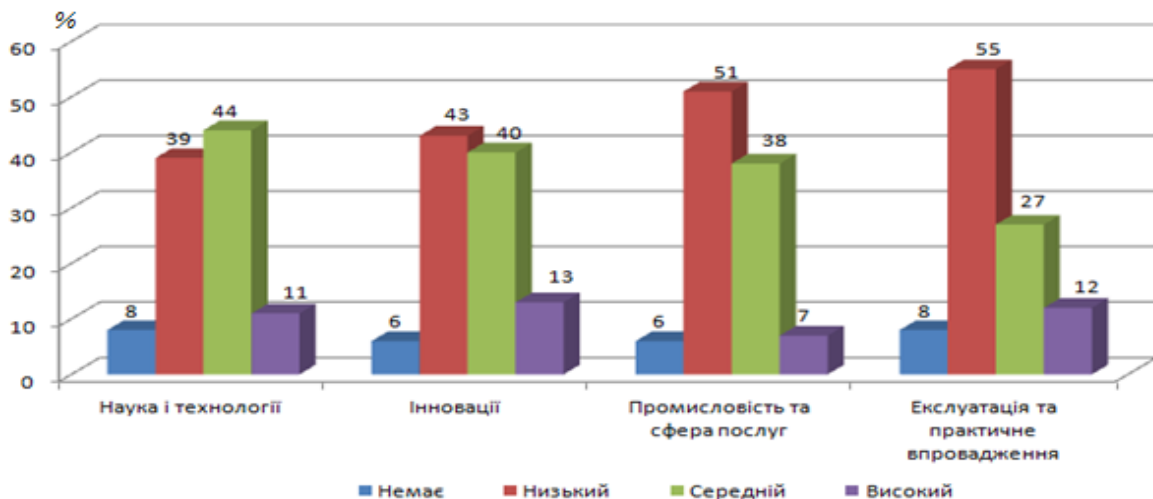
- Закон України «Про відходи»;
- Національна стратегія управління відходами до 2030 р.;
- Національний план управління відходами до 2030 р.;
- Стратегія державної екологічної політики України на період до 2030 р.;
- Концепція реалізації державної політики у сфері зміни клімату на період до 2030 р. та план її реалізації;



**Рис. 1. Взаємодія соціально-технічних систем під впливом ЦЕ**  
 Джерело: складено автором за даними [10, с. 12]

- Стратегія державної екологічної політики України (законопроект);
- Концепція реалізації державної політики у сфері зміни клімату до 2030 р;
- Стратегія низьковуглецевого розвитку України до 2050 р. [4; 5, с. 37].

Крім зазначеного Україна є учасником програми EU4Environment (Європейський Союз для довкілля) із бюджетом у €20 млн. Програма ініційована ЄС та підтримується ООН, ОЕСР, ЮНІДО, СЕК ООН, Світовим банком [6]. В Україні утворюються клуби РЕЧВ (ресурсоефективне та чисте виробництво) – група підприємств, що об'єднуються для обміну інформацією, порадами та досвідом щодо впровадження РЕЧВ заходів. Їх діяльність спрямована на допомогу підприємцям у аналізі ефективності використання ресурсів та пошуці екологічних та ефективних економічних рішень.



**Рис. 2. Потенціал для переходу до ЦЕ, %**  
 Джерело: складено автором за даними [10, с. 30]

Наведеними актами перелік законодавчих ініціатив не вичерпується, проте їх недосить для врегулювання питання впровадження циркулярної економіки. Проілюструємо проблеми впровадження на прикладі регулювання ринку вторинної сировини. Ринок вторинної сировини в Україні непрозорий. За різними даними рівень його тінізації становить до 50%. Заводи із вторинної переробки майже відсутні, технології утилізації застарілі, технології безвідходного виробництва знаходяться на стадії впровадження. У нашій країні є 6,5 тис. санкціонованих полігонів (а це дорівнює площі Кіпру), з яких 25 % не відповідають екологічним стандартам, та 35 тис. стихійних сміттєзвалищ [7]. І це тільки один приклад того, настільки далеко ще Україна від стандартів ЄС щодо впровадження циркулярної економіки.

Кроки, які потрібно виконати для приєднання до The European Green Deal (GDU – Європейський зелений курс) слід деталізувати за рівнями:

- стратегічний – розробка Дорожньої карти з GDU для України із зазначенням пріоритетних напрямів та перспектив партнерства у галузях;
- функціональний – передбачатиме «синхронізацію» складових від законодавства до практичних змін;
- операційний – залучення до GDU локальних ініціатив, зокрема бізнесу та органів публічного управління [3; 4; 8, с. 46-47].

Публічне управління відіграє важливе значення у процесі становлення циркулярної економіки, адже будучи системою організацій, інститутів і процесів, вони забезпечують управління державними справами та реалізацію політик. Серед основних аспектів публічного управління, що дотичні до впровадження циркулярної економіки можна виділити такі як наведено у табл.1.

Таблиця 1

**Ключові аспекти публічного управління спрямовані на впровадження ЦЕ**

*Джерело: складено автором*

Аспект	Практична реалізація
Формування політики	Визначення цілей та стратегій розвитку в різних сферах, таких як економіка, охорона здоров'я, освіта та екологія. Встановлення норм і стандартів, які стимулюють перехід до циркулярної економіки. Це може включати заборону на одноразові вироби, впровадження податків на викиди або стимулювання використання вторинних сировини
Адміністративне управління	Реалізація політик через державні органи, місцеве самоврядування та інші установи. Це включає в себе управлінські процеси, планування, організацію, контроль і оцінку, впровадження нових технологій і методів для покращення ефективності управлінських процесів, зокрема через цифровізацію
Фінансове управління	Управління бюджетом, фінансуванням проектів і програм, надання грантів, контроль за використанням державних коштів
Соціальна відповідальність	Орієнтація на потреби суспільства, забезпечення справедливості, рівності та сталого розвитку Співпраця із бізнесом. Розробка програм, які можуть допомогти змінити поведінку та свідомість громадян
Комунікація з громадськістю	Забезпечення прозорості та підзвітності, а також взаємодія з громадянами через інформаційні кампанії, консультації та участь у прийнятті рішень
Моніторинг і оцінка:	Проведення аналізу ефективності реалізації політик у сфері циркулярної економіки та коригування їх на основі отриманих даних.

Публічне управління є важливим елементом функціонування демократичного суспільства, оскільки воно забезпечує реалізацію волі громадян, управління ресурсами та стабільність держави. Органи публічного управління можуть стати каталізатором для переходу до циркулярної економіки, сприяючи не лише екологічній стійкості, але й економічному зростанню. Основні концепти впровадження циркулярної економіки у сфері управління відходами силами органів публічного управління подано на рис. 3. Дотримання цих аспектів дозволить створити нову нову бізнес-модель та перетворити проблему відходів на рішення із довгостроковим ефектом для економіки та суспільства.





**Рис. 3 Основні концепти впровадження циркулярної економіки**  
 Джерело: складено автором за даними [2, с. 168; 3; 4; 10, с. 16]

Впровадження циркулярної економіки потребує значних фінансових вкладень. Публічне управління має забезпечити підтримку ініціатив підприємств, що переходять до циркулярної моделі. Для цього можуть бути використані різні фінансові інструменти, такі як: іноземні кредити, державні субсидії та гранти, податкові пільги, кредити та інвестиції. Циркулярна економіка є глобальним трендом, і для України важливо активно інтегруватися в міжнародні ініціативи та отримувати підтримку від міжнародних організацій. Можна скористатись досвідом передових країн, яким доступні кредити, зокрема такі як наведено у табл. 2.

Таблиця 2

**Приклади програм кредитування окремих проектів циркулярної економіки**  
 Джерело: складено автором за даними [9, с. 14-16; 10]

Позика	Країна	Завдання	Вартість
DLL (De Lage Landen)	Бельгія та Нідерланди	Підтримка підприємств малого та середнього бізнесу	100 млн євро кредиту ЄІБ
Ecotitanium Plant	Франція	Будівництво заводу з переплавки авіаційного брухту титану та його сплавів	30 млн євро кредиту ЄІБ
Ultimaker	Нідерланди	Використання пластикових відходів виробниками 3D-принтерів для розробки нових товарів	фінансується компанією «InnovFin EU Finance for Innovators»
Belfius Smart Cities, Climate and Circular Economy	Бельгія	Кліматичні програми	200 млн євро позики ЄІБ
Novamont Renewable Chemistry	Італія	Розробка інноваційного біопластику	30 млн євро кредиту ЄІБ
Winnow	Румунія	Грамотна утилізація харчових відходів	7,5 млн євро кредиту ЄІБ
Orbital	Швеція	Технологія рециркуляції води для домашнього використання	65 млн євро інвестицій ЄІБ за підтримки InnovFin

Важливе значення для її успішного провадження циркулярної економіки має поширення знань і практик серед підприємців та споживачів, а саме:

- інформаційно-просвітницькі кампанії щодо переваг циркулярної економіки, сприяння розвитку культури переробки та сталого споживання;
- навчальні програми для підприємців та фахівців у сфері екології та управління відходами, які дозволять покращити кваліфікацію та компетентність у питаннях циркулярної економіки;
- підтримка наукових досліджень в цій галузі через державні гранти та програми для університетів, наукових установ і незалежних експертів.

Впроваджуючи циркулярну економіку важливо підтримувати зв'язок із іншими країнами, що вже успішно впроваджують циркулярну економіку, наприклад, країни ЄС, Японія, США. Спираючись на досвід цих країн можна відмітити важливу роль держави як головного драйверу «зеленого» розвитку, наявність відповідної законодавчої підтримки, гармонізація правової та інституційної систем, підтримка інвестицій у переробку, формування нових бізнес-моделей, фінансова підтримка, зміна вимог до кваліфікації людського ресурсу [8, с. 47].

Дослідити ефективність впровадження можна шляхом розробки та впровадження різних індикаторів та метрик для оцінки ефективності циркулярних ініціатив (наприклад, обсяг перероблених матеріалів, зменшення викидів CO<sub>2</sub>, кількість робочих місць у зеленій економіці).

## Висновки

Публічне управління в Україні має критичну роль у формуванні умов для розвитку циркулярної економіки. Її успішне впровадження можливе тільки у раз чіткої координації та узгодженості урядових ініціатив із бізнесом, суспільством та міжнародними партнерами. Аналіз передового досвіду успішних країн дав змогу виявити, що впровадження циркулярної економіки це перш за все політика держави та рішення органів публічного управління. Значна просвітницька робота та механізми економічного стимулювання впровадження принципів ЦЕ буде стимулювати бізнес та суспільство здійснити свій внесок у становлення нової економічної моделі. Повоєнне відновлення економіки стане плацдармом на якому будуть впроваджені нові рішення, які будуть відповідати принципам сталого розвитку та циркулярної економіки. Аналіз ініціатив та перспектив, а також їх наслідки стануть основними напрямками подальших досліджень.

TESLENOK I.M.<sup>1\*</sup>, ZLATIEV K.YU.<sup>2</sup>

1\* PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Zaporizhzhia Polytechnic National University, e-mail: teslenokiryna@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-8495-5167

2. Postgraduate student of the Department of Management, Zaporizhzhia Polytechnic National University, e-mail: 655284@gmail.com, ORCID ID: 0009-0007-7343-1433

## THE ROLE OF PUBLIC ADMINISTRATION IN ESTABLISHING THE CIRCULAR ECONOMY IN UKRAINE

**Purpose.** The article is devoted to the analysis of the implementation of the circular economy in domestic business practice, highlighting the role of the state, business and public administration bodies in this process. The main functions of public administration in modern conditions are studied. **Methodology.** To achieve the set goal, general scientific methods were used: deduction, analysis, synthesis, comparison, grouping, content analysis, comprehensive assessment, graphical, schematic and tabular methods were used to present the results. **Results.** The interaction of socio-technical systems under the influence of the circular economy was outlined, it was found that it functions on the basis of the interaction of the main systems: financial, technical and technological, includes infrastructure, covers areas of management at different levels and society in general; the potential for the transition to a circular economy was analyzed, it was noted that the current potential is at the level of "low" and "medium", which in most cases is due to military actions; The domestic regulatory framework, which defines the rules of the game for all participants in the economic process, is analyzed, it is noted that the main steps towards the implementation of the CE have already been

taken, but the transition is at an early stage, so there is a need for further development of the legal field; key aspects of public administration aimed at the implementation of the circular economy are presented; concepts for the implementation of the circular economy are highlighted; examples of credit programs for individual circular economy projects in different countries are given; it is noted that in the context of Ukraine, public administration plays a key role in the implementation and development of the circular economy, since the government can ensure the creation of an appropriate regulatory framework, stimulate economic mechanisms, and monitor and assess the effectiveness of such initiatives. Scientific novelty. The status of the implementation of the circular economy in Ukraine is specified and the main concepts on which the implementation of the CE at the level of public administration should be based are proposed. **Practical significance.** The use of the outlined concepts will prompt the implementation of a circular economy in Ukraine, activate innovation and investment activities, and provide support for government initiatives through active educational work among business representatives and society.

*Keywords:* circular economy; public administration; legislative framework; lending; world experience; Ukraine

## REFERENCES

1. Horbachenko, S. & Klietsievych, N. (2023). Possibilities of economic development based on circularity in conditions of digital transformation. *Derzhava ta rehiony*, vol. 1 (127), pp. 35-40, available at: <https://dspace.onua.edu.ua/server/api/core/bitstreams/5b819a73-96c5-4c12-aeb0-ca2316946680/content> (Accessed 04 November 2024).
2. Zalunin, M. (2019). [The current state of circular economy development in Ukraine. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, vol. 23, pp. 166-170, available at: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/23\\_1\\_2019ua/37.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/23_1_2019ua/37.pdf) (Accessed 11 November 2024).
3. Melnyk, O. (2019). [Circular economy: EU policy on sustainable development, available at: [https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/project-result-content/f4b18bb4-f3f2-4413-8207-5e4e37da2e52/Circular\\_Economy\\_EU\\_ilustrative\\_handbook.pdf](https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/project-result-content/f4b18bb4-f3f2-4413-8207-5e4e37da2e52/Circular_Economy_EU_ilustrative_handbook.pdf) (Accessed 09 November 2024).
4. Publikatsiia HO "Diksi Hrup" (2020), New EU policy on the "circular" economy: opportunities for Ukraine, available at: [https://dixigroup.org/wp-content/uploads/2020/09/dixi\\_pb\\_circular-economy\\_ukr\\_full\\_3.pdf](https://dixigroup.org/wp-content/uploads/2020/09/dixi_pb_circular-economy_ukr_full_3.pdf) (Accessed 01 November 2024).
5. Podra, O. & Horoshko, Yu. (2022). Circular economy as a determinant of sustainable development and competitiveness of Ukraine. *Ekonomika. Finansy. Pravo*, vol. 11, pp. 35-40, available at: <https://elar.naiu.kiev.ua/server/api/core/bitstreams/72049e06-6f23-4e5e-b4e8-9f599fd4d1f7/content> (Accessed 12 November 2024).
6. Delegation of the European Union to Ukraine (2021). The "EU4Environment" program supports Ukraine in the development of a circular economy and new growth opportunities, available at: <http://surl.li/uhpbi> (Accessed 01 November 2024).
7. Shapovalova, M. (2018). Hope for purification. How Ukraine can overcome garbage, available at: [https://lb.ua/society/2018/04/28/395698\\_nadiya\\_ochishchennya\\_yak\\_ukraina\\_mozhe.html](https://lb.ua/society/2018/04/28/395698_nadiya_ochishchennya_yak_ukraina_mozhe.html) (Accessed 11 November 2024).
8. Shvets, A. (2022). Circular economy as a new model of economic development of Ukraine in the process of European integration. *Ekonomichni visnyk*, vol. 1, <https://doi.org/10.33271/ebdut/77.043>, available at: [https://ev.nmu.org.ua/docs/2022/1/EV20221\\_043-049.pdf](https://ev.nmu.org.ua/docs/2022/1/EV20221_043-049.pdf) (Accessed 04 November 2024).
9. Shyshpanova, N. (2023). EU countries' approaches to solving environmental and economic problems in the context of the development of a circular economy. *Innovatsiina ekonomika* . vol. 1, pp. 12-18, DOI: 10.37332/2309-1533.2023.1.2, available at: <http://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/1008> (Accessed 14 November 2024).
10. UNIDO (2024). Baseline Analysis of Circular Economy in Ukraine: Final Report. Vienna, UNIDO. Circular economy, resource efficiency, green chemistry, available at: <http://www.recpc.org/wp-content/uploads/2024/08/Baseline-report-ENG.pdf> (Accessed 03 November 2024).

Стаття надійшла до редакції: 17.11.2024

Received: 2024.11.17

УДК 65.012.45

BOCHAROVA N.A.<sup>1\*</sup>, YAROVYI I.O.<sup>2</sup>

1\* Ph.D. in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management at Kharkiv National Automobile and Highway University, e-mail: bocharova.n.a.xnadu@gmail.com, ORCID ID: 0000-0003-4371-0187, Scopus Author ID: 57210236605, Web of Science ResearcherID: AEU-4440-2022

2 PhD candidate in Management (specialty 073 "Management") at Kharkiv National Automobile and Highway University, ORCID ID: 0009-0006-4044-2614, e-mail: ihor.yarovyi.edu@gmail.com

## COMMUNICATIONS IN MANAGEMENT: ANALYSIS, CHALLENGES, AND PROPOSALS

**Objective.** The objective of the article is to provide a comprehensive analysis of communication practices in management, as well as to identify challenges and develop strategies to address them. **Methodology.** The research employs a literature review, case analysis, comparative analysis, and expert interviews. The literature review covers theoretical works and empirical studies to identify existing models of communication in management. Case analysis examines real-world examples of successful communication strategies, comparative analysis explores practices across different organizations and industries, while expert interviews provide additional insights into practical aspects. **Results.** The study identified key challenges in the field of communication management and effective strategies for addressing them. The analysis of specific cases and the comparative approach demonstrated that adapting communication practices to organizational specifics improves managerial efficiency. **Scientific Novelty.** The scientific novelty of the study lies in its comprehensive approach to analyzing communications in management, combining both theoretical and empirical foundations for practical solutions. The use of comparative analysis revealed new trends across different industries and organizations. **Practical Significance.** The practical significance of the article is reflected in the development of recommendations for improving communication processes in modern organizations, which can assist managers in implementing more effective interaction strategies and decision-making processes based on real-case analysis and expert opinions.

*Keywords:* communication in management, comparative analysis, expert interviews, communication strategies, managerial communication, interaction optimization.

### Problem Statement

Effective communication is a crucial component of successful management, as it directly impacts decision-making, organizational performance, and stakeholder engagement. However, modern organizations face numerous challenges related to communication, including the rapid evolution of communication technologies, cultural differences, and the growing complexity of organizational structures. These challenges can lead to misunderstandings, inefficiencies, and reduced productivity. Despite the abundance of theoretical models and practical approaches, there is still a need for comprehensive analysis and updated strategies that address the evolving dynamics of communication in management. This article aims to explore and analyze these challenges, providing insights and proposals for improving communication practices in contemporary management.

The relevance is driven by rapid changes in the modern business environment that demand a high level of adaptability, flexibility, and communication skills from managers with various stakeholders. In the context of globalization and continuous technological advancements, effective communication skills become a key competency that impacts the overall success of an organization. Modern managers face numerous challenges in the field of communication, covering a wide range of aspects. The rise of remote work and hybrid work models presents managers with the task of maintaining effective communications under new conditions. There is a necessity to master the latest communication tools and platforms to ensure continuity and efficiency in communication processes. Globalization and the internationalization of business require managers to understand and respect cultural differences, as well as the ability to adapt communication strategies. Ensuring effective interaction among employees with diverse social, cultural, and professional backgrounds is crucial. Developing skills for quick and effective response to crisis situations that could impact the reputation and stability of the organization is essential.

---

## Analysis of Recent Research and Publications

The field of communication in management has seen significant scholarly contributions that address various aspects of this critical area. Recent publications highlight the importance of effective communication management in enhancing organizational efficiency and adapting to contemporary challenges.

Azhazha, M.A., Fursin, O.O., & Venger, O.M. (2021) discuss communication management as a key factor in improving the efficiency of public management and administration. Their research emphasizes the necessity of systematic approaches to communication in the public sector to foster better governance and stakeholder engagement [1].

Lavrynenko, S., Zelinska, A., & Bezditko, O. (2023) explore the innovativeness of business communications within enterprise management systems. They argue that innovative communication practices are essential for adapting to market changes and enhancing overall organizational effectiveness [2].

Naumenko, N., & Samokhval, A. (2023) examine the role of effective communications in IT management, particularly during the first year of the Russian-Ukrainian war. Their work illustrates how communication strategies can influence crisis management and operational continuity in challenging environments [3].

Rovenska, V., Smyrnova, I., & Latysheva, O. (2023) focus on the role of communications in fostering a creative environment necessary for successful project implementation within the framework of "performance management." They highlight the importance of collaborative communication in enhancing project outcomes [4].

Fursin, O.O. (2021) presents communication management as a system of social interaction, arguing for its significance in understanding human existence within communication. This perspective adds depth to the conceptualization of communication management as a foundational element of social structures [5].

Cherednychenko, V. (2022) analyzes communicative management strategies for enterprise development, emphasizing the integration of effective communication practices into strategic planning and organizational growth [6].

These studies collectively underscore the multifaceted nature of communication in management, revealing that effective communication strategies are indispensable for navigating the complexities of modern organizational environments. They also highlight the need for ongoing research to further explore the evolving dynamics and challenges within this field.

## Formulation of the Article's Objective

The objective of this article is to conduct a comprehensive analysis of communication practices in management, identifying the key challenges organizations face in this domain and proposing actionable strategies to overcome them. By examining recent research and empirical case studies, the article aims to enhance the understanding of effective communication as a critical factor in organizational success. Furthermore, it seeks to provide insights into innovative approaches and best practices that can be implemented to optimize communication processes within various management contexts. Ultimately, the article aspires to contribute to the development of more effective communication strategies that align with the dynamic needs of contemporary organizations.

## Presentation of the Main Research Material

In light of these challenges, the article offers an analysis of current trends in managerial communications, identifies key issues faced by managers, and provides practical recommendations for improving the effectiveness of communication processes in various management contexts. Thus, the relevance of this article is determined by its practical significance for developing communication skills in managers, which is a decisive factor for achieving high results by their organizations under contemporary conditions.

The purpose of the article is to conduct a comprehensive study on the role and importance of communications in the professional activities of managers, analyze the modern challenges arising in the

process of communicative interaction, and develop effective strategies and practical recommendations for optimizing the communication process in a dynamic business environment.

To achieve this goal, the article sets the following objectives:

1. Analyze the modern challenges in the communicative activities of managers, related to globalization, technological development, cultural and social diversification of workforces, and changes in organizational structures.

2. Develop and discuss practical recommendations for improving the effectiveness of communication processes among managers, particularly through the use of innovative technologies, development of intercultural communication skills, and application of modern approaches to team interaction and leadership.

3. Highlight examples of best practices in the field of communication from various economic sectors, which can serve as models for refining communication strategies in management activities.

By addressing these tasks, the article aims not only to enhance understanding of the importance of effective communications in managerial practice but also to foster the development of specific skills and strategies that will help managers achieve higher results in their work.

To achieve the objectives and tasks set forth, the article proposes the use of a comprehensive methodological approach, which includes the following methods of execution:

1. Literature Review: Conducting an analysis of scholarly literature, which encompasses theoretical works, empirical studies, and analytical materials on communication in management. This method allows for the identification of existing theories, models, and concepts of communication, as well as assessing the extent of their impact on management practice.

2. Case Analysis: The study of specific examples (cases) from the practices of various organizations that demonstrate successful strategies and techniques in the field of communication. This allows for the identification of effective approaches to solving communication tasks and provides the collection of real data about their practical applicability.

3. Comparative Analysis: Comparing communication practices across different industries, cultures, or organizational sizes to uncover unique challenges and best practices. This method provides insights into how communication strategies can be adapted to meet specific organizational needs.

4. Expert Interviews: Engaging with communication experts and management professionals to gain deeper insights into the practical aspects of communication strategies. These interviews can provide valuable perspectives on emerging trends and innovative practices in managerial communication.

By integrating these methods, the article aims to provide a holistic view of the role and impact of communication in management, supporting the development of more effective communication strategies tailored to dynamic business environments.

The literature reveals a range of theories underpinning the study of management communications. Models such as the Shannon-Weaver model of communication and Lasswell's communication model have been adapted to fit the complex interactions within business settings. Transactional analysis and systems theory further provide insights into the interpersonal dynamics and systemic influences on managerial communication [1-6].

Current research highlights several challenges in management communication. The globalization of business has introduced complexities such as cultural differences and language barriers that affect communication clarity and effectiveness. Technological advancements, while facilitating broader reach and faster communication, also bring challenges in maintaining personal connections and managing digital communications overload. Moreover, the evolving nature of organizational hierarchies and the rise of remote and hybrid work environments have necessitated the development of new communication strategies and tools.

Empirical research focuses on the impacts of effective communication on organizational outcomes such as employee engagement, productivity, and overall corporate success. Studies have shown that effective communication strategies can significantly enhance team coordination and project outcomes, especially in complex, multi-layered organizations.

Analytical reviews and case studies provide practical insights into how companies have successfully navigated communication challenges. These materials often highlight innovative communication platforms and tools, strategies for crisis management, and techniques for enhancing intercultural communication competencies among management teams.

Based on the identified challenges and empirical insights, the literature suggests several proposals for improving communication in management. These include the adoption of more inclusive communication technologies, tailored training programs for managers in intercultural communication, and the integration of communication skills development into managerial training curricula. Additionally, there is a strong advocacy for more research into the psychological and behavioral aspects of management communication to tailor approaches that reflect the diverse nature of modern workplaces.

The reviewed literature underscores the critical role of effective communication in management and suggests that addressing communication challenges through informed strategies can lead to substantial improvements in organizational performance. Future research should continue to explore innovative communication technologies and strategies, with a focus on measuring their direct impact on management outcomes in varied organizational contexts.

Continuing from the initial objective of analyzing cases, the methodology extends to several vital components:

1. **Selection of Cases:** Careful selection of diverse cases across different industries and cultural contexts to ensure a broad understanding of communication strategies in various settings.

2. **In-depth Analysis:** Each case is analyzed deeply to understand the context, the communication challenges faced, the strategies employed, and the outcomes achieved. This analysis includes looking at the organizational goals, the stakeholder relationships, and the external and internal factors influencing communication practices.

3. **Comparative Study:** Comparing these cases to identify common elements and unique approaches in communication strategies. This comparative analysis helps in distinguishing which practices are universally effective and which are situation-specific.

4. **Lessons Learned:** Drawing lessons from both successes and failures within the cases to provide a nuanced perspective on effective communication. These lessons contribute to building a knowledge base on what works and what does not in managerial communication.

5. **Practical Recommendations:** Based on the insights gathered, the study formulates practical recommendations for managers. These recommendations are intended to be actionable, aiding managers in enhancing their communication effectiveness, adapting to cultural differences, leveraging technology, and managing change and crisis through skilled communication.

6. **Future Implications:** Discussing the future implications of these findings for managerial practices and the development of communication skills. The analysis also explores how emerging trends such as digital transformation and remote work environments are shaping the future of managerial communication.

By integrating these components, the case analysis not only enriches the academic and practical understanding of effective communication strategies but also supports managers in developing robust communication frameworks that can adapt to and thrive in the evolving business landscape.

Communication stands as the backbone of successful organizational operations, playing a crucial role in fostering collaboration, enhancing decision-making, and ensuring effective management. As businesses operate in increasingly diverse environments, the necessity for adaptive communication strategies becomes prominent. A comparative analysis of communication practices across different industries, cultures, or organizational sizes offers a comprehensive understanding of these dynamics, highlighting unique challenges and eliciting best practices that can serve as benchmarks for other entities. This essay explores how such an analysis can provide valuable insights and how strategies can be tailored to specific organizational contexts.

Communication practices often vary significantly across industries due to their inherent operational, regulatory, and environmental differences. For instance, in the healthcare industry, the emphasis is on clear, precise, and reliable communication due to the high stakes of medical care. In contrast, the tech industry may prioritize speed and innovation in communication, leveraging modern communication technologies to a greater extent to facilitate rapid information exchange and foster a culture of innovation.

A comparative analysis can uncover how regulatory requirements shape communication in industries like finance and healthcare, where compliance and accuracy are paramount. Conversely, in creative industries such as advertising or entertainment, communication might be more dynamic and open to interpretation, encouraging creativity and original ideas.

The impact of cultural differences on communication cannot be overstated. Organizations operating in multicultural environments or those with a diverse workforce face the challenge of bridging communication

gaps that arise from cultural differences. These can include variations in communication styles, preferences for direct or indirect communication, and differing norms regarding formality or informality.

By comparing organizations operating in homogenous versus diverse cultural settings, analysts can identify effective strategies for managing intercultural communication. For instance, firms in multicultural settings often invest in cultural competence training and employ more inclusive communication practices to ensure all employees feel valued and understood.

The size and structure of an organization also influence its communication practices. Large corporations may experience challenges in maintaining consistency and clarity in communication across multiple levels and departments. In contrast, small businesses often benefit from more direct and personal communication but may lack the formal structures needed to ensure consistency as they grow.

Comparative analysis can highlight how large organizations successfully implement standardized communication protocols to maintain clarity and prevent misinformation. It can also show how small to medium-sized enterprises (SMEs) maintain flexibility in communication to adapt quickly to market changes and internal demands.

Through comparative analysis, organizations can learn from each other by adopting industry-specific best practices and adapting them to their contextual needs. For example, a tech company might adopt the rigorous communication protocols from the healthcare sector to improve data accuracy and security in its projects. Similarly, a multinational corporation might integrate the flexible, informal communication styles typical of startups to enhance creativity and employee satisfaction within its teams.

Moreover, such analysis aids in identifying common pitfalls in communication strategies across different settings, providing an opportunity to develop proactive measures to avoid these issues.

A comparative analysis of communication practices across various industries, cultures, and organizational sizes not only sheds light on the unique challenges faced but also helps in sculpting tailored communication strategies that enhance organizational effectiveness. This method underscores the importance of context in shaping communication practices and provides a roadmap for organizations seeking to optimize their communication strategies in alignment with their specific operational environments and cultural contexts.

Conducting expert interviews on communication strategies within management can yield a variety of insightful and practical results that are valuable for both academic research and practical application in organizational settings. The outcomes from such interviews are:

1. Identification of Emerging Trends

Expert interviews can reveal current and emerging trends in communication, such as the increased use of digital communication platforms, the integration of AI and machine learning in communication tools, or shifts towards more transparent and inclusive communication practices within organizations.

2. Insights into Best Practices

Experts may share successful communication strategies and techniques that have been effective in various organizations. This can include case examples of successful crisis communication, strategies for enhancing interdepartmental communication, or effective use of communication for change management.

3. Understanding of Industry-specific Challenges

Interviews can uncover unique communication challenges faced by different industries. For example, highly regulated industries like healthcare or finance might face specific challenges in maintaining compliance while ensuring effective communication.

4. Comparative Perspectives

Gathering insights from experts across different fields and geographical locations can offer comparative perspectives that highlight how communication strategies can be adapted to different cultural, organizational, and technological contexts.

5. Recommendations for Practice

Experts can provide actionable recommendations for organizations looking to refine their communication strategies. This might include advice on implementing new technologies, training programs for improving communication skills, or strategies for enhancing employee engagement through better communication.

6. Identification of Skills and Competencies



Interviews might also help in identifying key skills and competencies necessary for effective communication in leadership and management roles, such as emotional intelligence, active listening, and strategic thinking.

7. Development of Theoretical Models

The insights gathered can contribute to the development of new or refined theoretical models of communication that better address the complexities of modern organizational environments. This can help academics and practitioners to understand and implement more effective communication strategies.

8. Policy and Strategy Development

For policymakers and organizational leaders, the results can inform the development of communication policies, guidelines, and strategies that foster clearer, more effective organizational communication.

9. Technological Insights

Interviews might also yield insights into how technology can be better leveraged to enhance communication. This can include feedback on the usability of current tools and suggestions for features or types of tools that could address existing gaps in communication technologies.

10. Future Research Directions

Finally, insights from these interviews can outline gaps in current research and propose new areas for further investigation, potentially driving future academic studies and innovation in communication strategies.

By systematically analyzing the data from expert interviews, organizations and researchers can gain a deep understanding of the multifaceted role of communication in management and how it can be optimized to meet contemporary challenges.

For example, let's consider effectiveness of digital communication tools in different industries. To evaluate the effectiveness of various digital communication tools across different industries and identify specific challenges and best practices. Conduct expert interviews with senior communication managers across five key industries: Finance, Healthcare, Technology, Education, and Retail.

Interviews focused on the usage, effectiveness, and challenges associated with different communication tools such as emails, instant messaging apps, collaboration platforms, and social media (table 1).

Table 1

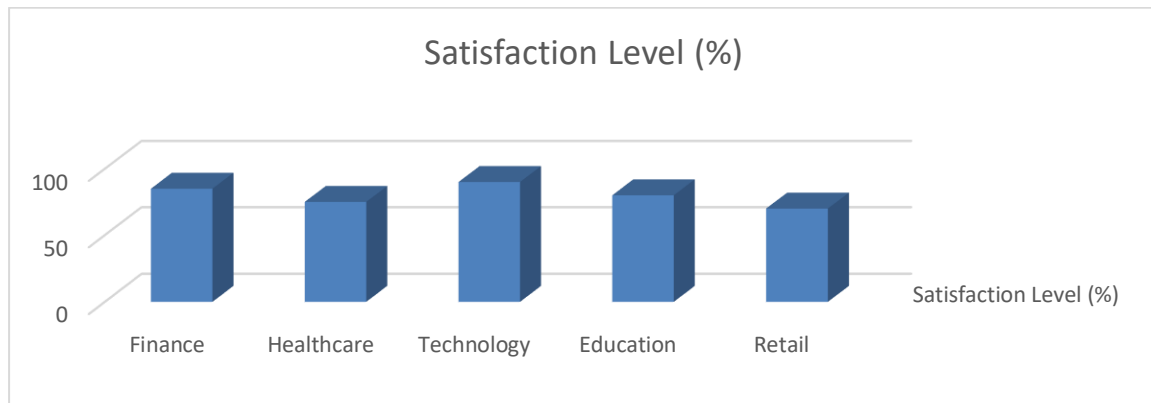
**Effectiveness of digital communication tools in different industries**

Industry	Most Effective Tool	Satisfaction Level (%)	Common Challenges
Finance	Secure Messaging	85	Compliance issues, data security
Healthcare	Collaboration Platforms	75	Integration with legacy systems
Technology	Instant Messaging	90	Overload of information
Education	Social Media	80	Managing public and private communication
Retail	Emails	70	Speed of response, volume management

Analysis:

- Technology Industry reported the highest satisfaction with instant messaging due to the fast pace and constant innovation within the sector.
- Healthcare faced significant challenges with integrating modern communication tools with older systems.
- Finance valued secure messaging because of the high importance of data security and regulatory compliance.
- Education found social media effective in engaging with a wide audience but struggled with managing different communication layers.
- Retail showed lower satisfaction with emails, citing issues like slow response times and high volumes of communication.

Visual Representation:



**Pic. 1. Effectiveness of digital communication tools in different industries**

A bar chart could be used to visually represent the "Satisfaction Level (%)" across industries, highlighting the varied effectiveness of communication tools.

### Insights and Recommendations

1. Technology Firms: Invest in integrating AI to manage information overload in instant messaging apps.
2. Healthcare Organizations: Seek specialized collaboration platforms designed for compliance with health data standards.
3. Financial Institutions: Continue enhancing secure messaging features and train staff regularly on compliance.
4. Educational Institutions: Develop clear policies for public and private communication on social media.
5. Retail Managers: Explore faster, more interactive communication tools like live chat support.

This comparative analysis reveals the tailored needs and challenges faced by different industries regarding digital communication tools. By understanding these nuances, organizations can better select and optimize communication technologies to enhance efficiency and effectiveness.

The research findings contribute to a deeper understanding of the importance of effective communications in management, provide tools for analyzing and improving communication processes in organizations, and help enhance overall productivity and competitiveness of companies. The conclusions underscore the critical importance of effective communications for successful management and overall organizational productivity. The article demonstrates that communications play a central role in effective organizational management, facilitating better understanding between employees and management, and improving coordination and task execution. The authors identified a number of modern challenges for communications in management, including intercultural barriers, technological changes, and the need for rapid adaptation to a changing business environment. Based on the analysis, recommendations were developed aimed at enhancing the efficiency of communication processes.

These recommendations include the application of modern communication technologies, development of active listening skills and effective information exchange, as well as strengthening intercultural competence. A direct link was established between the level of communication competence of managers and the effectiveness of organizational management. This highlights the need for investment in the development of communication skills for leaders at all levels. The analysis shows that improving communication strategies and practices can significantly affect the overall productivity and competitiveness of organizations. The research emphasizes that in a rapidly changing world, the ability to communicate effectively becomes one of the most important competencies for managers. Improving communication skills and strategies not only defines the success of individual leaders but also the overall effectiveness of organizational management.

БОЧАРОВА Н.А.<sup>1\*</sup>, ЯРОВИЙ І.О.<sup>2</sup>

1\* к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту Харківського національного автомобільно-дорожнього університету, e-mail: bocharova.n.a.xnadu@gmail.com, ORCID ID: 0000-0003-4371-0187, Scopus Author ID: 57210236605, Web of Science ResearcherID: AEU-4440-2022

2 здобувач наукового ступеня доктора філософії PhD спеціальності 073 «Менеджмент» Харківського національного автомобільно-дорожнього університету, ORCID ID: 0009-0006-4044-2614, e-mail: ihor.yarovyi.edu@gmail.com

## КОМУНІКАЦІЇ В УПРАВЛІННІ: АНАЛІЗ, ВИКЛИКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

**Мета.** Метою статті є надання всебічного аналізу комунікаційних практик в управлінні, а також визначення викликів та розробка стратегій для їх подолання. **Методика.** Для дослідження застосовано літературний огляд, аналіз кейсів, порівняльний аналіз та інтерв'ю з експертами. Літературний огляд охоплює теоретичні праці та емпіричні дослідження з метою виявлення наявних моделей комунікацій в управлінні. Аналіз кейсів розглядає реальні приклади успішних комунікаційних стратегій, порівняльний аналіз вивчає практики в різних організаціях і галузях, а інтерв'ю з експертами дозволяють отримати додаткові дані щодо практичних аспектів. **Результати.** У результаті проведеного дослідження були виявлені ключові виклики у сфері комунікаційного менеджменту та ефективні стратегії для їх вирішення. Аналіз конкретних кейсів та порівняльний підхід показали, що адаптація комунікаційних практик до особливостей організації покращує управлінську ефективність. **Наукова новизна.** Наукова новизна дослідження полягає у застосуванні комплексного підходу до аналізу комунікацій у менеджменті, що включає як теоретичне, так і емпіричне обґрунтування практичних рішень. Використання порівняльного аналізу дозволило виявити нові тренди у різних індустріях та організаціях. **Практична значимість.** Практична значимість статті полягає в розробці рекомендацій для покращення комунікаційних процесів у сучасних організаціях, що може допомогти управлінцям впроваджувати більш ефективні стратегії взаємодії та прийняття рішень на основі аналізу реальних кейсів та експертних думок.

**Ключові слова:** комунікації в управлінні, порівняльний аналіз, інтерв'ю з експертами, комунікаційні стратегії, менеджерська комунікація, оптимізація взаємодій.

## REFERENCES

1. Azhazha, M.A., Fursin, O.O., & Venger, O.M. (2021). Communication management as a factor in increasing the efficiency of public management and administration. *Humanities Studies*, 9(86), 127-137 [in Ukrainian].
2. Lavrynenko, S., Zelinska, A., & Bezditko, O. (2023). Business communications and their innovativeness in the enterprise management system. *Ekonomika ta suspilstvo*, 48 [in Ukrainian].
3. Naumenko, N., & Samokhval, A. (2023). *The role and place of effective communications in IT management in the first year of the Russian-Ukrainian war*. In Rebuild Ukraine: sprava vsogo tsyvilizovanoho svitu. Kyiv: Vezha-Druk [in Ukrainian].
4. Rovenska, V., Smyrnova, I., & Latysheva, O. (2023). The role of communications in the formation of a creative environment for the successful implementation of projects in the context of "performance management". *Ekonomika ta suspilstvo*, 49 [in Ukrainian].
5. Fursin, O.O. (2021). Communication management as a system of social interaction and "human existence in communication". *Innovatsiyni rozvytok suchasnoi ekonomiky: novi pidkhody ta aktualni doslidzhennia*, 70 [in Ukrainian].
6. Cherednychenko, V. (2022). Communicative management in the strategy of enterprise development. *Ekonomika ta suspilstvo*, 42 [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції: 01.11.2024  
Received: 2024.11.01

УДК 330.142

НАГОРНЯК Г.С.

к.т.н., доц., доцент кафедри управління інноваційною діяльністю та сферою послуг, Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, e-mail: galinka200508@ukr.net, ORCID 0000-0002-5446-2417

## ВПЛИВ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМИ АКТИВАМИ НА ЗРОСТАННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВ МАШИНОБУДІВНОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

**Метою** дослідження є визначення складових системи управління інтелектуальними активами та їхній вплив на нарощення інтелектуального капіталу підприємств машинобудівного комплексу України в умовах євроінтеграційних трансформацій. **Методика.** Застосовано методи порівняльного аналізу, узагальнення, системного підходу та структурно-функціонального аналізу. Проведено компаративне дослідження наукових праць вітчизняних і зарубіжних учених, економістів та експертів щодо особливостей формування й розвитку інтелектуального капіталу промислових підприємств. **Результати.** Визначено ключові завдання людського капіталу в контексті євроінтеграційних змін промислових підприємств. Структуровано основні поняття: інтелектуальний капітал, інтелектуальні активи, нематеріальні активи, інтелектуальні ресурси, людський, організаційний капітал та капітал взаємодії. **Наукова новизна.** Запропоновано авторське визначення інтелектуального капіталу підприємства як сукупності інтелектуальних здібностей, інноваційного потенціалу керівництва, ключових інженерно-технічних працівників і персоналу, а також інтелектуальних активів, що мають комерційну та господарську цінність для підвищення якості продукції й забезпечення стійкого функціонування підприємства. Виявлено основні принципи формування людського капіталу як складової інтелектуального капіталу в умовах євроінтеграційних трансформацій. **Практичне значення.** Отримані результати можуть бути використані керівниками промислових підприємств, економістами та аналітиками для вдосконалення управління інтелектуальними активами, розробки стратегій нарощення інтелектуального капіталу та підвищення конкурентоспроможності машинобудівного комплексу України в умовах європейської інтеграції.

*Ключові слова:* інтелектуальний капітал, інтелектуальні активи, людський капітал, організаційний капітал, капітал взаємодії, нематеріальні активи, інноваційний потенціал, євроінтеграційні трансформації, управління інтелектуальними активами, конкурентоспроможність, машинобудівний комплекс, стратегічний розвиток

### Постановка проблеми

В умовах євроінтеграційних трансформацій українські машинобудівні підприємства стикаються з викликами підвищення конкурентоспроможності, необхідністю впровадження інновацій та ефективного управління інтелектуальними активами. Інтелектуальний капітал відіграє ключову роль у забезпеченні довгострокового розвитку підприємств, проте вітчизняна практика управління цим ресурсом залишається недостатньо розвинутою.

Відсутність цілісної системи управління інтелектуальними активами, розбіжності у трактуванні понять «інтелектуальний капітал», «інтелектуальні активи», «нематеріальні активи» та обмеженість методичних підходів до їх оцінювання ускладнюють процеси формування й використання інтелектуального капіталу. Недостатньо вивченими залишаються механізми переведення інтелектуальних активів у матеріалізовані активи підприємств та їх вплив на економічну стійкість і технологічний розвиток машинобудівного комплексу України.

Таким чином, актуальним є дослідження впливу системи управління інтелектуальними активами на нарощення інтелектуального капіталу підприємств машинобудівної галузі. Це дозволить розробити науково обґрунтовані підходи до ефективного використання інтелектуальних ресурсів та визначити стратегічні напрями їх розвитку в умовах інтеграції України до європейського економічного простору.

## Аналіз останніх досліджень і публікацій

Розвиток концепції інтелектуального капіталу привернув значну увагу науковців у всьому світі. Вагомий внесок у теоретико-методологічне обґрунтування цього поняття зробили зарубіжні дослідники, зокрема: М. Армстронг, Д. Белл, Е. Брукінг, Д. Даффі, Л. Джойя, Л. Едвінсон, Д. Клейн, Х. Макдональд, М. Мелоун, Л. Прусак, П. Салліван, К. Свейбі, Т. Стюарт. У їхніх працях розглядається економічна природа інтелектуальних активів та їхній вплив на формування інтелектуального капіталу в умовах інноваційної економіки.

В українському науковому просторі питання інтелектуального капіталу також активно досліджується. Вагомі наукові розвідки належать В. Базилевичу, О. Бервену, О. Бутнік-Сіверському, Н. Гавкаловій, В. Геєцю, Е. Джамаю, В. Зінову, О. Кендюхову, С. Легенчуку, О. Малишку, Н. Марковій, О. Стрижаку, П. Цибульову, А. Чухну та іншим. Основна увага приділяється визначенню структури інтелектуального капіталу, зокрема ролі людського, організаційного та клієнтського капіталу у формуванні конкурентних переваг підприємств.

Окремо варто відзначити дослідників, які зосередили свої наукові пошуки на питаннях розвитку інтелектуального капіталу в машинобудівній галузі України, а саме: В. Д. Базилевич, А. В. Єременко, Г. О. Житченко, І. М. Зеліско, С. М. Ілляшенко, Л. Г. Ліпич, А. Ю. Мазарчук, М. Ю. Манухіна, О. М. Парій, Н. В. Ротань, О. Г. Харковина, І. В. Терон. Їхні напрацювання є важливими для розробки стратегій ефективного використання інтелектуальних активів промисловими підприємствами з метою підвищення конкурентоспроможності в умовах євроінтеграційних змін.

Незважаючи на значний масив наукових досліджень, залишається низка проблемних питань, що потребують подальшого розгляду. Зокрема: визначення механізмів розвитку інтелектуального капіталу в умовах інноваційної економіки та їх адаптація до сучасних реалій машинобудівних підприємств України; удосконалення системи формування та використання інтелектуальних активів (нематеріальних активів, людського капіталу, організаційного капіталу) з урахуванням євроінтеграційних трансформацій; розробка адаптивних теоретико-методичних підходів та практичних рекомендацій щодо ефективного перетворення інтелектуальних ресурсів у комерціалізовані результати та матеріалізовані активи.

У сучасних умовах високої конкуренції створення нових конкурентних переваг промислових підприємств можливе лише за рахунок інноваційного розвитку. Здатність підприємств генерувати та комерціалізувати інноваційні продукти значною мірою залежить від рівня їхнього інтелектуального капіталу. Водночас відсутність єдиного загальноприйнятого підходу до визначення сутності цього поняття ускладнює формування універсальної методології його вимірювання та управління.

У зв'язку з цим актуальним є розроблення адаптивних теоретико-методичних підходів до організації процесів створення, розвитку та реалізації інтелектуальних активів на промислових підприємствах у контексті нової креативної економіки. Також необхідно удосконалити інструменти переведення інтелектуальних активів у матеріалізовані форми, що здатні приносити економічну вигоду, та розробити ефективну систему стратегічного управління інтелектуальним капіталом з урахуванням євроінтеграційних змін.

## Формулювання мети статті

Метою статті є обґрунтування теоретичних засад і розробка науково-практичних підходів до формування та управління інтелектуальними активами з метою нарощення інтелектуального капіталу підприємств машинобудівного комплексу України в умовах євроінтеграційних трансформацій. У межах дослідження передбачається визначити економічну природу інтелектуальних активів, їхній вплив на розвиток інтелектуального капіталу, а також запропонувати рекомендації щодо підвищення ефективності їх використання для забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних машинобудівних підприємств.

## Виклад основного матеріалу

Актуальність даного дослідження обумовлена настійною потребою пошуку перспективних напрямків формування та розвитку інтелектуального капіталу, підвищення якості управління

інтелектуальними активами і їх використання та відсутністю науково-методичних і практичних рекомендацій з реалізації зазначеної потреби в умовах наростання значимості нематеріальних ресурсів господарюючих суб'єктів.

Як свідчить реальна практика машинобудівного бізнесу, особливо важливими сьогодні стають питання управління комерційним використанням інтелектуальних активів (ІА), оскільки саме вмiле практичне застосування невловимих продуктів і ресурсів сприяє підвищенню якості продукції машинобудівних підприємств, що випускається, формуванню їх конкурентних переваг у зовнішнє середовище, що сприяють залученню необхідних інвестицій. Практика створення та реалізації інтелектуального капіталу (ІК) виступає багатофункціональним і різноплановим процесом, що обумовлює істотні перешкоди при його формуванні, розвитку та використанні інтелектуального продукту, який особливо важливий у процесі життєдіяльності машинобудівних підприємств вітчизняної промисловості. Дані обставини, пов'язані з пошуком нових, перспективних напрямків підвищення якості й ефективності управління ІК, його формування, розвитку та використання, обумовлюють високий ступiнь актуальності даного дослідження.

Високий ступiнь актуальності рішення даних завдань обумовлена низьким ступенем наукової розробленості даної проблематики. Це обумовлене тією обставиною, що сучасні трансформації, здійснювані у нашій державі, змінюють не тільки основні напрямки здійснення економічної діяльності українських підприємств, але й викликають необхідність формування цивілізованих юридичних відносин між суб'єктами господарювання, обумовлених новою економікою.

Сьогодні у міжнародній економіці важко переоцінити зростаюче значення машинобудівних підприємств продукції, яка випускається ними. Дану тенденцію наочно демонструє той факт, що найбільш перспективними деривативами на світових фінансових ринках є активи не стільки добувних і переробних компаній, скільки похідні фінансові інструменти машинобудівних підприємств, що постачають на ринок якісну продукцію промислових ресурсів, які постійно знижують споживання традиційних на основі інноваційних технологій. Очевидним є той факт, що протягом останніх десятиліть в Україні вирішення питань створення машинобудівних виробництв і підготовки висококваліфікованого науково-технічного персоналу здійснювався часто контрпродуктивно, що сприяло відставанню нашої країни по багатьох ключових параметрах НТП, у тому числі, і у галузі забезпечення якості продукції. У цьому зв'язку слід констатувати, що проблема подолання технологічного відставання нашої держави від високорозвинених країн Заходу та підвищення якості промислової продукції, будучи актуальною протягом усього ХХ століття набула найвищої значимості для сучасного етапу розвитку України. Тому у сучасних умовах багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців привертають проблеми нарощування інтелектуального капіталу підприємств. В умовах поглиблення системи міжнародного поділу праці та становлення глобальної економіки діяльність господарюючих суб'єктів представляє собою складну систему взаємин із суб'єктами ринку. У цю систему взаємин втягуються постачальники та споживачі, підрядники та замовники, фінансово-кредитні та страхові установи, акціонери тощо. При цьому виникає досить велика кількість факторів, що визначають як конкурентні позиції підприємства, так і динаміку росту його вартості. Деякі серед цих факторів мають матеріальну основу, тому що пов'язані з впровадженням нового виробничого обладнання та технологій, управлінням матеріальними та фінансовими активами. Ці фактори досить добре піддаються кількісному оцінюванню й керуючим впливам. Інші фактори мають нематеріальний характер, тобто вони не мають фізичної сутності та конкретного чисельного вираження. Це знання та досвід ключових працівників організації, ділові зв'язки підприємства, створюваний бренд тощо. Слід помітити, що сьогодні нематеріальні фактори у значно більшому ступені, ніж матеріальна складова, впливають на підвищення якості продукції, що випускається, і, як наслідок, конкурентних переваг і кінцевих результатів діяльності машинобудівних підприємств.

Тим часом, протягом тривалого періоду економічного розвитку інтелектуальні, невловимі активи господарюючих суб'єктів розглядалися дослідниками в якості додатку до матеріального виробництва, а основними ресурсами, якими необхідно було ефективно управляти для забезпечення випуску якісної продукції, залишалися, крім матеріальних ресурсів, трудові й фінансові. Таким чином, традиційні системи управління перетворювали дані активи за допомогою відповідальної за це підсистеми – виробничої, кадрової, маркетингової тощо. При такому підході нематеріальні, інтелектуальні ресурси, перетворені в інтелектуальні продукти сучасних підприємств, управлялися

в рамках традиційних підсистем, що не сприяло їхній ефективній координації, контролю й успішному розвитку, спрямованому на підвищення якості продукції, що випускається.

Із прагненням дослідників проаналізувати сутність і специфічні особливості нематеріальних активів виробництва, як важливої умови підвищення якості продукції, що випускається, і забезпечення стабільності економічного розвитку, пов'язане становлення в економічній науці категорії “інтелектуальний капітал” і проблем керування інтелектуальними активами. По мірі вивчення характеру та ступеня впливу НТП на еволюцію виробництва дослідниками пропонувалися різнопланові трактування даної категорії у межах пропонованих теорій і концепцій, що по-різному оцінюють ступінь впливу нематеріальних активів на економічну діяльність.

Із прагненням дослідників проаналізувати сутність і специфічні особливості нематеріальних активів виробництва як важливої умови підвищення якості промислової продукції, що випускається, і забезпечення сталого економічного розвитку пов'язане становлення в економічній науці категорії “інтелектуальний капітал” і проблем управління інтелектуальними активами. По мірі вивчення характеру та ступеня впливу НТП на еволюцію виробництва дослідниками пропонувалися різнопланові трактування даної категорії у межах пропонованих теорій і концепцій, що по-різному оцінюють ступінь впливу нематеріальних активів на економічну діяльність. У цьому зв'язку цікавим представляється ряд розроблень закордонних авторів, що вирішують різні проблеми формування та застосування інтелектуального капіталу й інтелектуальних активів підприємств, у тому числі, в інтересах забезпечення якості, серед яких праці Т. Стюарта, М. Кірнена, Л. Едвінссона, М. Мелоун, К. Свейбі, С. Брукінга, І. Нокана, Х. Такеучі та ін.

Досліджень українських економістів, що розробляють проблему інтелектуального капіталу й управління інтелектуальними активами, явно недостатньо, що привертає безумовну увагу до поглибленого аналізу даної проблематики. Зокрема, поглиблене дослідження інтелектуального капіталу здійснене у працях В. Базилевича, О. Бервено, О. Бутнік-Сіверського, Н. Гавкалової, В. Геєця, Е. Джамай, В. Зінова, О. Кендюхова, С. Легенчук, О. Малишко, Н. Маркової, О. Стрижак, П. Цибульова, А. Чухно та ін.

Проте, незважаючи на значну кількість робіт, пов'язаних з розвитком різних напрямків аналізування категорії “інтелектуальний капітал” та управління інтелектуальним капіталом, деякі аспекти його відтворення та застосування залишаються недостатньо розробленими. Зокрема, відсутнє єдине, загальновизнане розуміння економічної сутності ІК у сучасному виробництві в умовах становлення нової, креативної економіки. Відсутній універсальний методичний інструментарій оцінювання ефективності використання інтелектуального капіталу, не дістає глибоких досліджень українських учених, спрямованих на підвищення якості управління інтелектуальним капіталом з урахуванням специфіки діяльності промислових підприємств.

У сучасній економічній науці капітал умовно поділяють на інтелектуальний, фінансовий і фізичний. Офіційно у великих і середніх корпораціях розвинених країн на частку другого й третього – фінансового та фізичного капіталу доводиться лише 14 %, інша частина припадає на частку інтелектуального капіталу. При цьому більшість сформульованих трактувань ІК виникли на основі розроблень різних аспектів проблеми і її базової складової – знань. Підхід, при якому у структурі інтелектуального капіталу виділяють знання й управлінські навички, патенти, процеси, технології, інформацію про споживачів і постачальників, – це концепція розуміння інтелектуального капіталу в широкому змісті.

Однак існує й принципово інша концепція, що припускає розуміння інтелектуального капіталу у більш вузькому змісті. У даному контексті під інтелектуальним капіталом маються на увазі накопичені за допомогою навчання, трудової діяльності та професійного досвіду знання, уміння, навички, що обумовлюють компетентність персоналу, його творчі й інтелектуальні здібності, завдяки яким потенційно може збільшуватися ефективність праці, внаслідок чого зростає як дохід підприємства, так і безпосередньо доходи його працівників. У цьому випадку інтелектуальний капітал розглядається, як структурний елемент людського капіталу. Аналізування людського капіталу у різних аспектах його застосування здійснювався протягом трьох сторіч, однак цілісна його теорія склалася до середини ХХ століття. Вважається, що теорію людського капіталу у загальновизнаному вигляді сформулювали Нобелівські лауреати, американські дослідники Т. Шульц і Г. Беккер. Першому належить першість висунування даної теорії, другому – формування її

базової моделі. Наступного розвитку теорія людського капіталу отримала у роботах цілого ряду закордонних економістів: М. Блауга, С. Лезера, Дж. Мін-Цера, Ш. Розена й ін.

На нашу думку, доречною є побудова структури інтелектуального капіталу за параметрами (рис. 1).

Інтелектуальний капітал						
Людський капітал		Організаційний капітал		Капітал взаємодії		
Професійна компетенція (знання, досвід, освіта)	Особистісна направленість (інтелектуальні якості, здоров'я)	Капітал інновацій	Капітал процесів	Клієнтський капітал	Партнерський капітал	Соціальний капітал
		Законні права (ліцензії, патенти, ноу-хау, наукові дослідження)	Інформаційні технології, робочі процеси, система менеджменту, маркетингу	Комерційні ідеї та ділові зв'язки, комерційну мережу розповсюдження продукції, участь в комерційних партнерствах, засоби індивідуалізації організації	взаємодія ділових мереж, виникнення ділових зв'язків та ділового співробітництва, ефективні взаємовідносини з фінансовими колами та контрактами і угодами	соціальні зв'язки, які можуть виступати ресурсом отримання вигоди

**Рисунок 1. Структура інтелектуального капіталу за параметрами**

Розглянемо окремо кожен складову інтелектуального капіталу. Людський капітал у постіндустріальному світі стає головним в економічному розвитку як окремих підприємств, країн, так і всього людства. Економічне зростання країни сьогодні безпосередньо залежить від інтелектуального рівня розвитку кожної людини, особистісна діяльність якої сприятиме зростанню продуктивності праці та створенню і накопиченню інтелектуального капіталу.

На підприємствах вітчизняного машинобудування створюються окремі елементи інтелектуального капіталу, а саме об'єкти інтелектуальної власності, які є частиною організаційного капіталу. Саме інформація про ці об'єкти і відображається у звітності підприємства. Разом з тим, інші елементи складових інтелектуального капіталу, які впливають і на рівень його сформованості, і на його вартість, не відображені у звітності. Хоча це могло б суттєво підвищити вартість підприємства та його інвестиційну привабливість. Слід відмітити, що така ситуація спричиняє нестачу інформації для управління інтелектуальним капіталом. Це не дозволяє визначити пріоритетні напрями використання та фінансування його розвитку.

Серед вчених, що розглядали роль людського капіталу у формуванні стійкої та зростаючої економіки, можна виділити таких західних науковців, як Г. Беккер, Д. Белл, Л. Едвісон, М. Кастельс, М. Мелоун, І. Росс, Т. Стюарт та багато інших. У працях вітчизняних економістів питання про людський капітал почали розглядатись дещо пізніше. Аспекти людського капіталу розглянуті у працях В. Близнюка, О. Бородіної, Л. Албанкіна, О. Амосова, Д. Богині, В. Врублевського, О. Головінова, Л. Головкової, М. Долішнього, Г. Задорожнього, О. Кендюхова, С. Климка, А. Колота, Н. Лук'яненка, Ж. Поплавської, В. Поплавського, А. Чухно, І. Чекан та багатьох інших. Людський капітал у контексті національної економіки досліджувався С. Вовканичем, О. Грішнвою, Л. Головковою, В. Коломоєць, В. Євсєвим, Л. Лісогором, Л. Семів.

Вважаємо, що людський капітал є основним стратегічним ресурсом і чинником економічного зростання. Запорукою сталого соціально-економічного розвитку є високі якісні та кількісні параметри людського потенціалу, природна база формування якого характеризується демографічними особливостями його відтворення.

Слід виділити наступні підходи до трактування поняття “інтелектуальний капітал” (табл. 1):

1. Сукупність цінностей. У цьому підході автор поєднує науковців, що трактують дану категорію як сукупність цінностей (знання, навички, досвід, які є невід'ємні від їх носія – живої людської особи).

2. Процес. У межах цього підходу науковці трактують сутність “інтелектуального капіталу”, як процес перетворення знань і нематеріальних активів у ресурси, які приносять додаткову вартість.



Таблиця 1

**Підходи до сутності поняття “інтелектуальний капітал” (складено автором)**

Підхід	Автор	Визначення поняття “інтелектуальний капітал”
1. Сукупність цінностей	Н. Любенюк, В. Садовський, Є. Стеценко	Це знання, навички, досвід, які є невід’ємні від їх носія – живої людської особи [20,21].
	Б. Леонт’єв	Це вартість усіх наявних інтелектуальних активів, включаючи інтелектуальну власність, природні та надбані розумові здібності й навички, а також нагромаджені бази знань і корисні відносини з іншими суб’єктами; тобто йдеться про бренди, клієнтуру, фірмове найменування, канали збуту, ліцензійні та інші угоди тощо. Це система інтелектуальних переваг даної компанії або фірми на ринку [14, 20].
	В. Іноземцев	Це інформація і знання, які відіграють роль “колективного мозку”, що акумулює знання працівників, інтелектуальну власність, нагромаджений досвід, організаційну структуру, інформаційні мережі, імідж підприємства [ 16, 20].
	Л. Мельник	Це розумові здібності людей у сукупності зі створеними ними матеріальними та нематеріальними засобами, які використовуються в процесі інтелектуальної праці; таким чином, до складу інтелектуального капіталу включаються як нематеріальні, так і матеріальні активи [16, 21].
2. Процес	А. Василик	Це авансована інтелектуальна вартість, що в процесі свого обігу та кругообігу приносить додаткову вартість [2].
	Л. Едвінсон	Це знання, яке можна конвертувати у вартість, перетворити на прибуток та оцінити [16,27].
	С. Алберт, К. Бредлі	Це процес перетворення знань і нематеріальних активів у ресурси, які дають конкурентні переваги окремим особам, фірмам, державам [16,22].
3. Результат	Е. Брукінг	Ключовими складовими є людські активи (знання, досвід, творчі здібності тощо), інтелектуальна власність, інфраструктурні й ринкові активи [26].
	А. Василик	Це знання, інформація, що формуються, використовуються та примножуються у діяльності підприємства і приносять позитивний економічний та соціальний ефект; це нематеріальні активи, що становлять основу функціонування сучасного підприємства в новій економіці [2].
	Д. Клейн, Л. Прусак	Це інтелектуальний матеріал, який формалізований, зафіксований і використовується для виробництва більш цінного майна [22].
	Ю. Гава	Це особистий ресурс, інтелектуальний матеріал, що формалізується, обробляється й використовується для збільшення вартості активів компанії [5].

3. Результат. Представники цього підходу розглядають дану категорію, як результат. Сутність інтелектуального капіталу як результату полягає у його здатності до приросту та забезпечення конкурентних переваг підприємства.

Гава Ю.В. вважає, що науковці звужують проблему дослідження сутності інтелектуального капіталу, виділяючи його серед інших ресурсів на базі матеріальних і нематеріальних ознак.

Аналізування сучасних досліджень інноваційної економіки дозволив запропонувати наступні підходи до визначення сутності інтелектуального капіталу:

1. Ресурсний. За цим підходом трактування даної категорії визначається як сукупність ресурсів. На думку Н. Любенюк, інтелектуальний капітал – це “наявні інтелектуальні активи, включаючи інтелектуальну власність, природні та надбані розумові здібності й навички, а також нагромаджені бази знань і корисні відносини з іншими суб’єктами; тобто йдеться про бренди, клієнтуру, фірмове найменування, канали збуту, ліцензійні та інші угоди тощо” [20]. В. Іноземцев вважає, що інтелектуальний капітал – це інформація і знання, які відіграють роль “колективного

мозку”, що акумулює знання працівників, інтелектуальну власність, нагромаджений досвід, організаційну структуру, інформаційні мережі, імідж підприємства [2]. За визначенням Ю.В. Гави, інтелектуальний капітал – це особистий ресурс, інтелектуальний матеріал, що формалізується, обробляється й використовується для збільшення вартості активів компанії [4].

2. Функціонально-процесний. С. Алберт вважає інтелектуальний капітал процесом перетворення знань і нематеріальних активів у ресурси, які дають конкурентні переваги окремим особам, фірмам, державам. Це знання, яке можна конвертувати у вартість, перетворити на прибуток та оцінити – так визначає інтелектуальний капітал Л. Едвінсон [27].

3. Результатний (доходний). Згідно з ним сутність інтелектуального капіталу полягає у здатності приносити підприємству додатковий доход та створювати конкурентні переваги високого порядку. Е. Брукінг вважає інтелектуальний капітал підґрунтям існування та конкурентних переваг підприємства. А. Василик стверджує, що інтелектуальний капітал приносить позитивний економічний та соціальний ефект [2].

На нашу думку, заслуговує на увагу структуризація, яку запропонував О. Кендюхов. Не можна не погодитись з його висновком, що ключовим елементом інтелектуального капіталу є персоніфікований, тобто пов’язаний з роботою знання й уміння, творчі здібності, освіта, професійна кваліфікація, ціннісні установки персоналу, психометричні характеристики. О. Кендюхов у структурі інтелектуального капіталу виділяє такі елементи [12]: техніко-технологічний капітал (винаходи, корисні моделі, промислові взірці, патенти, ноу-хау); інфраструктурний капітал (це інформаційні технології, бази даних, організаційна структура, філософія управління, корпоративна культура, ділове співробітництво); клієнтський капітал; марочний капітал (торговельні марки, товарні знаки, марки обслуговування, імідж підприємства). Усі складові, на думку вченого, перебувають у тісному діалектичному зв’язку.

На думку А. Ю. Лизнєвої, інтелектуальний капітал є сукупністю якісної складової нематеріальних основ людського капіталу та продукції інтелектуальної праці (інноваційних технологій та управління, інформаційного забезпечення та баз даних) одним з проявів якого є ефект синергії, що поєднує у собі вдалі управлінські рішення та результат розумової діяльності [15].

З точки зору Ханнуф К. поняття «інтелектуальний капітал», який, порівняно з відомими, представлений як інституційний стратегічний комплексний ресурс (ІК як ресурс, ІК як потенціал, ІК як результат), що охоплює знання, навички, інформацію, технології, експертизу, власність і відносини в соціально-економічних системах, які можуть бути використані для створення цінності, інновацій та конкурентної переваги і виявляється в різних формах, включаючи людський капітал (знання і навички працівників), структурний капітал (інформаційні технології, системи, процедури), споживчий капітал (лояльність клієнтів, репутація бренду) та інформаційний, і є ключовим джерелом сталого розвитку, конкурентних переваг, стратегічно важливим об’єктом для забезпечення успіху та стійкості соціально-економічних систем [16].

Авторське трактування сутності й основного розуміння поняття “інтелектуальний капітал машинобудівного підприємства” стосовно до проблематики дослідження. Зазначимо, що під даною категорією слід розуміти сукупність індивідуальних інтелектуальних здатностей і інноваційного потенціалу керівництва, ключових інженерно-технічних працівників і всього персоналу підприємства, а також сукупність інтелектуальних активів, що включають інтелектуальні продукти й ресурси, що мають комерційну й господарську цінність для стійкого функціонування й підвищення якості продукції конкретного машинобудівного підприємства. Дане визначення, на відміну від існуючих підходів, що традиційно розділяють інтелектуальний капітал на людський, організаційний і клієнтський, дозволяє виділити його ключові характеристики, а також особливості управління інтелектуальними продуктами й ресурсами машинобудівних підприємств.

Здійснення різнопланових досліджень з метою виявлення потенційних конкурентів і споживачів включає вивчення потреб і потреб у нових товарах, аналізування товарів-аналогів і виявлення не покриваючих ці потреби властивостей аналогів, дослідження вимог і конкурентоспроможності нових товарів і умов їх реалізації на ринках наукомісткої продукції. У зв’язку з тим, що машинобудівне виробництво засноване на створенні продукції, яка характеризується високим рівнем новизни та складності, маркетингові дослідження повинні бути спрямовані на виявлення умов забезпечення конкурентоспроможності інтелектуальних активів, кон’юнктури, яка складається на ринку, та перспектив реалізації товарів і послуг, вироблених на основі новітніх

інтелектуальних активів. Патентні фонди забезпечують легалізацію збору необхідної інформації щодо новітніх технологій, що стосується нових розроблювальних товарів, дозволяє аналізувати зміни та тенденції у науково-технічних дослідженнях. При позитивному рішенні про створення нового товару за результатами інформаційних досліджень визначається коло творчих завдань, які необхідно вирішити у ході роботи. При цьому враховуються не тільки технічні завдання, але також і маркетингові, управлінські, кадрові тощо.

Визначення потреби в інтелектуальному потенціалі включає оцінювання менеджером необхідної кількості співробітників з певними якісними характеристиками, що визначають наявність ЛПП. На більшості машинобудівних підприємств таке оцінювання здійснюється інтуїтивно, що відображає недостатню розробленість питань управління інтелектуально-креативними ресурсами у сучасних організаціях.

Визначення джерел інтелектуального потенціалу має на увазі ухвалення рішення про використання інтелектуальної праці співробітників підприємства або залученні інтелектуальних активів за допомогою аутсорсинга, що одержало значне поширення останнім часом.

Патентно-ліцензійна діяльність є важливим елементом організаційного капіталу. Управління такою діяльністю передбачає вироблення патентно-ліцензійної політики, організацію робіт та проведення досліджень, вироблення підходів закріплення прав власності на винаходи, розроблення інструментів і техніки, ведення переговорів і реалізації винаходів підприємствами за ліцензійними договорами. Підприємству слід не тільки зберігати і використовувати свій науково-технічний потенціал, але і управляти процесом передачі знань у зовнішнє середовище. До організаційного капіталу також належать бренди і власні торгові марки. Їх розвиток особливо актуальним для підприємств в умовах кризи. Отже, організаційний капітал є сукупністю капіталу інновацій та процесів. Капітал інновацій представлений законними правами (ліцензіями, патентами, ноу-хау, науковими дослідженнями). До капіталу процесів належать інформаційні технології, робочі процеси, система менеджменту, маркетингу

Клієнтський капітал включає комерційні ідеї та ділові зв'язки, комерційну мережу розповсюдження продукції, участь в комерційних партнерствах, засоби індивідуалізації організації.

Взаємодія ділових мереж, виникнення ділових зв'язків та ділового співробітництва, ефективні взаємовідносини з фінансовими колами за контрактами і угодами поєднані в партнерський капітал.

Соціальний капітал представлений соціальними зв'язками, які можуть виступати ресурсом отримання вигід.

Формування інтелектуального потенціалу представляє собою комплекс заходів, що охоплює не тільки усвідомлений і обґрунтований набір персоналу, але й розподіл інтелектуального потенціалу по творчих завданнях, включаючи формування творчих колективів. У цьому зв'язку встає питання про формування комплексної системи оцінювання ЛППНУВ у межах загальної системи оцінювання фахівців. Таке оцінювання може здійснюватися машинобудівним підприємством самостійно або шляхом тестування в assessment-центрах. Необхідно відзначити, що оцінювання в assessment-центрах є досить дорогою. Однак у сучасних умовах, коли індивідуальна компетенція персоналу є ключовим ресурсом виживання й розвитку підприємства, оцінювання найбільш значимих фахівців може бути доцільною. У той же час, як представляється, машинобудівні підприємства повинні мати комплексну систему оцінювання фахівців, тому що це дозволить більш ефективно використовувати їхні інтелектуально-креативні здатності в процесі здійснення економічної діяльності.

Ядром системи оцінювання може послужити модель компетенцій. Компетенція – це сукупність ключових якостей, особистісних навичок, умінь і знань, які потрібні для виконання поставлених завдань. Можливість виконання творчих завдань різних рівнів складності може описуватися сукупністю декількох компетенцій. Не менш важливим аспектом розглянутого процесу є прийняття рішень по розподілі інтелектуальних ресурсів по завданнях і формуванню робочих груп. Це, зокрема, пов'язане із проблемами емоційно-психологічної сумісності учасників групи. Відзначимо, що західні компанії вже давно використовують методики визначення соціально-психологічної сумісності співробітників у процесі формування робочих груп. Використання знань соціальних наук і, зокрема, соціальної психології й психології особистості представляється діючим інструментом підвищення ефективності інтелектуальної діяльності внаслідок прояву синергетичного ефекту. У межах інноваційного менеджменту цей ефект набуває особливого значення, тому що підвищення

ефективності творчих робіт прямо сприяє скороченню циклу розроблення та виробництва нової техніки й устаткування.

Оптимізація інтелектуальних активів і активності персоналу виступає складним і методично недостатньо проробленим процесом. По своїй суті інтелектуальна активність представляє собою зміну працездатності мозку людину, яку досить складно оцінити об'єктивно. Однак існують фактори, що впливають на інтелектуальну активність. Крім того, існують критерії оптимізації інтелектуальної активності, які повинні враховуватися в процесі її формування. Методичні аспекти регулювання інтелектуальної активності у процесі створення й реалізації ІА підприємства представлені нижче.

Створення доданого інтелектуального продукту представляє собою процес відчуження АЛПП, який укладається у відбитті нового знання на матеріальному носії, відтвореного самим співробітником. Цей процес є досить важливим, оскільки в процесі творчої діяльності можуть представлятися досить цікаві й перспективні ідеї, які не повинні бути загублені.

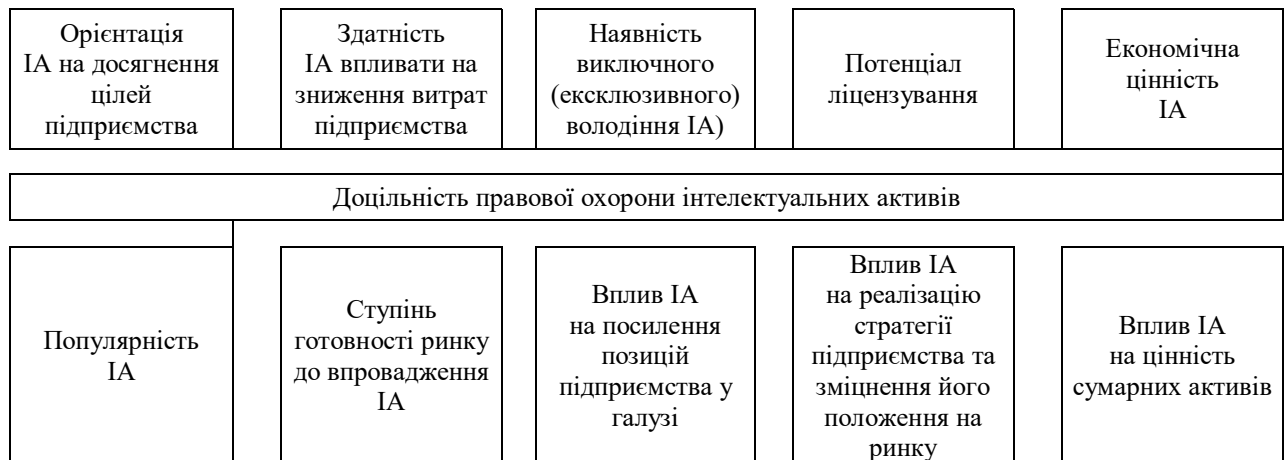
Ідентифікація та фіксація основних і другорядних ІА пов'язана зі створенням бази знань підприємства, куди поряд з відомостями про інтелектуальному потенціалі співробітників заносяться дані про створені інтелектуальні активи. У цьому зв'язку однієї з важливих і досить складних завдань є створення рубрикатора, зручного для використання. Ідентифікація й фіксація даних повинна проводитися на всіх етапах реалізації інноваційних проектів. Однак додатково потрібне періодичне проведення інвентаризації існуючих ІА. Особливо це актуально в процесі реалізації цільової програми по створенні підсистеми управління створенням і реалізацією ІА у системі управління формуванням ІК підприємства.

Слід зазначити, що під інвентаризацією прав на результати науково-технічної діяльності розуміється виявлення прав на дані результати з метою їх наступного обліку й правомірного використання в цивільному обігу.

На сьогодні можливості бухгалтерського обліку інтелектуальних активів сильно обмежені чинним законодавством, тому підприємство повинне налагоджувати, крім обов'язкового податкового обліку, ще й управлінський облік. Тому за допомогою ключових фахівців підприємство повинне проводити внутрішній аудит інтелектуальних активів. У результаті ідентифікації й фіксації перелік різновидів і класифікація ІА буде відповідно розширюватися.

Вибір оптимальної форми та найбільш доцільного моменту правової охорони ІА підприємства промисловості є серйозною проблемою, оскільки виникають питання про доцільно, формі й часу правової охорони. Адже несвоєчасне проведення процедур правової охорони може сприяти витоку інформації й появі нового виду витратків – на правовий захист і підтримка її у чинності.

Фактори, що впливають на ухвалення рішення про доцільність правової охорони, представлено на рис. 2 (сформовано на основі Національного стандарту №4 “Оцінка майнових прав інтелектуальної власності”. Затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 03.10.2007 р. № 1185).



**Рисунок 2. Фактори, що впливають на ухвалення рішення про доцільність правової охорони ІА промислового підприємства**

Таким чином, патентування може бути досить дорогою процедурою, тому необхідно співвідносити вигоди, які принесе правова охорона та витрати на її отримання. У цьому зв'язку, підприємство може досить тривалий період використовувати засекречування, як альтернативу правовому захисту. Визначення вартісних показників і комерційної цінності інтелектуальних активів повинно періодично здійснюватися у процесі їх створення та розвитку. Оцінювання показників ефекту від створення та реалізації ІА підприємства може здійснюватися відповідно до певної методики. Відповідно до даної методики, за ефективність створення та реалізації ІА відповідають підсистема управління НДДКР і технологічними інноваціями, а також підсистема управління інноваційним потенціалом і розвитком співробітників.

Вибір форми економічного обігу як процес скоріше ставиться до сфери управління використанням і комерціалізацією ІА. Однак другорядно він відноситься до розглянутої галузі, оскільки багато створені інтелектуальні активи продовжують свій розвиток у процесі подальшого функціонування організації, але при цьому вони як би використовуються самим підприємством.

За результатами проведення оцінювання ефективності створення й реалізації ІА управлінським персоналом формулюються рекомендації з удосконалювання управління цими процесами, що спричиняє розроблення та виконання заходів щодо розвитку інтелектуального потенціалу.

Удосконалювання управління та регулювання процесів створення, розвитку й реалізації інтелектуальних активів машинобудівного підприємства має на увазі коректування й розвиток як самого організаційно-економічного механізму, так і інструментів і методів управління інтелектуальними продуктами й ресурсами підприємства.

Розвиток інтелектуального потенціалу персоналу підприємства припускає розроблення та реалізацію заходів, спрямованих на збільшення особистих інтелектуальних потенціалів співробітників, а також на підвищення ефективності їх використання в процесі створення й реалізації ІА машинобудівного підприємства.

Необхідно відзначити, що на всіх етапах формування й розвитку інтелектуальних активів повинні реалізовуватися заходи щодо забезпечення їх схоронності, припиненню витоку інформації усередині підприємства, а також у зовнішнє середовище.

У табл. 2 відображений алгоритм управління створенням, розвитком і реалізацією інтелектуальних активів відповідно до етапів управління формуванням інтелектуального капіталу підприємства.

Управління створенням, розвитком і реалізацією ІА машинобудівного підприємства є циклічним процесом. Джерелами підвищення якості управління інтелектуальними активами є наступні:

- скорочення тривалості циклу – створення й освоєння нової техніки, на основі підвищення якості й ефективності застосування ІІ персоналу та прийнятих рішень на початкових його етапах, досягнення синергії від використання креативного потенціалу працівників за рахунок їх оптимального розподілу по творчих завданнях;
- підвищення якості управління інтелектуальною активністю на початкових етапах скорочення, що забезпечує витрати виробництва за рахунок креативної енергії персоналу;
- зниження витрат і підвищення якості рішень, прийнятих керівництвом підприємства, пов'язаних з розподілом ІІ по ТЗ на основі вивчення творчих здібностей та інтелектуального потенціалу персоналу;
- підвищення якісних і технічних характеристик продукції, що випускається, на основі здійснення моніторингу створення, розвитку та реалізації інтелектуальних активів, що забезпечує своєчасне виявлення невідповідностей, і швидкого застосування коригувальних заходів;
- підвищення якості управління інтелектуальною активністю на заключних етапах створення й освоєння нової техніки, спрямованого на їхнє скорочення за рахунок обміну отриманими результатами кадрового, маркетингового, техніко-технологічного й організаційно-управлінського характеру у межах даних етапів;
- забезпечення високих економічних показників і технічних характеристик машинобудівної продукції, що випускається, на основі комплексного аналізування комерційної та господарської цінності інтелектуальних активів, підвищення інтелектуального потенціалу науково-технічних кадрів;
- залучення додаткових доходів за рахунок своєчасного визначення та фіксації супутніх ІА, що утворюються у процесі створення основних інтелектуальних активів;

Таблиця 2

**Алгоритм управління створенням, розвитком і реалізацією інтелектуальних активів машинобудівного підприємства (складено автором)**

№ п/п	Етап	Інструментарій управління створенням, розвитком і реалізацією ІА
1.	Формування стратегії машинобудівного підприємства	- аналізування внутрішнього та зовнішнього середовища; - формулювання місії та довгострокових цілей; - визначення загальних стратегічних орієнтирів; - формування стратегії по створенню та розвитку ІК машинобудівного підприємства
2.	Розроблення політики машинобудівного підприємства у галузі формування та використання інтелектуальних активів (ІА)	- формування науково-технічної політики; - перетворення організаційної структури; - удосконалювання організаційної культури; - формування підсистеми управління створенням, розвитком і реалізацією ІА; - створення бази знань, їх оброблення та зберігання
3.	Здійснення маркетингових й інших досліджень для визначення потенційних споживачів, конкурентів і місткості ринку	- здійснення маркетингових досліджень з використанням запатентованих продуктів; - методичний інструментарій дослідження ринкової кон'юнктури та прогнозування ринкової ситуації; - експертне оцінювання галузевого потенціалу
4.	Формування творчих завдань (ТЗ)	- визначення креативних завдань; - формування ТЗ і планів їх реалізації
5.	Дослідження інтелектуального потенціалу (ІП)	- визначення креативних завдань; - формування ТЗ і планів їх реалізації; - облік попередніх експертних оцінювань
6.	Визначення складових ІП	- використання різних критеріїв оцінювання й аналізування всього різноманіття складових ІП
7.	Формування інтелектуального потенціалу працівників машинобудівного підприємства	- аналізування інтелектуального потенціалу персоналу при прийманні та у процесі здійснення роботи; - методи підвищення ефективності забезпечення ресурсами та їх використання; - забезпечення емоційно-психологічної сумісності при створенні робочих груп
8.	Підвищення якості й ефективності використання інтелектуальних активів	- аналізування критеріїв підвищення якості й ефективності застосування інтелектуальних активів і розвитку інтелектуальної активності; - методи підвищення якості управління інтелектуальними активами
9.	Визначення інтелектуальної доданої вартості	- заходи щодо формування інтелектуальної доданої вартості, створені та закріплені у розпорядчих і фінансових документах
№ п/п	Етап	Інструментарій управління створенням, розвитком і реалізацією ІА
10.	Визначення головних і супутніх ІА	- формування бази необхідної інформації; - обґрунтування заходів щодо визначення та фіксації наявності та якості інтелектуальних активів; - обґрунтування заходів щодо контролювання за розподілом і фіксацією ІА
11.	Вибір найбільш ефективних способів юридичного захисту ІА	- здійснення заходів щодо моніторингу формування ІА; - визначення потреби у здійсненні юридичного захисту ІА; - багатокритеріальне оцінювання можливих альтернатив

12.	Визначення комерційної вартості ІА	- дослідження результатів бухгалтерського (управлінського) та податкового обліку; - використання методичного інструментарію оцінювання динаміки комерційної вартості ІА
13.	Аналізування й оцінювання ефективності та якості формування, розвитку та використання ІА	- дослідження результатів бухгалтерського (управлінського) і податкового обліку; - визначення критеріїв оцінювання ефективності та якості формування, розвитку та застосування ІА; - методичний інструментарій оцінювання ефективності та якості формування, розвитку та застосування ІА
14.	Визначення форми комерційного використання ІА	- багатокритеріальне оцінювання можливих альтернатив; - застосування методів експертного та прогнозного оцінювання
15.	Використання ІА у господарській діяльності	- організація, планування, регулювання, контролювання та мотивування створення, розвитку та реалізації ІА
16.	Підвищення якості управління створенням, розвитком і використанням ІА	- дослідження результатів бухгалтерського (управлінського) та податкового обліку; - обґрунтування та реалізація рекомендацій з підвищення якості управління ІА
17.	Реалізація та розвиток інтелектуального потенціалу персоналу	- тренінги; - методи мотивації; - перепідготовка та підвищення кваліфікації; - кадрові переміщення; - методика оцінювання та вибору способів інвестування у створення та підвищення ІА
18.	Заощадження ІА	- методичний інструментарій забезпечення захисту інформації; - обґрунтування політики машинобудівного підприємства по забезпеченні захисту ІА

- підвищення захопленості та задоволеності співробітників трудовою діяльністю на основі досягнення відповідності їх здатностей і виконуваних ТЗ, а також внаслідок здійснення заходів мотивації персоналу у межах партисипативного управління;

- скорочення витрат виробництва за допомогою забезпечення якості обмінюваною інформацією та знаннями між персоналом підприємства та при взаємодії із зовнішнім середовищем;

- зростання вартості ІК і капіталізації підприємства за допомогою здійснення заходів щодо розвитку ІА персоналу організації;

- реалізація принципу ресурсозбереження й енергозбереження внаслідок підвищення якості рішень, прийнятих керівництвом;

- забезпечення прихильності персоналу своєї організації та скорочення плінності кадрів;

- формування конкурентних переваг і стратегічної стабільності функціонування машинобудівного підприємства на основі використання останніх досягнень науки та техніки;

- використання наявних ІА підприємства та концентрації взаємозалежних інтелектуальних активів для скорочення термінів і зниження видатків на здійснення НДДКР;

- запобігання втрат коштовних з комерційної точки зору ІА за рахунок їх своєчасного визначення та фіксації у межах управлінського обліку;

- забезпечення реалізації інвестиційно-інноваційних проєктів на основі попереднього здійснення маркетингових й інших досліджень ринкової ситуації з використанням запатентованих інтелектуальних ресурсів і продуктів;

- ефективна організація фінансового забезпечення по створенні та схоронності документів юридичного захисту ІА, прийняття грамотних рішень по конкретних формах забезпечення юридичного захисту інтелектуальних активів, а також моменту їх реалізації;

- попередження можливості витоку значимої з комерційної точки зору інформації внаслідок посилянь на неї у межах облікової документації, здійснення заходів щодо протидії промислому шпигунству;

- формування бренду, іміджу, ріст ділової репутації машинобудівного бізнесу за рахунок рішення підприємством соціальних, екологічних і благодійних завдань.

Таким чином, розглянутий інструментарій управління створенням, розвитком і використання інтелектуальних активів машинобудівних підприємств сприятиме підвищенню якості управління ІК і слугуватиме основою для створення підсистеми управління даними процесами.

Як свідчить реальна практика машинобудівного бізнесу, особливо важливими є питання управління комерційним використанням інтелектуальних активів, оскільки саме вмиле практичне застосування інтелектуальних продуктів і ресурсів сприяє успішному інноваційному розвитку машинобудівних підприємств, формуванню їх конкурентних переваг у зовнішньому середовищі, що сприяють залученню необхідних інвестиційних ресурсів.

Необхідно відзначити, що розгляд питань комерціалізації невлених активів у більшості випадків зводиться дослідниками до реалізації ряду прикладних аспектів отримання комерційної цінності від інтелектуальної власності (ІВ) машинобудівних підприємств. Під комерціалізацією ІВ розуміється процес залучення інтелектуальних активів в економічний обіг або їх застосування у власній господарській діяльності. У багатьох джерелах згадується термін “комерціалізація інтелектуального капіталу”, але трактування цього терміну не приводиться. Розглянемо деякі аспекти комерціалізації інтелектуальних активів (зокрема, ІВ), а також методичні підходи до оцінювання ринкової вартості та визначимо основні елементи управління комерціалізацією ІК. Самі по собі інтелектуальні активи підприємств не представляють ніякої економічної цінності без належного їхнього використання. Таке використання можливе або у власній господарській діяльності, або у передачі права використання третім особам, а також у змішаній формі. Як відзначають багато фахівців, найбільший інтерес представляє саме процес ринкової реалізації інтелектуальної власності, що приводить до формування ринку ІК і забезпеченню доходу підприємства від взаємодії з ним.

Загальний економічний і юридичний принцип при переході прав власника на об’єкт ІВ виражається в тому, що власник об’єкта ІВ може передати повний або частковий обсяг прав будь якій іншій фізичній або юридичній особі. Будь яка особа має право використовувати ІВ лише з дозволу його власника та відповідно до ліцензійного або іншого договору. Однак, поряд з комерційним, використання результатів інтелектуальної діяльності безпосередньо на самому машинобудівному підприємстві також є найважливішою умовою ефективності бізнесу й, отже, й об’єктом управління: планування, аналізування, оцінювання тощо. Необхідно відзначити, що багато вітчизняних промислових підприємств не використовують наявні інтелектуальні ресурси навіть у задовільному ступені. Українська швидкість їх впровадження (тривалість етапу від періоду розроблення, доведення, впровадження та до експлуатації). У цьому зв’язку, безумовно, високий ступінь актуальності має комплексне дослідження організаційно-економічних і юридичних питань залучення у комерційний обіг інтелектуальних активів у процесі реалізації інноваційної спрямованості діяльності машинобудівного підприємства. Як свідчить сучасна практика господарювання, саме високий ступінь управління відносинами власності забезпечує наступне поглиблення ринково-орієнтованих трансформацій та інноваційно-інвестиційну активність суб’єктів господарювання.

Проблемні питання залучення в комерційний обіг інтелектуальних активів підприємств з’явилися на рівні уряду України наприкінці минулого століття – Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 8 “Нематеріальні активи” (затверджено наказом Міністерства фінансів України від 18.10.1999 № 242). У даному документі були сформульовані основні положення, пов’язані з комерційним обігом інтелектуальної власності. Зокрема, вказувалося, що е процесі залучення е комерційний обіг результатів науково-технічної діяльності й об’єктів інтелектуальної власності в сфері науки й технологій існує ряд пріоритетних напрямків даної діяльності. Такими напрямками зізнаються ті серед них, які здатні забезпечити баланс законних прав та інтересів суб’єктів правовідносин. Крім того, реалізація даного процесу, забезпечуючи інтереси суб’єктів господарювання та держави, повинна бути спрямована на забезпечення конкурентних переваг вітчизняної продукції на міжнародному ринку товарів і послуг.



У процесі поглиблення ринково-орієнтованих трансформацій інтелектуальні активи, чим далі, тим більше починають представляти собою майнові об'єкти машинобудівних підприємств, за рахунок яких здійснюється процес формування, юридичного захисту й реалізації інтелектуальних продуктів, що представляють собою нові знання й найважливішу інформацію. Таким чином, комерційний обіг інтелектуальних активів формує своєрідну економіко-правову модель ринку ІВ. Важливо взяти до уваги необхідність формування організаційного механізму, що забезпечує збалансованість інтересів і прав суб'єктів відносин власності на інтелектуальну власність, що буде сприяти встановлення рівноважного стану на інтелектуальні активи машинобудівних підприємств, їх впровадження в проведення, що забезпечить конкурентні переваги вироблених товарів і послуг.

Аналізування юридичних відносин у процесі залучення у комерційний обіг інтелектуальних активів машинобудівних підприємств викликає певну складність, що обумовлене її дослідженням у якості майна учасників економічних, правових, фінансових і інших відносин, які найчастіше мають незбіжні інтереси відносно інтелектуальних продуктів. У цьому зв'язку представляється доцільним з метою здійснення комплексного дослідження взаємин і напрямків ефективного управління, виділення самостійних суб'єктів інноваційної діяльності власні інтереси, що мають місце у процесі комерційного обігу інтелектуальної власності.

Головними суб'єктами ринку у процесі залучення у комерційний обіг інтелектуальної власності підприємств машинобудування, виступають:

- машинобудівні підприємства, що створюють нові технології, що й реалізують, і здійснюють за рахунок цього інноваційного проведення;
- органи державного, регіонального, муніципального управління й контролю;
- творці результатів інтелектуальної власності, закріплені у нових технологіях за допомогою авторських прав, комерційної таємниці, ноу-хау, об'єктів промислової власності;
- вкладники інвестиційних ресурсів у створення об'єктів інтелектуальної власності (ОІВ) і впровадження нових технологій у проведення з метою одержання прибутку від випуску й реалізації інноваційної продукції;
- конкуренти, що провадять власні ОІВ і випускаючи на їхній основі продукцію, що володіє на ринку певними конкурентними перевагами;
- так звані «пірати», що нелегально використовують ОІВ певного машинобудівного підприємства, для випуску контрафактної продукції.

У цьому випадку споживчий ринок виступає тем місцем, на якому може виникати юридична колізія (зіткнення інтересів) машинобудівних підприємств із погляду використання тих або інших ОІВ, що вимагає здійснення державного контролю над діяльністю господарюючих суб'єктів. Ринок містить у собі всю сукупність суперечливих відносин, обумовлених відмінністю інтересів суб'єктів відносин власності при залученні ними інтелектуальних активів у комерційний обіг.

З погляду їх прояву слід виділити три ключові фактори даних взаємин :

- фінансово-економічний фактор, обумовлений залученням у комерційний обіг інтелектуальних активів підприємств із метою одержання й перерозподілу фінансових ресурсів;
- соціально-правовий фактор, що обумовлює необхідність дотримання морально-правових аспектів комерційної діяльності при вико користуванні ОІВ;
- технічний фактор, обумовлений наявністю матеріальних і нематеріальних об'єктів виробничої діяльності, пов'язаних з випуском машинобудівної продукції за допомогою ОІВ.

Відносини суб'єктів господарювання у процесі залучення у комерційний обіг ОІВ припускає виділення наступних основних суб'єктів:

- машинобудівні підприємства, що створюють нові технології, що й реалізують;
- органи державного, регіонального, муніципального управління й контролю;
- творці результатів інтелектуальної власності, що закріплюється в нових технологіях за допомогою авторських прав, комерційної таємниці, ноу-хау, об'єктів промислової власності;
- інвестори, щокладають у створення об'єктів ОІВ і впровадження їх у проведення;
- конкуренти, що провадять власні ОІВ і випускаючи на їхній основі продукцію, що володіє на ринку певними конкурентними перевагами;
- «пірати», що нелегально використовують ОІВ для випуску контрафактної продукції;
- споживачі машинобудівної продукції.

Кожна з виділених груп, що брав участь у даних відносинах, вимагає самостійного аналізування для вироблення спеціалізованих методичних підходів по управлінню проблемами, що виникають у процесі здійснення даних відносин, виходячи з конкретної ситуації, що складається на ринку в той або інший період часу, а також стратегічних орієнтирів суб'єктів господарювання. Для кожної із груп важливо формулювати конкретні заходи щодо регулювання відносин, пов'язаних з ОІВ, які будуть відповідати сформованій на ринку ситуації й оптимально сприяти забезпеченню юридичної охорони й ефективного застосування об'єктів інтелектуальної власності. До складу таких заходів можуть входити:

- примусовий заходу (юридичного характеру), що припускають охорону інтересів і прав творців ОІВ і їх правонаступників за допомогою державних нормативних правових актів, спрямованих на припинення діяльності “піратів”, що незаконно використовують результати інтелектуальної діяльності авторів ОІВ;

- заходу економічного розрахунків (економічного характеру), що припускають вироблення й добровільне дотримання правил і процедур економічної поведінки, що передбачає санкціоноване застосування інноваційних технологій і використання в цьому зв'язку передбачених податкових пільг;

- заходу ведення чесного бізнесу (морально-етичного характеру), пов'язані з повсюдним поширенням і затвердженням принципів неприйнятності незаконного використання чужих ОІВ;

- заходу розроблення вигідних договорів (договірного характеру), які передбачають формування взаємовигідних угод на спільне використання й співробітництво в сфері проведення об'єктів ІВ із машинобудівними підприємствами партнерами, що реалізують проведення інноваційної продукції;

- заходу для документального оформлення ОІВ (бухгалтерського характеру), що передбачають ревізію, документування, бухгалтерське оцінювання й облік інтелектуальних продуктів і ресурсів підприємства .

Відзначимо, що при залученні ІВ у комерційний обіг особливо актуальною є своєчасність і грамотність при оформленні відповідних документів, що встановлюють необхідні права на ОІВ, оскільки в бухгалтерській документації будь якого підприємства вказуються ті.

Таким чином, слід констатувати, що при практичній реалізації залучення інтелектуальних активів машинобудівних підприємств у комерційний обіг важливо звертати увагу на характер взаємин між окремими групами, що беруть участь у процесі реалізації відносин власності на ОІВ. Важливо, крім того, вчасно представляти існуючі між ними проблеми організаційного, юридичного й іншого характеру та розробляти заходу, найбільш ефективні для кожної групи учасників даних відносин.

## Висновки

Значення проведеного дослідження характеризується тією обставиною, що сформульовані в ньому висновки, положення та рекомендації дозволяють на більш високому рівні здійснити комплексне аналізування проблем розвитку машинобудівних підприємств української економіки на основі вдосконалювання якості управління їх інтелектуальним капіталом. Здійснене в роботі дослідження перспективних напрямків підвищення ефективності і якості використання інтелектуального капіталу сприяє розвитку науково-методичного інструментарію оцінювання його ринкової вартості, що забезпечує успішне залучення інтелектуальних активів машинобудівних підприємств в економічний обіг.

В умовах сьогодення нематеріальні фактори у значно більшому ступені, ніж матеріальна складова, впливають на забезпечення конкурентних переваг і кінцевих результатів діяльності підприємств, забезпечення якості продукції, що випускається. Виникає досить велика кількість факторів, які визначають як конкурентні позиції підприємства та проблему підвищення якості його продукції, так і динаміку зростання вартості господарюючого суб'єкта. Деякі серед цих факторів мають матеріальну основу, тому що пов'язані з впровадженням нового виробничого обладнання та технологій, управлінням матеріальними та фінансовими активами. Ці фактори досить добре піддаються кількісному оцінюванню та керуючим впливам. Інші фактори мають нематеріальний характер, тобто вони не мають фізичної сутності та конкретного чисельного вираження. Це знання

та досвід ключових співробітників організації, ділові зв'язки підприємства, створюваний імідж тощо.

Представлене авторське трактування сутності й основного розуміння поняття “інтелектуальний капітал машинобудівного підприємства” стосовно до проблематики дослідження. Отож, що під даною категорією слід розуміти сукупність індивідуальних інтелектуальних здатностей і інноваційного потенціалу керівництва, ключових інженерно-технічних працівників і всього персоналу підприємства, а також сукупність інтелектуальних активів, що включають інтелектуальні продукти й ресурси, що мають комерційну й господарську цінність для стійкого функціонування й підвищення якості продукції конкретного машинобудівного підприємства. Дане визначення, на відміну від існуючих підходів, що традиційно розділяють інтелектуальний капітал на людський, організаційний і клієнтський, дозволяє виділити його ключові характеристики, а також особливості управління інтелектуальними продуктами й ресурсами машинобудівних підприємств.

NAHORNIAK H.S.

Ph.D., Associate Professor of the Department of Management innovative activity and the sphere of services, Ternopil National Technical University Ivan Pulyu University, e-mail: galinka2005\_08@ukr.net. ORCID 0000-0002-5446-2417

## IMPACT OF THE INTELLECTUAL ASSET MANAGEMENT SYSTEM ON THE GROWTH OF INTELLECTUAL CAPITAL OF MACHINE-BUILDING ENTERPRISES IN UKRAINE UNDER EUROPEAN INTEGRATION CONDITIONS

**Annotation. Objective.** The study aims to identify the components of the intellectual asset management system and their impact on enhancing the intellectual capital of Ukraine's machine-building enterprises amid European integration transformations. **Methods.** The research employs comparative analysis, generalization, a systemic approach, and structural-functional analysis. A comparative study of scientific works by domestic and foreign scholars, economists, and experts was conducted to examine the specifics of intellectual capital formation and development in industrial enterprises. **Results.** The study defines the key tasks of human capital in the context of European integration changes in industrial enterprises. The fundamental concepts are structured, including intellectual capital, intellectual assets, intangible assets, intellectual resources, human capital, organizational capital, and relational capital. **Scientific novelty.** The author proposes a definition of a company's intellectual capital as a set of intellectual capabilities, the innovative potential of management, key engineering and technical personnel, and employees, as well as intellectual assets with commercial and economic value aimed at improving product quality and ensuring the sustainable operation of the enterprise. The research identifies the fundamental principles of human capital formation as a component of intellectual capital under European integration transformations. **Practical significance.** The findings can be utilized by industrial enterprise managers, economists, and analysts to improve intellectual asset management, develop strategies for intellectual capital growth, and enhance the competitiveness of Ukraine's machine-building sector in the context of European integration.

**Keywords:** intellectual capital, intellectual assets, human capital, organizational capital, relational capital, intangible assets, innovation potential, European integration transformations, intellectual asset management, competitiveness, mechanical engineering complex, strategic development

## REFERENCES

1. Butnik-Siversky, O. B. (2002). Intellectual capital: Theoretical aspect. *Intellectual Capital*, 1, 16-27.
2. Vasylyk, A. (2006). The system of factors influencing the formation and development of intellectual capital in Ukraine. *Ukraine: Aspects of Labour*, 6, 39-43.
3. Voloshchuk, L. O. (2015). Theoretical and methodological foundations of security-oriented management of innovative development of industrial enterprises (Doctoral dissertation, specialty 08.00.04 "Economics and Management of Enterprises (by types of economic activities)"). Odessa, Ukraine: Odessa National University.

4. Hava, Y. V. (2009). Intellectual capital: Its essence and increasing role in the economic development (Candidate's dissertation in Economics, specialty 08.00.01 "Economic Theory and History of Economic Thought"). Kyiv, Ukraine.
5. Hava, Y. V. (2006). Intellectual capital: A path to economic growth in Ukraine. *Actual Problems of Economics*, 4, 129-134.
6. Huseva, I. Y. (2014). Managing intellectual resources of an enterprise in a market environment (Candidate's dissertation in Economics, specialty 08.00.04 "Economics and Management of Enterprises (by types of economic activities)"). Kyiv, Ukraine.
7. Yeremenko, A. V. (2008). Intellectual property. *Science and Innovation*, 7, 5-9.
8. Zhytychenko, H. O. (2017). Essence and definition of the concept of "intellectual capital". *Economics and Society*, 12, 255-259.
9. Zelisko, I. M., & Ponomarenko, H. Y. (2015). Managing intellectual capital in enterprises: Monograph. 280 p.
10. Ilyashenko, S. M. (2011). Problems and perspectives of market-oriented management of innovative development. *Sumy*: Papyrus Printing House.
11. Ilyashenko, S. M., Kozhushko, O. V., Holysheva, E. O., & Kolodka, A. V. (2017). Managing intellectual capital in enterprises: Monograph. *Sumy*: Trittoria.
12. Kendyukhov, O. V. (2008). Effective management of intellectual capital: Monograph. National Academy of Sciences of Ukraine, Institute of Industrial Economics. Donetsk: DonUEP.
13. Kendyukhov, O. V. (2019). Mechanism of managing the protection of intellectual capital in industrial enterprises [Electronic resource]. *Effective Economy*, 6. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7297>
14. Liznyova, A. Y. (2012). Managing intellectual capital in the workforce of machine-building enterprises (Candidate's dissertation in Economics, specialty 08.00.04). Dnipro, Ukraine: National University named after O. Honchar.
15. Lypych, O. A. (2013). Managing intellectual capital in machine-building enterprises (Candidate's dissertation in Economics, specialty 08.00.04). Lviv, Ukraine: National University "Lviv Polytechnic".
16. Hannouf, K. Ye. (2024). *Transformations of intellectual capital properties through behavioral mechanisms of digitalization of economic processes* (PhD dissertation). [Ukrainian State University of Science and Technologies], 277.
17. Golovkova L., Kolomiiets V. (2017). The institutional content of the human capital of the national economy. «Baltic Journal of Economic Studies», Vol. 3 N. 5. Riga: Publishing House "Baltija Publishing", 2017, 289-295.
18. Golovkova L., Blynova, O. Y., & Sheviakov, O. V. (2018). Philosophical and socio-cultural measures of psychological safety of personality. *Anthropological Dimensions of Philosophical Research*, 14, 73–83. Dnipro: DNUZT Publishing.
19. Lypych, L. H., Khilukha, O. A., & Kushnir, M. A. (2019). The impact of intellectual capital on enterprise knowledge management. *Problems of Systemic Approach in Economics*, 3(1), 230-239. <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-3-33>
20. Lyubenyuk, N. O. (2012). Accounting and control of intellectual property objects (Candidate's dissertation in Economics, specialty 08.00.09 "Accounting, Analysis, and Auditing"). Kyiv, Ukraine.
21. Melnyk, O. H. (2010). Diagnostic systems of machine-building enterprises: Polycriteria concept and tools: Monograph. *Lviv*: Lviv Polytechnic Publishing.
22. Moskalenko, O. M. (2014). Theory of advanced economic development and its implementation in the policy of modern states (Doctoral dissertation, specialty 08.00.01 "Economic Theory and History of Economic Thought"). Kyiv, Ukraine.
23. Parij, O. M. (2019). Mechanism of managing intellectual capital in an enterprise. *Bulletin of Zhytomyr State Technological University*, 1, 24-28. (Series: "Economics, Management, and Administration").
24. Parkhomenko, V. D., & Parkhomenko, A. O. (2012). Intellectual capital as the foundation of enterprise development. *Theoretical and Practical Aspects of Economics and Intellectual Property*, 1(3), 18-23.
25. Kharkovyna, O. H. (2015). Approaches to the formation of the organizational-economic mechanism of intellectual capital management in enterprises. *Scientific Bulletin of the International Humanitarian University*, 10, 175-178. (Series: "Economics and Management").
26. Brooking, A. (1997). *The components of intellectual capital*. International Thomson Business Press.
27. Edvinsson, L., & Malone, M. S. (2001). *Kapital intelektualny [Intellectual Capital]*. Warsaw: PW.

Стаття надійшла до редакції: 01.12.2024  
Received: 2024.12.01

УДК 339.138

ПАВЛІШИНА Н.М.

к.е.н., доцент, Національний університет «Запорізька політехніка», Україна. e-mail: pavl\_n\_m@ukr.net, ORCID ID: 0000-0001-7715-9202

## АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОГО ОТОЧЕННЯ: МОДЕЛІ ТА МЕТОДИ

**Мета.** Стаття присвячена висвітленню теоретичних методів та моделей аналізу маркетингового середовища. Підкреслено, що необхідність аналізу викликана складністю бізнес-середовища та значною кількістю змінних які впливають на роботу підприємства. **Методика.** Для досягнення поставленої мети використано загальнонаукові методи: аналізу, синтезу, групування, контент-аналізу, моделювання, для висвітлення отриманих результатів використано схематичний, матричний та табличний методи. **Результати.** Розглянуто сутність маркетингового макросередовища та мікросередовища та вказано їх основні складові. Узагальнено популярні моделі дослідження маркетингового середовища та наведено їх стислу характеристику. Складено перелік моделей аналізу макросередовища та окреслено напрями дослідження відповідно до методології застосування конкретної методики. Відмічено, що практично всі моделі базуються на використанні експертної оцінки, яка певною мірою є суб'єктивною і вимагає досконалого знання галузі, підприємства, а також уміння прогнозувати. Окремо виділено комбіновані моделі дослідження маркетингового середовища. До цієї групи належать моделі, які частково описують зовнішнє, частково внутрішнє середовище. Зазначено, що використання таких моделей має перевагу перед іншими, оскільки забезпечує можливість одночасного аналізу факторів, які прямо та опосередковано впливають на функціонування підприємства, а також враховує внутрішні характеристики самого підприємства. Узагальнено моделі оцінки факторів мікросередовища. Сфера їх застосування деталізована за напрямками: споживачі, конкуренти та складні моделі. Окреслено процедуру вибору методології аналізу маркетингового середовища. Розкрито сутність моделі аналізу CLCP. Наведено алгоритм застосування моделі та зазначено, що використання аналізу CLCP дозволяє комплексно оцінити мікросередовище. **Наукова новизна.** Систематизовано популярні моделі дослідження маркетингового середовища, складено перелік комбінованих моделей дослідження маркетингового середовища, уточнено алгоритм проведення CLCP-аналізу. **Практична значимість.** Систематизація моделей дослідження маркетингового середовища спрощує вибір найбільш доцільної до застосування в конкретних умовах господарювання.

*Ключові слова:* маркетингове середовище; макросередовище; мікросередовище; аналіз; методи аналізу середовища; CLCP-аналіз

### Постановка проблеми

Суб'єкти господарювання не можуть вести діяльність ізольовано, без контакту із іншими контрагентами, а також уникаючи впливу чинників середовища. Добре продумані управлінські рішення можуть бути ефективними у перспективі тільки коли враховані чинники що можуть створити перешкоди на шляху реалізації чи, навпаки, надати можливості, використання яких помножило б очікуваний ефект. Це призводить до необхідності постійного аналізу чинників маркетингового середовища.

### Аналіз останніх досліджень і публікацій

Вивченням чинників маркетингового мікрооточення займалися такі науковці як: Горячко К.К. [1], Длігач А.О [2], Зінченко О.А., Малишко Ю.Д. [3], Котлер Ф., Армстронг Г. [4], Лепа Р.М., Солоха Д.В. [5], Пуліна Т.В., Нарівський О.Е. [6], Фатенок-Ткачук А.О. [7], Портер М. [8] та інші. Це дає підстави стверджувати про наявний науковий інтерес до аналізу зовнішнього середовища. Незважаючи на значну кількість публікацій, що присвячені аналізу маркетингового оточення, наявні методики концентруються переважно на вивченні чинників макрооточення. Щодо мікросередовища, то його досліджують фрагментарно, у розрізі окремих складових, натомість комплексному вивченню майже не приділяється уваги. Саме потреба у вивченні та структуруванні теоретичних моделей та методів дослідження факторів маркетингового середовища зумовлює актуальність дослідження.

## Формування цілей статті

Метою статті є огляд та узагальнення теоретичних моделей та методик дослідження маркетингового мікрооточення, що стане відмінним підґрунтям для успішної діяльності суб'єктів господарювання в умовах невизначеності.

## Виклад основного матеріалу дослідження

Із поширенням парадигми «холістичного маркетингу» посилюється увага до всіх чинників які формують середовище функціонування підприємства та впливають на його роботу.

Чинники маркетингового середовища поділяють на дві групи: ті що опосередковано впливають на роботу фірм (макрооточення) та ті що здійснюють безпосередній вплив (мікрооточення). Саме такий розподіл було запропоновано Ф.Котлером [4]. До макрооточення віднесено: економічну, демографічну, техніко-технологічну, політико-правову та соціальну компоненти, а до мікро – всі контрагенти, що задіяні у процесах виробництва та розподілу товарів / послуг.

Крім того, відповідно до принципів холістичного маркетингу окрім визнання наявності гнучкого та динамічного зв'язку всіх суб'єктів господарювання та компонент, кожне підприємство має «застосувати принципи морально-етичної відповідальності бізнесу за навколишнє середовище» [1].

Узагальнено моделі дослідження маркетингового середовища наведено на схемі (див. рис 1).

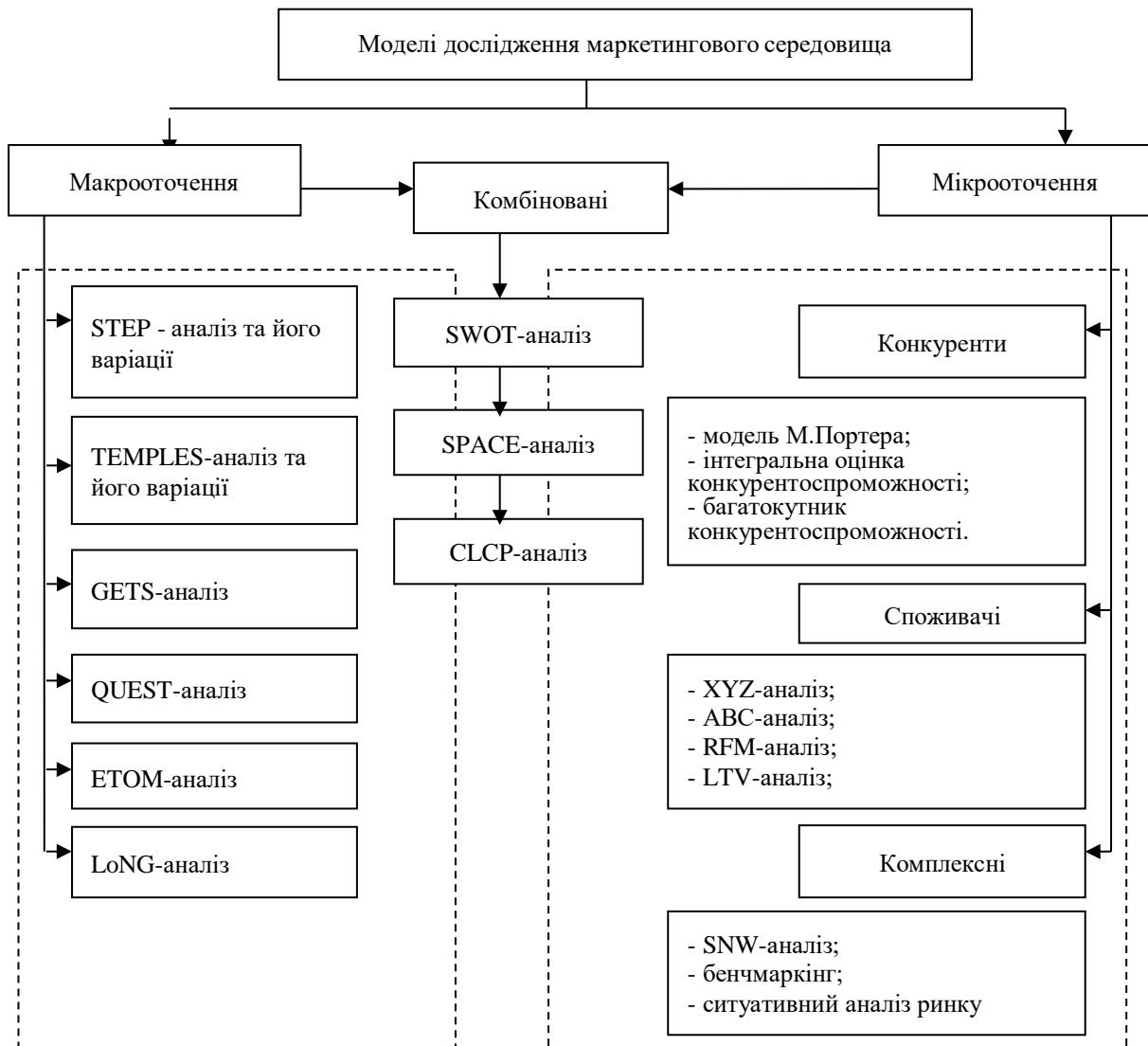


Рис. 1. Моделі дослідження маркетингового середовища

Джерело: складено автором за даними [3; 5-9]

Відмітимо, що аналізу чинників макрооточення приділяється значна увага, а кількість моделей для його оцінювання нараховує десятки. На думку автора це можна пояснити тим, що макрооточення носить більш загальний вплив на галузі, а тому простіше у дослідженні. Натомість аналіз чинників мікрооточення віддано на відкуп самим суб'єктам господарювання, і часто аналізуються виключно спираючись на досвід управлінців. При цьому мікрооточення становлять чинники на які підприємство може вплинути приймаючи обґрунтовані управлінські рішення. Адже, як зазначає Длігач А.О. «усвідомлення всіма ключовими керівниками бізнесу об'єкта управління і перехід від реактивної форми управління до проактивної – ключовий фактор успіху в сучасному бізнесі» [2]. Моделі для аналізу макрооточення згруповано у табл. 1.

Таблиця 1

**Характеристика моделей аналізу макрооточення**

*Джерело: складено автором*

Назва моделі	Складові
STEP - аналіз та його варіації	
PEST (STEP)-аналіз	Політичні, економічні, соціальні, технологічні
STEER-аналіз	Політичні, економічні, соціальні, технологічні + природні
PESTLE-аналіз	Політичні, економічні, соціальні, технологічні, природні + правові / юридичні
STEERPLE -аналіз	Політичні, економічні, соціальні, технологічні, природні, правові / юридичні + етичні
TEMPLES-аналіз та його варіації	
TEMPLES-аналіз	Технологічні, економічні, ринкові, політичні, законодавчі, екологічні, суспільні
TEMPLES+I-аналіз	Технологічні, економічні, ринкові, політичні, законодавчі, екологічні, суспільні + інформація
GETS-аналіз	Політико-правові, економічні, технічні, соціальні
QUEST-аналіз	Техніка швидкого сканування середовища
ETOM-аналіз	Матриця екологічних можливостей та погроз
LoNG- аналіз	Використовується на додаток до будь-якої із методик, аналіз здійснюється у розрізі локального, національного та глобального рівнів)

Деталізація комплексних моделей для аналізу середовища наведена на рис. 2.



**Рис. 2. Комбіновані моделі дослідження маркетингового середовища**

*Джерело: складено автором*

Щоб мати можливість діяти на упередження слід ретельно вивчати вплив чинників мікрооточення, оскільки підприємство має змогу здійснювати певний вплив на нього.

Мікросередовище визначають як сукупність сил, що мають відношення до підприємства та визначають її можливості вести бізнес. Зокрема до них відносять: клієнтів, конкурентів, постачальників, посередників (у т.ч. маркетингових) та контактні аудиторії.

Моделі для аналізу мікрооточення згруповано у табл. 2.

Вибір методики для подальшого аналізу зовнішнього середовища має ґрунтуватись на наявній у підприємства інформації та вмінні використовувати обрану методику. Зазвичай його описати у декілька етапів:

Таблиця 2

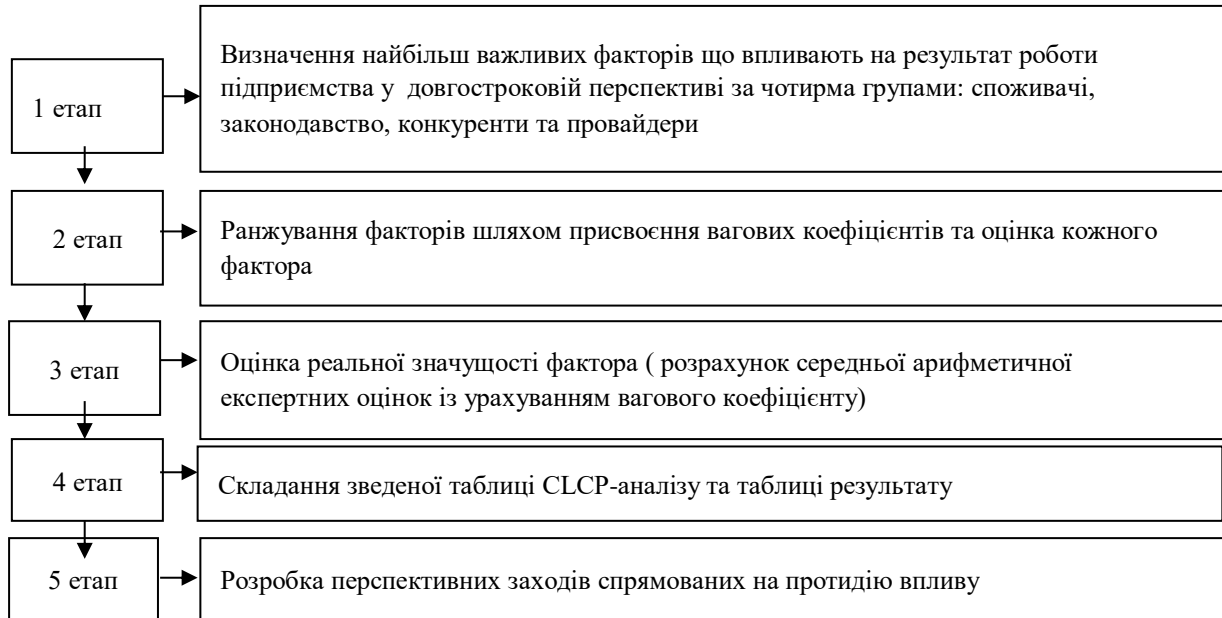
Характеристика моделей аналізу мікрооточення		
<i>Джерело: складено автором</i>		
Назва моделі	Спрямованість	Складові
Модель М.Портера	Конкуренція	Прямі конкуренти, постачальники, клієнти, товари-замінники, потенційні конкуренти
Інтегральна оцінка конкуренто-спроможності		Математичний метод порівняння товару конкурентів за обраними показниками що визначають експлуатаційні характеристики товару по відношенню до його вартісних характеристик.
Багатокутний конкуренто-спроможності		Графічний метод порівняння конкурентів за ключовими показниками діяльності (такими що створюють конкурентну перевагу)
XYZ-аналіз	Споживачі	Постійні покупці, обсяг купівель яких перевищує встановлену межу. До уваги береться: кількість покупок, коефіцієнт варіації обраного показника, обчислений за період (виторг, прибуток)
ABC-аналіз		Всі покупці підприємства аналізуються із позиції внеску у прибуток та обсяг продажу
RFM-аналіз		Сегментація споживачів на базі їх поведінки. Аналізуються частота купівель, категорії купівель, середній чек.
LTV	Комплексні	Пожиттєва цінність клієнта. Передбачення доходу від взаємодії із клієнтом (на базі аналітики)
SNW-аналіз		Аналіз сильних, нейтральних і слабких сторін орган
Бенчмаркінг		Порівнюються власні процеси та операції із конкурентами чи лідерами дотичних галузей
Ситуативний аналіз ринку		Виробники / постачальники, конкуренти, сегменти споживачів, ринкова позиція підприємства

1. Чітка постановка завдання для аналізу.
  2. Структурування маркетингового середовища (за потреби чинників макрооточення та / або мікрооточення).
  3. Підбір інформації що дозволить закрити аналітичні потреби у процесі дослідження середовища.
  4. Визначення методичного інструментарію дослідження;
  5. Проведення дослідження та узагальнення висновків
- Аналізуючи середовище слід взяти до уваги наявність:
- змінних чинників. Напрямо впливу чинників (позитивний, негативний) та сила впливу (значна, незначна), а також ймовірність настання змінюються із часом. Тому їх слід аналізувати періодично;
  - незмінних чинників. Вплив чинників цієї групи на діяльність підприємства із часом змінюється несуттєво;
  - специфічних чинників. Визначають потенційні можливості за умови диверсифікації або аналізу потенційних конкурентів [7].

Відмітимо, що всі моделі аналізу маркетингового макрооточення ґрунтуються на використанні експертних методів, оцінка надається переважно у балах. Система оцінювання обирається залежно від точності, зазвичай від 1 до 5. Де 1 це найменший бал.



Із аналізованих моделей оцінки мікрооточення найменш розповсюдженою є модель CLCP-аналізу. Це нова методика, яка описана у роботі Зінченко О.А. та Малишко Ю.Д. та ґрунтується на аналізі чотирьох груп чинників: Customer (споживач), Legislation (законодавство), Competitors (конкуренти) та Providers (провайдери). У групу «провайдери» поєднано постачальників та партнерів (логістичні, консалтингові, і маркетингові компанії, провайдери та розробники ІТ-технологій). Методика її проведення подібна до моделі PEST-аналізу та може бути описана низкою етапів (див. рис. 3). До оригінальної моделі автором додано підсумкову матрицю та пропозицію розробляти перспективні заходи спрямовані на протидію впливу груп факторів.



**Рис. 3. Алгоритм проведення CLCP-аналізу**

*Джерело: складено автором за даними [3]*

Алгоритм CLCP-аналізу не складний, однак ґрунтується на знанні галузі, вмінні правильно оцінити рівень конкуренції та здатності до передбачення можливих дій з клієнтів, провайдерів, конкурентів та зміни правового поля у перспективі, вмінні виділити основні чинники та зосередити на них свою увагу. Результат CLCP-аналізу в узагальненому вигляді (на прикладі групи «Споживачі») поданий у табл. 3. Позначення «X» відповідає оцінці експертів.

Таблиця 3

**Узагальнений результат CLCP-аналізу за групою факторів «Споживачі»**

*Джерело: складено автором*

Чинник	Ваговий критерій	Оцінки експертів			Середньозважена оцінка
		1	2	3	
Група факторів «Споживачі»					
Вимоги до якості товару з боку споживача	0, X	X	X	X	$0, X * (X+X+X)/3$
Досвід співпраці та його вплив на подальшу роботу	0, X	X	X	X	0, X
Рівень попиту	0, X	X	X	X	0, X
Значення сервісної підтримки для споживача	0, X	X	X	X	0, X
Разом (Сума оцінок аз всіма факторами групи)					X,XX

Аналогічним чином оцінюється вплив конкурентів. Серед важливих факторів можна виділити: рівень конкуренції, позиція конкурента, ціни, товарний асортимент, додаткові послуги, рівень сервісу тощо. Оцінити провайдера можна за такими показниками як: обсяги виробництва, стабільність постачання, цінова політика, рівень новизни товару, спосіб оплати, умови отримання

знижок тощо. Оцінка групи чинників Legislation (законодавство) передбачає оцінку урегульованості роботи у галузі, вимоги щодо сертифікатів, відповідності стандартам, вимоги до матеріалів / технологій, тощо.

Підсумкова матриця CLCP-аналізу наведена на рис. 4.

Група факторів «Споживачі» X,XX	Група факторів «Законодавство» X,XX
Група факторів «Конкуренти» X,XX	Група факторів «Провайдери» X,XX

**Рис. 4. Підсумкова матриця за методикою CLCP-аналізу**

*Джерело: складено автором*

Така матриця показує підсумок CLCP-аналізу та дозволяє одразу отримати інформацію по впливу кожної із групи факторів.

Як бачимо із проведеного аналізу методів та моделей оцінки зовнішнього середовища існує значна кількість методик використання яких дозволяє отримати та узагальнити інформацію щодо стану макро та мікрооточення та прийняти на базі отриманих результатів обґрунтоване управлінське рішення щодо конкретних аспектів функціонування підприємства.

### **Висновки**

Проведений аналіз методів та моделей аналізу маркетингового середовища показав що існує багато методик спрямований на надання якісної інформації про стан оточення. Знання методик та їх періодичне використання дозволяє не просто оцінити поточний стан середовища, але й відслідковувати зміну чинників впливу у динаміці. У межах статті складно детально описати сутність кожного із окреслених методів, а тому у подальшому слід розглядати кожен із методик окремо із урахуванням специфіки функціонування у галузі.

PAVLISHYNA N.

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Zaporizhzhia Polytechnic National University, e-mail: pavl\_n\_m@ukr.net, ORCID ID: 0000-0001-7715-9202

## **MARKETING ENVIRONMENT ANALYSIS: MODELS AND METHODS**

**Purpose.** The article is devoted to highlighting theoretical methods and models of marketing environment analysis. It is emphasized that the need for analysis is caused by the complexity of the business environment and a significant number of variables that affect the work of the enterprise. **Methodology.** To achieve the set goal, general scientific methods were used: analysis, synthesis, grouping, content analysis, modeling, schematic, matrix and tabular methods were used to highlight the results obtained. **Results.** The essence of the marketing macroenvironment and microenvironment is considered and their main components are indicated. Popular models of marketing environment research are summarized and their brief characteristics are given. A list of models of macroenvironment analysis is compiled and research directions are outlined in accordance with the methodology for applying a specific methodology. It is noted that almost all models are based on the use of expert assessment, which is to some extent subjective and requires perfect knowledge of the industry, enterprise, as well as the ability to predict. Combined models of marketing environment research are separately highlighted. This group includes models that partially describe the external and partially internal environment. It is noted that the use of such models has an advantage over others, since it provides the possibility of simultaneous analysis of factors that directly and indirectly affect the functioning of the enterprise, and also takes into account the internal characteristics of the enterprise itself. Models for assessing microenvironmental factors are generalized. The scope of their application is detailed by areas: consumers, competitors and complex models. The procedure for choosing a methodology for analyzing the marketing environment is outlined. The essence of the CLCP analysis model is revealed. The algorithm for applying the model is given and it is noted that the use of CLCP analysis allows for a comprehensive assessment of the microenvironment. **Scientific novelty.** Popular models of marketing environment research are systematized, a list of combined models of

marketing environment research is compiled, and the algorithm for conducting CLCP analysis is specified. **Practical significance.** Systematization of marketing environment research models simplifies the choice of the most appropriate one for use in specific conditions of state management.

*Keywords:* human capital; professional standards; social management; sustainable development

## REFERENCES

1. Horiachko, K. K. (2021). *Аналіз мікросередовища організації сфери послуг у стратегічному та операційному управлінні маркетингом* [Analysis of the microenvironment of service sector organizations in strategic and operational marketing management]. *Ефективна економіка*, (3). URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2021\\_3\\_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2021_3_26)
2. Dliach, A. O. (2010). *Системно-рефлексивний маркетинг у стратегічному управлінні* [System-reflexive marketing in strategic management]. *Ефективна економіка*, (11). URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2010\\_11\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2010_11_14)
3. Zinchenko, O. A., & Malyshko, Yu. D. (2016). *Розробка методів аналізу мікросередовища підприємства на прикладі закладу фармацевтичної галузі* [Development of methods for analyzing the microenvironment of an enterprise on the example of an institution in the pharmacy industry]. *Visnyk Dnipropetrovskoho universytetu*, 24(7), 280–286.
4. Kotler, F., & Armstrong, H. (2020). *Основи маркетингу* [Principles of marketing] (880 с.). Kyiv: Dialektyka.
5. Lepa, R. M., Solokha, D. V., & Koverha, S. V. (2012). *Маркетинг та менеджмент: методи, моделі та інструменти: монографія* [Marketing and management: Methods, models and tools: Monograph] (250 с.). Donetsk: TOV «Skhidnyi vydavnychiy dim».
6. Pulina, T., & Narivskiy, O. (2015). *Удосконалення методики стратегічного аналізу кластерних об'єднань* [Improvement methodology of strategic analysis of cluster associations]. *Derzhava ta rehiony*, (1[82]), 112–117.
7. Fatenok-Tkachuk, A. O., & Kharchuk, M. A. (2015). *Методологічні засади аналізу зовнішнього середовища підприємств птахівництва* [Methodological foundations of the analysis of the external environment of poultry enterprises]. *Ефективна економіка*, (12). URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2015\\_12\\_66](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_12_66)
8. Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). The big idea: Creating shared value. *Harvard Business Review*. URL: <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>
9. Sendpulse. (n.d.). *RFM-analiz* [RFM analysis]. URL: <https://sendpulse.ua/blog/guide-to-building-an-rfm-analysis>

Стаття надійшла до редакції: 21.11.2024

Received: 2024.11.21

УДК 330.341.1:338.43

ДАЦІЙ О.І.<sup>1\*</sup>, КОЗЛОВА А.І.<sup>2</sup>, ГОВОРОВ Д.С.<sup>3</sup>

1 д. е. н., професор, завдувач кафедри маркетингу ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна академія управління персоналом», e-mail: ryps@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-7436-3264

2 к. е. н., доцент, професор кафедри економіки та управління бізнесом ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна академія управління персоналом», e-mail: ai.kozlova.al@gmail.com, ORCID ID: 0000-0003-2336-4600

3 здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна академія управління персоналом», e-mail: hovorov@gmail.com, ORCID ID: 0000-0003-1008-7181

## СТАН І ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ РИНКУ КОРМІВ ДЛЯ ДОМАШНІХ ТВАРИН

**Мета** полягає в обґрунтуванні стану та тенденцій розвитку світового та вітчизняного ринків кормів для домашніх тварин. **Методика.** Для досягнення мети було використано загальнонаукові методи: аналізу та синтезу, структурно-функціонального та порівняльного економічного аналізу, статистичного спостереження, таблично-графічний тощо. **Результати.** На основі аналізу обсягу світового ринку кормів для домашніх тварин протягом 2021-2023 рр. і прогноз на 2024 і 2032 рр. зроблено висновок про динамічний розвиток ринку. Аналіз динаміки показників виробництва кормів протягом 2021-2023 рр. за регіонами показав значні темпи зростання виробництва у таких регіонах, як: Латинська Америка, Близький Схід, Океанія, Азіатсько-Тихоокеанський регіон, наразі в Африці виробництво кормів для домашніх тварин зменшилося. Показано, що український зооринок продемонстрував стійкий ріст: у 2022 р. – на 18,6%, а у 2023 р. – на 27,3% до 35,7 млрд грн. і перевищив довосенні показники. визначено сучасні тенденції ринку кормів для домашніх тварин. **Наукова новизна.** У статті обґрунтовано зміст поняття «корми для домашніх тварин» як спеціалізовані корми, призначені для таких тварин, як коти та собаки і розроблені так, щоб забезпечити тварин необхідними поживними речовинами для здоров'я та добробуту. **Практична значимість** дослідження полягає в тому, що використання аналітичної інформації щодо стану та динаміки розвитку ринку кормів для домашніх тварин допоможе компаніям швидко адаптуватися до мінливого середовища, бути проактивними та гнучкими, щоб залишатися конкурентоспроможними.

*Ключові слова:* корми для домашніх тварин, ринок кормів, інновації, регіональна структура ринку

### Постановка проблеми

За останні роки на світовому ринку спостерігаються значні зміни в культурі володіння домашніми тваринами: неспинно зростає кількість власників домашніх тварин, особливо в країнах з економікою, що розвивається. Цьому сприяють швидкі демографічні зміни, підвищення рівня доходів і пандемія були одними з важливих факторів, які сприяли зростанню кількості домашніх тварин у всьому світі. Однією з важливих культурних змін є гуманізація домашніх тварин, яка зумовила збільшення попиту на продукти преміум-класу для домашніх тварин, оскільки люди більш схильні витратити більше на здорові та високоякісні продукти харчування для своїх домашніх тварин

### Аналіз останніх досліджень і публікацій

Проблеми розвитку світового та українського ринку кормів стали предметом уваги ряду дослідників та вчених, як ось: Боровіков, А. Браїлко, І. Воронєцька І., Гладка А. Дудла Н., Заяць П., Косар Н., Косар О., Кобиліох О., Кравчук, Н. Кузьо, М. Мамчин, В. Мухін, П. Ніколаєва О., Свищова Ю., Сидорук М., Юхновець М. тощо.

У статті Косар Н., Кузо Н., Косар О. досліджено маркетингові комунікації виробників на ринку кормів для домашніх тварин. Результати дослідження ринку кормів для домашніх тварин показали наявність значного вибору повнораціонних і різноманітних додаткових кормів, призначених для домашніх тварин, однак найбільша частка припадає на корми імпортного виробництва [1]. Науковцями Ніколаєвою О., Свищовою Ю., Гладкою А. проаналізовано основні ринки дистрибуції зоотоварів, зокрема світовий, європейський та вітчизняний і виділено загальні тенденції та фактори,

що на них впливають [2]. Стаття Кобиліух О. присвячена дослідженню світового та вітчизняного ринків кормів для домашніх тварин: проаналізовано дані щодо ємності та динаміки розвитку petfood індустрії [3]. У дослідженні Косар Н., Заяць П. проаналізовані переваги цифрових комунікацій над традиційними, їх основні інструменти, класифіковано їх на основні та допоміжні, визначено тенденції розвитку онлайн комунікацій на ринку кормів для домашніх тварин [4]. Однак недостатньо дослідженими є динаміка обсягу виробництва кормів у світі та в Україні та структура ринку кормів для домашніх тварин.

### Формулювання мети статті

Метою статті є обґрунтування стану та тенденцій розвитку світового та вітчизняного ринків кормів для домашніх тварин.

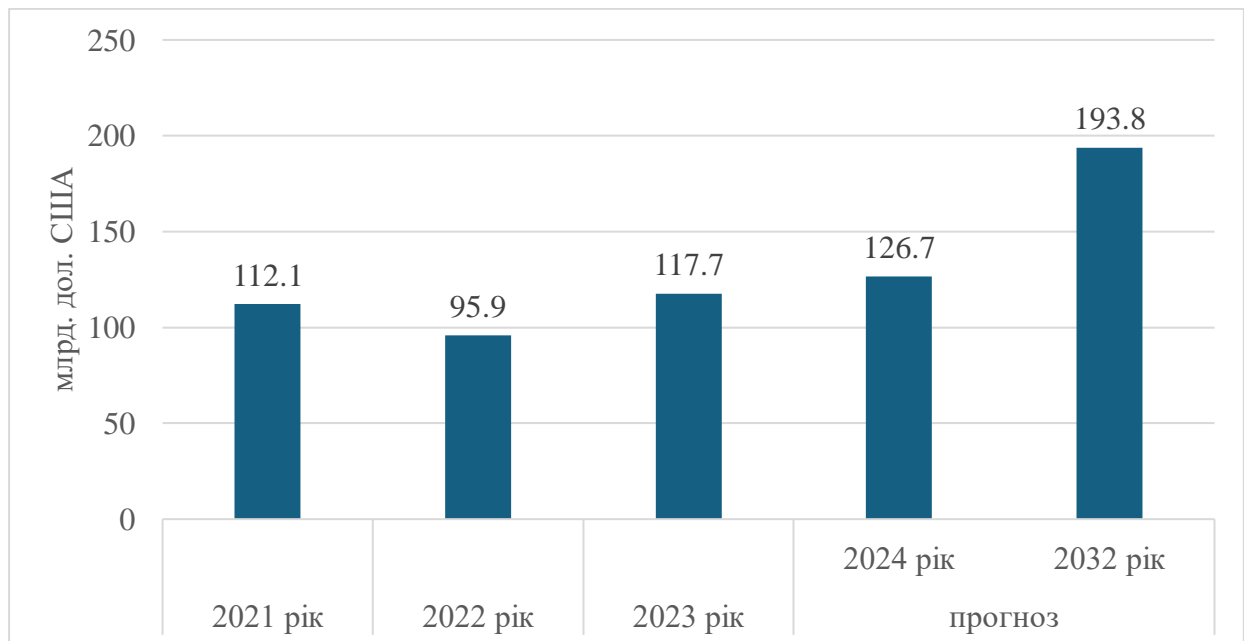
Для досягнення мети було використано загальнонаукові методи: аналізу та синтезу, структурно-функціонального та порівняльного економічного аналізу, статистичного спостереження, таблично-графічний тощо.

### Виклад основного матеріалу дослідження

Корми для домашніх тварин – це спеціалізовані корми, призначені для таких тварин, як коти та собаки і розроблені так, щоб забезпечити тварин необхідними поживними речовинами для здоров'я та добробуту.

Обсяг світового ринку кормів для домашніх тварин у 2021 році склав 112,1 млрд дол., у 2022 році – 95,9 млрд дол., у 2023 році оцінювався в 117,7 млрд дол. США. За прогнозами, він зросте з 126,7 млрд дол. у 2024 році до 193,8 млрд дол. до 2032 року, демонструючи CAGR 5,45% протягом 2024–2032 рр. (рис.1).

За формою ринок поділяється на сухі, вологі та закуски та ласощі. На світовому ринку домінує сухий корм для домашніх тварин внаслідок більшої частці собак у загальній популяції домашніх тварин. Сухий сегмент займав значну частку ринку – 57,21% у 2023 році. У період з 2018 по 2022 рр. виробництво кормів для домашніх тварин зросло на 6,8%, у 2022 році найбільше зростання спостерігалось в категорії добавки для котів і собак – 84%, закуски та ласощі для собак зросли на 24%, вологий корм для котів – на 22%.



**Рис.1. Обсяг світового ринку кормів для домашніх тварин протягом 2021-2023 рр. і прогноз на 2024 і 2032 рр.**

*Джерело: побудовано авторами на основі [5]*

Аналіз динаміки показників виробництва кормів для домашніх тварин за регіонами протягом 2021-2023 рр. в показав, що у 2021 р. було вироблено 32,88 млн. т, у 2022 р. – 35,27 млн. т, тобто на 7,25%, ніж у 2021 р. а у 2023 р. – 34,96 млн. т, тобто на 0,88% менше, ніж у 2022 р. У 2022 р. значні темпи зростання виробництва кормів для домашніх тварин спостерігалися у таких регіонах, як: Латинська Америка – 19,22%, Близький Схід– 17,25%, Океанія – 11,06%, Азіатсько-Тихоокеанський регіон– 9,33%, наразі в Африці виробництво кормів для домашніх тварин зменшилося на 24,57%.

Протягом 2021-2022 рр. найбільшим був ринок Європи: виробництво кормів для домашніх тварин у натуральному виразі склало відповідно 11,59 млн. т і 11,78 млн. т, однак у 2023 р. виробництво кормів в Європі скоротилося. Порівняно з рештою світу, лише Європа та Латинська Америка мали у 2023 р. скорочення виробництва кормів для домашніх тварин: Європа – на 6,88%, Латинська Америка – на 2,14%. До цього призвели збої в ланцюзі поставок та інфляційний тиск. Наразі на перше місце виходить Північна Америка, де було вироблено 11,34 млн. т кормів, що показало зростання на 1,25%, порівняно з попереднім роком.

В Азіатсько-Тихоокеанському регіоні завдяки зростанню кількості власників домашніх тварин у 2022 р. виробництво кормів для домашніх тварин зросло на 9,33% а у 2023 р. – лише на 1,21%. У регіонах Китай збільшив виробництво кормів для домашніх тварин на 6%. Найшвидший темп зростання у 2023 р. NPD визнається в Океанії – 64,00% та Африці –58,82%. (табл.1).

Таблиця 1

**Динаміка виробництва кормів для домашніх тварин за регіонами протягом 2021-2023 рр.**  
(млн. т)

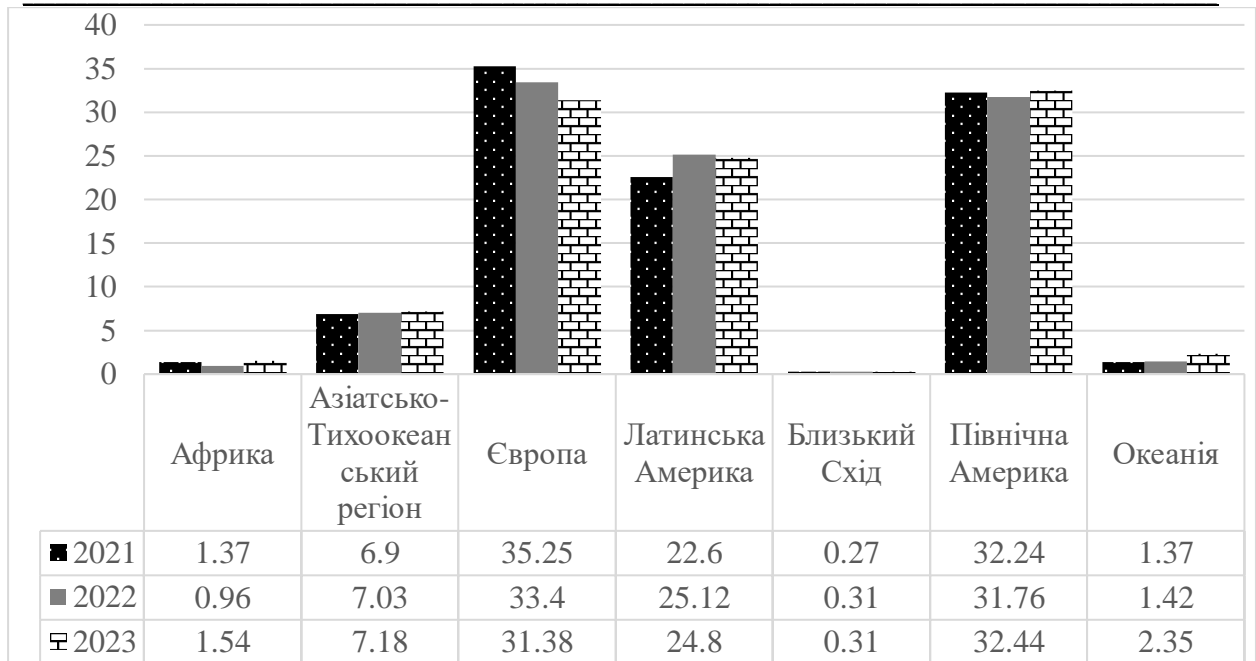
*Джерело: побудовано авторами на основі [5]*

Регіон	Рік			Темп зміни, %	
	2021	2022	2023	2022 до 2021 рр.	2023 до 2022 рр.
Африка	0,45	0,34	0,54	-24,57	58,82
Азіатсько-Тихоокеанський регіон	2,27	2,48	2,51	9,33	1,21
Європа	11,59	11,78	10,97	1,65	-6,88
Латинська Америка	7,43	8,86	8,67	19,22	-2,14
Близький Схід	0,09	0,11	0,11	17,25	0,00
Північна Америка	10,60	11,20	11,34	5,66	1,25
Океанія	0,45	0,50	0,82	11,06	64,00
Всього	32,88	35,27	34,96	7,25	-0,88

Найактивнішим регіоном щодо виробництва кормів для домашніх тварин залишається Європа, її частка склала у 2021 р. – 35,25%, у 2022 р. – 33,40%, у 2023 р. – 31,38%; частка Північної Америки у 2021 р. – 32,24%, у 2022 р. – 31,76%, у 2023 р. – 32,44%. Світова регіональна структура виробництва кормів для домашніх тварин у 2021-2023 рр. представлена на рисунку 2.

У вартісному виразі домінуючим сегментом загального ринку кормів для домашніх тварин є Північна Америка – у 2023 р. вона мала частку ринку а 42,55%, а обсяг виробництва склав: у 2022 р. – 50,45 млн. дол. США, у 2023 р. – 51,43 млн. дол., наразі до 2032 р. прогнозується зростання обсягу ринку кормів для домашніх тварин цього регіону до 59,76 млн. дол. США, що спричинено великою кількістю домашніх тварин та зростаючою тенденцією гуманізації домашніх тварин [6].

Розвиток ринку зоотоварів в Україні почалося в середині 90-х років ХХ століття з появи таких дистриб'юторів, як компанії Suziria Group у 1993 році та Collar і Kormotech, які задовольнили ринковий попит на високоякісні корми та аксесуари для домашніх тварин. У 2020 році пандемія COVID-19 значно збільшила кількість власників домашніх тварин, що призвело до збільшення попиту на товари для домашніх тварин та збільшення виробництва в Україні. Повномасштабне вторгнення у 2022 році принесло нові виклики. Однак український зооринок продемонстрував стійкий ріст, незважаючи на складні умови після початку повномасштабного вторгнення. У 2022 р. він виріс у грошовому вимірі на 18,6%, а у 2023 р. – на 27,3% до 35,7 млрд грн., порівняно з 2022 р., і перевищив довоєнні показники. Прогноз на 2024 р. свідчить про мінімальне зростання зооринку на 15%, що свідчить про високий рівень суспільного інтересу до догляду за домашніми тваринами та перспективи ринку.

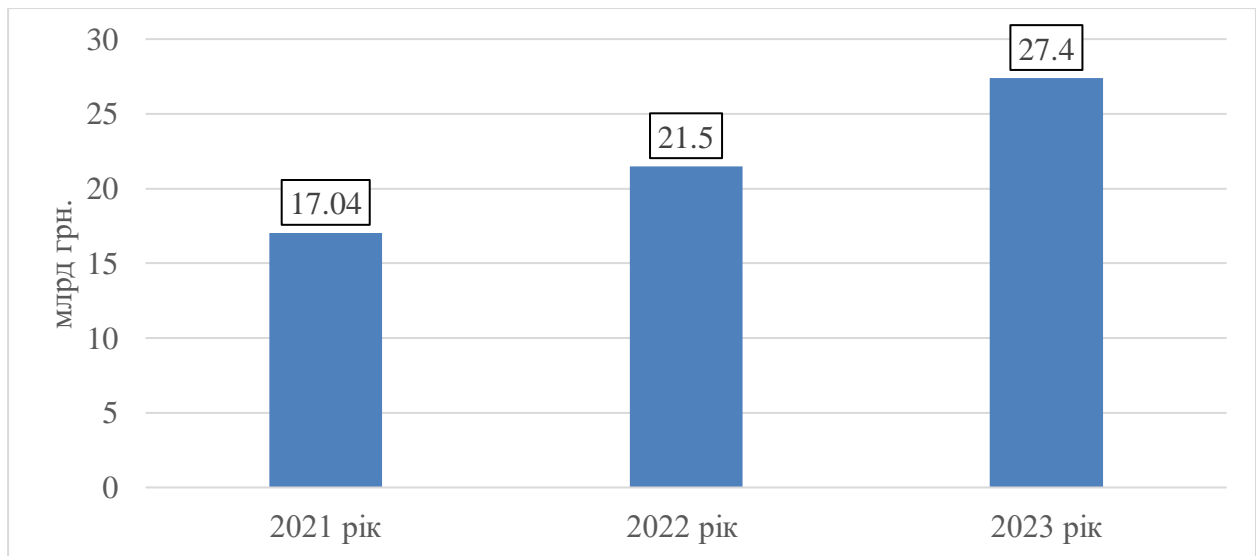


**Рис.2. Світова регіональна структура виробництва кормів для домашніх тварин у 2021-2023 рр.**

*Джерело: побудовано авторами на основі [5]*

Виробництво кормів для домашніх тварин, незважаючи на повномасштабне вторгнення та зміни у логістиці, у грошовому еквіваленті продовжувало зростати: у 2022 році на 26% – до 21,5 млрд грн (порівняно з 17,04 млрд грн у 2021 році) і у 2023 році на 28%, до 27,4 млрд грн. [39]

Динаміка виробництва кормів для домашніх тварин в Україні протягом 2021-2023 рр. у грошовому виразі представлена на рисунку 3.



**Рис.3. Динаміка виробництва кормів для домашніх тварин в Україні протягом 2021-2023 рр. (млрд грн.)**

*Джерело: побудовано авторами на основі [7]*

Сучасними тенденціями ринку кормів для домашніх тварин є такі:

1. Домінування онлайн-покупок. Витрати на електронну комерцію досягли 15 млрд. дол. У 2022 р., що на 21,3% більше, ніж у попередньому та 36 млрд. дол. у 2023 р. – це збільшення на 20% порівняно з 2022 р.

2. Повільне зростання натуральних і беззернових кормів для домашніх тварин.

3. Популярність ліофілізованих кормів, які виготовляються за допомогою сублимаційного сушіння, що допомагає запобігти розвитку бактерій і значно подовжує термін зберігання харчових продуктів.

4. Широке впровадження інноваційних кормів для домашніх тварин: нові формули, розміри, пропозиції; альтернативні джерела білка в кормах; персоналізоване харчування для домашніх тварин.

5. Превалювання сухого корму над вологим. У 2022 р. продажі сухих кормів для домашніх тварин зросли на 18,7% у порівнянні з 16% зростанням вологих кормів [8].

### Висновки

Ринок кормів для домашніх тварин нині швидко розвивається. Він охоплює різні види підприємств, які займаються виробництвом і розповсюдженням харчових продуктів, призначених для домашніх тварин, насамперед котів і собак.

Ключовими глобальними тенденціями щодо кормів для домашніх тварин є такі: персоналізація продукту та формули; натуральні та прості для розуміння інгредієнти; стійкість. Для тренду натуральних інгредієнтів чекає попереду більша масовість заморожених/охолоджених кормів для домашніх тварин. У тенденції сталого розвитку акцент на меншому використанні води.

DATSIY A.<sup>1\*</sup>, KOZLOVA<sup>2</sup>, D. GOVOROV<sup>3</sup>

1\* Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of Marketing Private Joint Stock Company «Higher Educational Institution «Interregional Academy of Personnel Management»

2 Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of Economics and Business Management Private Joint Stock Company «Higher Educational Institution «Interregional Academy of Personnel Management»

3 Applicant of the second (master's) level of higher education Private Joint Stock Company «Higher Educational Institution «Interregional Academy of Personnel Management»

## STATE AND DEVELOPMENT TRENDS OF THE PET FOOD MARKET

**The goal** is to substantiate the state and trends of development of the global and domestic pet food markets. **Methodology.** To achieve this goal, general scientific methods were used: analysis and synthesis, structural-functional and comparative economic analysis, statistical observation, tabular and graphic analysis, etc. **Results.** Based on the analysis of the volume of the global pet food market during 2021-2023 and the forecast for 2024 and 2032, a conclusion is made about the dynamic development of the pet food market. Analysis of the dynamics of indicators during 2021-2023 of pet food production by region showed significant growth rates in such regions as: Latin America – 19.22%, the Middle East– 17.25%, Oceania – 11.06%, Asia-Pacific region– 9.33%, now in Africa the production of pet food decreased by 24,.57%. It is shown that, despite the full – scale invasion of the Russian Federation in 2022, the Ukrainian pet market showed steady growth: in 2022 – by 18.6%, and in 2023-by 27.3% to UAH 35.7 billion and exceeded pre-war figures. Current trends in the pet food market are identified: the dominance of online purchases; slow growth of natural and grain-free feeds; the popularity of freeze-dried feeds, which are produced by sublimation drying; the widespread introduction of innovative pet feeds–new formulas – sizes, offers; alternative protein sources in feeds; personalized pet food; the predominance of dry food over wet food. **Scientific novelty.** The article substantiates the content of the concept of «pet food» as specialized feeds intended for animals such as cats and dogs and designed to provide animals with the necessary nutrients for health and well-being. **The practical significance** of the study is that the use of analytical information on the state and dynamics of the pet food market will help companies quickly adapt to a changing environment, be proactive and flexible in order to remain competitive.

*Keywords:* pet food, feed market, innovations, regional market structure



---

## REFERENCES

1. Kosar, N., Kuzo, N., Kosar, O. (2023). Osoblyvosti marketynhovoї komunikatsiinoї polityky vitchyznianskykh vyrobnykiv kormiv dlia tvaryn. [Features of marketing communication policy of domestic animal feed producers] *Via Economica*, 2, 46-53. zrobyty: URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8559/2023-2-7>.
2. Nikolaieva, O., Svyshchova, Yu., & Hladka, A. (2024). Analiz ta prohnozuvannia rynkiv kormiv dlia tvaryn metodom ekstrapoliatsii. [Analysis and forecasting of animal feed markets by extrapolation] *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho universytetu imeni V. N. Karazina Serii ekonomichna*, (106), 26-38. <https://doi.org/10.26565/2311-2379-2024-106-03>
3. Kobyliukh O.Ia., Holovni trendy rozvytku kormiv dlia domashnikh tvaryn. [The main trends in the development of pet food] *Akademichni vizii*. 2023. Vyp. 26. S. 1–11. DOI:<http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.10441147>
4. Kosar, N., & Zaiats, P. (2024). Instrumenty marketynhovykh onlain komunikatsii na rynku kormiv dlia domashnikh tvaryn. [Online marketing communication tools in the pet food market] *Ekonomika ta suspilstvo*, (61). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-147>.
5. Pet Food Market/ Animal Nutrition. URL: <https://www.fortunebusinessinsights.com/industry-reports/pet-food-market-100554>
6. Pet Food Market. URL: <https://www.marketresearchfuture.com/reports/pet-food-market-1525>.
7. Ukrainskyi zoorynok u 2023 rotsi zris na 27% i perevyshchyv dovoienni pokaznyky [The Ukrainian pet market in 2023 grew by 27% and exceeded pre-war figures] Suziria Group (utochnena) URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/967112.html>
8. Manufacturers & Pet Product Brands/Industry Trends and Stats. URL: <https://americanpetproducts.org/industry-trends-and-stats>

Стаття надійшла до редакції: 5.12.2024  
Received: 2024.12.5

УДК 330.34

ЗЕЛЕНІН Ю. М.<sup>1\*</sup>

<sup>1\*</sup> к.е.н., доцент кафедри фінансів, банківської та страхової справи, Міжрегіональна Академія управління персоналом, e-mail: yuriy.zelenin@gmail.com, ORCID ID: 0000-0001-9565-336X

## КОНЦЕПЦІЯ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ МЕТАЛУРГІЇ НА ОСНОВІ ПЕРЕХОДУ ДО НАЙКРАЩИХ ДОСТУПНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

**Метою дослідження** є формування концепції економічного розвитку металургії на основі переходу до найкращих доступних технологій. **Методика** полягає у застосуванні інституційної теорії щодо стратегій поведінки бізнесу та теорії економічного домінування в багаторівневій економіці. У дослідженні використовуються методи групувань, структуризації процесів, експертних оцінок. **Результати.** Визначено пріоритетні завдання, які стоять перед металургією, а саме: модернізація виробничих потужностей, формування сприятливих умов для прогресивного розвитку високотехнологічних секторів та зниження рівня імпортозалежності вітчизняних виробництв. При цьому особливо актуальними є питання, пов'язані з підвищенням ресурсної ефективності металургії, скороченням негативного впливу на навколишнє середовище та зниженням екологічних ризиків. Для вирішення зазначених завдань пропонується проведення реформи регулювання металургії, в основі якої лежить концепція найкращих доступних технологій (НДТ). Під терміном «технологія» запропоновано розуміти послідовність дій (операцій), які проводяться за певних умов на основному та допоміжному обладнанні, за допомогою яких відбувається перетворення вихідних ресурсів на продукцію (результат). У контексті НДТ розглянуто весь життєвий цикл технології, включаючи проектування, впровадження, модернізацію та відмову від використання технології. Встановлено, що доступність технологій виражається в технічній, виробничо-технологічній та економічній можливості їх застосування на конкретному підприємстві. «Найкращі» при визначенні НДТ означає, що саме найкращі доступні технології дозволяють досягати високої ресурсної та екологічної ефективності виробництва. **Наукова новизна.** Обґрунтовано концепцію економічного розвитку металургії на базі переходу до найкращих доступних технологій та формування економіки замкнутого циклу, в якій ресурсна ефективність розглядається як фундаментальний концепт переходу технологічного розвитку на новий рівень, що включає в свою чергу 4 етапи: науково-технічний, техніко-економічний, соціально-економічний та соціально-регуляторний, кожен з яких здатний дати новий імпульс до розвитку виробництва. **Практична значимість.** Практична значущість дослідження полягає у можливості використання його результатів у стратегічних документах економічного розвитку щодо забезпечення сталого функціонування металургії та її екологізації.

*Ключові слова:* концепція економічного розвитку, металургія, найкращі доступні технології

### Постановка проблеми

Зміни політики розвитку металургії в умовах модернізації економіки вимагають формування нової концепції та обґрунтування імперативів її розвитку. Необхідність створення якісно нового індустріального базису, що спирається на досягнення науково-технічного прогресу, обумовлена переходом розвинутих країн до нового технологічного устрою. Змінюються умови функціонування ринків, фактори конкурентоспроможності, стратегічні пріоритети металургії, підходи до оцінки бізнесу, концептуальні основи сталого розвитку – все це висуває нові вимоги до реалізованої політики розвитку металургії, методів та інструментів її розробки та здійснення, що використовуються.

В даний час на рівні світової політики розвитку металургії все яскравіше проявляється перехід до економіки замкнутого циклу та «зеленої» економіки, орієнтованої на забезпечення раціонального використання наявного ресурсного потенціалу, підвищення ресурсної та енергетичної ефективності виробництва та споживання, зниження негативного впливу на навколишнє середовище загалом і кліматичну систему зокрема.

Для досягнення поставленої мети держави змінюють підходи до самої концепції економічного розвитку металургії, переглядають інструменти та економічні методи стимулювання інноваційної діяльності, формують нові інституційні умови функціонування металургійних підприємств. Одним з важливих векторів є перехід до найкращих доступних технологій (НДТ). Найкращі доступні технології (НДТ) – це передові технології, що забезпечують запобігання або скорочення (контроль)

негативного впливу та високий рівень захисту навколишнього середовища. Важливими параметрами НДТ є їхня доступність – присутність на ринку, підтвердження практичного застосування у відповідній галузі, технічна та економічна доцільність. Сьогодні концепція НДТ є важливим та ефективним інструментом як металургійної, так і екологічної політики в багатьох країнах світу.

Концепція НДТ набула широкого поширення у багатьох країнах світу та стала інструментом реалізації принципів сталого розвитку. Якщо розглянути детальніше сам термін «НДТ», слід зазначити, що поняття «найкращі» відбиває сучасність, наукове обґрунтування технологій і високий рівень ресурсної та екологічної ефективності [1]; поняття «доступні» підкреслює технічну реалізованість та економічну доцільність впровадження НДТ як у галузі в цілому, так і на конкретному об'єкті [2]; а «технології» включають методи, прийоми, інструменти, механізми загалом (у тому числі власне технологічні рішення, середоохоронну техніку, методи проектування, системи менеджменту та ін.) [3].

### Формування цілей статті

Метою статті є формування концепції економічного розвитку металургії на основі переходу до найкращих доступних технологій.

### Виклад основного матеріалу дослідження

Перехід до системи найкращих доступних технологій передбачає підвищення якості технологічного нормування в галузі ресурсної та екологічної ефективності металургії. Для здійснення переходу потрібна розробка та прийняття нормативних правових актів та документів національної системи стандартизації, виконання вимог та облік рекомендацій яких покликані сприяти модернізації діючих виробництв, фундаментальної реконструкції та впровадженню інновацій у технологічні процеси. У рамках здійснення нової економічної політики розвитку металургії повинні розроблятися конкретні заходи та інструменти підтримки вітчизняних підприємств та організацій, зобов'язаних дотримуватися принципів найкращих доступних технологій, що вводяться.

Тому в цьому дослідженні НДТ розглядається як найважливіша складова нової економічної політики розвитку металургії. Саме від ефективності його функціонування багато в чому залежить можливість досягнення встановлених цільових пріоритетів. Насамперед йдеться про забезпечення планомірного виконання соціальних та екологічних завдань. Для забезпечення переходу на принципи НДТ необхідно опрацювати та закріпити вимоги до таких технологій, встановити відповідні норми та стандарти з урахуванням специфіки металургії. У рамках переходу до НДТ мають бути також розроблені методи досягнення зазначених умов, на основі чого вибудовується цілісна система регулювання.

Очевидно, що одним із важливих пріоритетів у рамках переходу до базових принципів НДТ є поступове зниження ресурсомісткості виробництва, тобто скорочення кількості природних ресурсів, що залучаються до обігу в металургії. У сучасних умовах модель екстенсивного використання ресурсного потенціалу повною мірою вичерпала себе. На зміну їй приходять концепції, засновані на інтенсивному характері залучення необхідних ресурсів у обіг, зважаючи на те, що при переході на принципи НДТ основний вектор має бути спрямований на збереження, економію і навіть відновлення наявного ресурсного потенціалу та на пошук балансу між природним капіталом та потребами металургійного виробництва.

Становлення самої концепції НДТ розпочалося у середині 1960-х років. Спочатку для вироблення базових принципів та пріоритетів нової моделі державного регулювання були задіяні експерти, науковці та спеціалісти, які репрезентують не лише різні сфери науки і техніки, а й різні країни. Це забезпечило досягнення консенсусу по цілому ряду пріоритетних питань та сприяло широкому поширенню концепції НДТ у багатьох країнах світу.

У міжнародній практиці рішення, що стосуються встановлення вимог до НДТ, визначення переліку необхідних та доступних технологій тощо, приймаються на основі консенсусу в рамках взаємодії між органами державної влади, неурядовими організаціями та промисловими підприємствами на рівні різних галузей. Особливо важливо, що ця взаємодія йде на експертному

рівні з мінімальним використанням адміністративного ресурсу, що дозволяє виробляти релевантні регуляторні вимоги. В умовах такої взаємодії здійснюється інформаційний обмін – збір даних про найбільш поширені та інноваційні технології, технічні рішення, системи менеджменту, цільові завдання реалізованої екологічної політики та ін.

Можна зробити висновок, що в процесі обміну інформацією реалізується бенчмаркінг, тобто порівняльний аналіз застосовуваних рішень за певними критеріями, показниками та кількісними індикаторами. Насамперед враховуються такі критерії:

- висока ресурсна та енергетична ефективність технології;
- застосування маловідходних процесів; – повторне використання речовин та енергії (рецикл або рециркулювання - там, де це можливо);
- мінімізація ризику використання небезпечних речовин (для здоров'я людини та для навколишнього середовища);
- доступність методів скорочення викидів (або емісій) забруднюючих речовин (середозахисної техніки в тих випадках, коли технологічні рішення недостатні для запобігання негативному впливу на навколишнє середовище).

Для віднесення того чи іншого технічного рішення до НДТ необхідно визначити економічну доцільність його застосування. Для цього потрібні однозначні свідчення результатів експлуатації відповідних технологій та технічних рішень. Економічна доцільність визначає можливість ефективного впровадження технологій у металургії для досягнення високого рівня ресурсної ефективності за оптимального рівня фінансових витрат.

Ступінь доступності технології можна визначити за масштабами її практичного застосування та використання на рівні підприємств. При цьому важливо розуміти, що якщо впровадження тих чи інших технологій можливе лише за умови державної підтримки, то говорити про їхню доступність для всіх підприємств галузі передчасно. Металургійні підприємства повинні мати певний рівень готовності до змін, пов'язаних з переходом на принципи НДТ і посиленням екологічних вимог і стандартів. У даному випадку рівень готовності можна розглядати як показник еластичності, що відображає те, як організації та підприємства реагуватимуть на обмеження, що вводяться.

У сучасній економіці активно використовується такий термін, як «функція відгуку», під яким розуміється сума витрат металургії, необхідних для виконання закріплених стандартів та введених екологічних вимог. Рівень регулюючого (державного) впливу в даному випадку можна виразити через індикатор, що відображає жорсткість, суворість вимог, що вводяться. При цьому стандарти, що затверджуються, повинні відповідати завданням і цільовим пріоритетам реалізованої промислової та екологічної політики.

Програму підвищення ресурсної ефективності за допомогою впровадження НДТ можна розглядати як дорожню карту модернізації. У міру реалізації програм, з одного боку, зростає частка законослухняних підприємств, з другого – збільшується ресурсна ефективність виробництва та скорочується негативний вплив на довкілля.

Найкращі доступні технології є ключовим інструментом у контексті реалізації політики розвитку металургії у масштабах країни. Для досягнення поставлених завдань у сфері ресурсно-технологічної реформи металургії важливо забезпечити планомірний перехід усіх великих металургійних підприємств до вимог НДТ. Зазначені вимоги встановлено для металургії за допомогою проведення бенчмаркінгу та використання спеціальних критеріїв та індикаторів оцінки НДТ. При цьому спектр областей застосування НДТ доцільно розширити; можливості застосування технологічного нормування вже доведено практикою розробки та застосування не мають міжнародних аналогів інформаційно-технологічних довідників (ІТД) НДТ для видобутку нафти, природного газу, руд, очищення комунальних стічних вод.

Сьогодні необхідно вдосконалювати практику застосування інструментів найкращих доступних технологій, залучаючи провідних національних експертів та співпрацюючи з міжнародними організаціями. Важливо опрацювати систему критеріїв, що дозволяють об'єктивно оцінювати рівень доступності та рівень економічної ефективності тих чи інших рішень. Значимість застосування системного підходу диктується необхідністю забезпечення об'єктивної оцінки результатів впровадження найкращих доступних технологій для встановлення нових та вдосконалення наявних вимог наступного «покоління» НДТ у країні.

Останнім часом на міжнародному та національному рівнях все більша увага приділяється

можливостям скорочення викидів парникових газів у результаті застосування найкращих доступних технологій (насамперед у частині підвищення енергетичної, ресурсної ефективності та використання вторинних ресурсів у металургійному виробництві). Застосування показників ресурсної ефективності для розрахунку викидів парникових газів дозволяє запобігти розповсюдженню необґрунтованої інформації про «вуглецевої нейтральності» виробництв, які не відповідають НДТ або демонструють вельми скромні успіхи в галузі підвищення ресурсної ефективності.

### Висновки

Концепція НДТ безперервно вдосконалюється, збагачується, а досвід підвищення ресурсної та екологічної ефективності виробництва нагромаджується у багатьох галузях, регіонах, державах. Україна виступає повноправним партнером, учасником розвитку цієї міжнародної концепції, яка є ядром політики підвищення ресурсної ефективності металургії. Завдання реалізації правового механізму на основі НДТ має міжвідомчий та міжгалузевий характер. Досягнення технологічних нормативів (заснованих на галузевих показниках НДТ) – це вимога до всіх металургійних підприємств. Відповідно формування єдиних підходів до технологічного нормування вимагає залучення широкого кола відомств та експертів у конкретних технологіях у сферах застосування НДТ у металургії. Система державного регулювання, що ґрунтується на використанні концепції найкращих доступних технологій, вибудована в зарубіжних країнах, зокрема в державах ЄС, довела свою ефективність. Однак повне копіювання досвіду та самої системи країн ЄС для України в контексті здійснення переходу до НДТ не було можливим.

ZELENIN Y. M. <sup>1\*</sup>

<sup>1\*</sup> PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Finance, Banking and Insurance, Interregional Academy of Personnel Management, e-mail: yuriy.zelenin@gmail.com, ORCID ID: 0000-0001-9565-336X

## CONCEPT OF ECONOMIC DEVELOPMENT OF METALLURGY BASED ON THE TRANSITION TO THE BEST AVAILABLE TECHNOLOGIES

**The purpose** of the study is to form a concept of economic development of metallurgy based on the transition to the best available technologies. **The methodology** consists in applying the institutional theory of business behavior strategies and the theory of economic dominance in a multi-level economy. The study uses methods of grouping, process structuring, and expert assessments. **The results.** Priority tasks facing metallurgy have been determined, namely: modernization of production capacities, creation of favorable conditions for the progressive development of high-tech sectors, and reduction of the level of import dependence of domestic industries. At the same time, issues related to increasing the resource efficiency of metallurgy and reducing the negative impact are particularly relevant. on the environment and reducing environmental risks. To solve these problems, it is proposed to carry out a reform of the regulation of metallurgy, which is based on the concept of the best available technologies (BAT). The term "technology" is used to understand the sequence of actions (operations), which are carried out under certain conditions on the main and auxiliary equipment, with the help of which the raw resources are transformed into products (results). In the context of BAT, the entire life cycle of technology is considered, including design, implementation, modernization and abandonment of technology. It was established that the availability of technologies is expressed in the technical, production-technological and economic possibility of their application at a specific enterprise. "The best" in the definition of BAT means that it is the best available technologies that make it possible to achieve high resource and environmental efficiency of production. **Scientific novelty.** The concept of the economic development of metallurgy based on the transition to the best available technologies and the formation of a closed-cycle economy is substantiated, in which resource efficiency is considered as a fundamental concept of the transition of technological development to a new level, which in turn includes 4 stages: scientific-technical, technical-economic, social - economic and social-regulatory, each of which is able to give a new impetus to the development of production. **Practical significance.** The practical significance of the research lies in the possibility of using its results in strategic documents of economic development to ensure the sustainable functioning of metallurgy and its environmentalization.

*Keywords:* concept of economic development, metallurgy, best available technologies

## REFERENCES

1. Amosha, O. I. and Nikiforova, V. A., (2019), Svitovyy dosvid stanovlennya metalurhiynykh smart-vyrobnytstv: osoblyvosti, napryamy, naslidky [Global experience in the development of metallurgical smart production: features, directions, consequences], *Ekonomika promyslovosti*, vol. 2, no. 86, pp. 84–106. (in Ukrainian).
2. Grynko, T. V., (2013), Transkordonne spivrobitnytstvo i stratehiyi rozvytku metalurhiynykh pidpryyemstv [Cross-border cooperation and development strategies of metallurgical enterprises], *Visnyk Shhidnoukrayins'koho natsional'noho universytetu imeni Volodymyra Dalya*, vol. 17 (206), pp. 158–161. (in Ukrainian)
3. Vlasyuk, T.O., (2016) Metalurhiyna haluz' Ukrayiny na svitovomu rynku: problemy ta priorytety [The metallurgical industry of Ukraine on the world market: problems and priorities]. *Naukovyy visnyk Natsional'noyi akademiyi statystyky, obliku ta audytu*, vol. 3, pp. 91-103. (in Ukrainian)

Стаття надійшла до редакції: 11.12.2024  
Received: 2024.12.11

УДК 330.101.3:338.46

КІНДРАТ О. О.

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти «доктор філософії» (PhD) ДВНЗ Ужгородський національний університет, e-mail: oleksii.kindrat@uzhnu.edu.ua, ORCID ID: 0000-0003-4853-4274

## НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА

**Метою дослідження** є обґрунтування основних науково-теоретичних підходів до визначення поняття державно-приватного партнерства. **Методика.** У процесі дослідження було використано методи системно-структурного та порівняльного економічного аналізу, статистичного спостереження та інтерпретації оригінальних наукових праць тощо. **Результати.** Розкрито підходи до змісту поняття «державно-приватне партнерство», що включає такі, як: механізм, який дозволяє урядам закуповувати та впроваджувати державну інфраструктуру чи послуги; довгостроковий контракт між приватною стороною та державною організацією щодо надання державних активів або послуг; тривалу юридичну асоціацію між двома або більше партнерами; співпрацю між різними зацікавленими сторонами, включаючи принаймні одну некомерційну організацію; новий інструмент управління тощо. **Наукова новизна.** Запропоновано авторське трактування поняття «державно-приватне партнерство» як угоди про співпрацю між державними установами та організаціями приватного сектору, що укладаються для спільної реалізації громадських проєктів, послуг чи інфраструктури з метою задоволення суспільних потреб і подолання обмежень у ресурсах за умови розподілу відповідальності, ризиків і винагороди між державним і приватним секторами. **Практична значимість** дослідження полягає в тому, що державно-приватне партнерство як ефективний механізм залучення приватних інвестицій у розвиток державного сектора сприятиме подоланню інвестиційного розриву шляхом мобілізації приватного фінансування в післявоєнну відбудову та розвиток інфраструктури в Україні.

*Ключові слова:* державно-приватне партнерство (ДПП), держава, державний сектор, приватний сектор, довгостроковий контракт

### Постановка проблеми

Традиційно суспільні блага та послуги надаються державою. Однак для сприяння кращому використанню ресурсів як державного, так і приватного секторів, а також розширення активів і послуг державної інфраструктури, були створені державно-приватні партнерства (ДПП), які поєднують ресурси та компетенції державного та приватного секторів, розподіляючи ризики та відповідальність, що дозволяє урядам отримувати вигоду від досвіду приватного сектору, зосереджуючись разом з тим на політиці, плануванні та регулюванні, делегуючи певні поточні функції.

В останні роки державно-приватне партнерство зазнало важливого зрушення: від використання ДПП як заходів щодо зменшення ризиків у державному та приватному секторах до ширшого поняття – структуризації угод, які можуть принести значні переваги розвитку. Для досягнення успіху ДПП необхідний ретельний аналіз їх діяльності, можливих ризиків, формування відповідної правової та інституційної бази, створення ефективних механізмів управління та моніторингу ДПП.

### Аналіз останніх досліджень і публікацій

Проблеми, пов'язані з ДПП, знаходяться в центрі уваги як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників. Малін О. Л. у своїй статті розкрив історію становлення державно-приватного партнерства як системи організаційно-економічних відносин, де публічним партнером виступають як органи державної влади, так і місцевого самоврядування, громадські організації, благодійні фонди [1].

Кругловим В. визначено основні тенденції розвитку системи державно-приватного партнерства в сучасних умовах і проаналізовано особливості теоретичних та практичних аспектів у різних секторах економіки [2].

Китайські науковці Юнцзянь К., Чже Ч., Цзінсяо Чж., Юн Л. у своєму дослідженні провели всебічний огляд літератури для виявлення основних і неосновних елементів, які часто цитуються в

описах ДПП і запропонували визначення, яке сприятиме більш змістовному та всебічному дискурсу щодо ДПП для покращення спілкування та розуміння між науковцями та практиками з різних дисциплін та законодавчого досвіду [3].

Менчжун Чж. і Темулін Б. розкрили сутність державно-приватного партнерства (ДПП), його історичні передумови, форми, масштаби, переваги та недоліки [4].

Австрійський науковець Ліндер С. узагальнив численні трактування терміну «державно-приватне (ДПП) партнерство» в сучасних дискусіях і, на основі цього, запропонував шість різних варіантів використання терміну та пов'язано з їхніми відповідними значеннями в неоконсервативній та неоліберальній ідеологіях [5].

У монографії «Виклик державно-приватного партнерства» за редакції Грема А. Ходжа та Карстена Гресе проаналізовано реформи ДПП, успіхи та невдачі цих реформ, а також досліджено переваги і недоліки їх функціонування, у порівнянні з більш традиційними методами надання послуг та інфраструктури державного сектора [6]. Однак недостатньо розкриті науково-теоретичні підходи до визначення поняття державно-приватного партнерства.

### Формування цілей статті

Метою статті є обґрунтування основних науково-теоретичних підходів до визначення поняття державно-приватного партнерства.

У процесі дослідження було використано методи системно-структурного та порівняльного економічного аналізу, статистичного спостереження та інтерпретації оригінальних наукових праць.

### Виклад основного матеріалу дослідження

Державно-приватне партнерство (ДПП) – це співпраця між державним та приватним секторами, яке є альтернативою державним послугам і за які традиційно відповідає виключно уряд. Наразі міжнародного загальноприйнятого визначення ДПП не існує. Цей термін використовується для опису широкого діапазону типів угод між суб'єктами державного та приватного секторів, і різні країни прийняли різні визначення відповідно до розвитку своїх програм ДПП.

Так, на думку британських вчених таких, як: Штрассер С., Стаубер К., Шривастава Р., Райлі П., О'Куїн К., державно-приватне партнерство (ДПП) є терміном, який можна використовувати для визначення широкої категорії діяльності та структур, пов'язаних з державним і приватним секторами [7].

Відсутність загальноприйнятого визначення викликана впливом таких факторів, як: концептуальна нечіткість, множинність підходів до визначення, ідеологічно обґрунтована адвокація (як за, так і проти) і різні дослідницькі традиції [8]. Наприклад, одним із факторів, що сприяють цьому, є існування різних типів і варіантів ДПП [9], таких як ДПП «користувачі платять» проти «державних» ДПП, звичайні проти інституційних ДПП, інфраструктурні проти послуг ДПП та традиційні проти співфінансованих ДПП. Крім того, країни по-різному впроваджують ДПП на основі традицій закупівель, нормативної бази, інституційних структур та інших факторів макросередовища.

В «Інтернет-довідковому посібнику PPP» державно-приватне партнерство трактується як механізм, який дозволяє урядам закуповувати та впроваджувати державну інфраструктуру чи послуги, використовуючи ресурси та досвід приватного сектору. «Там, де уряди стикаються з такими проблемами, як старіння населення, відсутність інфраструктури або потреба в більш ефективних послугах, партнерство з приватним сектором може сприяти пошуку нових рішень та фінансуванню» [10].

Твіномувезі І. та Герман Ч. вважають, що основна філософія ДПП полягає в тому, що жодна окрема організація не має всіх сильних сторін, необхідних для того, щоб діяти самостійно, хоча всі організації мають сильні сторони [11]. Отже, основна мета ДПП – надати ефективні послуги, які ні державний, ні приватний сектори не можуть зробити окремо.

Ванг Н. і Ма М. підкреслюють, що ДПП є ефективним інструментом для забезпечення стійкості [12]. Відповідно до Максфілда К., Гарнера С. та Пареха А., ДПП означає співпрацю між різними зацікавленими сторонами, включаючи принаймні одну некомерційну організацію, для досягнення спільної мети, що виходить за межі можливостей будь-якої окремої зацікавленої сторони [13].



Зазвичай, ДПП – це довгостроковий контракт між приватною стороною та державною організацією щодо надання державних активів або послуг, у якому приватна сторона несе значний ризик і відповідальність за управління.

У Лабораторії PPP Knowledge Lab (Ресурсний центр державно-приватного партнерства), ДПП визначили як «довгостроковий контракт між приватною стороною та державною установою для надання державних активів або послуг, у якому приватна сторона несе значний ризик і відповідальність керівництва, а винагорода пов'язана з продуктивністю» [10]. Дане визначення ДПП охоплює як нові, так і наявні активи та пов'язані послуги; контракти включають як ті, у яких приватна сторона повністю оплачується користувачами послуг, а також й ті, у яких державна установа здійснює деякі або всі платежі; контракти в багатьох секторах і для ряду послуг, за умови, що існує суспільний інтерес у наданні цих послуг; проект включає довгострокові активи, пов'язані з довгостроковим характером контракту ДПП. Функції управління проектом передані приватній стороні, як ось: проектування, будівництво, фінансування, експлуатація та технічне обслуговування, можуть відрізнитися у кожному контракті, однак у всіх випадках приватна сторона є відповідальною за управління, виконання проекту та несе ризик. Передача ризику приватній стороні не є метою, але є інструментом для повної передачі відповідальності щодо управління та з метою узгодження приватних інтересів із суспільними інтересами [10].

ДПП, як правило, не включають контракти на надання послуг або контракти на будівництво «під ключ», які класифікуються як проекти державних закупівель, або приватизацію комунальних підприємств, де державний сектор відіграє обмежену роль.

Томпсон, О. і Аровсейф, Ф. підкреслили, що ДПП означає тривалу юридичну асоціацію між двома або більше партнерами. З цих партнерів принаймні один має бути державною організацією, а інший має бути приватною організацією [14].

Співпраця між урядами та бізнесом відбувається у формі державно-приватного партнерства. Обидві сторони привносять у партнерство такі ресурси, як авторитет, знання, гроші та власність. Особливо в умовах обмежених фінансних ресурсів партнерство залежить від досвіду, організаційних моделей, технологій і навичок приватного сектору [15].

Концепція ДПП не має загальноприйнятого визначення з різними тлумаченнями також залежно від контексту та залучених зацікавлених сторін. Так, Світовий банк описує ДПП як: «довгостроковий контракт між приватною стороною та державною організацією для надання суспільних активів або послуг, у якому приватна сторона несе значний ризик і відповідальність за управління, а винагорода пов'язана з результатами роботи [9]. Організація розвитку економічного співробітництва визначає ДПП як «угоду між урядом та одним або декількома приватними партнерами (до яких можуть входити оператори та фінансисти)... в межах угоди приватні партнери надають послуги таким чином, щоб що надання послуг цілі уряду узгоджуються з цілями прибутку приватних партнерів» [16]. Європейська Комісія вважає ДПП формами співпраці між державними органами влади та бізнесом, спрямовані на забезпечення фінансування, будівництва, реконструкції, управління та обслуговування інфраструктури для надання послуг [17]. Отже, Світовий банк та Організація економічного співробітництва та розвитку наголошують на важливості того, що відповідальність за ризики та управління бере на себе приватна сторона. Європейська Комісія розширює це питання, виділяючи спектр заходів, які можуть бути включені в угоду ДПП.

З юридичної точки зору державно-приватне партнерство (ДПП) є дуже специфічною категорією державних контрактів, які були створені у Франції в 2004 році: ринки співпраці. Вони дозволяють приватним компаніям брати участь у фінансуванні та управлінні державним проектом через тендер.

Державно-приватне партнерство пропонує кілька переваг, таких як: об'єднання команд із доповнювальними навичками та досвідом; більш швидка та ефективна реалізація проектів; налагодження довгострокової співпраці; розподіл відповідальності; передача ризику сторонам, які можуть краще ним керувати; і, зрештою, просування інновацій.

ДПП стали важливою формою міжорганізаційних відносин для забезпечення суспільної цінності [18]. Мен Ф., Тан Дж. і Чжан С. вказують на те, що ДПП – це комплексна концепція розробки проекту, яка використовується в усіх аспектах життєвого циклу проекту (проектування, будівництво, фінансування, управління, маркетинг, експлуатація, обслуговування та технічне обслуговування) [19].

За словами Дечева Д., державно-приватне партнерство – це розвиток співпраці між державними

адміністраторами та діловим світом приватного сектору, який зосереджується на пропозиції будівництва, фінансування, реконструкції, управління чи обслуговування інфраструктури або надання послуг [20].

Державно-приватні партнерства (ДПП) – які у загальній формі визначаються як інституційні домовленості про співпрацю між суб'єктами державного та приватного секторів – набули широкого інтересу в усьому світі. Ліндер С. бачить у ДПП нову мову в державному управлінні, призначену для охоплення старих усталених процедур залучення приватних організацій до надання державних послуг [5].

Деякі практики та науковці вважають ДПП новим інструментом управління, який замінить традиційний метод укладання контрактів на державні послуги через тендер. Так, Савас Є. розглядає державно-приватні партнерства як новий спосіб реалізації інфраструктурних проектів, таких як будівництво тунелів і оновлення гаваней [21].

Сюн В., Чен Б., Ван Х. та Чжу Д. визначили ДПП як інноваційний метод закупівель, за якого державні та приватні партнери співпрацюють для розробки інфраструктури та надання державних послуг. ДПП в інфраструктурі з'являються в різних розмірах і формах [22].

Безумовно, уряди протягом століть укладали контракти з приватним сектором. З початку цивілізації існувала різниця між тим, що є публічним, і тим, що є приватним, і між ними часто виникала напруга. Оскільки держава поступово збільшувала свою роль у підтримці добробуту громадян, вищий рівень життя супроводжувався зростанням великих державних підприємств, часто замість зародкових приватних ринків. На думку Дечева Д., поняття ДПП, відповідно до їх визначення, сприяють національній специфіці в різних країнах, які використовують впровадження ДПП [20]. Наразі кожна країна має свою концепцію та визначення державно-приватного партнерства залежно від власної системи законодавства та стратегічних точок зору.

Отже, думки вчених розділилися, найбільший розрив існує між дослідниками, які вважають ДПП інструментом управління, і тими, хто вважає, що це «мовна гра» [23]. Для багатьох ДПП пов'язане з інфраструктурними проектами, а отже це – інституційні механізми співпраці, які виражаються через створення нових організаційних одиниць.

На нашу думку, державно-приватне партнерство (ДПП) – це угоди про співпрацю між державними установами та організаціями приватного сектору, що укладаються для спільної реалізації громадських проектів, послуг чи інфраструктури з метою задоволення суспільних потреб і подолання обмежень у ресурсах за умови розподілу відповідальності, ризиків і винагороди між державним і приватним секторами.

Нині ДПП пов'язують з можливостями досягнення Цілей сталого розвитку (ЦСР). Разом з цією еволюцією з'явилося нове поняття – «ДПП для ЦСР на першому місці для людей» (скорочено «ДПП для ЦСР») було сформульовано у 2015 р. разом з дискусіями навколо Аддис-Абебський план дій Третьої міжнародної конференції з фінансування розвитку. Державно-приватне партнерство розглядається як механізм досягнення результатів відповідно до Порядку денного Організації Об'єднаних Націй на період до 2030 року, який формулює наступний набір принципів ДПП: підвищення уваги до структури та використання змішаних фінансових інструментів; справедливий розподіл ризиків і винагород; дотримання соціальних та екологічних стандартів забезпечення «стійкої, доступної, недорогої та стійкої інфраструктури якості»; забезпечення механізмів підзвітності, прозорості, в тому числі в рамках державних закупівель і контрактах; забезпечення участі громад у прийнятті рішень, які їх стосуються; забезпечення ефективного управління, бухгалтерського обліку та складання бюджету для умовних зобов'язань і стійкості боргу; узгодження з національними пріоритетами та відповідними принципами ефективного співробітництва з метою розвитку [24].

Аддис-Абебський план розглядає сталу та стійку інфраструктуру як ключову сферу, враховуючи, що інвестиції в транспорт, енергетику, водопостачання та санітарію є передумовами для досягнення ЦСР. Він чітко визнає як традиційні, так і нові джерела фінансування, такі як змішане фінансування, як важливі для заповнення прогалини в інфраструктурі. Разом з тим, стійкість боргу є дуже великою проблемою, яка загострюється для багатьох країн, що розвиваються, і багато урядів потребують підтримки, щоб повністю зрозуміти переваги та ризики різних видів фінансування.

Як зазначено в параграфі 48, приватні інвестиції відіграють ключову роль у фінансуванні інфраструктури, зокрема через банки розвитку, фінансові установи розвитку та інструменти та

механізми, такі як державно-приватне партнерство, змішане фінансування, яке поєднує пільгове державне фінансування з непільговим приватним фінансуванням та досвід державного та приватного секторів, спеціальні механізми, безрегресне фінансування проектів, інструменти зменшення ризиків та об'єднане фінансування структур.

Інструменти змішаного фінансування, включаючи державно-приватні партнерства, служать для зниження інвестиційних ризиків і стимулюють додаткове фінансування приватного сектора в ключових секторах розвитку, керуючись регіональною, національною та субнаціональною урядовою політикою та пріоритетами для сталого розвитку. Для використання потенціалу змішаних фінансових інструментів для сталого розвитку слід ретельно розглянути відповідну структуру та використання змішаних фінансових інструментів. Проекти, які передбачають змішане фінансування, включаючи державно-приватне партнерство, мають справедливо розподіляти ризики та винагороду, включати чіткі механізми підзвітності та відповідати соціальним та екологічним стандартам [25].

### Висновок

Державно-приватне партнерство стає все більш популярним способом будівництва великих інфраструктурних проектів. Ці партнерства об'єднують ресурси, досвід і сильні сторони обох секторів для вирішення складних завдань і надання проектів і послуг громадськості. Порівняно з традиційними рішеннями щодо закупівель, ці механізми демонструють значно підвищений рівень участі приватного сектора з метою підвищення ефективності та результативності проекту протягом усього його життєвого циклу, від розробки до завершення операційної фази. ДПП також може розподілити вартість проекту на більш тривалий період і, таким чином, може вивільнити державні кошти для інвестування в секторах, в які приватні інвестиції неможливі або з інших причин недоречні. Однак ДПП слід розглядати не як інструмент для вирішення бюджетних обмежень державного сектора чи прогалин у фінансуванні, а радше як інструмент для реалізації ефективних, рентабельних проектів і відповідних послуг.

Післявоєнна відбудова інфраструктури України потребуватиме мобілізації значних фінансових ресурсів як державних, так і приватних. ДПП може бути важливим фінансовим механізмом для подолання інвестиційного розриву шляхом мобілізації приватного фінансування в розвиток інфраструктури. Державно-приватне партнерство як ефективний механізм залучення приватних інвестицій у розвиток державного сектора сприятиме подоланню інвестиційного розриву шляхом мобілізації приватного фінансування в розвиток інфраструктури.

KYNDRAT O. O.

Doctor of Philosophy (PhD) Candidate at the Third (Educational-Scientific) Level of Higher Education, Uzhhorod National University, e-mail: oleksii.kindrat@uzhnu.edu.ua, ORCID ID: 0000-0003-4853-4274

## SCIENTIFIC-THEORETICAL APPROACHES TO DEFINING THE CONCEPT OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP

**The purpose** of the study is to substantiate the main scientific and theoretical approaches to defining the concept of Public-Private Partnership. **Methodology.** In the course of the research, methods of system-structural and comparative economic analysis, statistical observation and interpretation of original scientific works were used. **Results.** Approaches to the content of the concept of "Public-Private Partnership" are disclosed, which include: a mechanism that allows governments to purchase and implement public infrastructure or services using the resources and experience of the private sector; a long-term contract between a private party and a public organization for the provision of public assets or services; a long-term legal association between two or more partners; cooperation between various stakeholders, including at least one non-profit organization, to achieve a common goal; forms of cooperation between public authorities and business aimed at providing financing, construction, reconstruction, management and maintenance of infrastructure for the provision of services; a new management tool that will replace the traditional method of concluding contracts for public services through tender; a comprehensive project development concept that is used in all aspects of the project life cycle; from a legal point of view as a very specific category of public contracts. A new concept is revealed-" PPP for SDG comes first for people", which is formulated together with the discussions around the Addis Ababa Action Plan of the third international conference on financing for development and is interpreted as a mechanism for achieving results in accordance with the United Nations Agenda for the period up to 2030. **Scientific novelty.** The author's interpretation of the concept of "Public-Private Partnership"

as cooperation agreements between state institutions and organizations of the private sector, concluded for the joint implementation of public projects, services or infrastructure in order to meet public needs and overcome restrictions in resources, provided that responsibility, risks and remuneration are distributed between the public and private sectors. **The practical** significance of the study is that public-private partnership as an effective mechanism for attracting private investment in the development of the public sector will help to overcome the investment gap by mobilizing private funding for the post-war reconstruction and infrastructure development in Ukraine.

*Keywords:* Public-Private Partnership( PPP), state, public sector, private sector, long-term contract

## REFERENCES

1. Malin, O. L. (2019) Stanovlennia derzhavno-privatnoho partnerstva yak systemy orhanizatsiino-ekonomichnykh vidnosyn [Public-private partnership formation as a system of organizational and economic relations], *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 8, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8588> (Accessed 06 Dec 2024). DOI: 10.32702/2307-2105-2019.8.46
2. Kruhlov V. Rozvytok systemy derzhavno-privatnoho partnerstva v suchasnykh umovakh. [Development of the public-private partnership system in modern conditions], *Naukovyi visnyk: derzhavne upravlinnia*. 2021. № 3. S. 50-67. Rezhym dostupu: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nauvisdu\\_2021\\_3\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nauvisdu_2021_3_5).
3. Ke, Yongjian & Cheng, Zhe & Zhang, Jingxiao & Liu, Yong. (2023). Making sense of the definition of public-private partnerships. *Built Environment Project and Asset Management*. 14. 10.1108/BEPAM-01-2023-0009.
4. Batjargal, Temulin & Zhang, Mengzhong. (2022). Review on the Public-Private Partnership. *Management Studies*. 10. 10.17265/2328-2185/2022.01.001.
5. Linder, S. H. (1999). Coming to Terms With the Public-Private Partnership: A Grammar of Multiple Meanings. *American Behavioral Scientist*, 43(1), 35-51. <https://doi.org/10.1177/00027649921955146>
6. *The Challenge of Public-Private Partnerships/* Edited by Graeme A. Hodge and Carsten Greve (2005). Pp.:368 DOI: <https://doi.org/10.4337/9781845428082>
7. Strasser S, Stauber C, Shrivastava R, Riley P, O'Quin K (2021) Collective insights of public-private partnership impacts and sustainability: A qualitative analysis. *PLoS ONE* 16(7): e0254495. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0254495>.
8. Brinkerhoff, D.W. and Brinkerhoff, J.M. (2011), Public-private partnerships: perspectives on purposes, publicness, and good governance, *Public Administration and Development*, Vol. 31, pp. 2-14.
9. World Bank Group (main website). August 13, 2021. URL: <https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/library/world-bank-group-main-website>
10. About Public-Private Partnerships / PPP Reference Guide 3.0 (Full version). April 27, 2017. URL: <https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/index.php/applicable-all-sectors/about-public-private-partnerships>
11. Twinomuhwezi Kiiza, Ivan & Herman, Chaya. (2020). International Journal of Educational Administration and Policy Studies Critical success factors for public-private partnership in universal secondary education: Perspectives and policy lessons from Uganda. *International Journal of Educational Administration and Policy Studies*. 12. 133-146. 10.5897/IJEAPS2020.0656.
12. Wang, N., & Ma, M. (2020). Public-private partnership as a tool for sustainable development—What literature says? *Sustainable Development*, 29, 243-258. doi:10.1002/sd.2127
13. Maxfield, K. E., Garner, S. B., & Parekh, A. (2017). The role of public-private partnerships in catalyzing the critical path. *Clinical and Translational Science*, 10, 431-442, doi:10.1111/cts.12488.
14. Thompson, O. A., & Arowosafe, F. C. (2020). Developing a public-private partnerships model for sustainable management of ecotourism sites in Nigeria. *Scientific Papers Series Management, Economic Engineering in Agriculture and Rural Development*, 20(4), 527-538.
15. Dordevic, A., & Rakic, B. (2021). Macroeconomic aspects of public-private partnership. *TEME*, 45(1), 367-382. Retrieved from <https://doi.org/10.22190/TEME200213020D>
16. Organisation for Economic Cooperation Development (2008), *Public-private Partnerships: in Pursuit of Risk Sharing and Value for Money*, OECD Publications, Paris.
17. European Commission (2003), *Guidelines for Successful Public-Private Partnerships*, Regional Policy, Directorate-General, Brussels.
18. Maurya, D., & Srivastava, A. K. (2019). Managing partner opportunism in public-private partnerships: The dynamics of governance adaptation. *Public Management Review*, 21(10), 1420-1442. Retrieved from <https://doi.org/10.1080/14719037.2018.1559341>

19. Meng, Fanyong & Tang, Jie & Zhang, Shaolin & Xu, Yanwei. (2020). Public-Private Partnership Decision Making Based on Correlation Coefficients of Single-Valued Neutrosophic Hesitant Fuzzy Sets. *Informatica*. 1-39. 10.15388/20-INFOR401.
20. Dechev, D. (2015). Public-private partnership—A new perspective for the transition countries. *Trakia Journal of Sciences*, 15(3), 228-236. doi:10.15547/tjs.2015.03.005
21. Savas, E.S. (2000), *Privatisation and Public–Private Partnerships*, New York: Chatham House Publishers, Seven Bridges Press. pp. 72-73.
22. Xiong, W., Chen, B., Wang, H., & Zhu, D. (2018). Governing public-private partnerships: A systematic review of case study literature. *Australian Journal of Public Administration*, 78, 95-112. doi:10.1111/1467-8500.12343
23. Teisman, G.R. and E.H. Klijn (2002), Partnership Arrangements. Governmental Rhetoric or Governance Scheme?', *Public Administration Review*, 62 (2), 197–205.
24. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development / Department of Economic and Social Affairs Sustainable Development. URL: Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development | Department of Economic and Social Affairs
25. Addis Ababa Action Agenda of the Third International Conference on Financing for Development. URL: <https://sustainabledevelopment.un.org/frameworks/addisababaactionagenda>

Стаття надійшла до редакції: 13.12.2024  
Received: 2024.12.13

УДК 330.341.1:338.43

КАРБОВСЬКА Л.О.<sup>1\*</sup>, ЛУКАШ С.В.<sup>2</sup>

<sup>1\*</sup> к.е.н., доцент, професор кафедри маркетингу ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна академія управління персоналом», e-mail: karbovska2103@gmail.com, ORCID ID: 0000-0001-5333-1653

<sup>2</sup> здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна академія управління персоналом», e-mail: supersonic2002ua@gmail.com, ORCID ID: 0009-0009-9130-060X

## ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ В СФЕРІ ПАКУВАННЯ: ДОСВІД НІМЕЦЬКОЇ КОМПАНІЇ

**Мета** дослідження полягає у вивченні та обґрунтуванні досвіду німецької компанії щодо викликів і перспектив використання інноваційних технологій у сфері пакування. **Методика.** У процесі дослідження використано загальнонаукові, загально-філософські та міждисциплінарні методи: системно-структурного, структурно-функціонального та порівняльного економічного аналізу статистичного спостереження тощо. **Результати.** Розкрито зміст поняття «інновації в пакуванні», показано переваги та недоліки інноваційних рішень у сфері пакування. Представлено досвід німецької компанії PFÄFFLE GMBH щодо впровадження стійких екологічних інноваційних технологій, таких як біорозкладна упаковка на основі крохмалю, целюлози та інших біоматеріалів. **Наукова новизна.** У статті визначено ключові фактори переходу PFÄFFLE GMBH до стійких пакувальних рішень, що обумовлені як зовнішніми ринковими тенденціями, так і внутрішніми стратегічними пріоритетами компанії, як ось: зміни в законодавстві ЄС, зростання попиту споживачів на екологічні рішення, регуляторні вимоги та екологічні стандарти, зростання конкуренції, інновації, економічні вигоди від переходу на стійкі рішення; розкрито переваги упаковки на основі крохмалю та целюлози. **Практична значимість** дослідження полягає в тому, що використання досвіду PFÄFFLE GMBH щодо інноваційних екологічних рішень іншими європейськими компаніями в сфері пакування сприятиме підвищенню стійкості підприємств та їх конкурентоспроможності внаслідок мінімізації впливу на навколишнє середовище, забезпечуючи при цьому функціональність упаковки.

*Ключові слова:* інновації в пакуванні; екологічна упаковка; біологічно розкладні матеріали; інноваційні технології; стійкість

### Постановка проблеми

Стрімкий розвиток роздрібно́ї торгівлі в Інтернеті змушує компанії постачати товари швидко, ефективно та екологічно відповідально. Упаковка відіграє вирішальну роль у задоволенні очікувань клієнтів і розвитку бізнесу. Останні розробки в пакувальній промисловості показують, що це вже не просто захист продуктів на шляху до споживача. Швидше, увага зосереджена на ефективних, економічно ефективних та екологічно чистих рішеннях, щоб задовольнити зростаючий попит у роздрібній торгівлі онлайн. Пакувальна промисловість використовує передові технології для вирішення проблем, таких як відходи, неефективність ланцюга поставок і підробка продукту. Упаковка є вирішальним фактором для впізнаваності бренду та підвищення іміджу підприємства. Наразі 70% споживачів формують думку про бренд на основі упаковки.

### Аналіз останніх досліджень і публікацій

Проблеми нових технологій та інноваційних рішень у пакувальному секторі цікавлять не лише науковців, але й бізнесменів та представників урядових кіл і міжнародних організацій. Так, у Звіті Mordor Intelligence—проаналізовано тенденції розвитку ринку упаковки у 2019-2024 рр. та розроблено прогноз зростання індустрії упаковки за сегментами протягом 2024–2029 рр. [1]. У публікації засновника Marketing Insider Group, віце-президента з маркетингу і контенту в SAP M. Бреннера дано визначення інноваційної упаковки, розкрито її важливість і приведені приклади інноваційної упаковки [2]. У Звіті провідної європейської мережі інновацій та стартапів StartUs розглядається 10 найкращих нових технологій у пакувальній індустрії, включаючи 3D, робототехніку, великі дані та Інтернет речей. Кожна технологія містить три приклади практичного використання та один перспективний стартап [3].

Німецькі науковці Лангнер Т., Еш Ф, Кюн Й. вважають, що для більшості споживчих товарів упаковка, поряд із самим продуктом, є найважливішою точкою контакту з покупцем. У своїй статті ними проаналізовано найважливіші фактори дизайну упаковки споживчих товарів і запропоновано рекомендації щодо дій для реалізації успішної упаковки [4].

Вітчизняними науковцями Погожих М. і Софроною М. проведений аналіз світового ринку упаковки протягом 2009-2018 рр., визначено найбільші компанії, зроблено прогноз розвитку ринку [5]. У статті Колосок А. досліджено теоретичні аспекти сутності та складу споживчої упаковки з позиції соціально-етичного маркетингу, обґрунтовано вплив споживчої упаковки на прийняття рішень про купівлю товарів [6]. Однак недостатньо дослідженими є можливості використання інноваційних технологій у сфері пакування.

### **Формулювання цілей статті**

Метою статті є вивчення та обґрунтування досвіду німецької компанії щодо викликів і перспектив використання інноваційних технологій у сфері пакування.

Для досягнення мети було використано загальнонаукові, загально-філософські та міждисциплінарні методи: системно-структурного, структурно-функціонального та порівняльного економічного аналізу статистичного спостереження тощо.

### **Виклад основного матеріалу дослідження**

Індустрія упаковки розвивається, щороку з'являються нові технології, продукти, матеріали та дизайн. Гнучке пакування, плівки з високим бар'єром і реторт-пакети змінюють традиційні формати, ось як металеві та скляні банки тощо. Нині обсяг ринку упаковки оцінюється в 1,14 трлн. дол. й очікується, що до 2029 року він досягне 1,38 трлн. дол. США, зростаючи на 3,89% щорічно протягом прогнозованого періоду (2024-2029) [1].

З розвитком технологій інновації в упаковці також змінюються. Інновації в пакуванні – це новаторські ідеї та процеси, що застосовуються в пакувальному секторі з метою підвищення ефективності, вартості та екологічної стійкості. Вони зачіпають усі аспекти пакувальних рішень, включаючи дизайн, матеріали, технології, процеси та заходи щодо сталого розвитку. М. Бреннер вважає, що інновації в галузі пакування в цифровому маркетингу – це креативний і стратегічний редизайн або вдосконалення упаковки продукту для покращення іміджу бренду, якості обслуговування клієнтів та функціональності продукту. Це передбачає використання нових матеріалів, дизайну або технологій для створення привабливої упаковки, що запам'ятовується, яка виділяється на ринку. Ціль полягає в тому, щоб підвищити залученість споживачів, впізнаваність бренду і, зрештою, збільшити продажі [2].

Хоча упаковка відіграє вирішальну роль у захисті та терміні зберігання харчових продуктів, захищаючи їх від зовнішнього впливу та подовжуючи їх свіжість, наразі вона створює значні екологічні проблеми, оскільки кожна упаковка споживає ресурси та створює відходи. Зростання використання пластикової упаковки, яка не підлягає повторній переробці та не розкладається біологічно, призводить до різкого збільшення викидів вуглецю, що потенційно діє як стримуючий фактор зростання. Так, у Німеччині щороку утворюється близько 227 кг пакувального сміття на душу населення, 39 кг з яких – лише пластикові відходи, щорічно з первинного пластику виготовляється близько 1,6 млн. т пластикової упаковки, яка потім спалюється [7].

Отже, необхідно, де це можливо – уникати використання упаковки або шукати рішення, які завдають найменшого впливу на навколишнє середовище. Це вимагає переосмислення дизайну продукту та збільшення використання екологічних матеріалів.

Переваги та недоліки інновацій у пакуванні представлено на рисунку 1.



**Рис.1. Переваги та недоліки інновацій в упаковці**  
*Джерело: побудовано авторами*

Нині для вирішення таких проблем, як відходи, неефективність ланцюга поставок і підробка продукту пакувальна промисловість використовує інноваційні цифрові технології, які змінюють галузь: автоматизація на основі штучного інтелекту, великі дані, аналітика та CleanTech трансформують операції пакування, а блокчейн покращує прозорість ланцюжка поставок. Наприклад, Vault Security Systems пропонує рішення на основі блокчейну для управління цілісністю ланцюга поставок і запобігання підробкам [3].

Технології підключення, такі як NFC і RFID, дозволяють контролювати продукт у реальному часі; використовуючи такі технології, як інтелектуальні пломби Manufact включають функції захисту від несанкціонованого доступу. Робототехніка та нанотехнології також покращують точність та довговічність упаковки. Крім того, хмарні обчислення та Інтернет речей (IoT) підвищують операційну ефективність шляхом інтеграції даних і систем. Програми доповненої реальності (AR) і віртуальної реальності (VR) створюють захоплюючий досвід клієнтів і нові способи взаємодії з продуктами. Оскільки ці, керівники повинні швидко їх прийняти, щоб залишатися конкурентоспроможними та відповідати запитам споживачів [3].

Щоб підвищити стійкість і привернути увагу споживачів брендів до навколишнього середовища, пакувальний сектор розвивається за допомогою інтелектуальних і екологічно чистих методів. Компанії все частіше переходять на екологічну упаковку, щоб задовольнити запити споживачів і нормативні вимоги. Споживачі сприймають паперову та картонну упаковку як більш екологічну, ніж пластикову. Екологічна упаковка характеризується, насамперед, здатністю до біологічного розкладання, що гарантує, що після використання її можна утилізувати екологічно чистим способом. Ця властивість має вирішальне значення для зменшення навантаження на звалища та захисту навколишнього середовища. Використаний матеріал також відіграє центральну



роль: такі матеріали, як папір і картон, вважаються особливо екологічно чистими та допомагають зменшити кількість пластикових відходів.

Інновації є ключовим драйвером маркетингової стратегії компанії PFÄFFLE GMBH, особливо в контексті екологічної трансформації пакувальних рішень. Впровадження стійких технологій, таких як біорозкладна упаковка на основі крохмалю, целюлози та інших біоматеріалів, є необхідністю для відповідності зростаючим екологічним вимогам і ринковим тенденціям. Компанія активно розробляє та тестує нові рішення, які не лише зменшують екологічний слід, а й забезпечують збереження функціональних властивостей упаковки, таких як хімічна стійкість та бар'єрні властивості, необхідні для фармацевтичних продуктів.

Одним із перспективних напрямів є впровадження пакувальних рішень на основі крохмалю, який має високу біорозкладність і екологічність. Крохмальна упаковка здатна повністю розкладатися у природних умовах, що знижує навантаження на довкілля. Водночас PFÄFFLE GMBH проводить дослідження для покращення бар'єрних властивостей таких матеріалів, щоб забезпечити необхідний рівень захисту для фармацевтичних продуктів. На ринку вже спостерігається попит на подібні рішення, і компанія має намір розширити свою лінійку екологічної упаковки на основі біоматеріалів до 2025 року.

Перехід на стійкі пакувальні рішення для компанії PFÄFFLE GMBH обумовлений як зовнішніми ринковими тенденціями, так і внутрішніми стратегічними пріоритетами компанії. Одним із ключових факторів є зростаючий попит на екологічні продукти, що спостерігається у глобальному масштабі. Згідно з даними звітів Grand View Research, попит на екологічну упаковку в фармацевтиці зростає на 8,5% щорічно. Додатковим стимулом є посилення регуляторних вимог у сфері екологічних стандартів, таких як директиви ЄС щодо скорочення викидів парникових газів та обмеження використання пластику (табл.1).

Таблиця 1

**Ключові фактори переходу PFÄFFLE GMBH до стійких пакувальних рішень**

*Джерело: складено авторами на основі [8]*

Фактор	Опис	Вплив на PFÄFFLE GMBH
Зміни в законодавстві	Впровадження Європейського зеленого курсу та інших міжнародних ініціатив спрямованих на скорочення використання пластику та стимулювання циркулярної економіки.	Вимога адаптувати виробничі процеси та впроваджувати стійкі пакувальні рішення.
Попит на екологічні рішення серед споживачів	Зростання екологічної свідомості споживачів. Згідно з даними Euromonitor International (2022), понад 60% споживачів віддають перевагу продуктам із біорозкладною упаковкою або екологічно чистими рішеннями.	Необхідність використання біорозкладних матеріалів для задоволення запитів екологічно свідомих клієнтів і зміцнення бренду як інноваційного лідера.
Регуляторні вимоги та екологічні стандарти	Строгі вимоги у сфері пакування, зокрема EU Packaging Waste Directive, що вимагає переробки не менше 50% пакувальної продукції до 2025 року.	Впровадження біопластиків та інших стійких матеріалів у виробництво, щоб відповідати новим стандартам та уникнути штрафів. Інвестиції у нові лінії біопластиків на суму понад €150 млн у 2023 році.
Конкуренція та інновації	Висока конкуренція в сегменті фармацевтичної упаковки, де ключові конкуренти, як Schott AG та Amcor Ltd, активно інвестують у стійкі рішення.	Інвестиції у біопластику та розширення ринків, особливо в Азії, щоб зберегти конкурентні позиції.
Економічна вигода від переходу на стійкі рішення	Перехід на біорозкладні матеріали може знизити витрати на логістику та зберігання на 15-20% через меншу вагу матеріалів (Packaging Industry Report, 2023).	Зниження залежності від нафтопродуктів, що зменшує вразливість до коливань цін на нафту, та зниження витрат у довгостроковій перспективі.

Впровадження стійких пакувальних рішень є стратегічно важливим кроком для PFÄFFLE GMBH, що дозволить компанії відповідати зростаючим вимогам ринку, підвищити свою конкурентоспроможність і мінімізувати ризики, пов'язані з регуляторними змінами. Інвестиції в біорозкладні матеріали допоможуть не лише зміцнити бренд компанії на глобальному ринку, але й забезпечити економічну вигоду за рахунок зниження витрат та оптимізації процесів виробництва [9].

Компанія Pfäffle GmbH орієнтується на активну розробку та впровадження біорозкладної упаковки як частину своєї стратегії сталого розвитку. Цей напрямок є пріоритетним через кілька ключових факторів. По-перше, зростаючий попит на екологічно чисті пакувальні рішення спонукає компанію адаптувати свої продукти під сучасні ринкові тренди. По-друге, законодавчі вимоги щодо зменшення викидів пластику в ЄС і США підштовхують компанії до використання матеріалів, що мають мінімальний вплив на навколишнє середовище.

Біорозкладна упаковка, особливо на основі крохмалю та целюлози, є одним із найбільш перспективних рішень для фармацевтичного та косметичного секторів, де Pfäffle GmbH має значну частку ринку. Крохмаль використовується в упаковці через його природну біорозкладність і доступність. За даними European Bioplastics Association, ринок упаковки на основі крохмалю у 2023 році зріс на 11%, досягнувши 1,2 млрд. дол. США. Введення такої упаковки дозволяє компанії суттєво скоротити викиди CO<sub>2</sub> та знизити залежність від нафтовмісних матеріалів.

Крохмаль має властивість розкладатися під впливом природних факторів, таких як вода, волога і мікроорганізми, що робить його ідеальним для використання в пакувальних матеріалах, які вимагають короткого життєвого циклу. Крім того, впровадження крохмальної упаковки дозволяє зменшити витрати на утилізацію, оскільки цей матеріал потребує менше ресурсів для переробки, ніж традиційний пластик.

Целюлоза також широко використовується в розробці біорозкладної упаковки. Вона є ефективним бар'єрним матеріалом для фармацевтичної продукції, забезпечуючи захист від вологи та бактерій. У 2022 році використання целюлозних матеріалів у пакувальних рішеннях зросло на 9% у порівнянні з попереднім роком, що вказує на високий потенціал цього сегмента для Pfäffle GmbH. Целюлозні матеріали також мають високу термостійкість і забезпечують стабільний захист для ліків та інших чутливих до температури продуктів.

Інвестиції в інновації на основі крохмалю та целюлози складають важливу частину стратегії компанії. За останні три роки Pfäffle GmbH інвестувала 80 млн. євро у дослідження та розробки біорозкладних матеріалів. У 2023 році компанія запустила нову виробничу лінію, яка дозволяє виготовляти до 200 млн одиниць біорозкладної упаковки щорічно, що на 25% більше у порівнянні з попередніми показниками.

Перехід на стійкі пакувальні рішення для Pfäffle GmbH є обґрунтованим як з точки зору ринкових тенденцій, так і стратегічних пріоритетів компанії. Згідно з прогнозами Allied Market Research, глобальний ринок стійкої упаковки зростатиме зі щорічним темпом 8,6% до 2027 року. Це створює значний потенціал для Pfäffle GmbH щодо збільшення ринкової частки та покращення фінансових показників за рахунок збільшення частки екологічних продуктів у загальному обсязі продажів.

Крім того, посилення регуляторних вимог стимулює компанію до швидшого впровадження інноваційних рішень. Наприклад, Директива ЄС щодо одноразового пластику передбачає зменшення його використання на 50% до 2025 року, що змушує компанії адаптувати свої виробничі процеси та стратегії до нових реалій ринку.

Враховуючи вищезазначені фактори, впровадження стійких пакувальних рішень є не лише актуальним, але й економічно обґрунтованим для Pfäffle GmbH. Це підтверджується як зростаючим попитом на ринку, так і регуляторними вимогами, що змушують компанію переходити на більш стійкі рішення. Переваги упаковки на основі таких матеріалів подано на рис.2.

Екологічна безпека	<ul style="list-style-type: none"><li>Відсутність токсичних речовин і здатність до біорозкладу роблять упаковку безпечною для фармацевтики, де безпека пакування має вирішальне значення.</li></ul>
Висока доступність сировини	<ul style="list-style-type: none"><li>Крохмаль і целюлоза є відновлюваними ресурсами, що забезпечує економічну вигоду та стійкість у виробництві.</li></ul>
Зниження залежності від пластиків	<ul style="list-style-type: none"><li>Використання біорозкладних матеріалів дозволяє зменшити споживання нафтових продуктів для виробництва пластику, зменшуючи вразливість до коливань цін на нафту.</li></ul>

**Рис.2. Переваги упаковки на основі крохмалю та целюлози**

*Джерело: складено авторами на основі [10]*

Впровадження біорозкладної упаковки на основі крохмалю та целюлози є стратегічно важливим кроком для Pfäffle GmbH в умовах зростаючого попиту на екологічні рішення. Це рішення дозволяє компанії не лише відповідати сучасним регуляторним вимогам і ринковим трендам, але й створює економічні переваги за рахунок оптимізації витрат та підвищення лояльності клієнтів.

### **Висновки**

Отже, досвід німецької компанії щодо використання інноваційних технологій у сфері пакування показує, що інноваційні екологічні рішення дають можливість PFÄFFLE GMBH не лише відповідати сучасним екологічним вимогам, а й займати лідируючі позиції на ринку. З огляду на те, що споживачі надають перевагу стійким продуктам, компанія зможе зміцнити свою конкурентну перевагу, залучити нових клієнтів і підвищити свою частку на розвиваючих ринках Азії та Північної Америки.

Нині, коли ресурси стають дедалі дефіцитнішими, а екологічна обізнаність постійно зростає, використання екологічних інновацій в упаковці є вирішальним кроком у майбутнє. Інноваційні підходи спираються на матеріали, які не тільки є екологічно чистими, але й забезпечують максимальну ефективність виробництва та транспортування. Завдяки використанню біологічно розкладаних матеріалів та інтелектуального дизайну екологічний слід значно зменшується, водночас відповідаючи вимогам сучасної логістики.

L. KARBOVSKA<sup>1\*</sup>, S. LUKASH<sup>2</sup>

<sup>1\*</sup> Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of Marketing Private Joint Stock Company «Higher Educational Institution «Interregional Academy of Personnel Management»

<sup>2</sup> Applicant of the second (master's) level of higher education Private Joint Stock Company «Higher Educational Institution «Interregional Academy of Personnel Management»

## **CHALLENGES AND PROSPECTS FOR INTRODUCING INNOVATIONS IN THE FIELD OF PACKAGING: THE EXPERIENCE OF A GERMAN COMPANY**

The purpose of the study is to substantiate the experience of the German company regarding the challenges and prospects of using innovative technologies in the field of packaging. Methodology. In the course of the research, general scientific, general philosophical and interdisciplinary methods were used: system-structural, structural-functional and comparative economic analysis of statistical observation, etc. Results. The content of the concept of "innovations in packaging" is revealed, the advantages and disadvantages of innovative solutions in the field of

packaging are shown. The article presents the experience of the German company PFÄFFLE GMBH in implementing sustainable environmental innovative technologies, such as biodegradable packaging based on starch, cellulose and other biomaterials. Scientific novelty. The article identifies the key factors of PFÄFFLE GMBH's transition to sustainable packaging solutions, which are due to both external market trends and internal strategic priorities of the company, such as changes in EU legislation, growing consumer demand for environmental solutions, regulatory requirements and environmental standards, increased competition, innovation, economic benefits from the transition to sustainable solutions; the advantages of starch and cellulose-based packaging are revealed. Practical significance. Significance of the study lies in the fact that the use of PFÄFFLE GMBH's experience in innovative environmental solutions by other European companies in the field of packaging will help to increase the sustainability of enterprises and their competitiveness by minimizing the impact on the environment, while ensuring the functionality of packaging.

*Keywords:* innovations in packaging; eco-friendly packaging; biodegradable materials; innovative technologies; sustainability

## REFERENCES

1. Packaging Market Size & Share Analysis - Growth Trends & Forecasts (2024-2029) URL: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/global-packaging-market> (date of access: 24.10.2024).
2. Brenner M. Packaging Innovation. URL: <https://www.adogy.com/terms/packaging-innovation/> (date of access: 24.10.2024).
3. Key Packaging Insights: 2025& Beyond. Status insights. URL: <https://www.startus-insights.com/innovators-guide/top-10-packaging-industry-trends-innovations-in-2021/#> (date of access: 26.10.2024).
4. Langner, T., Esch, FR., Kühn, J. (2014). Bedeutung der Produktverpackung für die Marketingkommunikation. In: Bruhn, M., Esch, FR., Langner, T. (eds) Handbuch Instrumente der Kommunikation. Springer NachschlageWissen. Springer Gabler, Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-05261-4\\_6-1](https://doi.org/10.1007/978-3-658-05261-4_6-1) (date of access: 26.10.2024).
5. Pohozhykh M.I., Sofronova M.S. Analitichnyi ohliad stanu svitovoho rynku pakuvalnoi industrii. Ekonomichna stratehiia i perspektyvy rozvytku sfery torhivli ta posluh. 2020. Vyp. 1(31). S. 211-226. [in Ukrainian]
6. Kolosok A. M. Spozhyvcha upakovka v konteksti sotsialno-etychnoho marketynhu. Vvichlyvist. Humanitas. 2021. № 2. S. 70-76. [in Ukrainian]
7. Verpackungswende jetzt! So kann der Wandel hin zu einer Kreislaufwirtschaft für Kunststoffe in Deutschland gelingen. URL: <https://www.wwf.de/themen-projekte/plastik/verpackungen>. (date of access: 27.10.2024).
8. Pfäffle Verpackungen Lorch - Ihr Spezialist für Verpackungen. URL: <https://www.pfaeffle.de/> (date of access: 29.10.2024).
9. Gerresheimer AG Annual Reports. Annual Report 2023: Innovations in Sustainable Packaging 2023. URL: <https://www.gerresheimer.com/en/investor-relations/reports> (date of access: 30.09.2024).
10. Gerresheimer AG Annual Report. *Sustainable Packaging Solutions* 2023. URL: <https://www.gerresheimer.com> (date of access: 04.10.2024).

Стаття надійшла до редакції: 24.11.2024  
Received: 2024.24.11

## УДК 331.5

ДЕМКОВИЧ Т.М.<sup>1\*</sup>, ПОБИГУН С.А.<sup>2</sup>

<sup>1\*</sup> аспірантка кафедри соціального забезпечення та управління персоналом, Львівський національний університет імені Івана Франка, e-mail: demkovych.tetiana1@gmail.com, ORCID ID: 0000-0001-6642-3290

<sup>2</sup> к.е.н., доцент кафедри підприємництва та маркетингу, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, e-mail: pobigunserg@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-2809-3312

# ШЛЯХИ МІНІМІЗАЦІЇ ТІНЬОВОЇ ЗАЙНЯТОСТІ В УКРАЇНІ КРИЗЬ ПРИЗМУ ПІДХОДІВ КРАЇН СВІТУ

**Мета.** Робота спрямована на визначення теоретичного аспекту категорії тіньової зайнятості, причин виникнення та можливих шляхів для її мінімізації в Україні, аналізуючи міжнародний досвід. **Методика.** У статті використовуються методи аналогії, аналізу, синтезу, класифікаційно-аналітичний, наукової абстракції та діагностичний методи. В основу дослідження покладено системний та порівняльний методи. **Результати.** Проаналізовано категоріальний апарат поняття «тіньова зайнятість» вітчизняними та зарубіжними вченими, виокремлено два найбільш вживаних визначення для країн Європейського Союзу (ЄС), як неформальна зайнятість та не задекларована праця. Робота містить аналіз підходів щодо мінімізації тіньової зайнятості країнами-членами ЄС та Норвегією. Запропоновано шляхи мінімізації тіньової зайнятості для України через зарубіжний досвід. **Наукова новизна.** В процесі дослідження тіньової зайнятості кризь призму теоретичних аспектів тіньової зайнятості, встановлено головні причини масштабування неформальної зайнятості в Україні. При цьому, аналітична частина економічних параметрів різних країн світу дозволила сформувати загальну інформацію з подальшим використанням підходів до мінімізації тіньової зайнятості в Україні. **Практична значимість.** Врахування аспектів боротьби з незадекларованою працею інших країн світу забезпечуватиме мінімізацію тіньової зайнятості на вітчизняному рівні, що в подальшому сприятиме економічному зростанню та вищому розвитку конкурентоздатності держави в цілому.

*Ключові слова:* тіньова зайнятість; незадекларована праця; неформальна зайнятість; країни світу; ринок праці; мінімізація тіньової зайнятості; глобалізація

## Постановка проблеми

Глобалізація ринку праці України та його ключових елементів зазнає значного масштабування у дослідженні актуальних питань, включаючи явище неформальної зайнятості, якому з кожним роком приділяється більша частка уваги науковців. Головна ідея аналізу питань тіньового сектору господарювання України виникає через ряд факторів, котрі здійснюють суттєвий вплив на соціально-економічний рівень господарств та держави, зокрема, активному розширенню неформальної зайнятості країною, військовими діями у зв'язку з повномасштабним вторгненням країни-агресора Росії від початку 2022 року, міграцією та релокацією підприємств (в тому числі роботодавців та працівників), інноваційністю трудового ринку, оновленням технологічної бази у певних галузях економіки тощо. Звісно ж, ситуація боротьби викликає реальне бачення, що негативний процес переходу з офіційного працевлаштування до тіньового є екстра полярним. Адже ринок праці у висновку є на умовах «виживання» будь-якою характерною ознакою для подальшого збереження частини дохідності населення.

## Аналіз останніх досліджень і публікацій

Відображення теоретичних та практичних аспектів тіньової зайнятості кризь призму широкого спектру понятійності зустрічаємо у працях вітчизняних вчених таких, як Ангелко І.В., Бірюков І.В., Волошенко К., Грішнова О.А., Йолкіна О.В., Іщенко А., Кашуба Я.Б., Куліков Ю.М., Харазішвілі Ю.М., а також закордонних – Дарамола О., Етім Е., Лівінській Я., Уільямс К. та інших.

## Формулювання цілей статті

Мета статті – визначення теоретичного аспекту категорії тіньової зайнятості, причин виникнення та можливих шляхів для її мінімізації в Україні, аналізуючи міжнародний досвід.

## Виклад основного матеріалу дослідження

Тіньова, неформальна, незадекларована зайнятість зазвичай інтерпретуються як виконання будь-якого виду діяльності (роботи) без сплати податків та соціальних внесків. Але, якщо розглядати дане твердження глибше, тоді зустрічаємо широкий спектр визначень та методів вимірювання, які використовуються для вивчення цього явища.

Згідно комюніке Європейської комісії незадекларована праця (undeclared work) – це оплачувані види діяльності, які є законними за їхнім характером, але незадекларовані в органах державної влади, враховуючи при цьому різноманіття регуляторних систем держав-членів ЄС. До цієї діяльності не відносять злочинну діяльність, а також роботи, які не врегульовані державою, або про які не потрібно повідомляти державним органам (наприклад, діяльність задіяна у домашньому виробництві для власних потреб). Основними та найбільш актуальними проявами незадекларованої праці в Україні вважають такі [10]:

- неформальна зайнятість у формальному секторі;
- зайнятість у неформальному секторі;
- приховування фактично відпрацьованого робочого часу та виплата заробітної плати, «в конверті»;
- підміна фактичних трудових договорів цивільними та господарськими, а також штучне використання дистанційних та аутсорсингових механізмів для приховування найманої праці;
- не оформлена належним чином вторинна зайнятість осіб, які мають оформлені трудові відносини за основним місцем роботи.

Важливо зауважити, що найбільшим державним органом України, який надає безпосередньо інформацію щодо неформальної зайнятості згідно віку, гендерних особливостей, виду економічної діяльності, рівня освітньої підготовки, типу місцевості та інших характеристик зайнятості є Державна служба статистики України (Держстат), що співпадає з відповідним обстеженням в Європі Labour Force Survey (LFS).

Велика кількість науковців вбачають свою інтерпретацію поняття тіньової зайнятості, до прикладу, згідно бачення Павленко Н.В. [6] та Я.М. Кашуби неформальна зайнятість, перш за все, відноситься до сфери тіньової економічної діяльності, а саме до її неформального сектору, а останній вважає, що вона залежить напряму від загальних тенденцій ринку праці, політики заробітної плати, фінансових можливостей громадян в забезпеченні своїх повсякденних потреб [4].

Вітчизняні вчені Ю.М. Куліков та О.В. Йолкіна вважають, що неформальну зайнятість доцільно віднести до такого інституційного сектору виробництва, який має економічні відносини, створені підприємницькою діяльністю громадян України з метою одержання кожного доходу для його сім'ї за допомогою власних засобів виробництва і своєю працею[5].

Ю.М. Харазішвілі вважає, що тіньова зайнятість є очевидним фактом, а її нелегальність обумовлена слабкістю соціально-економічних інститутів, але разом з тим зайнятість у тіньовій економіці сприяє розвитку нових підприємницьких спроможностей людини [8]. А також у своїй праці учений разом з О.А. Грішнвою не заперечують той факт, що зайнятість у тіньовій сфері певним чином дозволяє зберегти трудовий потенціал, сприяє збільшенню поточних доходів, а нерідко навіть елементарному виживанню деякої частки населення [9].

Африканські учені Е. Етім та О. Дарамола у своїй праці висвітлюють проблему неформальної зайнятості, до якої на їхню думку вдається економічно активне населення через необхідність виживання, а також за умов високого рівня неповної зайнятості, безробіття, низького притоку капіталу, відсутності соціального захисту або соціальних виплат, низького рівня розвитку людського капіталу, що стає життєво необхідним явищем [14].

Як підкреслює К. Уільямс, неформальна зайнятість може виступати результатом як соціальної ексклюзії, так і добровільного виходу за межі формально інституціолізованої економічної діяльності [4]. Польський вчений Я. Лівінський у своєму дослідженні використовує два визначення неформальної зайнятості (informal employment) [27]: 1) зайнятість без письмової угоди; 2) одночасно зайнятість та офіційна реєстрація безробіття.

Кожен учений-економіст, котрий має на меті дослідити явище неформальної зайнятості буде використовувати підходящу стратегію для опису її характерних ознак, змісту та особливостей, а також конкретну категорію щодо поняття тіньової зайнятості для кожної країни, зокрема. Саме у

Європі найчастіше використовують два поняття – це неформальна зайнятість (informal employment) або незадекларована праця (undeclared work).

Насправді, важливим є той факт, що у прийнятті рішення щодо здійснення тіньової діяльності залучені дві сторони процесу, як роботодавець, котрий не пропонує офіційного працевлаштування, тим самим ухиляючись від оподаткування, так і працівник – відмовляючись від соціальних гарантій та отримання умов праці згідно вимог вітчизняного законодавства. Звичайно, глобалізація усіх сфер діяльності людини має значний вплив саме на «неформальні» стосунки в економічному сегменті держави відображаючись у масштабуванні дистанційної праці, неповної/часткової зайнятості, тимчасової роботи тощо. Актуальність інноваційних, сучасних видів зайнятості, як-от аутсорсингові, лізингові компанії та інші, котрі мають на меті забезпечувати гнучкість робочого дня і застосування передових технологій найчастіше «закладають» свій шлях на ринку праці через «неформальність» сектору економіки.

Особливостями притаманними тіньовій зайнятості є відсутність соціальних гарантій, стійкості та систематичності, нестабільний статус зайнятості і похідної частини – доходу, не реєстрована діяльність, неефективність управлінських рішень, котрі б забезпечували регуляторні дії щодо правової, соціальної, фінансової частин соціально-трудова відносин на ринку праці України. Тому, можна виділити наступні головні причини масштабування неформальної зайнятості в Україні:

- економічні труднощі: нестабільність економічної ситуації, низькі доходи та високий рівень безробіття змушують людей шукати додаткові або неформальні джерела доходу. Саме в умовах нестабільності підприємства також прагнуть зменшити витрати, зокрема на оплату праці та податки, що призводить до найму працівників без офіційного оформлення;

- надмірне податкове навантаження та бюрократія: високі податки на фонд оплати праці, складні правила ведення бізнесу та вимоги до оформлення документів часто змушують роботодавців обходити офіційне працевлаштування, щоб уникнути витрат і спростити процес;

- низький рівень довіри до державних інституцій: корупція та недосконалість правової системи знижують рівень довіри до уряду та державних структур. Люди та підприємства, не довіряючи державним органам, намагаються уникати їх контролю, зокрема через тіньові форми працевлаштування;

- висока конкуренція та низька продуктивність праці: у деяких галузях, де конкуренція є особливо жорстокою, а рівень заробітку низький, підприємства змушені економити на соціальних гарантіях для працівників, виводячи їх у тінь, щоб зберегти конкурентоспроможність;

- незадовільний рівень контролю: недостатня ефективність контролюючих органів, хоча часто тіньову діяльність важко виявити, але штрафи за такі порушення не є достатньо санкціонованими або ж відсутніми;

- відсутність чіткої системи соціальних гарантій: працівник не завжди відчуває вигоду від офіційного працевлаштування, оскільки система соціального захисту може бути недостатньо ефективною або складною у використанні, що знижує мотивацію працювати офіційно;

- традиційна система культурної обізнаності: звичність до практики здійснення неформальної зайнятості часто поширюється у деяких регіонах більше, ніж у інших.

Неформальна зайнятість є глобальним явищем і спостерігається у багатьох країнах світу, хоча її масштаби та причини можуть суттєво відрізнятися залежно від економічних, соціальних та політичних умов кожного регіону, зокрема. У даній статті розглянемо проблематику неформальної зайнятості таких країн світу, як Польща, Чехія, Словаччина, Італія, Іспанія, Португалія, Швеція, Норвегія та Фінляндія. Адже незважаючи на економічне зростання, тіньова зайнятість залишається поширеною через високе податкове надходження на фонд оплати праці та низьку довіру до державних органів. Згідно проаналізованої інформації в розрізі практичних аспектів боротьби з тіньовою зайнятістю, виокремлено конкретні підходи вище згаданих країн світу як перспективний досвід її мінімізації для України ( табл. 1).

Таблиця 1

**Досвід мінімізації тіньової зайнятості крізь призму підходів різних країн світу**  
*Сформовано на основі авторських досліджень та джерел [1, 3, 15-22]*

Країни	Підходи щодо мінімізації тіньової зайнятості
Польща, Чехія, Словаччина, Італія, Португалія, Іспанія, Швеція, Норвегія, Фінляндія	співпраця інспекторів Національної інспекції праці та інших державних органів управління та праці, в тому числі впровадження чітких повноважень кожного члена адміністрування
Польща, Чехія, Словаччина, Італія, Португалія, Іспанія, Швеція, Норвегія, Фінляндія	підвищення обізнаності та зміна поведінки за допомогою кампаній, нагород, спеціальних веб-сайтів тощо (на галузевому і корпоративному рівні)
Польща, Чехія, Словаччина, Італія, Португалія, Іспанія, Швеція, Норвегія, Фінляндія	організація міжнародного обміну практиками і транскордонне співробітництво
Польща, Чехія, Словаччина, Італія, Португалія, Іспанія, Швеція, Норвегія, Фінляндія	спрощення адміністративних процедур для підприємців (реєстрації тощо)
Швеція, Фінляндія	надання інвестиційного податкового кредиту
Чехія, Словаччина, Італія, Португалія, Іспанія, Швеція, Норвегія, Фінляндія	реєстрація та використання картки посвідчення особи на робочому місці (особливо у галузях критичного рівня)
Польща, Словаччина, Італія, Швеція, Норвегія, Фінляндія	цільові прямі податкові стимули (зниження податку на прибуток, субсидії) та сервісні ваучери (для послуги домашнього персоналу тощо)
Польща, Італія, Словаччина, Португалія	«чекова лотерея»
Польща, Чехія, Словаччина, Італія, Португалія, Іспанія, Швеція, Норвегія	застосування штрафних санкцій
Словаччина, Португалія	списки-реєстри порушників у сфері незадекларованої діяльності («чорні списки»)
Словаччина, Італія,	ліміти на готівкові розрахунки
Польща, Португалія,	загальнообов'язкове звітування в режимі реального часу платників податків перед податковими органами
Швеція, Норвегія, Фінляндія	заохочення реєстрації робітників, гнучкість в наймі та оплаті праці робітників
Італія, Норвегія	боротьба з корупцією: створення багатоцільових органів; служби в структурі правоохоронних органів, у тому числі спеціалізовані прокурорські служби, поліцейські служби
Польща, Словаччина, Чехія, Італія, Швеція, Фінляндія	ініціативи для підвищення ризику виявлення, інспекції праці та перевірки на робочих місцях, в онлайн-середовищі, спільні інспекції тощо
Словаччина, Італія, Португалія, Іспанія, Швеція	оформлення працівників перед першим днем на роботі
1.Словаччина, Швеція 2.Польща, Словаччина, Португалія 3.Словаччина	впровадження стимулів для офіційного працевлаштування: 1.безкоштовні консультації щодо ведення документації; 2.схеми поступової «формалізації» трудових відносин; 3.доступ до безкоштовного маркетингу.
Польща, Чехія Італія, Португалія, Іспанія, Фінляндія	проведення досліджень з метою виявлення основних причин, проявів, специфіки та впливу незадекларованої праці
Іспанія, Італія	детінізація діяльності сільського населення та забезпечення його зайнятості і отримання офіційних доходів з нього

Боротьба з неформальною зайнятістю є важливим аспектом соціально-економічної політики кожної країни, що передбачає комплексний підхід до регулювання ринку праці. Отже, дані підходи до мінімізації тіньової зайнятості знаходять відображення у аналітичній частині дослідження, оцінюючи середній рівень кожного економічного параметру для країн-членів ЄС та Норвегії у 2014-2023 роках (табл. 2).



Таблиця 2

**Середній рівень економічних показників країн світу в розрахунку за 2014-2023 роки**

*Складено на основі авторських досліджень та джерел [2, 7, 11, 12, 23, 24, 25, 26]*

Країна	Неформальна зайнятість	ВВП	Рівень безробіття	Податкове навантаження	Рівень корупції	Середньорічна заробітна плата
Україна	22,5	3479443	9,19	19,08	30,8	2834,88
Польща	11,3	389834,4	4,7	34,5	58,5	36666,1
Чехія	1,96	5722132,2	3,23	34,18	55,5	35545,5
Словаччина	2,6	93298,9	7,9	33,9	51,0	29169,6
Італія	4,47	1781457,57	10,25	42,48	51,0	47920,60
Португалія	5,99	207920,05	8,57	34,75	62,40	33725,10
Іспанія	3,66	1198655,00	16,81	35,18	59,60	47274,60
Швеція	3,17	4956390,30	7,43	42,89	85,30	55433,10
Норвегія	2,13	3852481,10	3,98	39,79	84,90	66415,60
Фінляндія	2,02	236669,00	7,89	42,93	87,10	54988,90

Згідно таблиці виділено наступні параметри:

- найнижчі показники рівня неформальної зайнятості притаманні країнам – Фінляндії (2,02), Словаччині (2,6) та Норвегії (2,13), що у порівнянні з Україною (22,5) близько в 10 разів нижче (Рис.1);

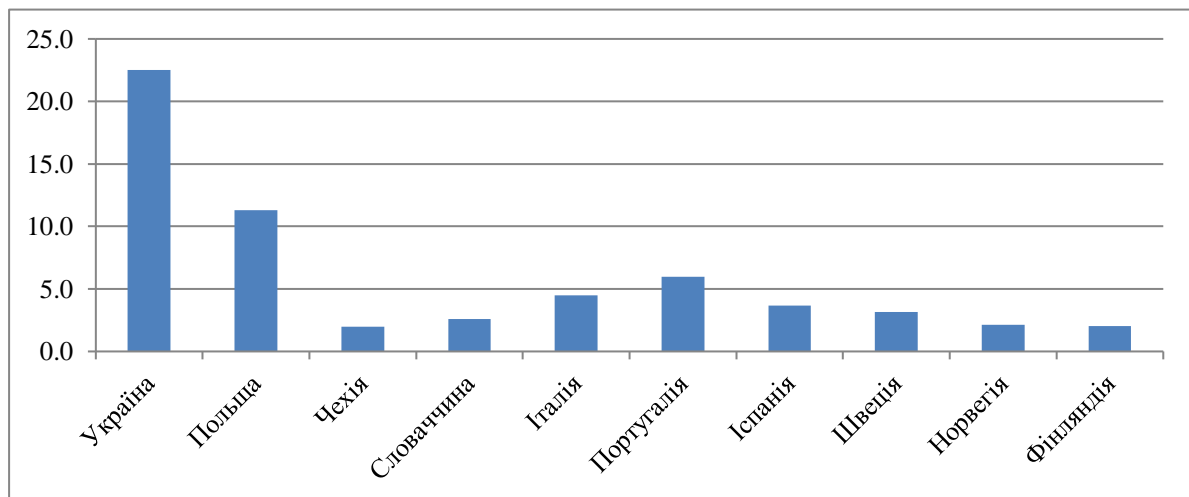
- параметр ВВП становить найбільше числове значення у млн. дол. США в Чехії (5722132,2) та Швеції (4956390,30), а найнижче – у Словаччині (93298,2);

- рівень безробіття сягає найвищого показника у Іспанії (16,81), що у 5,2 рази більше, ніж найнижчий параметр в Чеській Республіці (3,23);

- високі параметри податкового навантаження у % до ВВП у Фінляндії (42,93), Швеції (42,89) та Італії (42,48) приблизно у 2,5 рази більше, ніж в Україні (19,08);

- найвищий індекс сприйняття корупції (рівень корупції) у Фінляндії (87,10), близькими до неї є Швеція з індексом 85,30 та Норвегія – 84,90, а найнижчим є в Україні – 30,8;

- середньорічна заробітна плата, розрахована у доларах США для кожної країни, досягає найвищого значення в Норвегії (66415,60), що у 23 рази вище, ніж в Україні (2834,88).



**Рис. 1. Середній показник рівня неформальної зайнятості країн світу**

*Складено на основі авторських досліджень*

Як показали результати, низьке значення ВВП в таких країнах, як Словаччина, Португалія та Фінляндія не свідчить про низький рівень економічного добробуту чи рівень життя загалом, якщо порівнювати з Україною. Країни з більшим населенням (як-от Україна, порівняно з даними країнами) мають більший обсяг виробництва та споживання, що безпосередньо збільшують значення номінального ВВП, але більш важливим показником для оцінки добробуту є ВВП на душу

населення. Оскільки враховується, як економічна активність розподіляється на кожного жителя: Україна має менше ВВП на душу населення порівняно з вище згаданими країнами, що свідчить про нижчий рівень життя. За даними Світового банку [13] середній рівень (2014-2023 роки) ВВП на душу населення у Словаччині становить 19519,7 дол. США, Португалії – 22842,4 дол. США, у Фінляндії – 48913,8 дол. США, при цьому в Україні сягає 3515 дол. США, що підтверджує факт низького показника ВВП на душу населення.

Податкове навантаження у % до ВВП вказує на рівень оподаткування та бюджетної політики в країні. Високий показник податкового навантаження притаманний Італії, Швеції та Фінляндії, середнє значення податкового навантаження у % до ВВП знаходить відображення в країнах Норвегії, Іспанії, Португалії, Чехії та Польщі, яким частіше притаманне балансування необхідності надавати суспільні послуги та стимулювати економічне зростання. А низький рівень податкового навантаження у % до ВВП демонструє Україна, де існує проблема обмежених соціальних послуг, особливо в таких сферах, як охорона здоров'я, освіта та соціальних захист через обмеженості ресурсів для фінансування, в тому числі інфраструктурних об'єктів, соціальних програм та інших важливих для економічного розвитку ініціатив.

Загалом, податкове навантаження повинне відповідати рівню розвитку економіки та потребам суспільства, і хоча високий рівень може забезпечувати більший соціальний захист, країнам із середнім податковим навантаженням вдається зберігати баланс між соціальною підтримкою та «економічною свободою».

Аналізуючи індекс сприйняття корупції, найближчими до позначки 100 балів є Фінляндія, Швеція та Норвегія, що відповідає високому рівню доброчесності та прозорості в державних інституціях, надійним антикорупційним механізмам, високому рівню відповідальності державних службовців та низькому рівню корупції. Це створює сприятливий інвестиційний клімат і покращує якість життя громадян, адже кошти розподілені ефективно для використання суспільного розвитку. Найнижчий показник індексу сприйняття корупції в Україні, якій притаманні характерні особливості корупційних схем в апараті державних інституцій, відсутність прозорості, в тому числі судової системи та інші аспекти відсутності системи антикорупційності, що має негативний відблеск для загострення соціальних аспектів у суспільстві, інвестуванні та ризиків для ведення бізнесу.

Середньорічна заробітна плата (у дол. США) впливає на економічне зростання країни, продуктивність праці, рівень безробіття, попит на робочу силу та умови праці тощо. Високий рівень економічного сегменту, розвиток країни у всіх сферах діяльності, інноваційність та прогресивність знаходять свою дзеркальність у Швеції, Норвегії, Фінляндії, середніми показниками середньорічної заробітної плати можуть похвалитися Іспанія, Італія, Польща, Чехія, а найнижчий – в Україні, який вказує на потребу в структурних змінах та певні національні економічні виклики для суспільства та держави, зокрема.

З огляду на це, можна запропонувати наступні заходи мінімізації тіньової зайнятості в Україні:

1. Реформування податкової системи: успішний досвід Польщі та Чехії показує, що зниження податкового навантаження на малий та середній бізнес може стимулювати офіційне працевлаштування. Для України було б корисним переглянути рівень оподаткування для малого та середнього бізнесу і запровадити механізми, які б зменшували податкові перешкоди для офіційного працевлаштування.

2. Покращення умов праці та соціального захисту: у країнах Скандинавії (Швеція, Норвегія, Фінляндія) державна підтримка і соціальний захист грають ключову роль у зниженні тіньової зайнятості. Україні варто удосконалити соціальні програми для захисту працівників, забезпечити гнучкі форми працевлаштування, доступ до медичного страхування і пенсійного забезпечення.

3. Підвищення прозорості і боротьба з корупцією: високий рівень прозорості та довіри до державних інституцій у Скандинавських країнах сприяє офіційній діяльності. Україні важливо впроваджувати антикорупційні реформи та посилювати механізми контролю за працевлаштуванням, щоб зменшити схильність населення до тіньової зайнятості.

4. Заохочення до офіційного працевлаштування через податкові пільги: Іспанія та Італія успішно використовували податкові пільги та субсидії для стимулювання офіційного працевлаштування. Україні варто розглянути подібні інструменти, такі як знижки для нових працівників або компенсація за оформлення трудових договорів.

Таким чином, досвід проаналізованих країн світу підкреслює, що комплексний підхід – податкова реформа, покращення соціальних умов, боротьба з корупцією і розвиток малого та середнього підприємництва – можуть значно знизити рівень неформальної зайнятості. Україні варто врахувати ці аспекти для адаптації заходів до власних економічних і соціальних прогнозів розвитку.

### Висновок

Тіньова зайнятість є глобальним явищем, яке варіюється залежно від економічного розвитку, соціальної політики та культурних особливостей країни. В результаті аналітичних даних країн-членів ЄС та Норвегії визначено, що Україна у розрізі певних економічних параметрів, а саме – рівня неформальної зайнятості, ВВП, рівня безробіття, податкового навантаження, індексу сприйняття корупції та середньорічної заробітної плати зазнає невдач у стабільності та економічному розвитку держави.

На основі міжнародного досвіду можна виділити наступні основні напрямки: у країнах з високим рівнем економічного розвитку (Чехія, Швеція, Фінляндія) рівень неформальної зайнятості зазвичай низький завдяки ефективним державним інституціям, низькому рівню корупції та надійній соціальній підтримці; у країнах із середнім і низьким рівнем (Україна, Італія, Іспанія) тіньова зайнятість є більш поширеною через високий ступінь економічної нестабільності, корупції та податкового тиску.

Високий рівень корупції стимулює розвиток тіньового ринку праці, оскільки компанії та працівники намагаються уникнути податків. Більший відсоток податкового зобов'язання (Португалія, Італія) змушує роботодавців та працівників вдаватися до здійснення тіньової зайнятості задля зменшення видатків. У країнах із добре розвинутою системою соціального захисту (Норвегія, Швеція) є менша потреба у здійсненні неофіційної діяльності, адже працівники отримують підтримку навіть у випадку втрати працездатності.

Тіньова зайнятість призводить до недоотримання державою податкових надходжень, посилює економічну нерівність і завдає шкоди офіційним економічним суб'єктам господарювання. Саме тому, для ефективного зменшення тіньової зайнятості країнам слід розвивати комплексні політики, які одночасно знижують економічні ризики для працівників і роботодавців, та посилюють відповідальність за дотриманням законодавства. Міжнародний досвід країн-членів ЄС свідчить про важливість балансу між жорстким регулюванням і створенням стимулів для офіційної праці.

DEMKOYUCH T.M.<sup>1\*</sup>, POBIGHUN S.A.<sup>2</sup>

<sup>1\*</sup> PhD student, Department of Social Security and Personnel Management, Ivan Franko National University of Lviv, e-mail: demkovych.tetiana1@gmail.com, ORCID ID: 0000-0001-6642-3290

<sup>2</sup> PhD in Economics, Associate Professor, Department of Entrepreneurship and Marketing, Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas, e-mail: pobigunserg@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-2809-3312

## WAYS TO MINIMIZE SHADOW EMPLOYMENT IN UKRAINE THROUGH THE PRISM OF GLOBAL APPROACHES

**Purpose.** This paper aims to define the theoretical aspects of the category of shadow employment, identify its causes, and propose possible ways to minimize it in Ukraine by analyzing international experience. **Methodology.** The study employs methods of analogy, analysis, synthesis, classification-analytical approaches, scientific abstraction, and diagnostic methods. The research is based on systemic and comparative methods. **Results.** The conceptual framework of the term «shadow employment» has been analyzed based on the views of domestic and foreign researchers. Two most commonly used definitions for European Union (EU) countries—informal employment and undeclared work—are identified. The paper includes an analysis of approaches to minimizing shadow employment in EU member states and Norway. Pathways to minimize shadow employment in Ukraine based on international experience are proposed. **Scientific novelty.** The research into shadow employment through the prism of theoretical aspects identifies the main reasons for the expansion of informal employment in Ukraine. The analytical assessment of economic parameters across various countries provided generalized information, enabling the development of approaches for minimizing shadow employment in Ukraine. **Practical Significance.** Incorporating strategies to combat undeclared work from other countries will ensure the reduction of shadow employment at the national level, contributing to economic growth and enhancing the state's competitiveness overall.

**Keywords:** shadow employment; undeclared work; informal employment; countries of the world; labor market; minimization of the shadow employment; globalization

## REFERENCES

1. Biriukov I.V. (2018). Zarubizhnyi dosvid detinizatsii ekonomichnykh vidnosyn. *Infrastruktura rynku. Matematychni metody, modeli ta informatsiini tekhnologii v ekonomitsi*. 20, 329-335.
  2. Dynamika serednomisiachnoi zarobitnoi platy za vydamy ekonomichnoi diialnosti u 2010-2023 rokakh. *Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy*. URL: [https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2014/gdn/prc\\_rik/prc\\_rik\\_u/dszpED\\_10-13\\_u.html](https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2014/gdn/prc_rik/prc_rik_u/dszpED_10-13_u.html)
  3. Ishchenko A., Voloshenko K. (2023). Suchasni praktyky implementatsii metodiv detinizatsii natsionalnykh ekonomik. *Mizhnarodna ekonomichna polityka*. №1 (38), 117-142. DOI: 10.33111/iep.2023.38.06
  4. Kashuba Ya.M. (2015). Tendentsii zainiatosti v neformalnomu sektori ekonomiky Ukrainy. *Efektivna ekonomika*. №8.
  5. Kulikov Yu.M., Yolkina O.V. (2015). Minimalna zarobitna plata v metodologii neformalnoi zainiatosti. *Naukovy zhurnal «Ekonomika Ukrainy»*. № 9(646), 88-93..
  6. Pavlenko N.V. (2019). Neformalna zainiatist naseleattia Ukrainy. URL: <https://dspace.univd.edu.ua/server/api/core/bitstreams/2dff7d5f-e697-43ea-9c4f-0b1b3e221d59/content>
  7. Serednia zarobitna plata za danymy PFU. *Minfin*. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/pfu/>
  8. Kharazishvili Yu.M. (2011). Tinova zainiatist ta tinova oplata pratsi v Ukraini: otsinky ta prohnozy. *Stratehiia rozvytku Ukrainy. Ekonomika*. 1(4), 171–182.
  9. Kharazishvili Yu.M., Hrishnova O.A. (2018). Stratehichni priorytety pidvyshchennia rivnia zhyttia naseleattia: porivnialna otsinka rozvytku Ukrainy i Hruzii. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*. 1, 175-186.
  10. Tsymbal O. (2018). Undeclared work in Ukraine: forms of manifestation, scale, and measures within the labor inspection system. *International Labour Organization*, 89 C. URL: <https://dsp.gov.ua/wp-content/uploads/2018/05/protydija-nezadeklarovanij-praci-1.pdf>
  11. Average annual wages. *The Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)*. URL: <https://www.oecd.org/en/data/indicators/average-annual-wages.html?oecdcontrol=89cf33ff83-var1=OECD%7CFIN&oecdcontrol=0c34c1bd70-var3=2014>
  12. Corruption perceptions index. *Transparency International*. URL: <https://www.transparency.org/en/cpi/2023/index/fin>
  13. DataBank. World development indicators. *World bank group*. URL: <https://databank.worldbank.org/source/world-development-indicators>
  14. Etim E., Daramola O. (2020). The informal sector and economic growth of South Africa and Nigeria: a comparative systematic review. *J. Open Innov. Technol. Mark. Complex*. 6(4), 134. DOI: <https://doi.org/10.3390/joitmc6040134>
  15. Factsheet on undeclared work – CZECH REPUBLIC (2023). *European labour authority*. URL: [https://www.ela.europa.eu/sites/default/files/2024-02/CZ-UDW\\_factsheet-2023-fin.pdf](https://www.ela.europa.eu/sites/default/files/2024-02/CZ-UDW_factsheet-2023-fin.pdf)
  16. Factsheets on undeclared work – Finland (2023). *European labour authority*. URL: [https://www.ela.europa.eu/sites/default/files/2024-02/FI-UDW\\_factsheet-2023-fin.pdf](https://www.ela.europa.eu/sites/default/files/2024-02/FI-UDW_factsheet-2023-fin.pdf)
  17. Factsheet on undeclared work – Italy (2023). *European labour authority*. URL: [https://www.ela.europa.eu/sites/default/files/2024-02/IT-UDW\\_factsheet-2023-fin.pdf](https://www.ela.europa.eu/sites/default/files/2024-02/IT-UDW_factsheet-2023-fin.pdf)
  18. Factsheets on undeclared work – Poland (2023). *European labour authority*. URL: [https://www.ela.europa.eu/sites/default/files/2024-02/UDW\\_Factsheet\\_2016-Poland.pdf](https://www.ela.europa.eu/sites/default/files/2024-02/UDW_Factsheet_2016-Poland.pdf)
  19. Factsheet on undeclared work – Portugal (2023). *European labour authority*. URL: [https://www.ela.europa.eu/sites/default/files/2024-02/PT-UDW\\_factsheet-2023-fin.pdf](https://www.ela.europa.eu/sites/default/files/2024-02/PT-UDW_factsheet-2023-fin.pdf)
  20. Factsheet on undeclared work – Slovakia (2023). *European labour authority*. URL: [https://www.ela.europa.eu/sites/default/files/2024-02/SK-UDW\\_factsheet-2023-fin.pdf](https://www.ela.europa.eu/sites/default/files/2024-02/SK-UDW_factsheet-2023-fin.pdf)
  21. Factsheet on undeclared work – Spain (2023). *European labour authority*. URL: [https://www.ela.europa.eu/sites/default/files/2024-02/ES-UDW\\_factsheet-2023-fin.pdf](https://www.ela.europa.eu/sites/default/files/2024-02/ES-UDW_factsheet-2023-fin.pdf)
  22. Factsheets on undeclared work – Sweden (2023). *European labour authority*. URL: [https://www.ela.europa.eu/sites/default/files/2024-02/SE-UDW\\_factsheet-2023-fin.pdf](https://www.ela.europa.eu/sites/default/files/2024-02/SE-UDW_factsheet-2023-fin.pdf)
  23. GDP per capita (current US\$). *World bank group*. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.CD?end=2023&locations=UA-FI-SK-PT&start=2014>
  24. Gross domestic product and components selected indicators. *International Monetary Fund (IMF)*. URL: <https://data.imf.org/regular.aspx?key=61545852>
  25. ILOSTAT data explorer: informal employment rate by sex (%) – annual. *International labour organization*. URL: [https://rshiny.ilo.org/dataexplorer39/?lang=en&segment=indicator&id=EMP\\_2IFL\\_SEX\\_RT\\_A](https://rshiny.ilo.org/dataexplorer39/?lang=en&segment=indicator&id=EMP_2IFL_SEX_RT_A)
  26. ILOSTAT data explorer: SDG indicator 8.5.2 – unemployment rate (%) – annual. *International labour organization*. URL: [https://rshiny.ilo.org/dataexplorer39/?lang=en&segment=indicator&id=EMP\\_2IFL\\_SEX\\_RT\\_A](https://rshiny.ilo.org/dataexplorer39/?lang=en&segment=indicator&id=EMP_2IFL_SEX_RT_A)
- Liwiński, Jacek (2021). Informal employment and wages in Poland. *GLO Discussion Paper*, No. 804.
- Стаття надійшла до редакції: 10.12.2024  
Received: 2024.10.12

# ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ТРАНСПОРТУ / ECONOMY AND MANAGEMENT OF TRANSPORTATION ENTERPRISES

УДК 330.133.1

МАЛІЦЬКИЙ В.В.<sup>1</sup>, КИЗИМ Ю.М.<sup>2\*</sup>

<sup>1</sup> заступник директора філії «Єдиний розрахунковий центр залізничних перевезень» АТ «Укрзалізниця», PhD (менеджмент), АТ «Укрзалізниця», e-mail: Vitalij81@ukr.net, ORCID ID: 0000-0001-9210-5165

<sup>2\*</sup> аспірантка, Національний транспортний університет, e-mail: Samohina5@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-0556-9904

## ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СПОЖИВЧОЇ ЦІННОСТІ ПОСЛУГИ ВИКОРИСТАННЯ ВАНТАЖНИХ ВАГОНІВ

**Мета.** Аналіз та систематизація основних підходів до формування споживчої цінності послуги використання вантажних вагонів, що надаються АТ «Укрзалізниця» клієнтам при перевезенні вантажів залізничним транспортом. **Методика.** Аналіз, синтез, систематизація інформації та показників діяльності залізничного транспорту щодо використання вантажних вагонів комерційними клієнтами. **Результати.** У статті визначені основні підходи до формування споживчої цінності послуги використання вантажних вагонів, що надається АТ «Укрзалізниця» і іншими власниками вагонів замовникам цієї послуги. **Наукова новизна.** Надані практичні рекомендації щодо покращення клієнтоорієнтованості компанії при наданні вантажних вагонів у використання під час перевезення вантажів залізницями України на основі систематизації підходів до формування споживчої цінності такої послуги. **Практична значимість.** Отримані дослідженням результати можуть бути використані маркетинговими підрозділами залізничного транспорту, що займаються організацією та наданням послуг з перевезення вантажів, для покращення якості обслуговування клієнтів.

*Ключові слова:* споживча цінність послуги; транспортна послуга; вантажні вагони; клієнтоорієнтованість; ціноутворення

### Постановка проблеми

Перевезення вантажів залізничним транспортом територією України супроводжується наданням вантажного вагону для використання. Ця послуга надається на конкурентних засадах АТ «Укрзалізниця» та іншими власниками вантажних вагонів [1]. Однак, вибір з ким співпрацювати в частині замовлення рухомого складу залежить від задоволеності клієнтів від кінцевого результату отримання такої послуги. При цьому споживча цінність послуги залежить від підходу (сукупності підходів), що впливає на її формування. Тому предметом цього дослідження є визначення підходів до формування споживчої цінності послуги використання вантажних вагонів, що надаються АТ «Укрзалізниця» та іншими власниками замовникам послуги.

### Аналіз останніх досліджень і публікацій

Дослідженням споживчої цінності послуги на промисловому ринку присвячено велика кількість робіт вітчизняних та зарубіжних науковців.

Так у науковій роботі [2] запропоновано проводити сегментацію пасажирів, що користуються залізничним транспортом за напрямком пошуку клієнтами споживчої цінності послуг. Реалізація такого підходу запропонована через цілісне управління споживчою цінністю послуги, що буде об'єднувати різні типи сегментів клієнтів, що обслуговуються у даному напрямку.

Стаття [3] була присвячена визначенню взаємозалежності споживання під час подорожі товарів (послуг) у певний проміжок часу. Споживач виділений як окрема «виробнича одиниця», яка витрачає товари і час. Це надало можливість авторам роботи визначити функцію корисності за двох

існуючих обмежень. У підсумку це дозволило розширити рівень знань щодо цінності економії часу в дорозі.

У праці [4] розглядалися підходи щодо отримання зворотного зв'язку від клієнтів за допомогою використання сучасної соціальної мережі Twitter. Це дозволяє швидко визначити настрої та думки пасажирів і на їх основі робити висновки щодо якості їх обслуговування.

Дослідження [5] було присвячено вивченню поведінки споживача при можливості вибору виду транспорту для поїздки між залізницею, автобусом, приватним автомобілем і літаком при різних підходах оплати цієї послуги. Сформована модель оптимальної поведінки клієнта при застосуванні різних змінних.

Автор [6] систематизує показники споживчої лояльності до конкретного бренду. Автор виділяє групу показників, що на її думку, дозволять провести комплексну оцінку лояльності клієнта, визначити напрямки та необхідність посилення маркетингового впливу на споживачів.

Проведений нами огляд попередніх публікацій показав, що науковцями, що спеціалізуються на дослідженнях споживчої цінності, приділялася увага товарним ринкам, а в сфері залізничного транспорту здебільшого пасажирським перевезенням. Водночас, вантажні перевезення залізницями України, де обслуговується більше 10 тис. клієнтів, з точки зору споживчої цінності послуги вивчені недостатньо.

### Постановка завдання

Метою дослідження є визначення основних підходів та їхнього впливу на формування споживчої цінності послуги використання вантажних вагонів.

Завданнями, які необхідно вирішити в контексті цього дослідження є:

1. Формування переліку основних підходів, які впливають на споживчу цінність послуги використання вантажних вагонів.
2. Визначення ключових відмінностей між підходами до надання послуги використання вантажного вагону з боку АТ «Укрзалізниця» та комерційних клієнтів і формування на цій основі практичних рекомендацій, спрямованих на підвищення рівня споживчої цінності послуги.

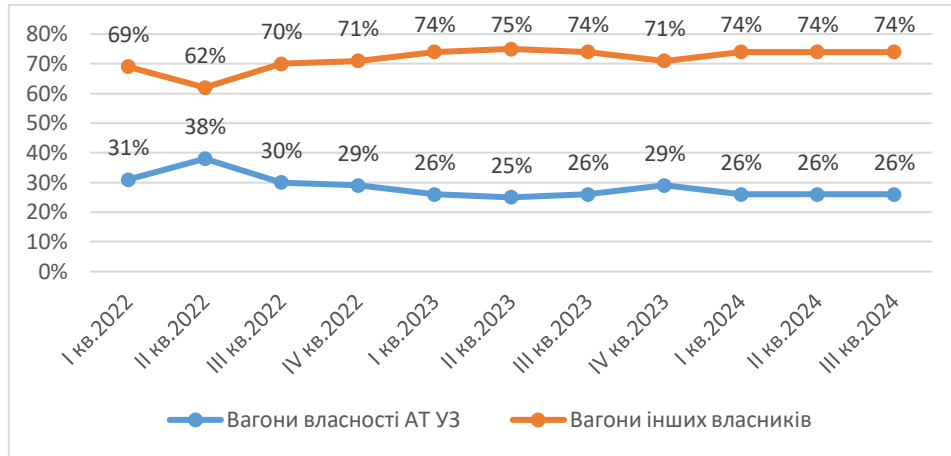
### Виклад основного матеріалу

Послуга організації та перевезення вантажів залізничним транспортом супроводжується супутніми конкурентними послугами, зокрема наданням вантажного вагону у використання. Вони надаються АТ «Укрзалізниця», як найбільшим власником вантажних вагонів, а також іншими комерційними компаніями. Загалом на цьому ринку на сьогоднішній день присутні більше 600 учасників [7].

Тобто у клієнтів, що є споживачами цієї послуги, в частині замовлення вантажних вагонів для перевезень своїх товарів, присутня можливість вибору компанії для співпраці. Очевидно, що такий вибір супроводжується оцінкою переваг від співпраці з надавачем послуги. Для замовника важливими чинниками такої співпраці будуть стан вантажних вагонів, що пропонуються, своєчасність доставки вантажу, його цілісність, ціна на рівні не вище, ніж при транспортуванні іншими видами транспорту, прозорість співпраці з виконавцями, можливість своєчасного та в повному забезпеченні потреб клієнта у вантажних вагонах.

За даними АТ «Укрзалізниця» на початок 2022 року парк вантажних вагонів України становив 174 тис. одиниць, з яких 49% становили вагони власності товариства та 51% вагони інших власників. Однак, слід відмітити, що знос вагонів АТ «Укрзалізниця» вже перевищує показник в 89%, у той час, як середній рівень зносу вагонів комерційних власників становить близько 57%. З початком повномасштабної війни росії проти України високий рівень зносу вантажних вагонів товариства значно послабив позиції АТ «Укрзалізниця» на ринку їх використання. Великі клієнти здебільшого використовують власні вагони, а середні та менші віддають перевагу новому рухомому складу, який пропонують приватні власники по ринковій ціні.

Розподіл частки вантажних вагонів при навантаженні, які клієнти отримали при замовленні послуги використання вантажних вагонів (АТ «Укрзалізниця» та вагонів комерційних власників) проілюстровано на рис. 1.



**Рисунок 1. Обсяги замовлення вантажних вагонів під навантаження власності АТ «Укрзалізниця» та інших власників у 2022-2024 роках.**

*Джерело: аналітична довідка АТ «Укрзалізниця»*

Як видно з рис. 1 більшим попитом у клієнтів користуються вантажні вагони приватних власників, які мають менші обсяги зносу [8]. Проте це не є ключовим фактором, що обумовлює вибір клієнтів. До цього слід додати цінові пропозиції, простоту і зрозумілість у договірних відносинах, наявність необхідного типу рухомого складу у достатній для виконання замовлення кількості.

У табл. 1 нами сформовані ключові підходи до формування споживчої цінності послуги використання вантажних вагонів, які надаються клієнтам, що транспортують вантажі залізничним транспортом України.

Таблиця 1

**Підходи до формування споживчої цінності послуги використання вантажних вагонів**

*Джерело: розроблено авторами*

№ п/п	Підхід до формування споживчої цінності	Сутність підходу
1	Ціноутворюючий	Використовується пропозиція фіксованої ринкової ціни послуги, яка дозволяє конкурувати з іншими видами транспорту та конкурентами, що надають аналогічні послуги.
2	Клієнтоорієнтований	Основа на можливості отримання різної ціни послуги в залежності від обсягів замовлення послуги. Можливість впливу на кінцеву вартість послуги при збільшенні періоду (періодичності) та кількості замовляємих вагонів.
3	Організаційний	Базується на інформованості клієнтів щодо порядку та умов отримання послуги, спрощенні та прискоренні процедури їх обслуговування.
4	Об'ємний	Надання можливості перевезення великих обсягів вантажів за короткий проміжок часу, шляхом надання необхідної кількості вантажних вагонів для використання. Є значною перевагою перед іншими видами транспорту.
5	Експлуатаційний	Клієнт має можливість замовлення для використання рухомого складу (вантажних вагонів) з невеликими термінами експлуатації. Використання нових вагонів, в свою чергу, підвищує рівень захищеності та збереження товарів, що перевозяться залізничним транспортом.
6	Конкурентний	Клієнтам надається можливість самостійно визначати ціну послуги використання вантажних вагонів на аукціонах. Для цього клієнтам АТ «Укрзалізниця» пропонується приймати участь в англійських (на підвищення ціни) та голландських (на зниження ціни) аукціонах, де реалізується така послуга.

Підвищення рівня задоволеності клієнта від послуги, при використанні зазначених у табл. 1 підходів, залежить від обсягів замовлення перевезень, їх специфіки, можливості та доцільності використання в якості альтернативи інших видів транспорту, цінових пропозицій, швидкості доставки та інших чинників. Тобто, споживча цінність послуги використання вантажних вагонів буде напряму залежати від комплексного підходу до формування споживчої цінності зі сторони власника вантажного вагону.

При наданні цієї послуги АТ «Укрзалізниця» здебільшого орієнтується на ціноутворюючий, об'ємний, конкурентний підходи. Водночас комерційні клієнти відають перевагу клієнтоорієнтованому, організаційному, експлуатаційному підходам. І це, як показує практика, дозволяє їм утримувати лідируючі позиції на ринку послуг використання вантажних вагонів.

Задля посилення своїх позицій на цьому ринку АТ «Укрзалізниця» доцільно розширити підходи до формування споживчої цінності замовників перевезень вантажів, вживати заходів щодо оновлення парку вантажних вагонів, спрощувати внутрішні процедури взаємодії з клієнтами.

### Висновок

При формуванні споживчої цінності послуги використання вантажних вагонів їх власниками на залізницях України використовуються ціноутворюючий, клієнтоорієнтований, організаційний, об'ємний, експлуатаційний та конкурентний підходи. АТ «Укрзалізниця», як найбільший власник вантажних вагонів здебільшого орієнтується на адміністративну взаємодію з клієнтами. Водночас приватні власники рухомого складу є більш гнучкими у взаємодії зі своїми клієнтами, що дозволяє їм утримувати переважаючі позиції на цьому ринку.

Підвищення рівня взаємодії з клієнтами, що задіяні у процесі перевезення вантажів залізничним транспортом, з боку АТ «Укрзалізниця», розширення кількості підходів до формування споживчої цінності послуги, на наш погляд, дозволить товариству наростити власні позиції на цьому ринку.

Дослідження виділених підходів в контексті взаємодії з різними типами клієнтів (по обсягам замовлення послуги, типу використовуваного рухомого складу, переваг та недоліків співпраці з різними власниками вагонів) є напрямком наших подальших пошуків.

MALITSKYI V.<sup>1</sup>, KYZYM YU.<sup>2\*</sup>

<sup>1</sup> Deputy Director of the "Unified Settlement Center for Railway Transportation" branch of JSC "Ukrzaliznytsia", PhD (management), JSC "Ukrzaliznytsia", e-mail Vitalij81@ukr.net, ORCID ID: 0000-0001-9210-5165

<sup>2\*</sup> PhD student, National University of Transport, e-mail: Samohina5@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-0556-9904

## APPROACHES TO THE FORMATION OF THE CONSUMER VALUE OF THE SERVICE OF USE OF FREIGHT WAGONS

**Goal.** Analysis and systematization of the main approaches to the formation of consumer value of the service of the use of freight cars, provided by JSC "Ukrzaliznytsia" to customers during the transportation of goods by railway transport. **Method.** Analysis, synthesis, systematization of information and indicators of railway transport activity regarding the use of freight cars by commercial customers. **The results.** The article defines the main approaches to the formation of the consumer value of the service of using freight cars, which is provided by JSC "Ukrzaliznytsia" and other owners of cars to customers of this service. **Scientific novelty.** Practical recommendations are provided for improving the company's customer orientation when providing freight cars for use during cargo transportation by railways of Ukraine based on the systematization of approaches to the formation of the consumer value of such a service. **Practical significance.** The results obtained by the research can be used by marketing departments of railway transport, engaged in the organization and provision of cargo transportation services, to improve the quality of customer service.

**Keywords:** consumer value of the service; transport service; freight cars; customer orientation; pricing

## REFERENCES

1. Bakalinskyi, O. V., & Malitskyi, V. V. (2022). *Analiz diyi rynkovykh chynnykiv, yaki vyklykayut' novitni tendentsiyi rynku vykorystannya vantazhnykh vahoniv* [Analysis of the market factors causing new trends in the freight wagon usage market]. *Naukovyi zhurnal «Avtomobil'ni dorohy i dorozhnye budivnytstvo»*, (112), 401–414. <https://doi.org/10.33744/0365-8171-2022-112-401-414>



2. Bakalinskiy, O. V., & Melnyk, T. S. (2019). *Tsilisne upravlinnia spozhyvchoiu tsinnistiu zaliznychnykh perevezen: praktyka zaprovadzhennia metodolohichnoho pidkhodu* [Holistic management of consumer value in railway transportation: Practice of methodological approach implementation]. *Review of Transport Economics and Management*, (1[17]), 141–150. [https://doi.org/10.15802/rtem.v0i1\(17\).168587](https://doi.org/10.15802/rtem.v0i1(17).168587)
3. De Donnea, F. X. (1972). Consumer behaviour, transport mode choice and value of time: Some micro-economic models. *Regional and Urban Economics*, 1(4), 355–382. [https://doi.org/10.1016/0034-3331\(72\)90025-5](https://doi.org/10.1016/0034-3331(72)90025-5)
4. Mogaji, E., & Erkan, I. (2019). Insight into consumer experience on UK train transportation services. *Travel Behaviour and Society*, 14, 21–33. <https://doi.org/10.1016/j.tbs.2018.09.004>
5. Muro-Rodríguez, A. I., Perez-Jiménez, I. R., & Gutiérrez-Broncano, S. (2017). Consumer behavior in the choice of mode of transport: A case study in the Toledo-Madrid Corridor. *Frontiers in Psychology*, 8, Article 1011. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01011>
6. Zhurylo, V. V. (2022). *Otsinka ta analiz pokaznykiv spozhyvchoi loialnosti u marketynhovii diialnosti kompanii* [Assessment and analysis of consumer loyalty indicators in company marketing activities]. *Skhidna Yevropa: Ekonomika, biznes ta upravlinnia*, (34), 87–95.
7. Antymonopol'nyy komitet Ukrainy. (2019). *Zvit pro rezultaty doslidzhennia rynku perevezennia vantazhiv zaliznychnym transportom za 2017–2018 roky* [Report on the results of the study of the freight transportation market by rail for 2017–2018]. [https://amcu.gov.ua/storage/app/sites/1/Docs/doslidzhennya\\_rynktiv/%2028%2001%202019.pdf](https://amcu.gov.ua/storage/app/sites/1/Docs/doslidzhennya_rynktiv/%2028%2001%202019.pdf) (Accessed 14 October 2024)
8. Bakalinskiy, O. V., & Malitskiy, V. V. (2022). *Problemy ta tendentsii rynku vykorystannia vantazhnykh vahoniv* [Problems and trends of the freight wagon usage market]. *Naukovo-praktychniy zhurnal "Zaliznychnyi transport Ukrainy"*, (4[145]), 7–15. <https://doi.org/10.34029/2311-4061-2022-145-4-07-15>

Стаття надійшла до редакції: 26.11.2024

Received: 2024.11.26

УДК 330.3

КАЧКОВСЬКИЙ О. Д.<sup>1\*</sup>

<sup>1\*</sup> здобувач третього (доктора філософії) рівня вищої освіти Державний податковий університет, м. Ірпінь, Україна, e-mail: aleksandr.kachkovskiy@gmail.com, ORCID ID: 0009-0000-7051-7724

## ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ» ШЛЯХОМ ОНОВЛЕННЯ ПАРКУ ВАНТАЖНИХ ЛОКОМОТИВІВ В УМОВАХ МОБІЛІЗАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ

Неспровокована російська агресія щодня завдає величезних збитків вітчизняній економіці. Унаслідок повномасштабної війни численні вітчизняні промислові підприємства були зруйновані або окуповані, а багато малих та середніх компаній або змушені були перемістити свою діяльність до інших регіонів, або остаточно її припинити. Проте стабільне функціонування національної економіки та ефективне поповнення державного бюджету мають критичне значення в умовах збройного конфлікту. Зокрема, важливо забезпечити безперервну роботу ключових підприємств енергетичної, транспортної та інших критичних галузей, що дозволить вирішити актуальні економічні завдання. Одним із важливих кроків є оновлення парку вантажних локомотивів АТ «Укрзалізниця», оскільки фізичне та моральне старіння залізничної інфраструктури і рухомого складу значно ускладнює їх ефективне використання. Дослідження показало, що без закупівлі нових локомотивів в найближчі кілька років кількість діючих електровозів може скоротитися на більш ніж три чверті. Також важливою є підтримка процесів модернізації основних засобів на підприємствах залізничного транспорту, що наразі активно досліджується та пропонується науковцями для забезпечення зростання ефективності цих підприємств. Розкрито можливі шляхи оновлення парку вантажних локомотивів АТ «Укрзалізниця» та запропоновано варіанти розрахунку економічної ефективності від оновлення парку. **Метою цього дослідження** є оцінка сучасного стану парку вантажних локомотивів АТ «Укрзалізниця» та визначення необхідності його оновлення для забезпечення ефективного функціонування економіки України в умовах війни. **Методика** базується на аналізі стану парку вантажних локомотивів на основі досліджень та статистичних даних, з акцентом на списання рухомого складу через зношеність та відсутність нового рухомого складу, а також на розгляді пропозицій науковців щодо модернізації основних засобів залізничної інфраструктури. **Наукова новизна** дослідження полягає у нових пропозиціях щодо удосконалення процесу модернізації основних засобів АТ «Укрзалізниця», зокрема шляхом застосування нових підходів до оновлення локомотивного парку та підвищення його ефективності в умовах обмежених ресурсів, а також у запропонованих методах розрахунку економічної ефективності від оновлення парку для АТ «Укрзалізниця». **Практична значимість** полягає в тому, що оновлення парку вантажних локомотивів дозволить покращити функціонування залізничного транспорту, що є критично важливим для стабілізації вітчизняної економіки під час війни, збереження стратегічної інфраструктури та забезпечення наповнення державного бюджету.

*Ключові слова:* стратегічно важливі підприємства, залізничний транспорт, мобілізаційна економіка, парк вантажних локомотивів, вибуття, забезпечення перевезень, економічна ефективність

### Постановка проблеми

З початком повномасштабної російської війни наша держава перейшла на умови мобілізаційної економіки, коли ключовим завданням стало ефективне управління обмеженими економічними ресурсами з метою досягнення необхідних результатів за мінімальних витрат та у найкоротший час. Це вимагало максимальної мобілізації державних і приватних зусиль для забезпечення стабільного функціонування країни в умовах війни.

Однією з головних складових транспортної інфраструктури, що стала критично важливою в умовах військового часу, є залізниця. Її роль у забезпеченні доставки вантажів та пасажирів, а також у підтримці економічної активності, безперечно, зросла. Залізничні компанії стали важливими не лише для функціонування внутрішніх перевезень, а й для формування як валового внутрішнього продукту (ВВП) країни, поповнення бюджетів на різних рівнях та забезпечення робочих місць для населення. Однак, попри свою стратегічну значущість, підприємства залізничного транспорту нині стикаються з гострою нестачею фінансування. Вони мають обмежені можливості для залучення інвестицій, що негативно позначається як на їхній здатності до стратегічного розвитку, а також для

забезпеченні стабільної роботи в умовах високих поточних витрат [5], тому варто провести аналіз можливості підвищення ефективності роботи АТ «Укрзалізниця» шляхом оновлення парку вантажних локомотивів в умовах мобілізаційної економіки задля систематизації факторів впливу, що в подальшому дасть можливість знайти найперспективніші та найоптимальніші напрямки розвитку, а також необхідні джерела інвестиційного забезпечення для їх практичної реалізації.

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

З початку незалежності України локомотивний парк складав біля двох тисяч електровозів і більше ніж чотирьох тисяч тепловозів, з середнім рівнем зносу близько 55-65%. Протягом наступних років парк АТ «Укрзалізниця» щорічно втрачав до ста одиниць локомотивів. Цей сталий процес зменшення кількості тягового рухомого негативно впливав на ефективність залізничних перевезень та ускладнював підтримку високих стандартів роботи інфраструктури.

При експлуатації рухомого складу за межами нормативного строку використання значно погіршуються показники безпеки та економічної ефективності, що призводить до зростання енергоємності перевезень. У найближчому майбутньому це може призвести до суттєвого зростання витрат на експлуатацію застарілої техніки та створити реальну загрозу неможливості виконувати планові обсяги перевезень через відсутність необхідного тягового складу.

Вдосконаленню та розвитку залізничної інфраструктури та рухомого складу в Україні присвячено дослідження ряду вітчизняних науковців, таких як: О. Дикань [1], Г. Ейтутіс [3], В. Овчиннікова [6], І. Токмакова [7] та ін. Їхні роботи присвячені вивченню можливостей інвестування в залізничну інфраструктуру, розробці стратегій диверсифікації фінансування, а також аналізу перспективних джерел капіталовкладень. Зокрема, науковці визначили основи інноваційного та інвестиційного відновлення основних засобів залізничного транспорту, створили модель для його інноваційного розвитку та розробили стратегії стратегічного управління, спрямовані на сталий розвиток галузі.

Беручи до уваги значення цих наукових підходів, оновлення парку вантажних локомотивів АТ «Укрзалізниця» в умовах мобілізаційної економіки стає критично важливим. Це не лише необхідний крок для підвищення ефективності функціонування компанії, але й ключовий фактор для забезпечення економічної стабільності та відновлення України після завершення війни.

### **Постановка завдання**

Метою статті є проведення аналізу можливості підвищення ефективності роботи АТ «Укрзалізниця» в умовах мобілізації економіки шляхом оновлення парку вантажних локомотивів.

### **Виклад основного матеріалу дослідження**

АТ «Укрзалізниця» — це державний монополіст, що перебуває під управлінням Міністерства інфраструктури України, сформований шляхом реорганізації Міністерства транспорту та зв'язку. В умовах мобілізаційної економіки, в якій наразі знаходиться наша країна, залізничний транспорт набуває ще більшого значення, оскільки саме він є одним із головних факторів, які забезпечують стабільність і функціонування держави. Це стратегічно важливий елемент транспортної інфраструктури країни, що забезпечує не лише вантажні, а й пасажирські перевезення по всій території України.

За останні 15 років до початку війни компанія активно розвивалася, ставши монополістом і незамінним гравцем у економічному механізмі функціонування України. Протяжність її залізничних шляхів на той час сягала більше ніж двадцяти двох тисяч кілометрів, а кількість працівників перевищувала двісті тисяч осіб [2]. Таким чином, компанія залишалася і наразі залишається одним з найбільших роботодавців і економічних стовпів країни.

Проте ще до початку військових дій, більшість локомотивів у вантажному парку АТ «Укрзалізниця» були морально та фізично застарілими. Середній рівень зносу техніки перевищував 97%, що ставало на заваді нормальній експлуатації. На початок 2022 року понад

п'ятсот локомотивів, які мали значні перепробіги, потребували термінового капітального ремонту та відновлення [10].

Такий високий середній вік наявного парку не лише збільшував витрати на його утримання та обслуговування, а й суттєво знижував ефективність перевезень, сприяючи збільшенню кількості поломок і непродуктивних витрат.

Попри складні військові умови, в 2023 році АТ «Укрзалізниця» змогла виконати ремонти для 86 вантажних локомотивів (37 дизельних локомотивів і 49 електровозів [8]). Це свідчить про значні зусилля компанії для підтримки функціонування транспортної інфраструктури навіть в умовах війни.

Однак, незважаючи на виконану роботу, проблема зносу парку залишається дуже гострою. Велику кількість локомотивів вантажного парку АТ «Укрзалізниця» списують через їхній вік або технічний стан, що робить їх непридатними для подальшої експлуатації. Згідно з прогнозами технічних спеціалістів компанії, навіть при збереженні поточних обсягів вантажних перевезень (без зростання) вже в найближчому майбутньому виникне серйозний дефіцит тяги. Це призведе до значних труднощів у забезпеченні перевезень для потреб національної економіки, цивільного населення та Збройних сил України.

У цьому контексті необхідність оновлення вантажного парку АТ «Укрзалізниця» стає не лише нагальною, а й критичною для забезпечення стабільності і розвитку країни. Однак умови мобілізаційної економіки, що зосереджують ресурси на військових потребах, значно обмежують можливості для фінансування цих оновлень. Тому важливим стає пошук інших джерел фінансування, таких як міжнародні кредити, гранти, а також залучення приватних інвестицій.

Більшість локомотивів у складі парку АТ «Укрзалізниця» наближаються до завершення свого граничного терміну експлуатації, що вимагає їх списання через значне фізичне зношення та природний знос металевих конструкцій. Частина з цих локомотивів була виготовлена ще в середині минулого століття, і з часом вони стали надто затратними в обслуговуванні та ремонтах, що призводить до суттєвого збільшення витрат на їх підтримку. Крім того, вони мають вищі експлуатаційні витрати порівняно з сучасними моделями локомотивів. Списання старих машин істотно скоротить кількість доступного рухомого складу АТ «Укрзалізниця», що, своєю чергою, призведе до дефіциту тяги і значних труднощів у задоволенні потреб у залізничних перевезеннях.

На цей момент до парку магістральних електровозів компанії входять кілька серій, серед яких двосистемні електровози постійного струму, а також локомотиви змінного струму. Проте лише близько 70% від загальної кількості електровозів перебувають у робочому стані. Інші локомотиви вже не підлягають відновленню і використовуються здебільшого для запасних частин. Зараз основним робочим парком є електровози серій ВЛ80, ВЛ11 та ВЛ8, які активно працюють на головних напрямках.

Таблиця 1

**Парк локомотивів АТ «Укрзалізниця» на 01.05.2024**

*Джерело [Дані Укрзалізниці]*

Тип локомотиву	Серія	Інвентарний 01.05.2024	Неактивний на 01.05.2024			Активний на 01.05.2024			
			520	Резерв УЗ	Всього	Експлуатаційний	Резерв доріг	В ремонті	Всього
Двосистемний	ВЛ82М	47	6	10	16	13	1	17	31
	Всього	47	6	10	16	13	1	17	31
Постійний	2ЕЛ4	3		2	2		1		1
	ВЛ10	22	4		4	11	1	6	18
	ВЛ11	206	33	3	76	78	3	40	130
	ВЛ8	222	56	6	122	61	27	12	100
	ДЭ1	26,5	14,5	7	21,5	3	1	1	5
	Всього	480	108	118	226	153	43	59	254
Змінний	2ЕЛ5	18				15	1	2	18
	2ЭС5К	15				9		6	15
	ВЛ80	453	43	19	62	303	11	77	391
	Всього	486	43	19	62	327,0	12,0	85,0	424,0
Всього		1 012,5	156,5	147	303,5	492,5	56,0	160,5	709,0

Зважаючи на високу зношеність і технологічну застарілість деяких серій, в найближчі роки планується їх виведення з експлуатації. Це обумовлено низьким рівнем надійності, підвищеними витратами на обслуговування та недостатньою ефективністю цих моделей у порівнянні з новими локомотивами, що відповідають сучасним вимогам і стандартам. Більш детальна інформація наведена в таблицях 2-4.

Таблиця 2

**Прогноз вибуття локомотивів із інвентарного парку**  
*Джерело [Дані Укрзалізниці]*

Тип локомотиву	Серія	ВИБУТТЯ З ІНВЕНТАРНОГО ПАРКУ										
		2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034
Двосистемний	ВЛ82М					2	2	20			4	7
	Всього					2	2	20			4	7
Постійний	2ЕЛ4											
	ВЛ10		4		18							
	ВЛ11								21	11	56	77
	ВЛ8	61	57	61	43							
	ДЭ1	1					1	2	2	3	3	5
	Всього	62	61	61	61		1	2	23	14	59	82
Змінний	2ЕЛ5											
	2ЭС5К											
	ВЛ80			6	7		6	73	36	44	65	153
	Всього			6	7		6	73	6	4	5	53
Всього		62	61	67	68	2	9	95	59	58	128	242

Таблиця 3

**Прогноз вибуття локомотивів з неактивного парку**  
*[Дані Укрзалізниці]*

Тип локомотиву	Серія	ВИБУТТЯ З ІНВЕНТАРНОГО ПАРКУ										
		2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034
Двосистемний	ВЛ82М					2	2	12				
	Всього					2	2	12				
Постійний	2ЕЛ4											
	ВЛ11								17		39	
	ВЛ8	61	57	4								
	ДЭ1	1					1	2	2	3	3	5
	Всього	62	61	4			1	2	19	3	42	5
	Змінний	2ЕЛ5										
	2ЭС5К											
	ВЛ80			6	7		6	34	9			
	Всього			6	7		6	34	9			
Всього		62	61	10	7	2	9	48	28	3	42	5

Зниження кількості працюючих електровозів (активного парку) вказує на їх незадовільний технічний стан і ускладнює утримання необхідного обсягу локомотивів для забезпечення перевезень.

Без забезпечення закупівлі нових локомотивів активний парк може зменшитися на понад три чверті за найближчі 10 років. Таке різке скорочення пов'язане з тим, що більшість існуючих локомотивів вичерпали свій експлуатаційний ресурс. За прогнозами, до 2035 року кількість працюючих електровозів складе лише близько 135 одиниць, що є абсолютно недостатнім для задоволення потреби в вантажних перевезеннях державною компанією.

Зважаючи на те, що в умовах поточної війни АТ «Укрзаліниця» забезпечує перевезення критично важливих вантажів (включаючи гуманітарні та військові постачання), оновлення парку магістральних електровозів є надзвичайно важливим для підтримки національної інфраструктури, безпеки держави та післявоєнної відбудови.

Згідно з розпорядженням КМУ від 18.03.2024 № 244-р «Про схвалення Плану України», в рамках європейської ініціативи «Ukraine Facility», до 2033 року потреба АТ «Укрзаліниця» у нових електровозах складатиме не менше 250 одиниць.

**Прогноз вибуття локомотивів з активного парку**  
*[Дані Укрзалізниці]*

Тип локомотиву	Серія	ВИБУТТЯ З АКТИВНОГО ПАРКУ										
		2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034
Двосистемний	ВЛ82М							8			4	7
	Всього							8			4	7
Постійний	2ЕЛ4											
	ВЛ10				18							
	ВЛ11								4	11	17	77
	ВЛ8			57	43							
	ДЭ1											
	Всього			57	61				4	11	17	77
Змінний	2ЕЛ5											
	2ЭС5К											
	ВЛ80							39	27	44	65	153
	Всього							39	27	44	65	153
Всього				57	61			47	31	55	86	237

У середині 2024 року стало відомо, що АТ «Укрзаліниця» планує здійснити закупівлю 80 сучасних електричних локомотивів завдяки фінансовій підтримці Європейського банку реконструкції та розвитку (ЄБРР) та інвестиційному гранту від уряду США. Ця ініціатива реалізується в рамках проєкту Світового банку з відновлення критично важливої логістичної інфраструктури та мережевого з'єднання (RELINC). Метою цього проєкту є закупівля та постачання до 80 електричних локомотивів подвійного живлення (постійний і змінний струм), що забезпечать мінімальну швидкість 120 км/год. Загальна вартість угоди складає до 500 мільйонів євро.

Також компанія отримає фінансування на придбання сорока нових тепловозів, які будуть виготовлені американським концерном Wabtec. Голова правління компанії наголосив [4], що цей етап є вирішальним у завершенні перемовин із виробником та підготовці до підписання угоди на поставку локомотивів Кошти можуть бути надані через експортно-імпортний банк США (US EXIM Bank).

Цей проєкт може стати дуже важливим етапом у оновленні парку магістральних локомотивів компанії, зокрема тих, що мають подвійне живлення, де планується оновити до п'ятдесяти одиниць. В рамках проєкту RELINC, АТ «Укрзаліниця» також планує закупити до тридцяти нових електровозів. Це дозволить значно покращити логістичну спроможність залізничного транспорту, забезпечити безперебійне функціонування галузі та ефективно задовольняти потреби держави і громадян у перевезеннях.

Оновлення парку електровозів стане важливим кроком у зменшенні негативного впливу залізничного транспорту на навколишнє середовище. Це дозволить знизити рівень шумового забруднення, а також повністю усунути шкідливі викиди, що виникають при експлуатації дизельних локомотивів..

На основі попереднього аналізу ринку, вартість одного електровозу становитиме близько 6-7,5 мільйонів євро, залежно від типу, конфігурації, технічних характеристик (потужність, сила тяги, конструктивна швидкість), гарантійного строку обслуговування, умов сервісного обслуговування, строків виготовлення, умов постачання тощо).

Оцінка економічної ефективності оновлення парку вантажних тепловозів може бути побудована на основі наступних прогнозних доходів:

- 1) Уникнення недовиконання обсягів перевезень.

Спеціалістами АТ «Укрзаліниця» прогнозується зростання обсягів вантажообігу з 133,5 до 200,3 млрд. ткм бруто/рік за період 2024-2034 роки. Враховуючи модель вибуття парку та прогноз зростання обсягу перевезень прогноуються недовиконання вантажообігу з 2030 року. Оновлення парку дасть можливість зберегти обсяги перевезень та уникнути втрат доходів компанії.

- 2) Економія на ремонтах. Спеціалістами АТ «Укрзаліниця» в середньому прогнозується збільшення продуктивності нового локомотиву на 60% у порівнянні з наявними, що в перспективі дозволить зменшити кількість парку для виконання однакового обсягу роботи, що дасть можливість економити на ремонтах більше 6 млн. грн в рік на одну одиницю нового парку (в цінах 2024 року).

3) Економія на електроенергії. Більш потужні, але в той самий час більш продуктивні локомотиви дозволять знову ж таки зменшити кількість парку для виконання однакового обсягу роботи, що дасть можливість економити на електроенергії більше 2 млн. грн в рік на одну одиницю нового парку (в цінах 2024 року).

В таблиці 5 автором показані розрахунки основних економічних показників ефективності проекту - на весь життєвий цикл електровозів в 40 років. В розрахунок економічної ефективності застосовані попередні дані щодо умов кредитування наведені в публічних джерелах.

Таблиця 5

**Показники економічної ефективності проекту за весь життєвий цикл**  
*[Розрахунок автора]*

Показники	Значення
Net Present Value (Чиста приведена вартість), тис. грн	92 755
Internal Rate of Return (Внутрішня норма доходності), %	41,3%
Profitability Index (Індекс прибутковості)	8,1
Discounted Payback Period (Дисконтований термін окупності), місяців	97,2
Термін, через який буде можливо погасити весь залишок за кредитом за рахунок накопленого дисконтованого грошового потоку, місяців	>11 років

Виходячи з показників економічної ефективності, наведених в Таблиці 5, можна зробити висновок про цілком прийнятні для АТ «Укрзалізниця» умови для прийняття позитивного рішення про реалізацію проєктів.

Реалізація таких масштабних проєктів, як оновлення парку локомотивів АТ «Укрзалізниця», в умовах сучасної економічної та політичної ситуації є надзвичайно складним завданням. Це обумовлено низкою факторів, зокрема непередбачуваністю обсягів перевезень, ризиками втрат внаслідок знищення ремонтних потужностей та дефіцитом кваліфікованих кадрів. Але, очевидно, що впровадження запропонованих інвестиційних ініціатив у найближчому майбутньому має потенціал для значного покращення ефективності вантажних перевезень.

Враховуючи нинішній дефіцит кадрів у транспортній галузі, слід вживати заходів, що включають навчання працівників на базі вітчизняних підприємств, а також можливості для стажування за кордоном, що дозволить здобути досвід у сучасних технологіях обслуговування та ремонту локомотивів. Підвищення кваліфікації існуючих працівників, а також залучення нових спеціалістів має сприяти успішній реалізації вищезазначених проєктів.

Одним із важливих напрямків є оптимізація логістичних процесів. Впровадження новітніх інформаційних систем для управління транспортом дозволить суттєво підвищити ефективність використання рухомого складу. Це включає автоматизацію планування маршрутів, моніторинг технічного стану локомотивів у реальному часі, а також оптимізацію розподілу ресурсів для більш ефективного використання наявного парку.

Одну з ключових ролей у процесі оновлення вантажного локомотивного парку АТ «Укрзалізниця» має відігравати держава. Вона повинна забезпечити фінансову підтримку, а також активно сприяти залученню міжнародної фінансової допомоги. Одним із ефективних кроків може стати звільнення від сплати ПДВ у рамках реалізації масштабного проєкту оновлення вантажного парку локомотивів, оскільки сума ПДВ, яку потрібно сплатити на етапі реалізації такого проєкту, може досягати кількох мільярдів гривень.

**Висновки**

Проєкт оновлення парку вантажних локомотивів є одним з найважливіших напрямів для забезпечення ефективної роботи АТ «Укрзалізниця», особливо в умовах мобілізаційної економіки, коли транспортна інфраструктура відіграє критичну роль у стабільному функціонуванні держави. Проблеми, пов'язані з технічним станом застарілого рухомого складу, створюють серйозні перешкоди для безперебійного виконання вантажних перевезень. Враховуючи ці фактори, комплексний підхід до вирішення цього завдання є надзвичайно важливим, і включає не лише заміну старих локомотивів, а й модернізацію, поліпшення та перебудову всіх пов'язаних процесів.

Прогнозується, що впровадження нових сучасних локомотивів замість застарілого тягово рухомого складу дозволить суттєво знизити витрати на ремонти і обслуговування техніки та значно зменшить енергоспоживання. Крім того, заміна застарілого рухомого складу на новий дасть змогу оптимізувати чисельність працівників та поліпшити логістичні процеси, забезпечивши таким чином своєчасне виконання обсягу вантажних перевезень.

У разі успішної реалізації проекту з модернізації, АТ «Укрзалізниця» зможе не тільки підвищити рівень ефективності перевезень, а й значно зменшити витрати на підтримку рухомого складу, що є надзвичайно важливим для стабільності економіки України, особливо в умовах війни. Оновлення локомотивного парку має важливе значення для підвищення обороноздатності країни, оскільки забезпечить швидку і надійну доставку життєво важливих вантажів, таких як військово обладнання, гуманітарні вантажі та інші критичні матеріали.

Ключовим аспектом реалізації цієї ініціативи є залучення фінансування з різних джерел, зокрема міжнародних кредитних установ та організацій. Важливу роль у забезпеченні оновлення парку має відіграти також активна підтримка з боку держави, яка повинна не лише сприяти залученню міжнародних інвестицій, а й забезпечити відповідні пільги та підтримку в процесі закупівлі нових локомотивів, зокрема у вигляді звільнення від ПДВ для таких проектів тощо.

В умовах війни залізничний транспорт стає не лише економічною, а й оборонною ланкою, що безпосередньо впливає на національну безпеку України. Оновлення парку вантажних локомотивів є необхідною умовою для забезпечення стійкості транспортної системи, що є важливою частиною післявоєнної відбудови країни. Сучасний локомотивний парк має забезпечити не тільки належне функціонування залізничного транспорту в умовах бойових дій, але й допомогти швидше відновити критичну інфраструктуру після завершення війни.

OLEKSANDR KACHKOVSKIY<sup>1\*</sup>

<sup>1\*</sup> Doctor of Philosophy (PhD) candidate, State Tax University Irpin, Ukraine, e-mail: aleksandr.kachkovskiy@gmail.com, ORCID ID: 0009-0000-7051-7724

## **IMPROVING THE EFFICIENCY OF JSC "UKRZALIZNYTSIA" BY UPDATING THE FREIGHT LOCOMOTIVE FLEET IN THE CONTEXT OF A MOBILIZATION ECONOMY**

The unprovoked Russian aggression continues to inflict enormous damage on the national economy every day. As a result of the full-scale war, numerous domestic industrial enterprises were either destroyed or occupied, and many small and medium-sized companies were forced to relocate their operations to other regions or completely shut down. However, the stable functioning of the national economy and effective replenishment of the state budget are critical in the context of the conflict. In particular, it is important to ensure the continuous operation of key enterprises in the energy, transportation, and other critical sectors, which will help address current economic challenges. One of the key steps is the modernization of the freight locomotive fleet of JSC "Ukrzaliznytsia," as the physical and moral deterioration of the railway infrastructure and rolling stock significantly complicates their effective use. Research has shown that without the purchase of new locomotives in the coming years, the number of active electric locomotives may decrease by more than three-quarters. Additionally, supporting the modernization processes of the main assets in railway transport enterprises is crucial, as this is actively being researched and proposed by scientists to ensure increased efficiency of these enterprises. Possible ways to renew the freight locomotive fleet of JSC "Ukrzaliznytsia" have been explored, and options for calculating the economic efficiency of the fleet renewal have been proposed. The goal of this research is to assess the current state of the freight locomotive fleet of JSC "Ukrzaliznytsia" and to determine the necessity of its renewal to ensure the effective functioning of Ukraine's economy during wartime. The methodology is based on analyzing the state of the freight locomotive fleet using research and statistical data, with a focus on the retirement of rolling stock due to wear and the absence of new acquisitions, as well as considering scientific proposals for the modernization of the railway infrastructure's main assets. The scientific novelty of the study lies in the new proposals for improving the process of modernizing the main assets of JSC "Ukrzaliznytsia", particularly through the application of new approaches to renewing the locomotive fleet and increasing its efficiency under limited resources, along with proposed methods for calculating the economic efficiency of fleet renewal for JSC "Ukrzaliznytsia". The practical significance is that the renewal of the freight locomotive fleet will improve the



functioning of the railway transport, which is critically important for stabilizing the national economy during the war, preserving strategic infrastructure, and ensuring budget replenishment.

*Keywords:* strategically important enterprises, railway transport, mobilization economy, freight locomotive fleet, decommissioning, transportation capacity, economic efficiency

## REFERENCES

1. Dykan, O. V. (2016). *Model investytsiinoho zabezpechennia vprovadzhennia innovatsii na promyslovykh pidpriemstvakh zaliznychnoho transportu Ukrainy* [Model of investment support for innovation implementation at industrial enterprises of Ukrainian railway transport]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, (7, Pt. 1), 125–130.
2. DW.COM. (2022). *Ukraina: doliu viiny vyrishuie zaliznytsia?* [Ukraine: Is the war's outcome decided by the railway?]. <https://www.dw.com/uk/ukraina-doliu-viiny-vyrishuie-zaliznytsia/a-61738803> (Accessed November 10, 2024)
3. Eitutis, H., Nykyforuk, O., & Boiko, O. (2012). *Potentsiini dzherela investuvannia v rozvytok zaliznychnoho transportu Ukrainy: mozhyvosti yikh dyversyfikatsii* [Potential sources of investment in the development of Ukrainian railway transport: Diversification possibilities]. *Ekonomist*, (8), 64–69.
4. DELO.UA. (2022). *Eksportno-importnyi bank SShA nadast Ukrzaliznytsi pozyku \$157 mln dlia prydbannia 40 dyzelnykh lokomotyviv* [US Ex-Im Bank to provide \$157 million loan to Ukrzaliznytsia for 40 diesel locomotives]. <https://delo.ua/transport/ukrzaliznicya-otrimaje-156-milioniv-kreditu-na-pridbannya-shhe-40-amerikanskix-lokomotiviv-431015/> (Accessed November 10, 2024)
5. Kachkovskiy, O. D. (2023, May 22). *Osoblyvosti roboty ukrainskykh pidpriemstv zaliznychnoho transportu v umovakh mobilizatsiinoi ekonomiky* [Peculiarities of Ukrainian railway enterprises functioning in a mobilization economy]. *6th International Scientific and Practical Conference "Economic Perspectives of Entrepreneurship in Wartime and Post-War Period"*, State Tax University, Irpin.
6. Ovchynnikova, V. (2017). *Stratehichne upravlinnia rozvytkom zaliznychnoho transportu Ukrainy: monohrafiia* [Strategic management of the development of Ukrainian railway transport: Monograph]. Kharkiv: UkrDUZT.
7. Tokmakova, I., & Darahan, O. (2013). *Sutnist ta pidkhody do formuvannia investytsiinoi stratehii na pidpriemstvakh zaliznychnoho transportu* [Essence and approaches to forming investment strategy at railway transport enterprises]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, (43), 189–193.
8. CFTS.org.ua. (2024). *"Ukrzaliznytsia" vidremontovala 86 lokomotyviv v 2023 rotsi* ["Ukrzaliznytsia" repaired 86 locomotives in 2023]. [https://cfts.org.ua/news/2024/02/02/ukrzaliznitsya\\_vidremontovala\\_86\\_lokomotiviv\\_v\\_2023\\_rotsi\\_78062](https://cfts.org.ua/news/2024/02/02/ukrzaliznitsya_vidremontovala_86_lokomotiviv_v_2023_rotsi_78062) (Accessed November 10, 2024)
9. DELO.UA. (2024). *"Ukrzaliznytsia" oholosyla tender na prydbannia 80 elektrychnykh lokomotyviv* ["Ukrzaliznytsia" announced a tender for the purchase of 80 electric locomotives]. <https://delo.ua/transport/ukrzaliznicya-ogolosila-tender-na-pridbannya-80-elektricnix-lokomotiviv-432635/> (Accessed November 10, 2024)
10. GMK.center. (2024). *Znoshenist lokomotyvnoho parku "Ukrzaliznytsi" stanovyv 97%* [The wear rate of "Ukrzaliznytsia" locomotive fleet is 97%]. <https://gmk.center/ua/news/znoshenist-lokomotivnogo-parku-ukrzaliznici-stanovit-97/> (Accessed November 10, 2024)

Стаття надійшла до редакції: 26.11.2024

Received: 2024.11.26

УДК 656.025.4:658.788.8

СИТНИК В. В.<sup>1\*</sup>, ПІКУЛІНА О. В.<sup>2</sup>

<sup>1\*</sup> каф. «Економіка та менеджмент», Український державний університет науки і технологій, e-mail: robd0880@gmail.com, ORCID ID: 0009-0004-2949-5729

<sup>2</sup> к.е.н., доцент, доцент кафедри «Фінанси, облік та психологія», Український державний університет науки і технологій, e-mail: lena.chernovol1987@gmail.com, ORCID ID: 0000-0003-4803-427X

## РОЗВИТОК МУЛЬТИМОДАЛЬНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ В УКРАЇНІ: ЕКОНОМІЧНИЙ ТА ІНФРАСТРУКТУРНИЙ ВИМІРИ

**Мета.** Дослідити теоретичні основи та практичні аспекти розвитку транспортно-логістичних хабів у мультимодальних залізничних перевезеннях в Україні в умовах повномасштабної війни, а також визначити шляхи післявоєнної відбудови транспортної інфраструктури для підвищення її ефективності та конкурентоспроможності на міжнародній арені. **Методика.** Для досягнення поставленої мети використано комплекс наукових методів: *аналіз та синтез* - для вивчення праць провідних вчених та актуальних даних щодо стану транспортної інфраструктури; *порівняльний аналіз* - для зіставлення тенденцій розвитку мультимодальних перевезень в Україні та інших країнах; *стратегічний аналіз* - для визначення основних напрямків модернізації транспортної системи; *прогнозування і сценарне планування* - для оцінки можливих сценаріїв розвитку мультимодальних перевезень у післявоєнний період. **Результати.** Обґрунтовано критичну важливість розвитку мультимодальних перевезень для економічної стабільності України в умовах війни. Виявлено, що воєнні дії призвели до значних руйнувань транспортної інфраструктури, зокрема залізничної та автомобільної мереж. Підкреслено необхідність інтеграції різних видів транспорту та оптимізації логістичних процесів через розвиток мультимодальних транспортних вузлів і транспортно-логістичних центрів (ТЛЦ). Визначено ключові завдання уряду щодо модернізації інфраструктури та впровадження інноваційних рішень для підвищення ефективності транспортної системи. **Наукова новизна.** Розроблено теоретичні засади та практичні рекомендації з розвитку мультимодальних перевезень в Україні в умовах війни та післявоєнної відбудови. Запропоновано створення єдиної логістичної платформи 5PL-рівня, яка забезпечить повну інтеграцію логістичних процесів від виробництва до споживача. Визначено роль транспортно-логістичних кластерів у відновленні та розвитку економіки країни, а також шляхи залучення інвестицій і державного стимулювання для модернізації транспортної інфраструктури. **Практична значимість.** Результати дослідження можуть бути використані органами державної влади, підприємствами транспортної галузі та інвесторами при розробці стратегій відновлення та розвитку транспортної інфраструктури України. Запропоновані заходи сприятимуть підвищенню ефективності транспортної системи, забезпечать стійкість експортно-імпорتنних операцій в умовах війни та післявоєнної відбудови, а також підвищать конкурентоспроможність України на міжнародному ринку транспортних послуг.

**Ключові слова:** мультимодальні перевезення, транспортно-логістичні хаби, транспортна інфраструктура, логістичні процеси, транспортні вуз

### Постановка проблеми

Розвиток мультимодальних перевезень в Україні є ключовим елементом у забезпеченні стабільності національної економіки та ефективності транспортування в умовах повномасштабної війни. З огляду на стратегічне розташування країни та її роль як транзитного коридору, впровадження мультимодальних перевезень набуває особливої актуальності як з економічної, так і з інфраструктурної точки зору.

Воєнний стан, введений 24 лютого 2022 року, значно вплинув на інфраструктуру країни, особливо на транспортний сектор, що зазнав масштабних збитків внаслідок ракетних ударів та активних бойових дій.

Потреби у відбудові транспортної інфраструктури оцінюються у 92,1 млрд доларів США, причому найбільша частка коштів необхідна для залізничної інфраструктури та рухомого складу (30%), автомобільних доріг державного значення (29%), а також доріг місцевого значення та комунальної власності (16%) [1].

Негативні наслідки руйнувань обумовлюють нагальну потребу у відновленні транспортних шляхів для забезпечення економічної стабільності країни. Водночас важливо зосередитись на створенні умов для розвитку мультимодальних перевезень, які можуть стати основним інструментом для інтеграції різних видів транспорту та оптимізації логістичних процесів. Такі перевезення здатні підвищити ефективність транспортної системи України, сприяючи зниженню витрат на транспортування, підвищенню швидкості доставки вантажів і забезпеченню стійкості експортно-імпортних операцій в умовах війни.

Завдання уряду України полягає не лише в усуненні наслідків руйнувань транспортної інфраструктури, але й у створенні нових можливостей для її модернізації, що передбачає запровадження інноваційних рішень та нових технологій. Мультимодальні перевезення можуть стати важливим елементом стратегії відновлення транспортної інфраструктури, забезпечуючи підвищення її стійкості до зовнішніх загроз та збільшуючи обсяги міжнародної торгівлі. У цьому контексті, дослідження економічних та інфраструктурних вимірів розвитку мультимодальних перевезень в Україні стає надзвичайно важливим як для післявоєнної відбудови країни, так і для підвищення її конкурентоспроможності на міжнародній арені.

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

Теоретичною та науково-методичною основою проведеного дослідження є праці провідних вчених та фахівців у галузі економіки, серед яких І.В. Токмакова, О.І. Петренко, Р.В. Вернигора, О.Г. Дейнека, В.О. Задоя, О.В. Шраменко, Н.С. Каличева, О.В. Орловська, А.І. Белова, Л.Б. Чайка-Петегрич та інші науковці. Вони внесли значний вклад у розуміння та розвиток концепції мультимодальних перевезень.

Аналізуючи питання мультимодальних перевезень, різні автори пропонують власні інтерпретації та підходи до досліджуваного поняття.

Зокрема, О.І. Петренко зосереджується на виявленні ключових відмінностей між мультимодальними та інтермодальними перевезеннями, а також досліджує роль транспортних операторів у їх організації [2].

Стаття О.І. Петренка присвячена дослідженню мультимодальних перевезень, які з кожним роком набувають все більшого значення в транспортній логістиці. Автор наголошує на важливості інтеграції різних видів транспорту для підвищення ефективності ланцюга поставок і зниження витрат. Особливу увагу приділено ролі транспортних операторів, які забезпечують координацію усіх етапів перевезення і несуть відповідальність за його успішне виконання. Автор підкреслює, що мультимодальність передбачає використання кількох видів транспорту за єдиним контрактом, тоді як інтермодальні перевезення залучають кілька постачальників з окремими договорами. О.І. Петренко аналізує основні фактори, що впливають на прийняття рішення про вибір мультимодальних перевезень, та визначає ключові умови для їх ефективної організації.

А.І. Белова А.І., Новальська Н.І. та Орловська О.В. у роботі [3] проводять аналіз стану та тенденцій розвитку мультимодальних перевезень в Україні, досліджуючи існуючу систему міжнародних транспортно-комунікаційних зв'язків. У статті аналізуються перспективи розвитку мультимодальних перевезень в Україні в умовах зростання товарообігу між Європейським Союзом та країнами Південної Азії і Близького Сходу. Автори акцентують увагу на важливості розвитку мультимодальної інфраструктури для збільшення транзитних вантажних потоків через Україну, що дозволить підвищити її конкурентоспроможність у глобальній системі перевезень. Вони також відзначають, що країни ЄС активно застосовують мультимодальні перевезення для зниження викидів вуглекислого газу та підвищення енергоефективності транспорту, що є частиною сучасної європейської транспортної політики. В роботі зазначається, що в Україні мультимодальні перевезення перебувають на початковому етапі розвитку і стикаються з численними викликами, такими як застаріла інфраструктура, низький рівень правового регулювання та відсутність інтегрованих транспортно-логістичних центрів. Автори пропонують конкретні заходи для покращення ситуації, зокрема удосконалення нормативно-правової бази, розвиток транспортної інфраструктури, сприяння міжнародній співпраці та підвищення професійного рівня кадрів у сфері мультимодальних перевезень.

В дослідженні Л.Б. Чайки-Петегрич [4] присвячена аналізу розвитку мультимодальних перевезень як сучасного способу організації транспортування вантажів. Авторка підкреслює, що вибір логістичної технології залежить від багатьох факторів, зокрема типу вантажу, терміновості доставки та бюджету. У сучасних умовах глобалізації, коли логістичні процеси охоплюють різні континенти, мультимодальні системи транспортування відіграють ключову роль, забезпечуючи ефективну взаємодію різних видів транспорту. Чайка-Петегрич акцентує увагу на необхідності покращення операційної сумісності на всіх рівнях транспортної системи для підвищення її ефективності.

У роботі також аналізуються різні підходи до організації мультимодальних перевезень, зокрема визначення та підходи провідних науковців до цього поняття. Особливу увагу приділено холістичному підходу, який передбачає інтеграцію різних видів транспорту для створення гнучких логістичних рішень.

В.О. Задоя вказує в цілому на ключові аспекти розвитку залізничних та мультимодальних вантажних перевезень, акцентуючи увагу на їхній ролі у сучасній логістичній системі [5]. Автор аналізує поточний стан залізничного транспорту, підкреслюючи його важливість для забезпечення безперервності вантажоперевезень, зокрема в умовах глобалізації та зростання обсягів міжнародної торгівлі. Важливим аспектом дослідження є порівняння ефективності залізничних перевезень із іншими видами транспорту, де залізнична система виявляється найбільш енергоефективною та екологічно безпечною.

Особливу увагу в роботі приділено розвитку мультимодальних перевезень як інтегрованої системи, яка поєднує кілька видів транспорту для оптимізації логістичних процесів. Автор також звертається до проблем, які перешкоджають активному розвитку мультимодальних перевезень в Україні, зокрема застарілої інфраструктури та недостатньої законодавчої бази, пропонуючи шляхи їх вирішення для підвищення конкурентоспроможності на світовому ринку перевезень.

Загалом аналіз наукових публікацій свідчить про зростаючу роль мультимодальних перевезень у міжнародній логістиці та наголошує на потребі реформування інфраструктури та правової бази для підвищення конкурентоспроможності України на світовому ринку. Це зумовлює актуальність подальших досліджень практики використання мультимодальних перевезень та пошуку шляхів розвитку транспортно-логістичних систем, особливо у контексті вдосконалення мультимодальної інфраструктури.

### Виклад основного матеріалу

Мультимодальні перевезення набувають все більшого значення в сучасній логістиці, поєднуючи різні види транспорту - залізничний, автомобільний, повітряний та водний - для оптимізації переміщення вантажів. Такий підхід дозволяє ефективно використовувати переваги кожного виду транспорту, що сприяє зниженню витрат і підвищенню швидкості доставки.

Однією з головних переваг мультимодальних перевезень є їх економічна ефективність. Поєднання різних транспортних засобів дозволяє обирати найбільш оптимальні маршрути, зменшуючи витрати на логістику. Крім того, сучасні технології відстеження забезпечують повний контроль на всіх етапах ланцюга постачання, що підвищує надійність і прозорість процесу перевезення. Розширений спектр логістичних послуг та висока якість сервісу задовольняють зростаючі потреби клієнтів у швидкій та безпечній доставці.

За останніми даними, у 2023 році обсяг глобального ринку мультимодальних перевезень досяг 44,78 млрд доларів США. Прогнози свідчать, що в період з 2024 по 2032 рік середньорічний темп зростання цього ринку становитиме приблизно 8,3%. Очікується, що до 2032 року розмір ринку досягне 92,38 млрд доларів США [6]. Така позитивна динаміка обумовлена зростанням міжнародної торгівлі, урбанізацією та розвитком електронної комерції, які збільшують попит на ефективні логістичні рішення.

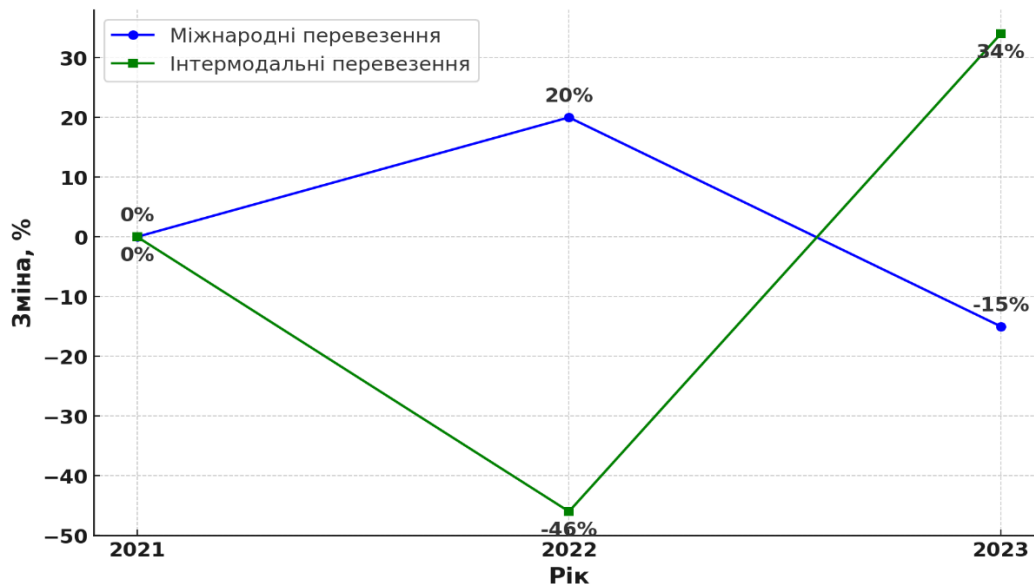
Особливу увагу на розвиток мультимодальних перевезень приділяють європейські країни, де контейнеризація транспортних процесів досягла високого рівня інтеграції. У Європейському Союзі середній рівень контейнеризації становить 45%, що свідчить про значний прогрес у впровадженні сучасних технологій перевезень. Аналізуючи дані за період з 1991 по 2014 рік, можна помітити різке збільшення обсягів мультимодальних перевезень у контейнерах в таких країнах, як Польща (з 1%

до 14%), Латвія (з 3% до 25%) та Румунія (з 2% до 30%). Таке зростання демонструє важливість міжнародної співпраці та інтеграції транспортних систем для забезпечення економічної стабільності і підвищення конкурентоспроможності на світовому ринку.

Загалом значне зростання обсягів мультимодальних перевезень у світі свідчить про те, що глобальна логістика стає все більш інтегрованою та ефективною. За даними, середньорічний приріст контейнерних мультимодальних перевезень перевищує 6%, що є показником динамічного розвитку цього сегменту транспортної інфраструктури. Більше 55% всіх сухих вантажів у світі транспортуються в контейнерах, а 50% цього обсягу становлять такі сировинні матеріали, як руда та вугілля. Така концентрація на транспортуванні сировинних товарів свідчить про значну роль мультимодальних перевезень у глобальному ланцюзі постачань, що підтримує стабільність міжнародної торгівлі.

В свою чергу, блокада українських портів на Чорному морі та розірвання торговельно-економічних зв'язків з сусідніми країнами значно вплинули на структуру логістичних перевезень в Україні. Відсутність доступу до морських портів спричинила переорієнтацію вантажних потоків на сухопутні маршрути, що призвело до зростання їх частки у міжнародних і транзитних перевезеннях до 68% у 2022 році, тоді як у 2021 році цей показник складав лише 48%. Крім того, істотно зросла інтенсивність вантажопотоків через кордон між Україною та країнами ЄС. Так, у 2022 році кількість пропущених через кордон вантажних автомобілів зросла на 20,3%, кількість вантажних вагонів – на 21,7%, а загальний обсяг перевезених вантажів збільшився на 21,3% [7]. Це свідчить про значне навантаження на сухопутну логістичну інфраструктуру України, яка стала основним шляхом для міжнародної торгівлі в умовах блокади морських портів.

Проте, попри збільшення сухопутних перевезень, загальний обсяг міжнародних вантажних перевезень залізницею у 2023 році знизився на 15% у порівнянні з попереднім роком, склавши 63,6 млн тон. Водночас варто відзначити позитивну динаміку в розвитку інтермодальних перевезень залізницею. У 2023 році їх обсяг зріс на 34%, досягнувши 201,3 тис. ДФЕ (двадцятифутових контейнерів), причому 62% з них були перевезені на експорт. До початку повномасштабного вторгнення РФ у 2022 році спостерігалось стабільне зростання обсягів контейнерних перевезень в Україні, однак війна призвела до значного скорочення інтермодальних перевезень на 46% [7]. Попри складні умови, мультимодальні перевезення залишаються важливим елементом транспортної системи України, хоча їх частка у загальному обсязі вантажних перевезень поки що залишається незначною (рис. 1).



**Рис. 1. Динаміка міжнародних та інтермодальних вантажних перевезень в Україні за 2021-2023 роки,**

*Джерело: Національний банк України [7]*

Аналізуючи ключові тенденції розвитку мультимодальних перевезень, можна виокремити кілька основних факторів, що впливають на їх зростання.

- *Розвиток міжнародної торгівлі.* Мультимодальні перевезення значно оптимізують час обробки вантажів, спрощують логістичні процедури та дозволяють уникнути зайвих ризиків, таких як втрати або пошкодження товарів. Важливим аспектом є підтримка державної політики, спрямованої на зменшення залежності від автомобільного транспорту. Країни інвестують у залізничну та водну інфраструктуру, щоб зменшити логістичні витрати і підвищити ефективність транспортування.

- *Попит на екологічний транспорт.* У зв'язку з глобальними цілями сталого розвитку зростає необхідність переходу на екологічні види транспорту. Це стимулює учасників ринку оптимізувати маршрути, скорочувати порожній пробіг та впроваджувати нові логістичні рішення. Мультимодальні перевезення сприяють ефективнішому використанню інфраструктури, скороченню викидів вуглекислого газу, а також знижують витрати на транспортування й зберігання вантажів.

- *Технологічні інновації.* Впровадження передових технологій, таких як Інтернет речей (IoT), автоматизація процесів і штучний інтелект, покращує адаптивність і прозорість логістичних систем. Ці технології підвищують ефективність перевезень, роблячи їх більш гнучкими та економічно вигідними, що є особливо важливим для сучасних ланцюгів постачання.

Залізнична інфраструктура України є ключовим елементом міжнародної логістики, особливо в умовах глобальних змін, що впливають на торгівлю. У 2023 році кількість діючих залізничних стиків між Україною та сусідніми країнами зростає до 14, зокрема завдяки відкриттю прикордонного переходу Березине-Басарабська на межі з Молдовою (рис. 2). Найбільше переходів функціонує між Україною та Польщею, де із шести стиків активно працюють чотири. Одним із ключових є перехід Ягодин – Дорогуськ, який з'єднує Київ із Варшавою. Завдяки наявності суміщених колій різних стандартів (1435 мм і 1520 мм), перехід забезпечує ефективну передачу поїздів між країнами. Після ремонту колії 1435 мм від держкордону до Ковеля на початку 2023 року рух було повністю відновлено, що позитивно вплинуло на потік вантажів [8].

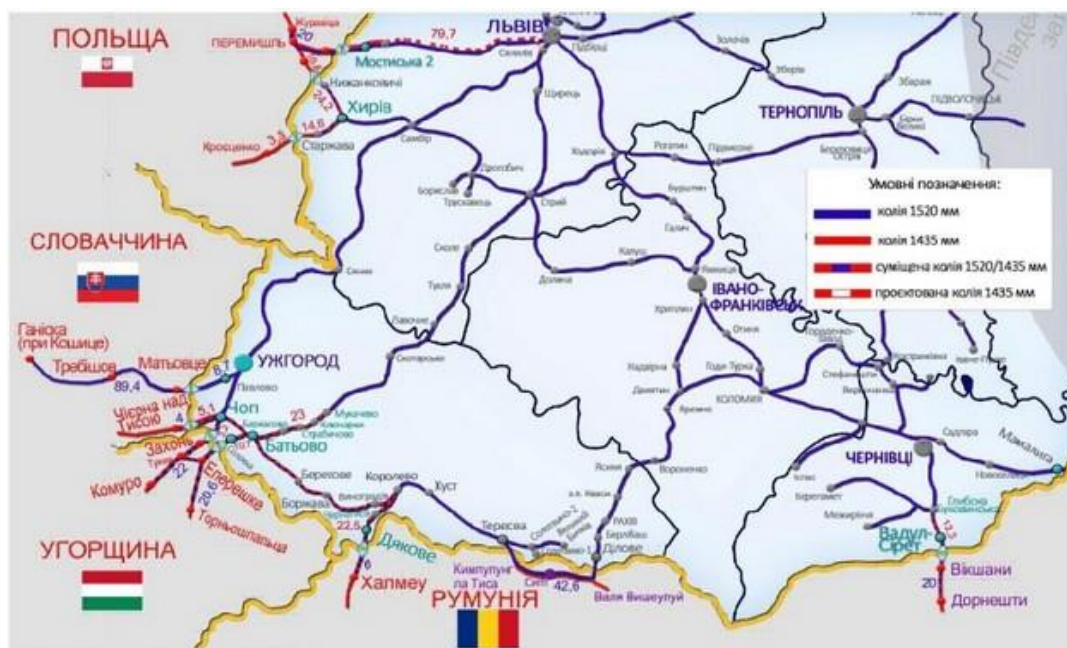


Рис. 2. Схема основних прикордонних залізничних переходів України

Джерело: Національний банк України [8]

Інші важливі залізничні переходи включають Ізов – Грубешів та Рава-Руська – Верхрата. Перехід Ізов – Грубешів є частиною відомої ширококоліїної лінії LHS, яка дозволяє транспортувати вантажі на стандарті 1520 мм до польської станції Славкув. Важливим кроком для збільшення потужності цього напрямку стала електрифікація ділянки Ковель – Ізов – Держкордон, що дозволило збільшити вагу вантажних поїздів до 5,5 тис. тонн. На відміну від Ізова, перехід Рава-Руська – Верхрата має

менший обсяг роботи через низький рівень інфраструктурної підтримки, зокрема відсутність електрифікації та розібрану колію 1435 мм [8].

Крім польських переходів, значну роль у транспортній логістиці відіграють стики між Україною та іншими країнами. Наприклад, прикордонний перехід Вадул-Сірет – Доршети на межі з Румунією є провідним у перевезенні аграрної продукції, тоді як угорські стики Чоп – Захонь і Батьово – Еперешке спеціалізуються на зернових вантажах. Через стик Чоп – Захонь у червні 2023 року проходило в середньому 73 вагони на добу, а через перехід Батьово – Еперешке — 164 вагони, більшість із яких були завантажені зерном [8]. Ці дані свідчать про важливість залізничної мережі України для міжнародних вантажних перевезень, особливо в умовах сучасних викликів.

Аналіз пропускної спроможності прикордонних переходів України свідчить про значний потенціал для обробки вантажопотоків, що проходять через західні кордони країни. Основні залізничні переходи демонструють варіативність пропускної здатності. Наприклад, перехід Ягодин-Дорогуськ здатен пропустити до 4 поїздів або 200 вагонів, тоді як перехід Ізов-Грубешів обробляє 12 поїздів та 605 вагонів щоденно. Інші переходи, такі як Ужгород-Матевці та Чоп-Чіерна-над-Тисою, мають схожі показники, відповідно обробляючи 500 та 490 вагонів щодня. Це свідчить про нерівномірність завантаження інфраструктури, що вимагає більш раціонального використання існуючих можливостей для підвищення ефективності залізничних перевезень [8].

Значну роль у підтримці транскордонного сполучення відіграють тепловози, які обслуговують широку колію 1435 мм у регіональній філії «Львівська залізниця». Наявний інвентарний парк складається з 17 тепловозів, серед яких 4 одиниці серії М62 та 13 одиниць серії ЧМЕЗ. Всі тепловози серії ЧМЕЗ перебувають в активній експлуатації, забезпечуючи безперервність вантажних перевезень через прикордонні переходи. Однак зростання обсягів перевезень у найближчі роки потребуватиме розширення парку локомотивів, щоб уникнути можливих затримок або недообслуговування транскордонних маршрутів.

З огляду на обмеженість існуючого парку тепловозів та варіативність пропускної здатності прикордонних переходів, стає очевидним необхідність інвестицій у модернізацію залізничної інфраструктури. Це сприятиме не лише підвищенню ефективності мультимодальних перевезень, але й дозволить збільшити загальну пропускну здатність прикордонних пунктів.

Однак інвестиційна діяльність повинна бути забезпечена відповідними правовими змінами. Без створення ефективної нормативно-правової бази, навіть найсучасніші інфраструктурні рішення не зможуть повністю реалізувати свій потенціал, оскільки правові бар'єри стримують інтеграцію України в міжнародні транспортні системи.

Угода про асоціацію між Україною та ЄС [9] вимагає посилення співпраці у сфері транспорту, сприяння ефективним перевезенням і інтеграції транспортних систем, включаючи мультимодальні перевезення. Водночас, недостатність нормативної бази ускладнює впровадження єдиного перевізного документа для таких перевезень у міжнародному сполученні, що є ключовим елементом ефективної організації мультимодальних перевезень у європейському просторі. Без відповідних міжнародних угод та національних нормативно-правових актів неможливо реалізувати ті переваги, які пропонує мультимодальна логістика, що стримує інтеграцію України в європейську транспортну мережу та знижує конкурентоспроможність українських транспортних компаній.

Імплементация європейських директив, таких як Директива Ради 92/106/ЄЕС і Директива Ради 96/53/ЄС, стане важливим кроком для впровадження спільних правил для мультимодальних перевезень та зниження залежності від автомобільного транспорту на великих відстанях, що позитивно вплине на ефективність логістичних ланцюгів.

Ще одним важливим аспектом розвитку мультимодальних перевезень є інфраструктурна складова, оскільки зростання ентропії в транспортних потоках через нестабільність логістичних ланцюгів та руйнування інфраструктури вимагає впровадження нових рішень для зниження хаотичності й оптимізації управління ресурсами. Це включає модернізацію транспортних коридорів, будівництво нових логістичних терміналів і впровадження цифрових технологій для підвищення ефективності транспортної системи.

Розбудова транспортно-логістичних хабів є критично важливим процесом для України, особливо в умовах війни та майбутньої післявоєнної відбудови. Основою цих хабів є транспортно-логістичні центри (ТЛЦ), які об'єднують кілька видів транспорту - залізничний, автомобільний, морський, річковий і повітряний - забезпечуючи інтеграцію логістичних потоків. До таких вузлів належать

міста Київ, Одеса, Миколаїв, Дніпро та інші, де діє кілька видів транспорту, що дозволяє оперативно переміщувати вантажі через ключові міжнародні маршрути.

Сьогодні мультимодальні ТЛЦ, зокрема ті, що інтегровані в Транс'європейські транспортні коридори (МТК №3, МТК №5, МТК №7, МТК №9), стають стратегічно важливими для України в контексті відбудови та економічної інтеграції з Європою. Наприклад, ТЛЦ у Києві та Закарпатті мають потенціал для розширення і можуть слугувати центральними вузлами в європейському транзиті (рис. 3).



**Рис. 3. Інфраструктура мультимодальних перевезень в Україні, станом на початок 2023 р.**  
*Джерело: Національний банк України [10]*

Війна значно вплинула на функціонування транспортних хабів. Критично важливі порти були пошкоджені або захоплені, що порушило національні та міжнародні логістичні ланцюги. Руйнування мостів та залізничних колій значно обмежило доступ до ключових регіонів. Зміни в пріоритетах, спричинені війною, вимагають негайної переорієнтації логістичних потоків та відновлення транспортних артерій.

Для відновлення ефективного функціонування транспортної системи України після війни першочерговими завданнями є:

1. Розширення мережі мультимодальних хабів - відновлення пошкоджених та створення нових ТЛЦ, зокрема в регіонах, які мають вихід до морських портів, що критично для експорту української продукції.

2. Формування єдиної логістичної платформи 5PL-рівня - інтеграція логістичних компаній різних рівнів, включаючи експедиторів, операторів перевезень та виробничі підприємства. Це дозволить забезпечити повний контроль над усім процесом постачання, починаючи від планування виробництва й закінчуючи доставкою до кінцевого споживача.

3. Залучення інвестицій та державне стимулювання - необхідно створити умови для активного залучення іноземного капіталу, зокрема через механізми державно-приватного партнерства. Це дозволить швидше відновити критично важливі транспортні об'єкти й модернізувати існуючі.

4. Створення інноваційних транспортно-логістичних кластерів - ці кластери мають об'єднувати підприємства різних секторів, включаючи фінансові, консалтингові й наукові установи. Наприклад, 5PL-провайдери можуть не лише керувати логістикою, але й пропонувати повний аутсорсинг управління логістичними ланцюгами, що є стратегічно важливим для великих виробників.

Україна також повинна використовувати переваги свого географічного положення, зміцнюючи позиції на ринках Східної Європи. Наприклад, розвиток мультимодальних транспортних вузлів у регіоні «великої Одеси» та Чорноморському регіоні дасть змогу інтегрувати українські компанії у



глобальні логістичні ланцюги, забезпечуючи стабільний експорт зерна та промислових товарів.

Формування єдиної логістичної платформи 5PL-рівня є ключовим кроком для відновлення та модернізації логістичної інфраструктури України. 5PL (Fifth-Party Logistics) – це модель логістики, в якій провайдер керує всіма аспектами ланцюга постачання, інтегруючи різних постачальників послуг та використовуючи передові технології для оптимізації процесів.

Переваги впровадження 5PL-платформи [11]:

– *Цілісне управління ланцюгом постачання.* 5PL-провайдери забезпечують координацію всіх етапів – від виробництва до доставки кінцевому споживачу, що підвищує ефективність та знижує витрати.

– *Використання передових технологій.* Інтеграція штучного інтелекту, Інтернету речей (IoT) та аналітики великих даних дозволяє оптимізувати маршрути, передбачати попит та мінімізувати ризики

– *Гнучкість та масштабованість.* 5PL-платформи можуть швидко адаптуватися до змін ринку та масштабувати операції відповідно до потреб бізнесу.

– *Зручний доступ до європейських логістичних мереж.* Платформа забезпечить впровадження єдиних стандартів і протоколів обміну

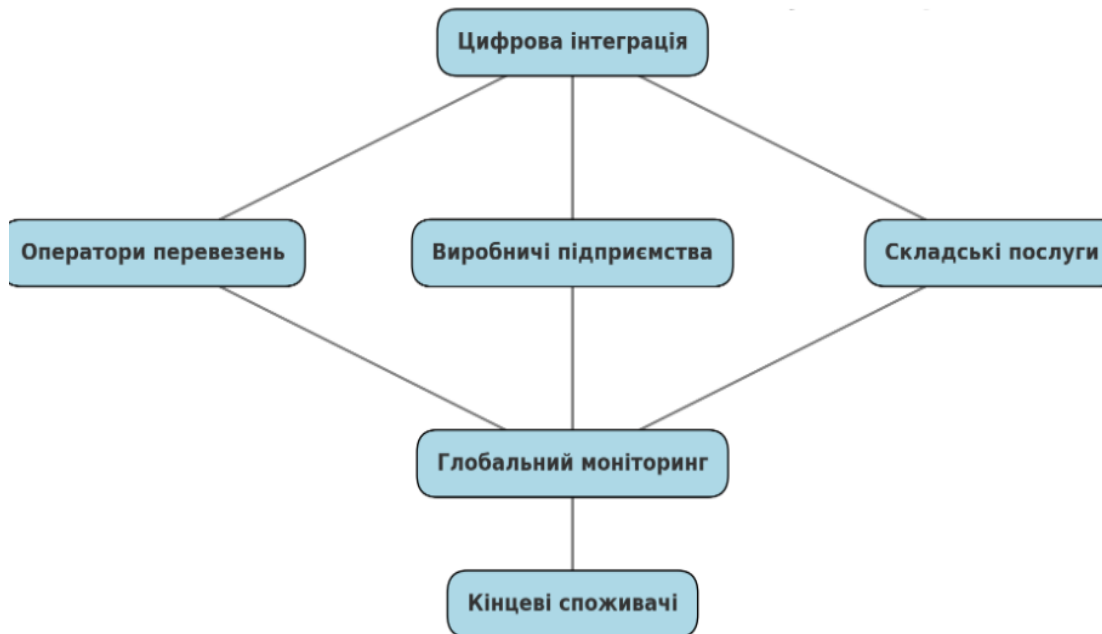
Ключові компоненти єдиної 5PL-платформи:

1.Єдина цифрова платформа, що об'єднує всіх учасників ланцюга постачання, забезпечуючи прозорість та оперативний обмін даними.

2.Співпраця з 3PL та 4PL-провайдерами, транспортними компаніями, складами та виробниками для забезпечення безперебійного потоку товарів.

3.Використання аналітики для прогнозування попиту, управління запасами та оптимізації маршрутів доставки.

Моніторинг та контроль вантажів у реальному часі, управління ризиками та забезпечення дотримання стандартів якості.



**Рис. 1. Концептуальна схема логістичної платформи 5PL-рівня**

*Джерело: розробка автора на основі [12, 13, 14]*

Впровадження логістичної платформи 5PL-рівня забезпечить значне підвищення ефективності транспортної системи України. Зниження витрат, автоматизація процесів, підвищення точності прогнозування та інтеграція екологічних рішень дозволять створити конкурентоспроможну логістичну систему, здатну інтегруватися в глобальні ланцюги постачання (таб. 1).

Подальше масштабування 5PL-платформи може стати одним із драйверів економічного зростання післявоєнної України, сприяючи розвитку як внутрішньої, так і міжнародної торгівлі. Реалізація цього проєкту вимагає консолідації зусиль держави, бізнесу та міжнародних партнерів, а також активного впровадження сучасних технологій і підходів.

Таблиця 1

### Порівняння традиційної логістики та 5PL-платформи

*Джерело: розробка автора на основі [15, 16, 17]*

ПАРАМЕТР	ТРАДИЦІЙНА ЛОГІСТИКА	5PL-ПЛАТФОРМА
Прозорість процесів	Обмежена	Висока
Час доставки	Середній	Скорочений на 25-30%
Витрати на логістику	Вищі на 15-20%	Оптимізовані за рахунок технологій
Інтеграція учасників	Фрагментарна	Повна
Використання технологій	Обмежене	Інтенсивне (IoT, аналітика)
Рівень задоволеності клієнтів	Низький або середній	Високий (+20%)

Реалізація цих заходів дозволить не лише відновити зруйновану інфраструктуру, але й створити конкурентоспроможну транспортно-логістичну систему, здатну інтегруватися в європейську та світову економіку.

### Висновки

Розвиток мультимодальних перевезень є життєво важливим для відновлення та стабілізації економіки України в умовах руйнувань, спричинених війною. Військові дії завдали серйозних ударів по транспортній інфраструктурі країни, порушивши звичні ланцюги постачань та доступ до міжнародних ринків через морські порти, залізничні колії та автомобільні шляхи. Це створило потребу у швидкому відновленні логістичних систем, розширенні мультимодальних транспортних вузлів та створенні умов для інтеграції різних видів транспорту – залізничного, автомобільного, морського та повітряного – у єдиний логістичний ланцюг.

Особливо важливою стає побудова сучасних транспортно-логістичних центрів (ТЛЦ), які можуть забезпечити ефективну координацію перевезень між різними видами транспорту. Створення таких центрів сприятиме не тільки покращенню внутрішньої логістики, але й підвищенню ролі України як транзитного коридору між Європою та Азією.

Післявоєнна відбудова має не лише відновити втрачену інфраструктуру, але й забезпечити її модернізацію. У цьому напрямі першочерговим завданням є залучення міжнародних інвесторів та впровадження механізмів державно-приватного партнерства для фінансування масштабних проєктів. Водночас важливим аспектом є запровадження нових законодавчих ініціатив, які забезпечать правову базу для ефективної організації мультимодальних перевезень і стимулюватимуть розвиток транспортної інфраструктури.

Окрему увагу слід приділити розвитку інформаційних технологій у транспортній логістиці. Впровадження єдиної інформаційної системи, що забезпечить взаємодію між різними видами транспорту, дозволить підвищити прозорість і контроль за логістичними процесами, оптимізувати витрати та скоротити час перевезення.

Післявоєнне відновлення України вимагатиме стратегічного підходу до розвитку мультимодальних перевезень. Інвестиції у транспортно-логістичні кластери, залучення сучасних технологій та зміцнення правової бази допоможуть Україні не тільки відновити свою економіку, але й значно підвищити її потенціал у міжнародній логістиці. Впровадження 5PL-рішень, зосереджених на повному управлінні логістичними ланцюгами, дозволить оптимізувати всі процеси, забезпечуючи максимальну ефективність та конкурентоспроможність на світовому рівні.

SYTNIK V. V.<sup>1\*</sup>, PIKULINA O. V.<sup>2</sup>

1\* Dept. "Economics and Management", Ukrainian State University of Science and Technologies, e-mail: robd0880@gmail.com, ORCID ID: 0009-0004-2949-5729

2 PhD of Economic Sciences, Associate Professor, Department of finance, accounting and psychology, Ukrainian State University of Science and Technologies, e-mail: lena.chernovol1987@gmail.com, ORCID ID: 0000-0003-4803-427X

## DEVELOPMENT OF MULTIMODAL TRANSPORTATION IN UKRAINE: ECONOMIC AND INFRASTRUCTURE DIMENSIONS

**Objective.** To investigate the theoretical foundations and practical aspects of the development of transport and logistics hubs in multimodal railway transportation in Ukraine under the conditions of a full-scale war, as well as to determine the pathways for post-war reconstruction of the transport infrastructure to enhance its efficiency and competitiveness on the international stage. **Method.** To achieve this goal, a range of scientific methods was employed: analysis and synthesis – to study the works of leading scholars and current data on the state of transport infrastructure; comparative analysis – to compare trends in the development of multimodal transportation in Ukraine and other countries; strategic analysis – to identify the main directions for modernizing the transport system; forecasting and scenario planning – to assess possible scenarios for the development of multimodal transportation in the post-war period. **Results.** The critical importance of the development of multimodal transportation for the economic stability of Ukraine during wartime has been substantiated. It was found that military actions led to significant damage to the transport infrastructure, particularly the railway and road networks. The need for the integration of various types of transport and the optimization of logistics processes through the development of multimodal transport hubs and transport and logistics centers (TLCs) is emphasized. Key government tasks regarding the modernization of infrastructure and the implementation of innovative solutions to enhance the efficiency of the transport system have been identified. Scientific novelty. Theoretical foundations and practical recommendations for the development of multimodal transportation in Ukraine during the war and post-war reconstruction have been developed. It is proposed to create a unified 5PL-level logistics platform that will ensure full integration of logistics processes from production to the consumer. The role of transport and logistics clusters in the restoration and development of the country's economy, as well as the pathways for attracting investments and state incentives for the modernization of transport infrastructure, have been defined. **Practical significance.** The results of the study can be utilized by government authorities, transport industry enterprises, and investors in developing strategies for the restoration and development of Ukraine's transport infrastructure. The proposed measures will help increase the efficiency of the transport system, ensure the stability of export-import operations during the war and post-war reconstruction, and enhance Ukraine's competitiveness in the global transport services market.

*Keywords:* multimodal transportation, transport and logistics hubs, transport infrastructure, logistics processes, transport hubs

### REFERENCES

1. Ministry of Communities, Territories and Infrastructure Development of Ukraine. (n.d.). *Analysis of regulatory impact on the draft Law of Ukraine "On amendments to the Law of Ukraine 'On Multimodal Transport' regarding the improvement of legislation on multimodal transport."* Retrieved from <https://www.mtu.gov.ua/news/35618.html>
2. Petrenko, O. I., & Korniyko, Y. R. (2021). The role of transport operators in the organization of multimodal transport. *Business Inform*, (8), 61–67. Retrieved from <http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0001289998>
3. Belova, A. I., Novalska, N. I., & Orlovska, O. V. (2019). Current issues in the development of multimodal transport in Ukraine. *Review of Transport Economics and Management*, (18), 58–65. <https://doi.org/10.15802/rtem.v18i2.191243>
4. Chaika-Petegirich, L. B. (2020). Multimodal and intermodal freight transport in the system of international transport logistics. *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Part 2*, (33), 114–117.
5. Zadoya, V. O. (2013). On the development of railway and multimodal freight transport. In *Problems of Transport Economics: Proceedings of the XI International Scientific Conference* (pp. 40–41). Dnipro: Dnipro National University of Railway Transport.
6. Expert Market Research. (n.d.). *Global Multimodal Transportation Market Outlook*. Retrieved from <https://www.expertmarketresearch.com/reports/multimodal-transportation-market>
7. Rail.insider. (2023). *Intermodal rail transport increased by 34% in 2023*. Retrieved from <https://www.railinsider.com.ua/u-2023-roczy-intermodalni-perevezennya-zaliznyczeyu-zrosly-na-34/>
8. EU-Trans. (n.d.). *Placement of transshipment complexes in the Uzhhorod and Ivano-Frankivsk railway directions*. Retrieved from <https://www.eu-trans.biz/#sKont>

9. Association Agreement between Ukraine and the European Union. (2014, June 27). Retrieved from [http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/984\\_011](http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/984_011)
10. Melnyk, M. I., & Leshchukh, I. V. (2023). *Development of infrastructure for multimodal transport in Ukraine in the context of changes in transport and logistics routes during wartime: Scientific report*. Lviv: M. I. Dolishniy Institute of Regional Research of NAS of Ukraine. (Series "Regional Development Problems"). Retrieved from <https://ird.gov.ua/irdp/p20230032a.pdf>
11. Spector, S. (2023, October 10). *5PL logistics: Everything you need to know*. Dropoff. Retrieved from <https://www.dropoff.com/blog/5pl-logistics/>
12. Logistics Middle East. (n.d.). *Etihad Cargo enhances cold chain capabilities with state-of-the-art cool dollies*. Retrieved October 12, 2024, from <https://www.logisticsmiddleeast.com/transport/air-cargo/etihad-cargo-enhances-cold-chain-capabilities-with-state-of-the-art-cool-dollies>
13. Statista. (n.d.). *Worldwide - Third-Party Logistics [Data set]*. Retrieved October 14, 2024, from <https://www.statista.com/outlook/mmo/transportation-logistics/third-party-logistics/worldwide>
14. ERP Information. (n.d.). *5PL Logistics: Everything you need to know*. Retrieved October 21, 2024, from <https://www.erp-information.com/5pl-logistics>
15. Dropoff. (n.d.). *What Is 5PL Logistics? Understanding Fifth-Party Logistics Services*. Retrieved November 14, 2024, from <https://www.dropoff.com/blog/5pl-logistics/>
16. McKinsey & Company. (n.d.). *Quarterly overview*. Retrieved October 28, 2024, from <https://www.mckinsey.com/quarterly/overview>
17. Global Market Insights Inc. (2021). *5PL Solutions Market Size & Share Analysis Report*. Retrieved October 29, 2024, from <https://www.gminsights.com/ru/industry-analysis/5pl-solutions-market>

Стаття надійшла до редакції: 23.11.2024

Received: 2024.11.23

УДК 005.336:656.224(043.5)

ЗАДОЯ В. О.<sup>1\*</sup>

<sup>1\*</sup> каф. «Економіка та менеджмент», Український державний університет науки і технологій, e-mail: v.a.zadoya@gmail.com, ORCID ID: 0000-0001-9408-4978

## МЕХАНІЗМ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

**Мета.** Дослідити теоретико-методичні положення маркетингового управління в контексті розвитку залізничного транспорту, враховуючи трансформації світової економіки, потреби споживачів та особливості господарювання галузі, з метою розробки дієвого управлінського механізму. **Методика.** Для досягнення мети і вирішення поставлених завдань застосовано системний, структурний, стратегічний та рефреймінговий підходи до управління. Визначено багатофреймову модель, проведено комплексний аналіз бізнес-процесів залізничного транспорту та здійснено оцінку ефективності управлінських рішень. **Результати.** Уточнено поняття «механізм маркетингового управління розвитком залізничного транспорту» та сформульовано його фундаментальні положення. Запропоновано рефреймінговий підхід, що ґрунтується на трифреймовій моделі, яка сприяє адаптації до сучасних викликів, аналізу та вдосконаленню бізнес-процесів галузі. Розроблено конкретні рекомендації для підвищення ефективності управління, гармонізації діяльності та економічного зростання залізничного транспорту. **Наукова новизна.** Вперше сформовано механізм маркетингового управління залізничним транспортом на основі рефреймінгового підходу, що забезпечує інтеграцію структурних, стратегічних і культурних аспектів галузі та підвищує її адаптивність і конкурентоспроможність. **Практична значимість.** Запропонований механізм є інструментом для підвищення ефективності бізнес-процесів, посилення конкурентних переваг та покращення управління залізничною галуззю. Рекомендації можуть бути використані на всіх рівнях управління для впровадження інновацій, оптимізації ресурсів та підвищення задоволення потреб споживачів.

*Ключові слова:* механізм, маркетингове управління, залізничний транспорт, розвиток, рефреймінговий підхід, інструменти

### Постановка проблеми

Сучасне, швидко мінливе середовище, що обумовлює діяльність залізничного транспорту, характеризується постійними реструктуризаціями, нововведеннями, безперервним розвитком технологій, трансформацією потреб споживачів, інтеграцією, інформатизацією, цифровізацією, жорсткою конкуренцією. Це зумовлює необхідність вбудовування в бізнес-процеси сучасної залізничної галузі процеси маркетингового управління та потребує формування відповідного управлінського механізму.

Велика кількість принципів, концепцій та підходів маркетингового управління, що вже розроблені вітчизняною та зарубіжною наукою та практикою, наразі є актуальними і використовуються в діяльності суб'єктів господарювання, незважаючи на зміни в процесах виробництва, реалізації, управління, що відбулися за останні десятиліття. Однак сьогодні стає очевидним, що для комплексного, вичерпного розгляду і адекватного формування дієвих управлінських рішень необхідно застосовувати окрім традиційних нестандартні, новітні підходи, які будуть враховувати умови сьогодення та особливості господарювання залізничного транспорту, а це вимагає формування відповідного управлінського механізму.

### Аналіз останніх досліджень і публікацій

Теоретико-методичні положення маркетингового управління неодноразово було окреслено в роботах багатьох вітчизняних та закордонних науковців: Сенишин О., Кривешко О., Іванечко Н., Борисова Т., Процишин Ю., Ковшова І., Мордвінцева Т., Самокиша А. та ін. [1 - 8]. Щодо маркетингового управління розвитком залізничного транспорту, то вони були детально висвітлені в роботах: Диканя В., Кузнецова В., Скрипінського О., Торопової В., Чаркіної Т., Задой В., Сенишина О., Кривешкої О. та ін. [9 - 12].

Відзначаючи вагомість існуючих наукових надбань зазначених вище науковців варто зазначити, що наявні дослідження розкривають особливості застосування класичних інструментів маркетингу в діяльності залізничного транспорту або окремих елементів маркетингового управління залізничною галуззю залишаючи поза увагою можливість та доцільність комплексного використання маркетингових інструментів. Зазначене створює істотну перепону для забезпечення розвитку залізничного транспорту, який наразі має негативні тенденції у зміні майже всіх техніко-економічних показників.

Саме тому **метою статті** наукове дослідження теоретико-методичних положень маркетингового управління, особливостей трансформацій світової економіки, потреб споживачів, методів управління, визначення найдієвіших з них формування на цій основі механізму маркетингового управління розвитком залізничного транспорту.

### Виклад основного матеріалу

Трансформація імператив розвитку світової економіки, умов господарювання залізничного транспорту, потреб споживачів, бізнес-процесів залізничного транспорту, що детально розкрито в роботах [9 - 12] обумовили необхідність удосконалення наявних механізмів маркетингового управління. З метою формування дієвого комплексного механізму слід уточнити зміст поняття «механізм маркетингового управління розвитком залізничного транспорту», адже в сучасних наукових дослідженнях, правових документах і стандартах зустрічаються різні варіанти визначення. Це в свою чергу пояснюється тим, що маркетингове управління в даний час являє собою ще недостатньо вивчену, сферу менеджменту, що швидко розвивається, а також обумовлено багатогранністю, міждисциплінарністю основних понять маркетингового управління.

Аналізуючи і узагальнюючи різні точки зору вчених та фахівців [13 - 19], можна прийти до висновку, що механізм маркетингового управління розвитком залізничного транспорту – це інтегрований, систематичний, безперервний, багатофункціональний, процес адаптації, що включає в себе сукупність взаємопов'язаних, скоординованих за цілями, термінами, компетенціями, ресурсами практичних дій з моніторингу, обміну інформацією, діагностики, визначення ситуації, передбачення, виявлення, оцінки, управління ризиками і ризиковими відносинами, в сукупності підпорядкованих певним стратегіям, політиці, культурі, технології управління, з метою забезпечення стійкості, збалансованості, ефективності, комплексного розвитку, конкурентоспроможності, когерентності, конвергентності залізничного транспорту в умовах трансформацій ринку на засадах збереження і збільшення вартості (цінності) для споживачів транспортно-логістичної продукції.

Визначення механізму маркетингового управління розвитком залізничного транспорту відображає важливі фундаментальні положення. Зупинимося на ключових з них.

Механізм маркетингового управління розвитком залізничного транспорту:

- інтегрований в загальний механізм управління залізничним транспортом; розробляється і реалізовується в межах його місії, бачення, концепції розвитку, цілей, стратегій, програм, проектів, цінностей, корпоративної культури, стилю діяльності та чинного законодавства; відбивається в управлінських документах залізничного транспорту, схвалюється керівництвом;

- систематичний, структурований, комплексний, постійний, багаторівневий, мультиспрямований, багатофункціональний, неоднорідний, безперервний, ітеративний, динамічний, нелінійний, що розвивається, когерентний, конвергентний, сучасний;

- використовується керівниками на всіх рівнях управління розвитком залізничного транспорту, в кожному підрозділі; передбачає чіткий розподіл повноважень, зон відповідальності і підвітності в межах всієї галузі; забезпечує створення нормального соціально-психологічного клімату, формування атмосфери ділового партнерства, соціальної та колективної відповідальності за прийняття управлінських рішень у сфері маркетингу;

- відображає ставлення керівництва залізничного транспорту до потреб споживачів, враховує психологічне, індивідуальне, колективне сприйняття людьми транспортно-логістичної продукції, відносини і ставлення до прийнятих рішень думки споживачів при підготовці і виборі альтернатив;

- забезпечує формування системи різних планів, програм, заходів, технологій, моделей, необхідних для використання на різних етапах бізнес-процесів, націлених на системну,

безперервну, скоординовану роботу з ефективного виявлення напрямків розвитку, оцінки споживчих потреб, реагування на зміну попиту, моніторинг, контроль і репортінг;

- пов'язує воедино цілі, навички, ресурси, системи контролю, оцінки, заохочення, процеси, що відбуваються в межах і поза межами залізничного транспорту; дозволяє оптимізувати бізнес-процеси мобілізації, розподілу і використання корпоративних ресурсів, забезпечуючи захист майнових інтересів галузі, ефективний контроль і стійкість, комплексну безпеку залізничного транспорту, збереження і максимізацію її вартості, зміцнення її репутації; підвищує ефективність процесів прийняття рішень, планування, проходження та обміну інформації, підготовки звітності та дозволяє враховувати наміри і потреби споживачів транспортно-логістичної продукції, забезпечити комунікацію, зміцнення довіри, синхронізацію взаємодії;

- сприяє забезпеченню охорони праці, навколишнього середовища, техніки безпеки, прав споживачів, дотриманню законодавчих і нормативних актів, підвищенню конкурентоспроможності, якості товарів, робіт, послуг, постійному поліпшенню ризик-менеджменту та галузі в цілому.

Узагальнивши праці в сфері маркетингового управління [1-19] і діючі наразі національні та міжнародні стандарти, ми прийшли до висновку, що механізм маркетингового управління розвитком залізничного транспорту складається з взаємопов'язаних компонентів.

Таким чином, механізм маркетингового управління розвитком залізничного транспорту є одним з найважливіших елементів загального процесу управління діяльністю, кожен з етапів якого вимагає прийняття до уваги структурних, кадрових, стратегічних і культурних аспектів залізничної галузі. Оптимальний (збалансований, скоординований, ефективний) механізм маркетингового управління розвитком залізничного транспорту повинен розроблятися і реалізовуватися з урахуванням галузевих особливостей і специфіки, враховувати психологічні та інші особливості поведінки споживачів, що дозволяє більш ефективно здійснити ідентифікацію та провести комплексне дослідження транспортно-логістичного ринку, джерел їх виникнення, факторів, на них впливають, своєчасно і результативно реагувати на різні трансформації потреб, вітчизняного та світового ринку.

Нааявні механізми ефективного систематичного здійснення маркетингових процедур в умовах цифрової трансформації, як правило, недостатньо організовані, не враховують жорстких тимчасових і ресурсних обмежень, а також потреби всіх ключових груп споживачів, що вимагає застосування не лише комплексного підходу, а пошуку нових нестандартних підходів, які ґрунтуються не лише на формальних методах, а також на творчому аналізі, аналітичних, інтуїтивних здібностях, знаннях та досвіді менеджерів. Таким підходом є рефреймінговий.

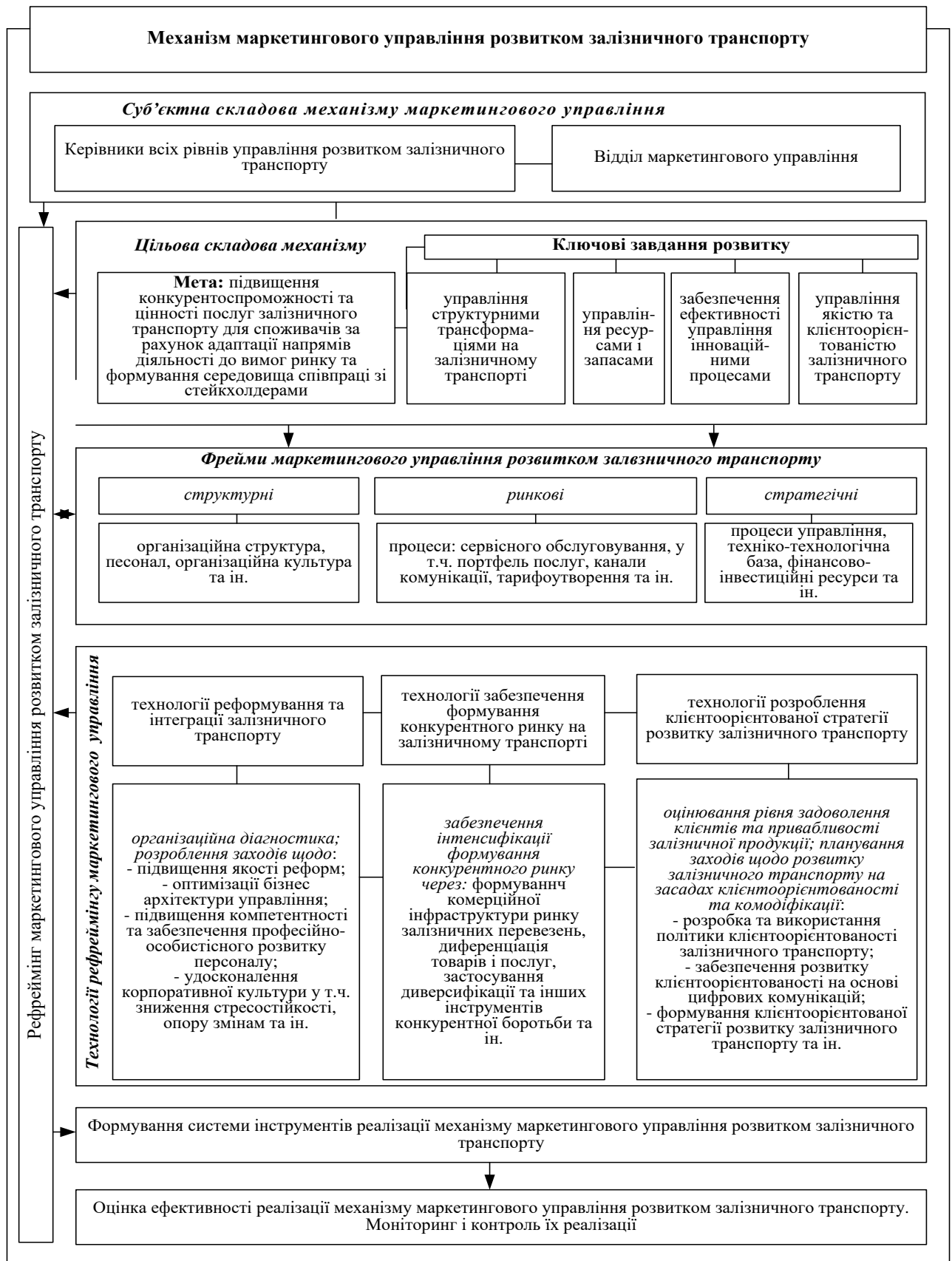
Технологія рефреймінгу була розроблена в 1980-х рр.р. Бендлером і Дж. Гріндером в межах теорії нейролінгвістичного програмування [20]. Наразі рефреймінг використовується в багатьох сферах людської діяльності: в психології, політиці, рекламі, торгівлі, SWOT-аналізі, управлінні, що знайшло відображення в наукових роботах [20-25].

В цілому дослідники вважають, що суть рефреймінгу полягає в тому, щоб побачити речі в різних перспективах або в різному контексті, інакше інтерпретувати ті або інші проблеми і знайти нові рішення; успішні та ефективні керівники володіють багатофреймовим мисленням; здатність використовувати множинні фрейми тісно пов'язана з підвищенням ефективності керівників; керівникам з метою забезпечення ефективності управлінських дій в умовах сьогодення слід використовувати фрейми (ключові елементи).

Проаналізувавши корисність навчання щодо застосування множинних перспектив, Р. Данфорд та І. Палмер виявили, що курси менеджменту, що навчають роботі з множинними фреймами, дозволяли отримувати значний позитивний ефект як в короткостроковій, так і довгостроковій перспективі: 98% опитаних оцінили рефреймінг як корисний або дуже корисний і близько 90% стверджували, що він забезпечив їм конкурентну перевагу [26].

На відміну від вже існуючих підходів, рефреймінг передбачає пошук досягнень замість помилок, посилення сильних ланок, а не слабких, ґрунтується на безмежних можливостях людей і потенціалі підприємства. Рефреймінг відводить маркетинговому управлінню нову роль - генератора сприятливого творчого середовища, а не проектувальника нововведень.

Підхід рефреймінгу не відкидає інші підходи, він доповнює їх. Не будучи універсальним способом досягнення успіху, рефреймінг в той же час створює основу для успішної діяльності організації.



**Рис. 1. Механізм маркетингового управління розвитком залізничного транспорту сформований на засадах рефреймінгу**

*Джерело: розробка автора*



Передумовами використання рефреймінгу в процесі маркетингового управління розвитком залізничного транспорту є:

- посилення конкурентної боротьби; підвищення нестабільності зовнішнього середовища, що висуває додаткові вимоги до механізму маркетингового управління;
- необхідність у постійному відстеженні змін, що відбуваються у зовнішньому та внутрішньому середовищі залізничної галузі, їх інтерпретації та адекватному розумінні контексту;
- потреба в збільшенні швидкості реакції на зміни потреб споживачів транспортно-логістичної послуги, в підвищенні гнучкості діяльності залізничного транспорту;
- ускладнення систем управління залізничним транспортом; обмежена ефективність процедур планування, контролю, обліку, аналізу;
- зміщення акценту з контролю минулого на аналіз майбутнього; цифровізація, що обумовлює наявність великої кількості інформації; необхідність продуманої системи дій щодо забезпечення розвитку залізничного транспорту в умовах глобальних трансформацій;
- незадовільна координація між структурними підрозділами; виникнення конфліктів при виконанні персоналом своїх функцій;
- необхідність в системній інтеграції різних аспектів управління бізнес-процесами в діяльності залізничного транспорту;
- загальнокультурне прагнення до синтезу, інтеграції різних сфер знання і людської діяльності.

Рефреймінговий підхід, в основі якого покладено трифреймова модель і відповідні технології рефреймінгу, може бути застосований з метою підвищення ефективності механізму маркетингового управління розвитком залізничного транспорту. Даний підхід концентрується безпосередньо на підвищенні ефективності шляхом формування адекватного розуміння структури і його змісту, бізнес-процесів, що відбуваються в навколишньому середовищі змін, потенційних можливостей і загроз, здійснення багатофреймового аналізу елементів маркетингового управління, у виявленні існуючих проблем і в розробці конкретних рекомендацій щодо вдосконалення самого механізму, системи управління проектами розвитку та залізничного транспорту в цілому.

Зупинимося на ключових положеннях наведеного механізму маркетингового управління розвитком залізничного транспорту.

По-перше, кожна людина володіє унікальною ментальною моделлю, тобто набором ідей і припущень, яку він формує у себе в голові з тим, щоб полегшити розуміння і освоєння певної ситуації. Правильно обраний і застосований фрейм допомагає реєструвати ключові елементи сприйманих даних і скласти з них пов'язну картину того, що відбувається, відфільтрувати непотрібну інформацію, що підвищує якість і швидкість прийняття ефективних рішень в умовах жорсткого конкурентного ринку та постійної трансформації потреб споживачів.

По-друге, в межах проведеного дослідження діяльності залізничного транспорту слід виділити три основних фрейми: структурний, ринковий, стратегічний. Дані фрейми узагальнюють всі сфери маркетингового управління діяльністю залізничного транспорту і мають ключове значення в процесі забезпечення розвитку АТ «Укрзалізниця» в умовах трансформацій.

Правильне застосування всіх трьох фреймів, визнання множинності вимірювань реальності поглиблює здатність керівника розуміти, оцінювати залізничну галузь і приймати рішення щодо шляхів її подальшого розвитку. Гнучке багатофреймове мислення, широта поглядів дозволяє забезпечити систематизований, повний розгляд одного і того ж явища (ситуації, організації) через різні лінзи (з різних точок зору).

По-третє, рефреймінг - це процедура переосмислення і перебудови механізмів сприйняття, мислення, поведінки з метою знаходження нових кутів зору на об'єкт управління. Він дозволяє побачити найбільш повну картину того, що відбувається, в результаті чого може бути зроблений більш правильний вибір і сформовані відповідні управлінські дії.

Уміння здійснювати рефреймінг - це здатність бачити нові варіанти, створювати нові можливості, відкривати нові альтернативи.

Багатофреймове мислення вимагає виходу за межі вузьких і механістичних способів розуміння маркетингового управління розвитком залізничного транспорту. Воно є потужним стимулом для розкриття всебічного потенціалу залізничної галузі, інтеграції кращих методів управління, формування у співробітників нового бачення, креативного мислення, бажання змінюватися, що необхідно для поступального і комплексного розвитку залізничного транспорту.

Систематичне застосування багатофреймового мислення і рефреймінгового підходу є запорукою високоєфективної діяльності залізничного транспорту і забезпечує йому конкурентні переваги.

По-четверте, використання рефреймінгу має величезне значення для ефективного функціонування механізму маркетингового управління розвитком залізничного транспорту, адже дозволяє поглиблювати розуміння, оцінку і аналіз зовнішньої і внутрішньої ситуації (контексту), всіх процесів, що відбуваються в галузі, ризиків (загроз і можливостей), побачити більш повну картину складного і різноманітного попиту, інтерпретувати події і знаходити альтернативні рішення.

Кожен фрейм пропонує своє бачення основних проблем маркетингового управління розвитком залізничного транспорту в умовах цифровізації, і може використовуватися для вироблення альтернативних підходів до складних ситуацій, управління способом мислення, діями і сприйняттям людей.

Запропонований механізм є якісним способом осмислення етапів маркетингового управління розвитком залізничного транспорту з трьох різних напрямків, встановлює загальний підхід для проведення рефреймінгу. Його слід розглядати як загальне керівництво, рекомендацію щодо рефреймінгу основних етапів процесу маркетингового управління, використання якого сприяє підвищенню ефективності, гармонізації та вдосконаленню діяльності залізничного транспорту і забезпечення його економічного зростання. На основі запропонованого механізму фахівець, спираючись на свої аналітичні та інтуїтивні здібності, знання, майстерність і досвід, може розробити власний підхід з урахуванням специфіки певного виду продукції і умов господарювання в певний проміжок часу.

Представлений підхід і побудований на цій основі механізм можуть бути використані керівниками залізничного транспорту не залежно від етапу життєвого циклу галузі та підприємств, будь-якої організаційно-правової форми, виду, розміру, характеру основної і допоміжної діяльності, галузевої спеціалізації підрозділу, монопольного становища на ринку, ступеня інтеграції, місця розташування, складу покупців, контрагентів, конкурентів, типу і розвитку організаційної культури, місії і стратегій, ризикованості діяльності. При застосуванні підходу і механізму необхідно враховувати різні потреби конкретного підприємства залізничного транспорту, його приватні цілі, стратегії, рішення, ситуацію (контекст), структуру, операції, процеси, функції, проекти, навички, продукцію (товари), послуги, активи, а також управлінську практику, прийняту в діяльності підприємства.

Для ефективною реалізації рефреймінгового підходу в процесі маркетингового управління розвитком залізничного транспорту необхідно здійснити перелік заходів. Перш за все, це:

- позиціонування рефреймінгу, що означає встановлення його місця в системі управління залізничним транспортом, його відповідність цілям, завданням, стратегії і менеджменту залізничної галузі; осмислення необхідності застосування рефреймінгу;
- аналіз умов ведення діяльності; оцінка ефективності маркетингового управління розвитком залізничного транспорту; визначення бажаного майбутнього стану; аналіз якості управління залізничним транспортом;
- розширення можливості відстеження будь-якого інформаційно-матеріального потоку;
- збільшення кількості та якості інформаційної допомоги у прийнятті управлінського рішення, отримання кваліфікованих консультацій;
- координація взаємодії структурних підрозділів залізничного транспорту на основі єдиного інформаційного простору;
- навчання і мотивація рефреймінг-менеджерів, персоналу, тренінги та професійний розвиток – при необхідності - використання аутсорсингу;
- правильний вибір техніки рефреймінгу; розробка програми, інструкцій, регламентів;
- здійснення систематичного моніторингу рефреймінгу;
- проведення оцінки соціально-економічної ефективності рефреймінгу; аналіз отриманих результатів;
- постійне переосмислення завдань, стратегій, використовуваних методів та інструментів управління, залізничним транспортом в цілому, при необхідності – їх зміна відповідно до нових принципів орієнтації.

Відмінною особливістю викладених підходу і механізму є те, що вони є доступними, наочними, можуть використовуватися одночасно з традиційними підходами, дозволяють досліджувати маркетингове управління в цілому і його основні етапи з різних точок зору. Тому їх застосування сприятиме об'єктивному та обґрунтованому аналізу маркетингового управління розвитком залізничного транспорту та виявленню альтернативних шляхів його вдосконалення.

### Висновки

Запропонований підхід досить багатоаспектний, що дозволяє кардинально змінити погляд керівників на об'єкт та інструменти управління, а також якісно застосувати їх на практиці. Перевагами рефреймінгового підходу до маркетингового управління розвитком залізничного транспорту є:

- скорочення термінів і підвищення альтернативності прийняття рішень;
- збільшення ефективності керівників за рахунок осмислення відбуваються навколо процесів шляхом усвідомленої або інтуїтивної зміни фреймів;
- сприяння створенню сприятливого творчого середовища, встановлення нового типу поведінки навколо змісту будь-якої проблеми, подолання опору співробітників впровадженню змін, підвищенню ефективності взаємодії і взаєморозуміння між учасниками маркетингового управління, вдосконалення організаційної культури;
- ефективний розподіл ресурсів, систематизація інформації, накопичення знань, посилення контролю за діяльністю, створення стимулів для колективної роботи по задоволенню потреб споживачів, надання гарантії прав на ризик в межах залізничного транспорту;
- підвищення результативності діяльності залізничного транспорту, забезпечення безпеки, своєчасної адаптації до постійно мінливих умов середовища, потреб споживачів і конкурентоспроможності за рахунок врахування найбільш повного переліку факторів, що впливають на маркетингове управління; збільшення можливості більш швидкого коригування нерівноваги, надання максимальної стійкості всім видам діяльності залізничного транспорту.

ZADOIA V. O.<sup>1\*</sup>

<sup>1\*</sup> Dept. "Economics and Management", Ukrainian State University of Science and Technologies, e-mail: v.a.zadoya@gmail.com, ORCID ID: 0000-0001-9408-4978

## MECHANISM OF MARKETING MANAGEMENT FOR THE DEVELOPMENT OF RAILWAY TRANSPORT

**Objective.** To explore the theoretical and methodological principles of marketing management in the context of railway transport development, considering global economic transformations, consumer needs, and the specific features of the industry, aiming to develop an effective management mechanism.

**Methodology.** To achieve the objective and solve the identified tasks, systemic, structural, strategic, and reframing approaches to management were applied. A multi-frame model was developed, a comprehensive analysis of railway transport business processes was conducted, and the efficiency of managerial decisions was evaluated.

**Results.** The concept of the "mechanism of marketing management for the development of railway transport" was clarified, and its fundamental principles were formulated. A reframing approach, based on a three-frame model, was proposed. This approach enhances adaptation to contemporary challenges, facilitates business process analysis, and improves industry operations. Specific recommendations were developed to increase management efficiency, harmonize activities, and drive economic growth in railway transport.

**Scientific novelty.** For the first time, a marketing management mechanism for railway transport was developed using the reframing approach. This mechanism integrates structural, strategic, and cultural aspects of the industry, improving adaptability and competitiveness.

**Practical significance.** The proposed mechanism serves as a tool for enhancing business process efficiency, strengthening competitive advantages, and improving the management of the railway sector. The recommendations can be applied across all management levels to introduce innovations, optimize resources, and better satisfy consumer needs.

*Keywords:* mechanism, marketing management, railway transport, development, reframing approach, tools

## REFERENCES

1. Senyshyn O. S., Kryveshko O. V. (2020) *Marketynh : navch. posibnyk*. [Marketing: academic. Manual]. Lviv: Ivan Franko Lviv National University, 347 p.
2. *Marketynh: navch. posib. (2021)* [Marketing: education. Manual] / N. Ivanechko, T. Borisova, Yu. Protsyshyn, etc.; under the editorship N. R. Ivanechko. Ternopil: ZUNU. 180 p.
3. *Marketynh: teoriya i praktyka: pidruchnyk (2022)* [Marketing: theory and practice: textbook]. Lutsk: SPD Hadyak Zh.V., Volyn Polygraph. 408 p.
4. *Teoretychnyy marketynh: Navchal'nyy posibnyk (2021)* [Theoretical marketing: study guide] / A. V. Sofienko., V. V. Shuklina, R. M. Naboka. 2nd ed., revised. and added Kherson: Vyshemirsky Book Publishing House. 494p.
5. Kovshova I.O. (2018) *Marketynhovyy menedzhment: teoriya, metodolohiya, praktyka: monohrafiya* [Marketing management: theory, methodology, practice: monograph]. V.S. Vyshemirsky FOP Publishing House. 516 p.
6. Mordvintseva T.V. (2007) *Stratehichne marketynhove upravlinnya diyal'nisty pidpryyemstva* [Strategic marketing management of enterprise activities]. Investments: practice and experience. No. 23. P. 41-43.
7. *Marketynhovyy menedzhment : navch. posibnyk (2015)* [Marketing management: teaching. manual] under the editorship Štefanycha D.A. Ternopil: Economic Opinion. 241 p.
8. Samokisha A.M. (2017) *Upravlinnya diyal'nisty pidpryyemstva cherez orhanizatsiyu marketynhovoho menedzhmentu* [Management of the company's activities through the organization of marketing management]. Science in the context of modern globalization processes. Vol. 8. Poltava. P. 13–14.
9. Dukan V. L., Kuznetsov V. E., Skrypinskyi O. L. (2023) *Tekhnolohichni trendy rozvytku pidpryyemstv zaliznychnoho transportu v umovakh tsyfrovizatsiyi* [Technological trends in the development of railway transport enterprises in conditions of digitalization]. Herald of the economy of transport and industry. No. 84. P. 128-138.
10. Toropova V. I. (2023) *Zabezpechennya innovatsiynoho rozvytku pidpryyemstv zaliznychnoho transportu v umovakh tsyfrovoyi ekonomiky* [Ensuring the innovative development of railway transport enterprises in the conditions of the digital economy]: dissertation. ...Doctor of Philosophy: 051 – Economics. Ukraine state Railway University transp. Kharkiv. 370 p.
11. Charkina T.Yu., Zadoya V.O. (2023) *Tsyfrovizatsiya marketynhovoho upravlinnya na pidpryyemstvakh zaliznychnoho transportu* [Digitization of marketing management at railway transport enterprises]. Herald of the economy of transport and industry. No. 84. P. 67-78.
12. Senyshyn O. S., Kryveshko O. V. (2020) *Marketynh : navch. posibnyk* [Marketing: education. Manual]. Lviv: Ivan Franko Lviv National University. 347 p.
13. Buga N.Yu., Kovinko O.M., Shamalyuk D. (2017) *Formuvannya marketynhovoho mekhanizmu rozvytku pidpryyemstva* [Formation of the marketing mechanism of enterprise development]. Global and national economic problems. Is. 20. P. 250-254.
14. Solntsev S.O. (2002) *Modeli u stratehichnomu marketynhovomu planuvanni* [Models in strategic marketing planning]. Marketing in Ukraine. No. 6 (16). P. 34-36.
15. Solntsev S.O., Yavorska K.Yu. *Mekhanizm marketynhovoho upravlinnya portfelem biznesiv na osnovi zbalansovanoi systemy pokaznykiv* [The mechanism of marketing management of a portfolio of businesses based on a balanced system of indicators]. Economic bulletin of NTUU "KPI". URL: <https://economy.kpi.ua/uk/node/309>.
16. Mushinsky B. (2018) *Kontseptsiya bezperervnogo vedennya biznesu* [The concept of continuous business management]. Theoretical and practical aspects. Business-Inform. No. 8. P. 185–190.
17. Kurochkina I. (2018) *Osoblyvosti rozvytku marketynhu terytoriy v umovakh tsyfrovoyi ekonomiky* [Peculiarities of the development of territory marketing in the conditions of the digital economy]. Business-Inform. No. 8. P. 258–263.
18. Yanchuk T.V., Musienko O.L. (2019) *Suchasnyy mekhanizm upravlinnya marketynhovoyu diyal'nisty z vykorystannyam informatsiynykh tekhnolohiy* [Modern mechanism for managing marketing activities using information technologies]. Eastern Europe: Economy, Business and Management. Is. 3 (20). P. 379 – 384.
19. Kucher O. V. (2024) *Formuvannya marketynhovoho mekhanizmu upravlinnya rozvytkom bioekonomiky* [Formation of the marketing mechanism for managing the development of the bioeconomy]. Management. Is. 1 (42). P. 120 - 126.
20. Refreyminh [Reframing]. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A0%D0%B5%D1%84%D1%80%D0%B5%D0%B9%D0%BC%D1%96%D0%BD%D0%B3>
21. Myronchuk N.M. (2020) *Osnovy samoorhanizatsiyi u profesiyniy diyal'nosti: navchal'no-metodychnyy posibnyk* [Basics of self-organization in professional activity: educational and methodological manual]. Zhytomyr: Zhytomyr State University named after I. Franka. 133 p.

22. Modyfikovany shestykrokovyy refreyminh [Modified six-step reframing]. URL: <http://medbib.in.ua/modifitsirovannyiy-shestishagovyyiy-refreyming.html>.
23. Osnovni vydy ta bazovi metodyky refreyminh [Main types and basic methods of reframing]. URL: [https://studwood.net/1269174/psihologiya/osnovnye\\_vidy\\_bazovye\\_metodiki\\_refreyminga](https://studwood.net/1269174/psihologiya/osnovnye_vidy_bazovye_metodiki_refreyminga).
24. Refreyminh «shist' krokiv» [Reframing "six steps"]. URL: <https://alexus.com.ua/terapiya-z-metodiki-nlp/>.
25. Chkan A.S., Markova S.V., Kovalenko N.M. (2014) Samomenedzhment: navchal'nyy posibnyk [Self-management: a study guide]. Zaporizhzhia: ZNU. 84 p.
26. Dunford R., Palmer I. Hnuchkist' yak obruntuvannya orhanizatsiynykh zmin: dyskursyvnyy pidkhid [Flexibility as a rationale for organizational change: a discursive approach]. URL: <https://grebennikon.u/category/56/?start=20>.

Стаття надійшла до редакції: 26.11.2024  
Received: 2024.11.26

УДК 65.012.6

НАТАЛІЯ ШАНДОВА<sup>1\*</sup>, ТИМУР КОШОВИЙ<sup>2</sup>

1\* д.е.н., професор, завідувач кафедри Економіки, підприємництва та економічної безпеки, Херсонського національного технічного університету, Україна, e-mail: natsh@i.ua, ORCID ID: 0000-0002-6278-1143

2 аспірант кафедри Економіки, підприємництва та економічної безпеки, Херсонського національного технічного університету, Україна, e-mail: s3990669@kntu.edu.ua, ORCID ID: 0009-0008-9136-6089

## НАПРЯМИ АДАПТАЦІЇ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ МАЛИХ ТА СЕРЕДНІХ ПІДПРИЄМСТВ

**Мета.** Стаття спрямована на дослідження напрямів адаптації бізнес-моделей малих та середніх підприємств в умовах глобальної нестабільності для підвищення їх стійкості і конкурентоспроможності. Визначено передумови, які вимагають малі та середні підприємства змінювати власні бізнес-моделі адаптуючись до поточних і майбутніх викликів. **Методика.** У дослідженні використано порівняльний аналіз традиційних і нових бізнес-моделей, з акцентом на адаптацію до глобальної нестабільності, а також системний підхід, щоб розглянути взаємозв'язки та вплив чинників, таких як, зміни в споживчому попиті та технологічні нововведення. **Результати.** Здійснене порівняння показало, що традиційні бізнес-моделі є ефективними через швидку зміну зовнішнього середовища, особливо в умовах війни та економічної невизначеності. У рамках дослідження було виявлено нові підходи, такі як платформні та динамічні бізнес-моделі, які здатні адаптуватися до мінливих умов і швидше реагувати на зміни. **Наукова новизна.** Поєднання найкращих практик традиційних і сучасних бізнес-моделей дозволило запропонувати для малих і середніх підприємств бізнес-модель кооперативної гібридної платформи, що ґрунтується на кооперативній структурі, гібридному форматі діяльності, здатної до адаптації та інтеграції технологій. Перевагами пропонованої моделі є: посилення стійкості підприємств до шоків (війна, кризи, пандемії); зниження витрат завдяки колективному використанню ресурсів і технологічних рішень; можливості зміни бізнес-напрямів залежно від ринкових умов; поліпшення доступності фінансування та інвестицій завдяки колективному впливу кооперативів на ринок. **Практична значимість.** Результати дослідження можуть бути застосовані українськими підприємствами для адаптації власних бізнес-моделей, поліпшення стійкості та підвищення конкурентоспроможності на ринку в умовах нестабільності.

*Ключові слова:* малий і середній бізнес (МСП); проблеми розвитку МСП; трансформація бізнес-моделей; адаптація бізнесу; стійкість; конкурентоспроможність; гібридні кооперативні моделі

### Постановка проблеми

Наявні світові економічні проблеми, такі як інфляція, рецесія, зростання цін на ресурси, геополітичні конфлікти посилюються військовою агресією. Війна безпосередньо впливає на бізнес в Україні, спричиняючи руйнування інфраструктури, втрату виробничих потужностей та доступу до ринків. Ці умови ускладнюють фінансування діяльності підприємств, призводять до нестабільності в ланцюжках поставок і змінюють споживчий попит, ставлячи під загрозу виживання багатьох підприємств.

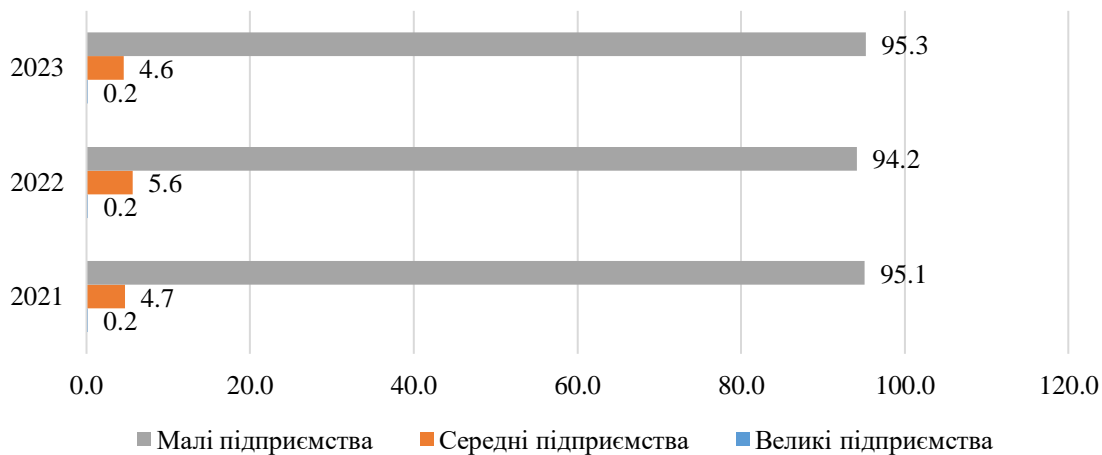
В умовах війни українська економіка стикається з безліччю викликів, і малі та середні підприємства (МСП) відіграють ключову роль у стабілізації та відродженні економічної активності.

Згідно з даними Держстату України, у 2022 році кількість малих та середніх підприємств в Україні становила 1,7 млн, що на 11,4% менше, ніж у 2021 році, але до кінця 2022 року це число скоротилося на 16%, що становить приблизно 240 тисяч підприємств. Загалом, в Україні спостерігається значне скорочення кількості малих і середніх підприємств (МСП) у 2022 році через війну та економічну нестабільність. Причинами стали руйнування інфраструктури, втрата доступу до ринків і ресурсів, а також зміна споживчого попиту [5]. У 2023 році становище малих і середніх підприємств (МСП) в Україні залишається складним, але спостерігається певне відновлення після значних втрат, спричинених війною та глобальною нестабільністю. Понад 80% МСП відновили свою діяльність, проте бізнес, як і раніше, стикається з безліччю проблем [3].

Однією з ключових труднощів є брак фінансових ресурсів, що унеможливорює розвиток бізнесу без державної допомоги, такої як кредити, гранти та програми працевлаштування. Близько 50%

підприємців вказують, що не зможуть вижити без такої підтримки. Також серед основних викликів виділяються непередбачуваність ситуації на ринку та низький попит, що заважає ефективному відновленню бізнесів. До того ж понад 65% МСП повідомляють про проблеми, пов'язані із взаємодією з державними органами, включно з податковими та фіскальними бар'єрами, що погіршує економічну ситуацію. Понад 42% підприємств стикаються з високими податками, а 37% відзначають складнощі через нестачу капіталу [4]. Однак, незважаючи на ці складнощі, зменшення рівня скорочення персоналу свідчить про потенційну можливість відновлення та адаптації МСП до поточних умов. Бізнеси не планують скорочення, що вказує на оптимістичний погляд на майбутнє і на те, що вони готові до адаптації та трансформації в нових умовах (рис. 1, 2, 3).

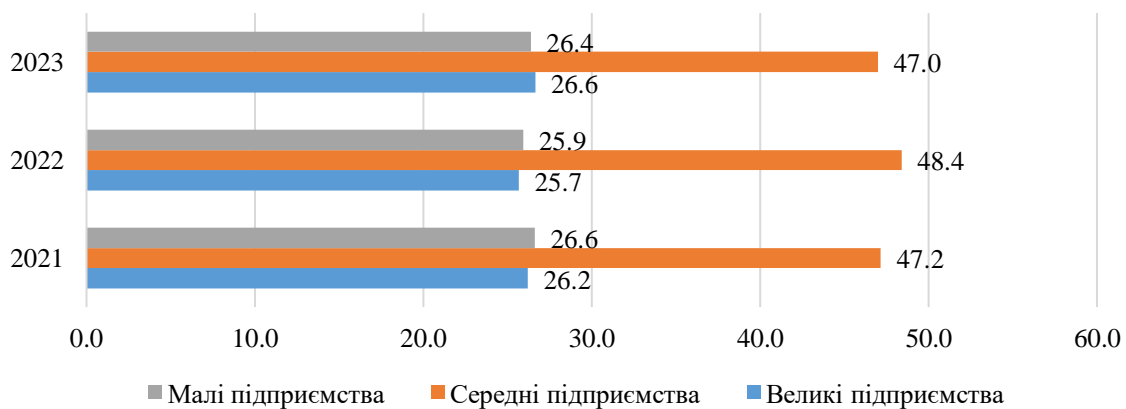
### Динаміка кількості суб'єктів великого, середнього, малого підприємництва, які працювали на території України протягом 2020–2023 рр. (%)



**Рис. 1. Кількість суб'єктів великого, середнього, малого підприємництва, які працювали на території України у 2020–2023 рр.**

*Джерело: побудовано за матеріалами [1]*

### Динаміка кількості найманих працівників, тис. осіб, суб'єктами великого, середнього, малого підприємництва, які працювали на території України протягом 2020–2023 рр.



**Рис. 2. Кількість найманих працівників суб'єктами великого, середнього, малого підприємництва, які працювали на території України у 2020–2023 рр.**

*Джерело: побудовано за матеріалами [1]*

Динаміка обсягів реалізованої продукції (товарів, послуг), млн.грн. суб'єктами великого, середнього, малого підприємництва, які працювали на території України протягом 2020–2023 рр.

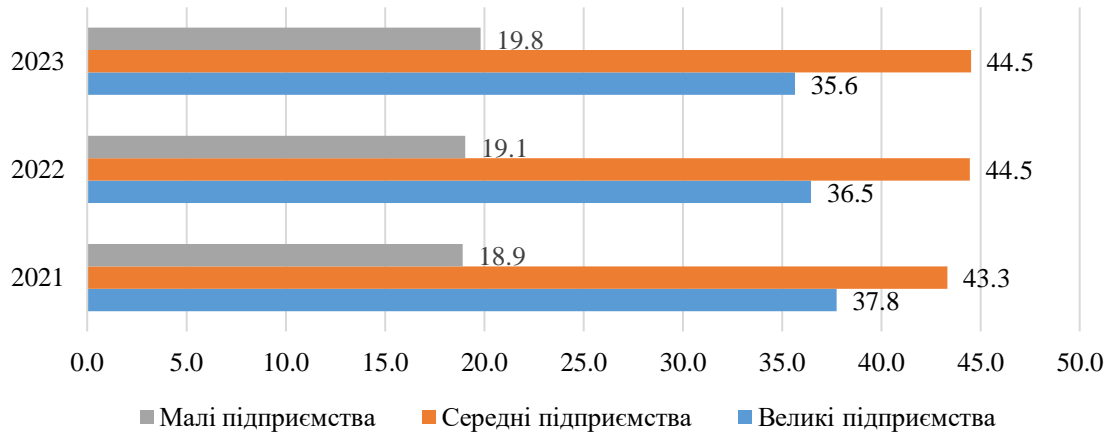


Рис. 3. Обсяги реалізованої продукції суб'єктами великого, середнього, малого підприємництва, які працювали на території України у 2020–2023 рр.

Джерело: побудовано за матеріалами [1]

На основі наведених даних можна дійти висновку:

- малі та середні підприємства створюють значну кількість робочих місць, сприяючи зниженню безробіття та соціальній стабільності;
- ці підприємства більш гнучкі та здатні швидше адаптуватися до змін, що важливо в умовах економічної нестабільності;
- малі та середні підприємства активно впроваджують інноваційні рішення і сприяють технологічному розвитку;
- малі та середні підприємства стимулюють розвиток місцевих економік, сприяючи децентралізації та зниженню економічної залежності від великих міст.

Ці фактори роблять МСП незамінними в процесі відновлення та довгострокового розвитку економіки України. Але умови динамічних змін в ринкових тенденціях, невизначеності, зростання швидкості технологічних змін та цифровізації, зміни поведінки споживачів, вимагають МСП змінювати власні бізнес-моделі адаптуючись до поточних і майбутніх викликів. Ці передумови визначають актуальність пошуку нових рішень для підтримки стійкості малого та середнього бізнесу в Україні.

### Аналіз останніх досліджень і публікацій

Питання трансформації бізнес-моделей активно досліджуються як зарубіжними, так і українськими вченими. Серед зарубіжних дослідників: Н. Chesbrough [8], відомий своїми дослідженнями з відкритих інновацій та трансформацій бізнес-моделей, у яких показано, як компанії можуть трансформувати свої моделі, спираючись на зовнішні ідеї та партнерства; С. Christensen [9], автор концепції «руйнівних інновацій», яка розглядає, як компанії можуть адаптувати свої бізнес-моделі в умовах технологічних змін і нестабільності; А. Osterwalder [12], який розробив модель бізнес-канви (Business Model Canvas), використовувану для аналізу та зміни бізнес-моделей компаній, включно з малими та середніми підприємствами. Українські науковці також роблять внесок у розробку бізнес-моделей, адаптованих до сучасних викликів та умов невизначеності, які безпосередньо стосуються середнього та середнього бізнесу, серед яких: Н. Шведа [13], що займається дослідженням цифрових трансформацій бізнес-моделей; Я. Колешня [2], що досліджує проблеми розвитку та зміни бізнес-моделей в умовах економічної та політичної



нестабільності; О. Чатченко, І. Бубенець [7], які працюють над питаннями трансформації бізнес-моделей в умовах прийняття викликів, зокрема пандемії та війни та інші.

Питання трансформації бізнес-моделей малих і середніх підприємств в умовах глобальної стабільності також досліджують різноманітні консалтингові компанії та аналітичні центри, зокрема: McKinsey & Company [10] - проводить дослідження з трансформації бізнес-моделей та адаптації компаній до кризи; Центр економічної стратегії (Україна) - вивчає вплив війни та криз на українські підприємства та пропонує рішення з адаптації [6].

Водночас особливі умови, в яких сьогодні перебуває Україна, воєнні дії та їхні наслідки, необхідність відновлення економіки, унікальні внутрішні, політичні та соціальні реалії, потребують особливих рішень та адаптацій, що сильно відрізняються від західних практик, їх не завжди можна перейняти з досвіду інших країн. Тому питання трансформації бізнес-моделей малих і середніх підприємств залишаються вельми важливими.

### Формулювання цілей статті

Метою статті є дослідження напрямів адаптації бізнес-моделей малих та середніх підприємств в умовах глобальної нестабільності для підвищення їх стійкості і конкурентоспроможності.

### Виклад основного матеріалу дослідження

Дослідження [3, 4, 6, 10] показують, що малі та середні підприємства в умовах невизначеності, спричиненої наслідками пандемії, військовою агресією та економічними кризами, стикаються з багатьма проблемами, серед яких можна виокремити: порушення ланцюжків постачання і фінансові труднощі, зміна споживчого попиту та недостатня цифровізація, часті зміни в законодавстві.

Порушення ланцюжків постачання і фінансові труднощі ставлять під загрозу стабільне функціонування малого та середнього бізнесу. Прикладом може слугувати ситуація, яка виникла з часів пандемії COVID-19. Малі та середні підприємства по всьому світу, зокрема й в Україні, зіткнулися з різким дефіцитом сировини та затримками в постачанні, що спричинило збільшення витрат на логістику та виробничі процеси. Водночас фінансові труднощі посилювалися через зниження попиту і складнощі з доступом до кредитів, що в сукупності поставило під загрозу стабільне функціонування цих підприємств. Після початку військових дій багато вітчизняних підприємств втратили доступ до ключових постачальників сировини на Сході України, а логістичні маршрути через порти Чорного моря були заблоковані. Це призвело до дефіциту матеріалів, зростання транспортних витрат і різкого зниження виробництва. Крім того, падіння попиту на продукцію та складнощі з фінансуванням посилювали фінансову нестабільність малого та середнього бізнесу в цілому.

Зміна споживчого попиту і недостатня цифровізація також обмежують здатність малих і середніх підприємств швидко адаптуватися до нових реалій. У період пандемії COVID-19 багато малих і середніх підприємств (МСП) зіткнулися з різким зниженням споживчого попиту на традиційні офлайн-послуги та товари. Наприклад, ресторани та кафе відчували значне зменшення кількості відвідувачів через карантинні заходи. Одночасно спостерігалось зростання попиту на онлайн-послуги, доставку їжі та цифрові продукти. Підприємства, які не мали до цього розвинених цифрових каналів продажів, опинилися в складній ситуації, оскільки не могли швидко адаптуватися до нових потреб ринку. Це підкреслило важливість цифровізації для забезпечення гнучкості та стійкості бізнесу в умовах мінливої споживчої поведінки. Під час військової агресії через недостатню цифровізацію та зміну споживчого попиту невеликі торговельні магазини, які залишилися на прифронтовій території не змогли швидко адаптуватися до зміни вподобань покупців. З початком конфлікту багато споживачів почали активно використовувати онлайн-покупки, (за даними [1] обсяги роздрібною торгівлі в онлайн продажах зросли у 2022 році на 17%, у 2023 році на 21%), але багато малих і середніх підприємств не мали розвинених платформ для електронної торгівлі. Це обмежило їхню можливість реагувати на попит і, своєю чергою, вплинуло на фінансовий стан.

Надто крім того, часті зміни в законодавстві створюють додаткові бар'єри для розвитку. Так, запровадження нових податкових норм і правил реєстрації бізнесу, які часто змінюються у відповідь на економічні та політичні умови, вимагають від малих підприємств додаткових витрат на

дотримання нових вимог, що ускладнює їхнє фінансове планування та скорочує ресурси для інвестицій у розвиток. Зміни податкового законодавства, зокрема, що стосуються системи оподаткування, введення нових податків змушують підприємців постійно адаптуватися та переглядати власні бізнес-плани. Це ускладнює планування і створює додаткові витрати на бухгалтерію та правовий супровід, що негативно позначається на стабільності та розвитку МСП.

Розв'язання цих проблем вимагає нових підходів до бізнес-моделей підприємств для адаптації до швидко мінливих умов.

Сьогодні існують кілька традиційних бізнес-моделей, використовуваних МСП, серед яких:

- роздрібна торгівля: купівля товарів оптом і продаж безпосередньо кінцевим споживачам;
- виробництво і продаж: створення товарів та їх реалізація через різні канали збуту;
- надання послуг: надання спеціалізованих послуг, наприклад, у сфері ремонту або консалтингу;
- франчайзинг: ведення бізнесу за перевіреною бізнес-моделлю великої компанії з використанням готової концепції;
- дистрибуція: купівля товарів у виробника і продаж іншим бізнесам або кінцевим споживачам.

Ці підходи допомагають компаніям залишатися конкурентоспроможними та стійкими в умовах сталої визначеності.

Однак, щоб адаптуватися до умов, таких як глобальна нестабільність, зміни в споживчому попиті та технологічні прориви, МСП необхідні підходи, які б давали змогу компаніям бути гнучкішими, покращувати свою конкурентоспроможність і швидше реагувати на виклики, такі як економічні кризи та геополітичні конфлікти. Традиційні моделі в таких умовах виявляються неефективними, що робить пошук нових бізнес-моделей критично важливим для виживання та зростання бізнесу.

Вважаємо, що в умовах швидких змін середовища функціонування МСП доцільно використовувати такі бізнес-моделі:

- динамічні бізнес-моделі;
- клієнтоцентровані бізнес-моделі;
- платформні бізнес-моделі;
- бізнес-моделі «розумних» ланцюжків постачання;
- бізнес-моделі інноваційних екосистем.

Динамічні бізнес-моделі дають змогу змінювати ключові компоненти на основі поточних ринкових умов. Прикладом динамічної бізнес-моделі є модель компанії Netflix, яка розпочинала свою діяльність як сервіс з прокату DVD і трансформувалася в провідну потокову платформу. Netflix активно адаптувала свою стратегію, впроваджуючи оригінальний контент, використовуючи алгоритми для пропозицій і розширюючи міжнародну присутність. Ця здатність швидко реагувати на зміни в уподобаннях споживачів і технологіях дає змогу компанії зберігати конкурентоспроможність в умовах високої невизначеності. Досвід Netflix може слугувати прикладом для малих і середніх підприємств у таких аспектах: МСП можуть швидко адаптуватися до змін у споживчих вподобаннях і технологіях, створюючи нові продукти або послуги, а також надаючи унікальні пропозиції або послуги, що виокремлюють компанію на тлі конкурентів. Впровадження аналітики та алгоритмів для розуміння споживчої поведінки дає змогу покращувати клієнтський досвід. Для збільшення аудиторії та диверсифікації ризиків МСП може розглядати можливість виходу на нові ринки.

Клієнтоцентрована бізнес-модель формується на основі зведення потреби клієнта в центр усіх бізнес-процесів. Так, онлайн-ритейлер Zappos створив унікальну культуру обслуговування клієнтів. Їхня стратегія спрямована на забезпечення виняткового досвіду клієнта, що включає безкоштовну доставку та повернення, цілодобову підтримку та уважне ставлення до кожного покупця. Цей підхід дозволяє Zappos утримувати високу лояльність покупців і диференціюватися на конкурентному ринку. МСП можуть використовувати цей досвід, орієнтуючись на задоволення індивідуальних потреб клієнтів для підвищення своєї конкурентоспроможності.

Платформні бізнес-моделі на основі цифрових платформ, націлені на об'єднання покупців і продавців, адаптуючи пропозицію в реальному часі. Платформні бізнес-моделі - це моделі, які створюють цінність через взаємодію різних груп користувачів. Прикладом є Airbnb, яка пов'язує власників житла з мандрівниками. Платформа забезпечує взаємовигідну співпрацю: власники отримують дохід від оренди, а гості – доступ до унікальних місць для проживання за конкурентоспроможними цінами. Цей підхід дає змогу швидко масштабуватися, використовуючи

мережевий ефект, і адаптуватися до змін у попиті, що робить платформні моделі актуальними в умовах нестабільності. Досвід Airbnb показує МСП можливості платформних моделей для доступу до нових ринків і клієнтів без значних вкладень. МСП можуть використовувати такі платформи для просування своїх послуг і продуктів, мінімізуючи витрати на маркетинг та операційні витрати. Це також демонструє, як створення мереж і взаємодія з іншими учасниками ринку може підвищити стійкість бізнесу в умовах невизначеності та кризи.

Бізнес-модель «розумних» ланцюжків постачання ґрунтується на інтеграції сучасних технологій, таких як ІТ, штучний інтелект і великі дані, для прогнозування та оптимізації процесів постачання. Наприклад, компанія Zara використовує систему управління запасами, яка дає змогу відстежувати продаж і запаси в реальному часі. Це дає змогу швидко реагувати на зміни попиту і скорочувати час доставки. Такий підхід допомагає мінімізувати витрати, підвищити гнучкість і поліпшити клієнтський сервіс, що особливо важливо в умовах нестабільності. Застосування моделі «розумних» ланцюжків постачання надає МСП можливість значно поліпшити свою ефективність і адаптивність. Використовуючи технології для моніторингу запасів і передбачення попиту, малі та середні підприємства можуть скоротити час реагування на зміни на ринку, знизити витрати і мінімізувати ризики. Це дасть їм змогу конкурувати з більшими гравцями, покращуючи клієнтський сервіс і підвищуючи свою стійкість в умовах невизначеності. Наприклад, впровадження автоматизованих систем управління запасами може допомогти МСП уникнути перебоїв і надлишків, що критично в умовах глобальної нестабільності.

Бізнес-модель, основою якої є інноваційні екосистеми, має на увазі об'єднання ресурсів і знань кількох організацій для досягнення спільних цілей. Компанії, такі як Apple, успішно впровадили бізнес-модель інноваційної екосистеми. У цьому підході Apple створила мережу взаємопов'язаних продуктів і послуг, як-от iPhone, iPad, Apple Watch, та їхню екосистему застосунків і сервісів. Інноваційна екосистема стимулює компанії до взаємодії та спільних розробок, що підвищує швидкість інновацій. Малі та середні підприємства можуть використовувати таку модель, створюючи партнерські відносини з іншими компаніями для розробки комплексних пропозицій, які задовольняють зростаючі потреби клієнтів. Це можуть бути спільні маркетингові ініціативи, обмін ресурсами, спільне використання технологій або проведення спільних досліджень. Об'єднання декількох МСП у галузі виробництва для створення унікального продукту, дозволить їм знизити витрати на розробку і поліпшити конкурентоспроможність на ринку. Таким чином, вони можуть ефективно використовувати свої сильні сторони і досягати спільних бізнес-цілей.

Порівняння ключових характеристик і переваг традиційних і нових бізнес-моделей наведено в табл. 1. Ця таблиця дає змогу наочно підкреслити ключові відмінності та переваги, що може допомогти у виборі та оцінці бізнес-моделей для малих і середніх підприємств в умовах нестабільності.

Таблиця 1

**Ключові характеристики й переваги традиційних і нових бізнес-моделей**

*Джерело: складено авторами*

Критерій	Традиційні бізнес-моделі	Нові бізнес-моделі
Структура	Жорстка й ієрархічна	Гнучка й децентралізована
Підхід до клієнтів	Орієнтація на масового споживача	Індивідуальний підхід і кастомізація
Цінова політика	Фіксовані ціни	Динамічне ціноутворення
Канали збуту	Традиційні канали (магазини, дистрибуція)	Багаторівневі й цифрові канали
Технологічна база	Обмежене використання технологій	Інноваційні технології й цифровізація
Приклади	Виробничі компанії, ритейл	Платформні компанії, стартапи
Адаптивність	Низька, висока залежність від зовнішніх факторів	Висока, швидка реакція на зміни
Ресурси	Орієнтація на внутрішні ресурси	Використання зовнішніх ресурсів і співробітництва

Очевидно, запропоновані підходи допоможуть малим і середнім підприємствам стати більш адаптивними й інноваційними. Відмінність між традиційними й новими бізнес-моделями укладається в їхній сутності й способах адаптації до невизначеності.

Традиційні моделі є статичними й менш гнучкими, тоді як нові моделі акцентують увагу на динамічності, інтеграції технологій і платформній взаємодії.

Оцінюючи переваги нових бізнес-моделей, для малих і середніх підприємств найбільш актуальним буде створення бізнес-моделі кооперативної гібридної платформи, що ґрунтується на кооперативній структурі, гібридному форматі діяльності, здатності до адаптації та інтеграції технологій.

Особливість кооперативної структури в пропонуваній бізнес-моделі проявляється в тому, що МСП можуть об'єднуватися у кооперативні групи або мережі для спільного використання ресурсів і компетенцій. Такі мережі можуть включати спільний доступ до постачальників, технологій, транспортних каналів, маркетингових платформ і навіть персоналу. Кооперативні групи орієнтовані на взаємну підтримку та спільний розвиток, мають можливості знизити витрати та ризики. Гібридний формат діяльності передбачає поєднання традиційних офлайн- і цифрових напрямків бізнесу з гнучкою адаптацією до мінливих умов, що реалізується використанням онлайн-платформи для продажів, аналізу даних і взаємодії з клієнтами, водночас зберігаючи локальну фізичну інфраструктуру (виробництво, склади й офіси). Гібридна бізнес-модель, гнучко реагуючи на зміну умов, надає змогу підприємствам оперативного переналаштовувати свої пропозиції продуктів або послуг. З використанням аналітичних інструментів і прогностичних моделей МСП зможуть краще прогнозувати попит, управляти запасами та швидше реагувати на ринкові коливання. А використання технологій штучного інтелекту, машинного навчання і «розумних» ланцюжків постачання для оптимізації діяльності допоможуть відстежувати і передбачати зміни на ринку, що, своєю чергою, дозволить мінімізувати ризики і скоротити час нестабільності.

Таким чином, перевагами пропонуваної моделі є: посилення стійкості підприємств до шоків (таких як, війна, кризи, пандемії); зниження витрат завдяки колективному використанню ресурсів і технологічних рішень; можливість зміни бізнес-напрямів залежно від ринкових умов; поліпшення доступності фінансування та інвестицій завдяки колективному впливу кооперативів на ринок.

## Висновки

Дослідження засвідчило, що малі та середні підприємства виживають в умовах нестабільності, стикаючись із кризами, пандемією, геополітичними конфліктами, що призводить до необхідності трансформації традиційних бізнес-моделей, щоб МСП могли адаптуватися до нових умов і продовжувати свою діяльність, зберігаючи конкурентоспроможність. В реаліях сьогодення традиційні бізнес-моделі, побудовані на усталених принципах, не справляються з викликами швидкоплинного середовища, тоді як нові моделі акцентують увагу на динамічності, інноваційних технологіях та платформному ефекті.

Поєднання найкращих практик традиційних і сучасних бізнес-моделей дозволило запропонувати для малих і середніх підприємств бізнес-модель кооперативної гібридної платформи, що ґрунтується на кооперативній структурі, гібридному форматі діяльності, здатної до адаптації та інтеграції технологій. Переваги цієї моделі реалізуються завдяки: посиленню стійкості підприємств до шоків (війна, кризи, пандемії); зниженню витрат завдяки колективному використанню ресурсів і технологічних рішень; можливості зміни бізнес-напрямів залежно від ринкових умов; поліпшенню доступності фінансування та інвестицій завдяки колективному впливу кооперативів на ринок.

Однак, для успішної реалізації обраної моделі необхідно застосувати продуману методологію вибору, яка враховує унікальні обставини та ресурси кожної компанії. Таким чином, наступним кроком стає аналіз критеріїв і підходів, необхідних для обґрунтованого вибору найбільш відповідної бізнес-моделі, здатної адаптуватися до мінливих умов ринку.

Nataliia SHANDOVA<sup>1\*</sup>, Tymur KOSHOVYI<sup>2</sup>

<sup>1\*</sup> D.Sc. (Economics), Professor, Head of the Department of Economy, Entrepreneurship and Economic security. Kherson National Technical University, e-mail: natsh@i.ua, ORCID ID: 0000-0002-6278-1143

<sup>2</sup> Postgraduate student of the Department of the Department of Economy, Entrepreneurship and Economic security. Kherson National Technical University, e-mail: s3990669@kntu.edu.ua, ORCID ID: 0009-0008-9136-6089

## DIRECTIONS FOR ADAPTING BUSINESS MODELS OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES

**Objective.** The article is aimed at studying the directions of adaptation of business models of small and medium-sized enterprises in the context of global instability to increase their sustainability and competitiveness. The prerequisites that require small and medium-sized enterprises to change their business models to adapt to current and future challenges are identified. **Methodology.** The study uses a comparative analysis of traditional and new business models, with a focus on adapting to global instability, as well as a systematic approach to consider the interrelationships and impact of factors such as changes in consumer demand and technological innovations. **Results.** The comparison has shown that traditional business models are ineffective due to the rapidly changing external environment, especially in times of war and economic uncertainty. The study identified new approaches, such as platform and dynamic business models, which are able to adapt to changing conditions and respond more quickly to changes. **Scientific novelty.** The combination of the best practices of traditional and modern business models has made it possible to propose a business model of a cooperative hybrid platform for small and medium-sized enterprises based on a cooperative structure, a hybrid format of activity capable of adapting and integrating technologies. The advantages of the proposed model are: strengthening the resilience of enterprises to shocks (war, crises, pandemics); cost reduction through the collective use of resources and technological solutions; the possibility of changing business directions depending on market conditions; improving the availability of financing and investment through the collective influence of cooperatives on the market. **Practical significance.** The results of the study can be used by Ukrainian enterprises to adapt their business models, improve sustainability and increase competitiveness in the market in an unstable environment.

*Keywords:* small and medium-sized enterprises; problems of small business development; transformation of business models; business adaptation; sustainability; competitiveness; hybrid cooperative models

## REFERENCES

1. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
2. Koleshnia, Ya. O. (2022) Suchasni tsyfrovi biznes-modeli: sutnist, ohliad, osoblyvosti. *Pidpriumnytstvo ta innovatsii*, Vol. 24, P. 87-91. [in Ukrainian]
3. Kulbachnyi, O. V (2022, March 14) Ukraini 15% pidpriumtsiv ne bachat mozhlyvosti vidnovyty biznes u 2022 rotsi. Inshi 15% khochut zberehty ta zbilshyty prodazhi – opytuvannia – Forbes.ua. *Forbes.ua. Biznes, miliardery, novyny, finansy, investytsii, kompanii*. URL: <https://forbes.ua/news/v-ukraini-15-pidpriumtsiv-ne-bachat-sensu-u-vidnovi-biznesu-u-2022-rotsi-inshi-15-khochut-zberehti-ta-zbilshiti-prodazhi-opytuvannia-14032022-4635>
4. Litvyn, I. (2024, February 20) V Ukraini vidnovyly robotu ponad 80% maloho ta serednoho biznesu. *Korrespondent.net*. [https://ua.korrespondent.net/business/4665051-v-ukraini-vidnovyly-robotu-ponad-80-maloho-ta-serednoho-biznesu?\\_gl=1\\*p6z9zl\\*\\_ga\\*MTk3Nzc3My4xNzI5NTk5MDA0\\*\\_ga\\_HCSJ3J3LKX\\*MTcyOTU5OTAwMy4xLjEuMTcyOTU5OTA4OS40OS4wLjI3NDcyODIyNQ](https://ua.korrespondent.net/business/4665051-v-ukraini-vidnovyly-robotu-ponad-80-maloho-ta-serednoho-biznesu?_gl=1*p6z9zl*_ga*MTk3Nzc3My4xNzI5NTk5MDA0*_ga_HCSJ3J3LKX*MTcyOTU5OTAwMy4xLjEuMTcyOTU5OTA4OS40OS4wLjI3NDcyODIyNQ)
5. Fedorchuk V. (2023, Jan 31) Terra incognita ukrainiskoi ekonomiky. Chotyry vysnovky z doslidzhennia serednoho biznesu Instytutu ekonomichnykh doslidzhen – Forbes.ua. *Forbes.ua. Biznes, miliardery, novyny, finansy, investytsii, kompanii*. URL: <https://forbes.ua/business/terra-incognita-ukrainiskoi-ekonomiki-chotiri-visnovki-z-doslidzhennya-serednogo-biznesu-institutu-ekonomichnykh-doslidzhen-31012024-18884>
6. Formalne ta zhorstke trudove zakonodavstvo zavadylo biznesu shvydko adaptuvatsia do koronakryzy - Tsentr ekonomichnoi stratehii. (2021, March 9) *Tsentr ekonomichnoi stratehii*. URL: <https://ces.org.ua/formal-and-rigid-labour-law/>
7. Chatchenko, O. Ye., Bubenets, I. H. (2022). Transformatsiia modeli biznesu v protsesi tsyfrovizatsiia ekonomiky Ukrainy. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*. №3-4, P. 93-97. (in Ukrainian)
8. Chesbrough, H. (2006). *Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape*. Harvard Business Press.
9. Christensen, C. (1997) *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Boston: Harvard Business School Press.
10. Global management consulting. McKinsey & Company. URL: <https://www.mckinsey.com/>
11. Lanzolla, G. and Markides, C. (2021). A Business Model View of Strategy. *Journal of Management Studies*, 58 (2), 540-553.
12. Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation – A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers*. John Wiley and Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
13. Shveda N. & Krause O. (2023). Transformation of business models in the digital economy. *Socio-Economic Problems and the State*, Vol. 28, no. 1, pp. 86-94. (in Ukrainian)

Стаття надійшла до редакції: 22.10.2024

Received: 2024.10.22

УДК 339.138

ДЕРКАЧ О.Г.<sup>1</sup>, СТЕПАНОВА А.А.<sup>2\*</sup>

<sup>1</sup> к.е.н., доц., доцент кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності Київського національного університету імені Тараса Шевченка, e-mail: oderkach1@knu.ua, ORCID ID: 000-0002-0522-6389

<sup>2\*</sup> к.е.н., доц., доцент кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності Київського національного університету імені Тараса Шевченка, e-mail: stepanova\_alla@knu.ua, ORCID ID: 0000-0002-1711-7948

## ІНСТРУМЕНТАРІЙ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ В ОЦІНЦІ ЕФЕКТИВНОСТІ РЕКЛАМНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

**Мета.** Розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління рекламною діяльністю підприємств у сфері ритейлу в турбулентних умовах. **Методика.** В процесі дослідження використані теоретичні та емпіричні методи дослідження, а саме: діалектичного пізнання; дедукції та індукції; узагальнення й наукової абстракції; синергетики; морфологічного аналізу; синергічний підхід, методи стратегічного аналізу. **Результати.** Досліджено вітчизняний ринок ритейлу. Розкрито особливості провадження рекламною діяльністю на вітчизняному ринку ритейлу. Представлено напрями вдосконалення управління рекламною діяльністю підприємства у сфері ритейлу в умовах війни та постковідний періоди. **Наукова новизна.** Оцінено, на основі стратегічного інструментарію – методика TOPSIS – ефективність рекламних кампаній підприємства та запропоновано напрями їх вдосконалення. **Практична значимість одержаних результатів.** Результати теоретичних розробок та практичних рекомендацій полягають у важливості врахування їх при розробці рекламних кампаній суб'єктів господарювання в умовах невизначеності та ризику.

*Ключові слова:* ефективність; стратегічний інструментарій; TOPSIS; рекламна діяльність; ритейл

### Постановка проблеми

Успішність будь-якого бізнесу на сучасному, перенасиченому товарами та послугами, ринку значною мірою залежить від реклами, яка підштовхує споживачів зробити «правильний» вибір на користь того чи іншого бренду або компанії в цілому. Реклама не лише виконує інформаційну функцію, розказуючи потенційним покупцям про властивості та переваги товари, спонукає до дії купити товар, але й створює йому додаткову цінність. Якщо сила бренду є високою, то це створює додаткову цінність для споживача і можливість для компанії заробляти на цій новій властивості – популярності торгової марки. Саме тому важливість управління рекламною діяльністю підприємства вкрай складно переоцінити.

Незважаючи на велику кількість досліджень вітчизняних та зарубіжних вчених у сфері управління рекламною діяльністю, залишається велика кількість відкритих запитань або суперечливих підходів різних авторів до даної проблематики. Також виявлено деякі прогалини у наукових дослідженнях стосовно оптимізації управління рекламною діяльністю та методів підвищення ефективності рекламних заходів у сфері ритейлу.

### Аналіз останніх досліджень і публікацій

Питанням управління рекламною діяльністю підприємств приділяється увага дослідників на національному та міжнародному рівнях. Так, O'Guinn та ін. [9], у своїх роботах детально описують увесь комплекс комунікаційних, рекламних стратегій, необхідних для розробки, розвитку та виведення на ринок ефективного бренду підприємства, а також особливості його комплексного просування. Джеффінс [49], фахівець з реклами та PR, присвятив свої дослідження питанням організації та ефективного управління рекламною діяльністю компанії в різних сегментах ринку, а також визначенню сучасних видів реклами, особливостей просування товарів і послуг. Крім того, свій внесок у розвиток реклами зробили такі відомі вчені та практики, як Армстронг і Котлер [5-8],

Алшулер [1] та інші. Дослідженням у галузі реклами та комунікацій присвячені праці Старостіної [9], Білорус [3] та інших провідних науковців.

Степасюк Л., Старомінський В.Б. розглядають актуальні питання функціонування ритейлу в аспекті забезпечення продовольчої безпеки України в умовах воєнного стану та пошуку шляхів подальшого його розвитку у поствоєнний період. [12]. Проте, незважаючи на значний внесок вчених, потребуються нові підходи та способи адаптації управління рекламною діяльністю підприємства до поточної ситуації.

### Формулювання цілей статті

Дослідження рекламної діяльності компанії на ринку ритейлу в умовах війни та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління рекламною діяльністю підприємств для досягнення поставлених результатів.

### Виклад основного матеріалу дослідження

Система управління рекламною діяльністю підприємства являє собою складний комплекс взаємопов'язаних елементів спрямованих на забезпечення ефективної реалізації рекламної діяльності, які хоч і діють автономно та відрізняються функціональним спрямуванням, але орієнтовані на досягнення єдиної цілі – отримання прибутку, залучивши мінімум ресурсів. Така система складається з процесів та заходів планування, організування, контролю, координування та мотивування під час рекламного процесу.

Нині досить актуальним питанням є управління рекламною діяльністю підприємств у сфері ритейл, адже саме із цією сферою стикається кожна людина щодня. Ринок ритейлу, не дивлячись на війну, розвивається. Дослідження зосереджено на дослідженні головних гравців даного сегменту, а саме: ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна», FOZZY GROUP, АТБ, Ашан. За результатами проведеного опитування аналітичною агенцією Retail Association of Ukraine було представлено чергове ексклюзивне аналітичне дослідження під назвою «Географія ритейлу» [9]. На основі даних мереж, які є членами RAU, була зібрана та узагальнена інформація про те, як змінилася географія ритейлу за 10 місяців 2024 р. та яка динаміка розвитку галузі по регіонам [табл. 1].

Таблиця 1

### Ключові сегменти ритейлу з найбільшою кількістю відкриттів

Джерело [9]

Сегмент	% від всіх відкритих об'єктів в ритейлі	протягом 10 місяців 2024 р.	мережа-лідер за відкриттями
Pharmaceutics	43	↑ 977	мережа аптек Подорожник +370 аптек
Non-food, drogerie, dollar store	25	↑ 578	Аврора мультимаркет +340 магазинів
Food	17	↑ 379	Домашній маркет +67 магазинів

Як це було й раніше, сегмент продовольчого ритейлу складає суттєву частку вітчизняної роздрібної торгівлі – 21%. У жовтні 2024 року по всій Україні працювало 4722 магазини різного формату: від гіпер- та супермаркетів до магазинів біля дому. За 10 місяців їх кількість збільшилася на 228 точок, з урахуванням закриття 151 магазину [9].

Найбільша концентрація продуктових магазинів спостерігається в Києві та області – 1515 торгових точок. Втричі менше щільність покриття у Львівській області (482), а на третьому місці за максимальною кількістю магазинів знаходиться Дніпропетровська область (356). В п'ятірку також входять Одеська та Кіровоградська області [9].

Відзначимо, що однією із найбільших торгово-промислових груп України, один з чільних українських ритейлерів з понад 700 торговельними об'єктами по всій території країни - Група компаній ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна». Крім торговельних мереж, бізнес-інтереси Групи компаній охоплюють виробництво продуктів харчування, банківський та ресторанний бізнеси. Компанія поділяє ринок на 4 типи споживачів:

1.Кінцевий споживач.

2. Професійний кінцевий споживач – різні компанії, які купують товари для офісу та як подарунки працівникам (наприклад, на восьме березня), школи та дитячі садочки.

3. Трейдери – клієнти, які купують товар у великих обсягах для подальшого його перепродажу в невеликих магазинах.

4. ХоРеКа – готелі, ресторани та кафе. В європейських країнах даний сегмент клієнтів значно більше розвинений ніж в Україні, адже власники готелів, ресторанів чи кафе віддають перевагу здійсненню покупки сировини в супермаркетах, тоді як в Україні значна частина все ще купується на місцевих ринках. Доля ХоРеКи та професійних кінцевих споживачів в середньому становить 6-8% від загальної кількості. Тоді як частка між кінцевим споживачем та трейдером розподіляється дуже по-різному, залежно від типу товару

Складність виміру ефективності рекламної діяльності не зменшує її важливість і сам факт необхідності оцінювання управління рекламною діяльністю для того, щоб покращувати її ефективність на перспективу. На сьогоднішній день існує багато підходів, методів та показників для оцінювання ефективності управління рекламною діяльністю підприємства. За словами Ф. Котлера та Армстронга, гурту маркетингу, існує дві найпопулярніші сфери, які потрібно виміряти, щоб дізнатися ефективність реклами, і це: ефект спілкування (комунікаційна ефективність) та ефект продажів (економічна ефективність).

Для оцінки економічної ефективності управління рекламною діяльністю ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» доцільно скористатись методом багатокритерійного аналізу – LINMAP або ж методу «ідеальної точки» [2]. Метод базується на тому, що обрана альтернатива була найменш віддаленою від ідеального рішення. Альтернативами у процесі оцінювання будуть рекламні кампанії в період 2017 – 2021 рр., а саме – «Open Doors campaign» – традиційна акція, яку проводить підприємство уже кілька років поспіль. «Open Doors campaign» триває 6 днів та передбачає період надання великих знижок на всі категорії товарів. Критеріями оцінювання було обрано: рентабельність, показник додаткового товарообігу, показник приросту продаж, ROI (коефіцієнт рентабельності інвестицій) та ROMI (коефіцієнт рентабельності інвестицій з врахуванням собівартості [табл. 2].

Таблиця 2

**Дані для розрахунку критеріїв оцінювання ефективності рекламної підприємства у період 2018-2022 рр.**

*Джерело: розроблено авторами на основі звітів компанії*

	Рентабельність	Додатковий товарообіг, млн	Приріст кількості відвідувачів торгових центрів	ROI	ROMI
Open Doors 04.2017	0,4560	0,2435	0,3330	0,4488	0,4512
Open Doors 04.2018	0,4290	0,3179	0,3672	0,4439	0,4390
Open Doors 04.2019	0,4500	0,4831	0,5081	0,4477	0,4485
Open Doors 04.2020	0,4652	0,4509	0,3586	0,4505	0,4554
Open Doors 04.2021	0,4349	0,6348	0,6063	0,4450	0,4417

Розрахунок ефективності рекламної кампанії і вибір найкращої серед аналізованих на основі методу «ідеальної точки» відбувається в три кроки: нормалізація значень матриці; визначення «ідеальної точки»; обчислення ступеня близькості кожної рекламної кампанії до «ідеальної точки» [табл. 3, 4].

Відстань між альтернативою і «ідеальною точкою» визначено за формулою:

$$S_i = \sqrt{\sum_{j=1}^m w_j * (r_{ij} - r_j^+)^2}$$

де  $w_j$  – вага кожного критерію;

$r_{ij}$  – значення альтернативи  $i$  за критерієм  $j$ ;

$r_j^+$  – найкраще значення за кожним критерієм.



Таблиця 3

**Матриця оцінювання ефективності управління рекламною діяльністю**  
*Джерело: розроблено авторами на основі досліджень*

	Рентабельність	Додатковий товарообіг, млн	Приріст кількості відвідувачів торгових центрів	ROI	ROMI
Open Doors 04.2017	45,1	265	15,6	244	99
Open Doors 04.2018	42,42	346	17,2	241	96
Open Doors 04.2019	44,5	526	23,8	243	98
Open Doors 04.2020	46,0	491	16,8	245	100
Open Doors 04.2021	43,01	692	28,4	242	97

Таблиця 4

**Відстань до «ідеальної точки»**  
*Джерело: розроблено авторами на основі досліджень*

	Відстань до ідеальної точки	Ранг рекламної кампанії
Open Doors 04.2017	-0,09696	5
Open Doors 04.2018	-0,0838	4
Open Doors 04.2019	-0,0382	3
Open Doors 04.2020	-0,0569	2
Open Doors 04.2021	-0,0037	1

Отже, найефективнішою була рекламна кампанія у 2021 р. Так, рекламні кампанії, починаючи з 2017 р. ставали кращими практично з кожним роком, за винятком 2020 р. Проте, різниця в оцінці не є дуже великою, особливо між суміжними в рейтингу двома рекламними кампаніями. Це пояснюється тим, що всі вони проводяться за майже ідентичним планом з різницею лише у бюджеті і кількості охопленої аудиторії, що не завжди залежить від самої рекламної кампанії.

Рекламні кампанії ставали кращими з кожним роком за рахунок того, що, компанія почала активно впроваджувати в свою діяльність цифрові технології популяризації та інформування. Ключовими показниками вимірності ефективності стали:

– Кількість відправлених повідомлень – найбільше повідомлень відправлено протягом двох «Promo Sweets» – більше 1,5 млн повідомлень та «PROMO Spring catalogue» – більше 2,5 млн повідомлень.

– Кількість повідомлень, які були прочитаними – показник, що співвідноситься з показником кількості відправлених повідомлень, а також найбільший за час проведення рекламних кампаній «Promo Sweets» та «PROMO Spring catalogue».

– Частка повідомлень, які були переглянуті – демонструє зворотну статистику, адже найбільший відсоток мають ті кампанії, цільовою аудиторією яких були клієнти ХоРеКа та трейдера; найбільшою частка прочитаних рекламних повідомлень була під час рекламної кампанії «Restorant Support Campaign» – 45%.

– Кількість і частка клієнтів, які подивившись рекламу, прийшли і здійснили покупку (Buying Channels Counts і Conver відповідно).

– Кількість відвідувань серед клієнтів, що отримали повідомлення на Viber. Найбільшого абсолютного значення показник досяг за рекламної кампанії «Promo Sweets», адже головним рекламним повідомленням тут було: «Знижка до 40% на всі вагові цукерки», яке проводилось перед Новорічними святами – період, коли природньо зростає попит на солодощі. Важливо відмітити, що в своїй рекламній кампанії, компанія ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» для демонстрації вигоди проводить акції та рекламні кампанії для їх підтримки на групи товарів, які користуються особливим попитом в певний період року.

- Частота відвідувань показує скільки раз кожен з клієнтів відвідав торговий центр «МЕТРО» під час даної рекламної кампанії.
- Обсяг продаж у гривнях без ПДВ, які здійснили клієнти, що подивились рекламу у Viber протягом всього періоду рекламної кампанії.
- Обсяг продаж у гривнях без ПДВ на одного клієнта.
- Прибуток від проведення кожної з рекламних кампаній [табл. 5].

Таблиця 5

**Результати рекламної кампанії за допомогою мережі Viber**

*Джерело: розроблено авторами на основі досліджень*

Назва рекламної кампанії	Send Msg	Seen	Part of seen (0-1)	Buying Channels, Count	Conver (0-1)	Visits	Frequency	Sell Nsp, UAH	Sell per 1 user, UAH	Ti, UAH
HoReCa Asia&Fastfood solution	139824	22192	0,16	19767	0,14	19961	1,01	82583313,15	4177,81	11680385
HoReCa New Year 10.12.20	13452	2712	0,20	433	0,03	447	1,01	2305206,93	5323,76	244540
HoReCa P&G 22.10.2020	157800	25728	0,16	20282	0,13	20450	1,01	69042801,75	3404,18	10907798
Horeca_Hotels 26.03	9180	2870	0,31	876	0,10	882	1	3479187,66	3971,63	542359
Promo_Sweets 21.12.20	1550005	239920	0,16	85684	0,06	85630	1	165652359,2	1933,23	28977151
PROMO_springcat 03.03.2020_NPO	2513952	363258	0,14	58115	0,02	58103	1	93362412,52	1606,54	18348052
Restaurants support campaign 26.11.20	70068	31818	0,45	6468	0,09	6603	1,02	22600372,99	3494,14	3248829
Rioba_chocolate 26.02.2020	416395	31248	0,08	27744	0,07	27824	1	46720749,4	1684,02	9263496
Trader Sweets 15.12.20	165264	28950	0,18	17664	0,11	17474	0,99	97745735,88	5533,58	5499482

З кожним роком збільшувався бюджет рекламної кампанії ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» та план по товарообігу задля досягнення поставлених цілей: збільшити товарообіг та кількість візитів до торгових центрів компанії. Незважаючи на значний успіх рекламної кампанії у 2020 р., що дозволила отримати значний прибуток за тиждень, показники ефективності рекламної діяльності не дуже змінюються, що потребує змін в управлінні рекламною діяльністю, застосуванні інноваційних рекламних заходів.

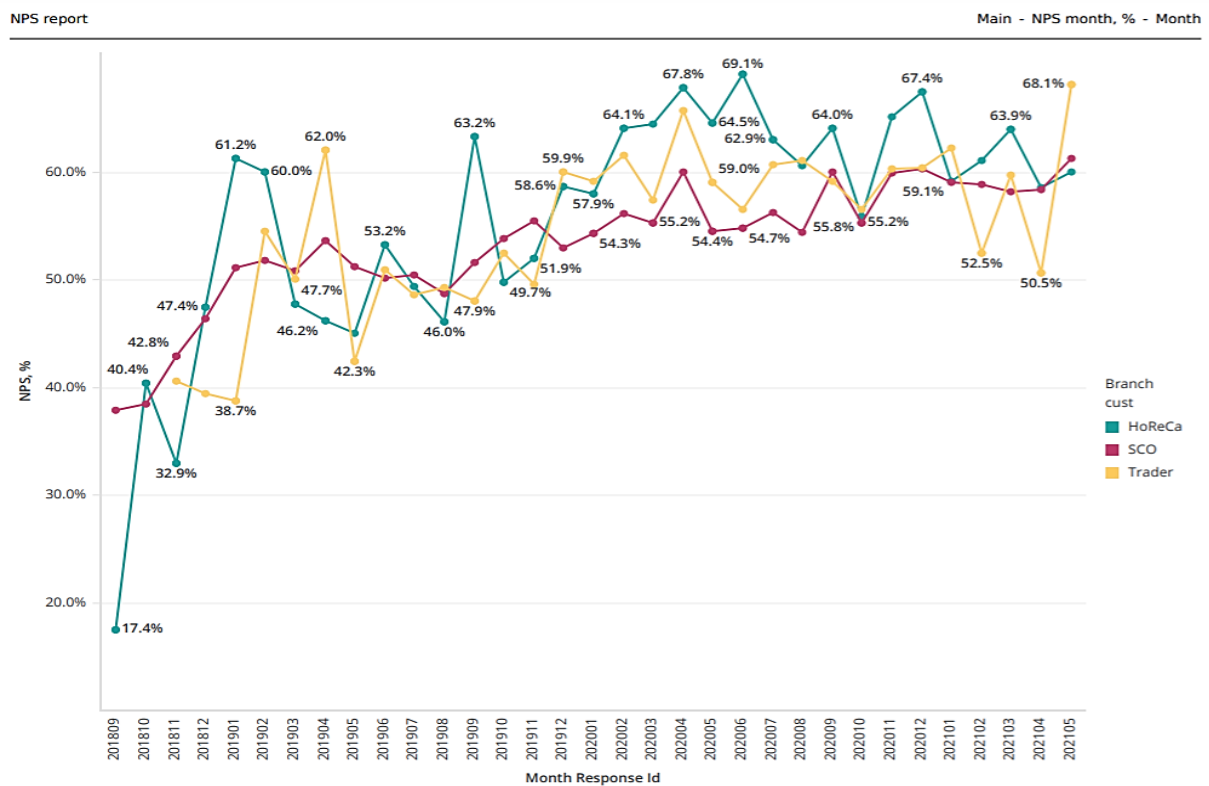
Методика TOPSIS демонструє, яка з, наведених вище, рекламних кампаній була найбільш ефективною. Найкращою альтернативою за даним методом є та, яка є найбільш близькою до «ідеальної» та має найбільшу відстань до «ідеально негативного рішення». Відстань до ідеально позитивного рішення має бути найменшою, а до ідеально негативного – найбільшою [табл. 6].

За методикою TOPSIS визначено, що найкращими рекламними кампаніями є: «Promo Sweets» та «Promo Spring catalogue», тоді ж як інші рекламні кампанії були значно менш успішними. Варто відзначити, що менш успішними були рекламні кампанії, цільовою аудиторією яких були клієнти ХоРеКа. Причиною низької ефективності були зовнішні обставини: часові обмеження на роботу ресторанів, кафе та готелів та розмір самої цільової аудиторії. Найкращі результати показали рекламні кампанії, орієнтовані на кінцевого споживача, який у період обмежень починає купувати навіть більше, ніж зазвичай.

**Результати обчислень за методикою TOPSIS**  
*Джерело: розроблено авторами на основі досліджень*

Назва рекламної кампанії	S1 Ступінь близькості до ідеально позитивного рішення	S2 Ступінь близькості до ідеально негативного рішення	Відносна близькість до ідеального рішення: $C=S2/(S2+S1)$	Ранг
HoReCa Asia&Fastfood solution 22.12_FSD	1,2088	0,2546	✗ 0,1740	3
HoReCa New Year 10.12.20	1,8920	0,0727	✗ 0,0370	9
HoReCa P&G 22.10.2020	1,2310	0,2040	✗ 0,1422	5
Horeca_Hotels_26.03	1,7767	0,1165	✗ 0,0615	8
Promo_ Sweets_21.12.20	0,2861	1,3530	✓ 0,8255	1
PROMO_springcat_03.03.2020_NPO	0,3954	1,1276	✓ 0,7404	2
Restaurants support campaign 26.11.20	1,5272	0,2082	✗ 0,1200	6
Rioba_chocolate_26.02.2020	1,2836	0,1260	✗ 0,0894	7
Trader Sweets 15.12.20	1,2672	0,2305	✗ 0,1539	4

Для визначення ефективності рекламної діяльності компанія ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» використовує показник NPS – Net promoter score – показник для виміру задоволеності і лояльності споживачів. Показник визначається за допомогою наступного NPS-питання: «Використовуючи шкалу від 1 до 10, оцініть, наскільки ймовірно, що Ви порекомендуєте нашу організацію знайомому або колезі?» Респонденти опитування повинні бути згруповані в три категорії: «критики», «нейтралі» і «промоутери», де розбивка шкали наступна: 0-6: критики, 7-8: нейтралі, 9-10: промоутери [рис. 1].



**Рис. 1. NPS для ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» 2018-2021 рр.**  
*Джерело: розроблено авторами на основі внутрішніх звітів компанії ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна»*

Система управління рекламною діяльністю компанії ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» є відносно ефективною, про що свідчать результати оцінювання ефективності рекламною діяльності. Проте, сам процес управління рекламною діяльністю важко назвати високоєфективним чи інноваційним, що свідчить про необхідність змін системи.

За результатами проведеного оцінювання варто розробити інноваційну стратегію рекламною компанії ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна», орієнтовану на клієнтів ХоРеКа. За результатами оцінювання ефективності рекламних кампаній за методикою TOPSIS, можна побачити що найбільш ефективною були саме рекламні кампанії спрямовані на кінцевих споживачів.

Наразі компанія ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» співпрацює з Zakaz.ua, і продажі через цей канал за другу половину 2023 року та на початку 2024 зросли більш ніж на 30%. Це створило додаткову проблему – зменшення загальної прибутковості, адже зі зростанням кількості товарів проданих через Zakaz.ua, збільшилась вартість послуг, які компанія вимушена сплачувати.

Індекс споживчої впевненості в Україні залишається на низькому рівні і показує спадну динаміку за останній період, проте у 73% українців залишається попит на продовольчі товари. Незважаючи на це, головні вигоди, які компанія ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» завжди підкреслювала в своїх рекламних кампаніях – це вигідна ціна, вигода купівлі оптом, широкий асортимент і якісна продукція.

Для такої рекламною компанії найкраще підходять соціальні мережі, використовуючи вірусний короткий ролик, хештеги, елементи гейміфікації.

Отже, використання можливостей мережі Інтернет для рекламною діяльності компанії ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» є доцільним, відповідно до трендів на ринку FMCG. Саме тому потрібно не лише використовувати рекламу в Інтернеті, як це зараз застосовується компанією, а прагнути застосувати нові, креативні підходи, щоб підвищити пізнаваність бренду і кількість лояльних клієнтів.

### Висновки та подальші дослідження

Проведене дослідження та оцінка рекламною діяльності на прикладі діючої мережі в Україні в період воєнних дій та в попередній – пандемічний період, що стало основою для застосування методів стратегічного аналізу для подальшої розробки можливих стратегій рекламних кампаній та визначення їхньої ефективності. Проте, рекламна кампанія для розвитку бренду роботодавця, як і вжиття заходів для підвищення задоволеності працівниками своєю роботою, є необхідною. Варто створити стратегічний план розвитку бренду роботодавця, адже створена рекламна кампанія в соціальних мережах під хештегом #das\_ist\_робота\_в\_МЕТРО не принесла бажаних результатів.

Варто зауважити, що, наразі, враховуючи поточні виклики, з якими стикаються представники ритейлу, варто розробляти такі стратегії розвитку та рекламні стратегії, які б дозволили формувати стійкі позиції гравця на ринку та заохочення до закупівель кінцевого споживача саме у їх мережах. Це дозволить пройти період війни з мінімальними втратами та залишитися на ринку країни. Тому проведення наукових розвідок в цьому напрямку потребує ретельних напрацювань з використанням поведінкових моделей прийняття рішень в умовах невизначеності.

DERKACH O.G<sup>1</sup>, STEPANOVA A.A.<sup>2\*</sup>

<sup>1</sup>Ph.D., Associate Professor, Department of Innovative and Investment Management, Taras Shevchenko National University of Kyiv, Ukraine; e-mail: oderkach1@knu.ua, ORCID ID: 000-0002-0522-6389

<sup>2</sup>Ph.D., Associate Professor Department of Innovative and Investment Management, Taras Shevchenko National University of Kyiv, Ukraine; e-mail: stepanova\_alla@knu.ua, ORCID ID: 0000-0002-1711-7948

## STRATEGIC ANALYSIS TOOLS IN ASSESSING THE EFFECTIVENESS OF ENTERPRISE ADVERTISING ACTIVITIES

**Objective.** The study aims to develop practical recommendations for enhancing the management of advertising activities in retail enterprises operating under turbulent conditions, such as wartime challenges and post-pandemic recovery. **Methodology.** A comprehensive approach was used, integrating theoretical and empirical research methods. These included dialectical cognition, deduction, and induction, as well as generalization and scientific abstraction. Additionally, synergetic methods, morphological analysis, and strategic analysis tools such as the TOPSIS

methodology were employed. **Results.** The research focuses on the domestic retail market, identifying key trends and specific characteristics of advertising activities within the sector. It highlights the challenges faced by retail enterprises in designing and implementing advertising strategies amidst uncertainty and heightened risks. Using the strategic evaluation method TOPSIS, the effectiveness of advertising campaigns was assessed, identifying both strengths and areas for improvement. Based on the findings, actionable recommendations were formulated to optimize advertising management practices. Particular attention was given to addressing the unique demands of operating during wartime and navigating the post-COVID environment. **Scientific Novelty.** The study contributes to the scientific understanding of advertising effectiveness by applying strategic analysis tools to the retail context. The use of TOPSIS as a decision-making methodology offers a structured approach to evaluating and comparing advertising campaigns, ensuring data-driven recommendations for improvement. **Practical Significance of the Results.** The study provides valuable insights for practitioners and managers in the retail sector, offering a roadmap for improving advertising strategies under challenging conditions. The results emphasize the need for adaptive, resilient, and innovative advertising approaches to maintain competitiveness in times of uncertainty. The integration of strategic analysis tools into advertising planning processes is critical for achieving measurable outcomes and sustainable growth.

**Keywords:** effectiveness; strategic tools; TOPSIS; advertising activities; retail

## REFERENCES

1. Altshuler, L. & Tarnovskaya, V.V. (2010) Branding Capability of Technology Born Globals. *Journal of Brand Management*, 18, 212–227. <https://doi.org/10.1057/bm.2010.47>
2. Balan V. H. (2008). Pryiniattia upravlinskykh rishen. Metody, modeli, terminy, poniattia, katehorii. Testovi zavdannia. Dilovi ihry: navch. posib. [Making managerial decisions. Methods, models, terms, concepts, categories. Test tasks. Business games: teaching aids.] Kyiv: Nichlava, 465 p. [in Ukrainian]
3. Bilorus T. V., Firsova S. H. (2018) Orhanizatsiine zabezpechennia formuvannia ta rozvytku brenda kompanii robotodavtsia [Organizational support for the formation and development of the employer's company brand]. *Biznes Inform [Business Inform]* № 7, 314-326 [In Ukrainian]. Available at: <http://bulletin-econom.univ.kiev.ua/ua/archives/3842#more-3842>
4. Jefkins, Frank, Yadin, Daniel L. (2000). *Advertising*. Pearson Education, 394 p.
5. Kotler P and Armstrong G (2008). *Principles of marketing*. 12th ed., Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall.
6. Kotler P, and Fox K (1995). *Strategic marketing for educational institutions*, 2nd ed., Englewood Cliffs, N.J. Prentice-Hall.
7. Kotler, P. and Keller, K. L. (2009). *Marketing management*, 13th ed. New Jersey: Pearson Education, Inc.
8. Kotler, P. and Pfoertsch, W. (2006) *B2B Brand Management*. New York: Springer, Berlin/Heidelberg
9. O'Guinn, Thomas C., Allen, Chris T., Semenik, Richard J. (2009). *Advertising and Integrated Brand Promotion*, South-Western, 726 p.
10. RAU Analytics. Neohrafiia ryteilu-2024: v yakykh rehionakh ta yak predstavleni hravtsi osnovnykh haluzei torhivli Ukrainy [Geography of retail-2024: in which regions and how are the players of the main trade sectors of Ukraine represented?]. Available at: <https://rau.ua/novyni/geografija-ritejlu-2024-10/> [In Ukrainian].
11. Starostina A.O., Kravchenko V.A., Pryhara O.Iu., Yarosh-Dmytrenko L.O. (2018). *Marketynh [Marketing]*. Study guide Kyiv: «Interservice». 216 p. [In Ukrainian].
12. Stepasiuk L.M., Staromynskyi V.B. (2024). Novi tendentsii ta vyklyky vitchyznianoho prodovolchoho riteilu [New trends and challenges of domestic food retail]. *Ekonomika ta suspilstvo. [Economy and society]*, 59. Available at: DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-20> [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції: 12.12.2024

Received: 2024.12.12

# ФІНАНСИ І ОБЛІК, БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ / FINANCE AND ACCOUNTING, INSURANCE AND BANKING

UDC: 330.34:338.45(477):658.15

ЛОСКУТОВА Г. А.1\*

1\* аспірант кафедри «Фінанси, облік та психологія», Український державний університет науки і технологій,  
e-mail: loskutovagan@gmail.com. ORCID ID: 0000-0003-3353-4968

## АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНСЬКИХ ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО РИЗИКУ ТА НЕВИЗНАЧЕНОСТІ: ЗМІНИ ФІНАНСОВИХ ПОКАЗНИКІВ І АНТИКРИЗОВІ СТРАТЕГІЇ

**Мета.** Метою статті є аналіз економічної безпеки українських виробничих підприємств в умовах воєнного ризику та невизначеності, визначення ключових змін у фінансових показниках і розробка антикризових стратегій для підвищення стійкості та конкурентоспроможності підприємств. **Методика.** Використано методи порівняльного аналізу фінансових показників до початку та під час війни, а також методи економічного прогнозування для визначення впливу основних ризиків на економічну безпеку підприємств. Аналітичні дані були отримані з фінансових звітів, державних статистичних джерел, а також результатів опитувань підприємств різних секторів. **Результати.** Дослідження показали, що основними проблемами, з якими стикаються підприємства, є значне падіння доходів, зростання витрат на виробництво, а також обмежений доступ до фінансових ресурсів. Рентабельність та ліквідність більшості підприємств суттєво знизилася, що створює додаткові загрози для їхньої економічної безпеки. **Наукова новизна** полягає у розробці комплексної системи антикризових стратегій, адаптованої до умов воєнного ризику і невизначеності. Вперше запропоновано поєднання фінансової диверсифікації, управління ризиками за допомогою сучасних технологій, таких як аналітика даних і штучний інтелект, а також впровадження енергоефективних рішень для зниження витрат. **Практична значимість** роботи полягає в можливості використання запропонованих рекомендацій для відновлення і стабілізації діяльності підприємств, підвищення їхньої стійкості до кризових умов та адаптації до міжнародних ринків. Запропоновані стратегії можуть бути корисними для підприємств різних галузей, урядових органів, що формують політику економічної підтримки, та міжнародних організацій, які підтримують економічний розвиток України.

**Keywords:** економічна безпека; виробничі підприємства; воєнний ризик; фінансові показники; антикризові стратегії; невизначеність; ризик-орієнтоване управління; диверсифікація доходів; енергоефективність; конкурентоспроможність

### Постановка проблеми

В умовах воєнного конфлікту та зростаючої економічної невизначеності українські виробничі підприємства зіткнулися з численними загрозами, які суттєво впливають на їхню фінансову стабільність та економічну безпеку. До основних викликів належать зниження доходів через втрату ринків збуту, значне підвищення витрат на енергоносії та логістику, а також обмежений доступ до фінансування, що ставить під загрозу їхню конкурентоспроможність і здатність до виживання.

Особливої уваги потребує проблема управління ризиками, що виникають внаслідок військових дій, непередбачуваних економічних змін та нестабільності зовнішніх ринків. Відсутність адаптованих до таких умов стратегій робить підприємства вразливими до фінансових криз, порушень у постачанні ресурсів та інших дестабілізуючих факторів. У цьому контексті необхідно розробити ефективні антикризові стратегії, спрямовані на збереження ліквідності, підвищення рентабельності та стабільності, а також на розвиток механізмів ризик-орієнтованого управління.

### Аналіз останніх досліджень і публікацій

Сучасні дослідження і публікації зосереджені на проблемах економічної безпеки підприємств в умовах підвищеної невизначеності, особливо в контексті військових ризиків та їхнього впливу на

фінансову стійкість. Ряд науковців, досліджують методи ризик-орієнтованого управління, спрямовані на адаптацію підприємств до кризових умов і забезпечення стабільного функціонування навіть у нестабільному економічному середовищі. Їхні роботи пропонують стратегії управління ризиками, такі як формування фінансових резервів, диверсифікація джерел постачання та гнучке управління витратами.

Юрчишена Л. та Синусик А. аналізують концептуальні підходи до формування фінансових стратегій для стійкого розвитку підприємств, включаючи адаптацію до економічних змін, використання інструментів для оцінки ризиків, і стратегій фінансової диверсифікації. Також висвітлюють важливість фінансового планування і прогнозування у нестабільному середовищі[1].

Jüttner U., Maklan S. вивчали стійкість ланцюгів постачання під час глобальної фінансової кризи. Вони дослідили, як ризик-менеджмент і гнучкість покращують адаптацію підприємств до кризових умов, знижуючи фінансові ризики та забезпечуючи стабільність[2].

Богуславська С., Білоус С. та Дяк В. акцентують увагу на антикризовому управлінні підприємствами через стратегії адаптації до кризових умов. Досліджують проактивні стратегії управління ризиками, зокрема управління фінансовими потоками, оптимізація витрат, диверсифікація джерел прибутків і партнерство для стійкості бізнесу[3].

Такі дослідження, як роботи Friedrich F., Riedl M., Zadek H., Rauch E.[4] та Tufan C., Çiğdem Ş., Kılıç Y., Sayar G.[5], аналізують фінансову стійкість виробничих підприємств у кризові періоди та рекомендують впровадження фінансової диверсифікації, що знижує ризики надмірної залежності від одного джерела доходу. Автори підкреслюють важливість фінансової стабілізації в умовах невизначеності, включаючи взаємодію з кредиторами та залучення підтримки з боку держави.

Публікації міжнародних організацій, таких як ООН, Міжнародний валютний фонд та Світовий банк, також акцентують увагу на важливості адаптації підприємств до умов воєнного конфлікту[6;7;8;9]. Наприклад, звіти UNDP вказують на необхідність використання технологій великих даних та аналітики для прогнозування ризиків, що дозволяє підприємствам швидше реагувати на зміни в середовищі. Впровадження штучного інтелекту, за їхніми висновками, може покращити управління ризиками, а підвищення енергоефективності та використання відновлюваних джерел енергії знижує витрати та покращує стійкість підприємств.

Попри це, актуальними залишаються питання комплексної оцінки впливу воєнних ризиків на фінансові показники виробничих підприємств і розробка адаптованих до українського контексту антикризових стратегій. Більшість досліджень концентрується на загальних підходах до управління ризиками, однак недостатньо вивчено специфічні аспекти економічної безпеки саме українських виробничих підприємств під впливом воєнної загрози та обмежених ресурсів.

Таким чином, існує потреба у розробці нових, більш адаптованих методів антикризового управління та підтримки підприємств у сучасних реаліях, що і стає предметом цієї статті.

### **Формулювання мети статті**

Метою статті є дослідження економічної безпеки українських виробничих підприємств в умовах воєнного ризику та невизначеності, аналіз змін у ключових фінансових показниках до та після початку військових дій, а також розробка ефективних антикризових стратегій, спрямованих на забезпечення стійкості та конкурентоспроможності підприємств.

### **Виклад основного матеріалу**

Війна суттєво змінила економічне середовище для українських виробничих підприємств, створюючи нові виклики для їхньої економічної безпеки.

В умовах стабільності до початку війни українські виробничі підприємства мали значний економічний потенціал. Зростання доходів, стабільна ліквідність, контрольовані витрати та висока рентабельність були звичними характеристиками для більшості підприємств. Доступ до кредитів, підтримка з боку державних програм і стабільні ринки збуту давали підприємствам можливість розвиватися та залучати інвестиції, що сприяло загальній економічній стабільності країни.

Основні умови, що забезпечували стабільність та конкурентоспроможність підприємств, це:

- підприємства мали надійні ринки збуту в межах країни, завдяки розвитку української економіки та підвищенню купівельної спроможності;

- підприємства мали доступ до нових ринків, завдяки угодам про вільну торгівлю та розвитку експорту це сприяло зростанню доходів;
- зростала інвестиційна привабливість, що дозволяло підприємствам залучати капітал для модернізації виробництва та розширення потужностей;
- банківська система забезпечувала достатній рівень кредитування бізнесу, дозволяючи підприємствам підтримувати оборотний капітал та інвестувати в розвиток.

Однак після початку повномасштабної війни фінансові показники зазнали суттєвого погіршення. А саме:

- зниження доходів та обсягів виробництва. З початком повномасштабної війни значна частина підприємств скоротила виробництво або взагалі його припинила. За даними Центру ресурсоефективного та чистого виробництва, понад половина підприємств змушені були зменшити обсяги діяльності, а близько чверті повністю призупинили роботу[10]. Втрата частини ринків збуту, особливо на територіях з активними бойовими діями та окупованих регіонах, суттєво зменшила доходи. Блокада портів, перебої з логістикою, скорочення внутрішнього споживчого попиту та обмеження експортної діяльності призвели до значного скорочення грошових потоків;

- збільшення витрат на виробництво та логістику. Війна призвела до зростання цін на енергоресурси, сировину та комплектуючі, що ускладнило процес виробництва та значно підвищило його собівартість. Через порушення логістичних ланцюгів підприємства змушені використовувати альтернативні, часто дорожчі, шляхи доставки сировини та товарів, що спричинило загальне зростання витрат на виробництво. Деякі підприємства повідомляли також про високі витрати на забезпечення безпеки працівників та захист майна[11;12;13]; - погіршення ліквідності. Зниження обсягів продажів та підвищення собівартості продукції створили значні труднощі для підтримання належного рівня ліквідності. Зменшення надходжень від операційної діяльності та необхідність додаткових витрат на адаптацію до нових умов обмежили здатність підприємств підтримувати стабільні грошові потоки. Нестача ліквідності призвела до зниження платоспроможності підприємств, що може загрожувати їхньому довгостроковому функціонуванню[11];

- зниження рентабельності та прибутковості. Війна суттєво знизил рентабельність виробничих підприємств, оскільки зростання витрат на сировину, енергію та безпеку значно знизило чистий прибуток. За даними UNDP, рентабельність більшості підприємств впала через збільшення собівартості продукції та зниження доходів. Це обмежує здатність підприємств забезпечувати прибуткову діяльність, що в довгостроковій перспективі може позначитися на інвестиційній привабливості бізнесу[12];

- зменшення оборотності активів. Через зменшення обсягів продажів, перебої з постачанням та втрату ключових ринків збуту оборотність активів значно знизилася. Це означає, що підприємства стали менш ефективно використовувати свої активи для генерування доходів. Уповільнення обігу активів негативно впливає на здатність підприємств забезпечувати регулярні грошові надходження, що погіршує їхню загальну фінансову стійкість[10];

- зростання кредитних ризиків та ускладнення доступу до фінансування. Високий рівень ризику та непередбачуваність економічного середовища обмежили можливості банківського кредитування. Підвищення систематичного ризику через бойові дії та фізичні пошкодження активів зробили фінансовий ринок менш доступним для українських підприємств. Хоча держава запровадила певні програми підтримки, такі як кредити «5-7-9%», для пом'якшення наслідків війни, рівень інвестицій та фінансування залишається обмеженим. Крім того, банки стали обережнішими у наданні кредитів підприємствам через підвищені ризики дефолтів[12;13];

- залежність від державної та міжнародної допомоги. Багато підприємств змушені покладатися на державні або донорські програми підтримки, щоб продовжувати функціонувати. Програма «5-7-9%» та інші державні ініціативи, а також підтримка з боку міжнародних партнерів стали важливим джерелом допомоги для підприємств, які потребують фінансування для покриття операційних витрат та адаптації до воєнних умов. Тим не менше, державні та міжнародні програми не можуть повністю компенсувати втрати підприємств і відновити їхню фінансову стійкість[12].

Загалом, війна негативно вплинула на всі ключові фінансові показники українських виробничих підприємств, погіршуючи їхню платоспроможність, прибутковість та стабільність. Для подолання цих викликів підприємства змушені вживати антикризові заходи, такі як оптимізація витрат, пошук



нових ринків збуту, розробка резервних фінансових стратегій і залучення зовнішніх ресурсів для збереження конкурентоспроможності та забезпечення економічної безпеки в умовах війни.

Порівнюючи фінансовий стан різних галузей України за період 2020-2024 років, який в таблиці 1 відображає їхні показники до та під час війни, показує як війна вплинула на різні сектори економіки. Виробнича галузь зазнала значного зниження, агропромисловий комплекс також постраждав через логістичні труднощі, тоді як нафтогазовий сектор залишався більш стабільним.

Останні дослідження UNDP демонструють, що війна призвела до прямих фізичних збитків у розмірі \$135 млрд, що становить понад 60% довоєнного ВВП України. Загальні потреби у відновленні оцінюються в \$411 млрд, включаючи інфраструктуру, бізнеси та житлові об'єкти. Малі та середні підприємства, які складають 99,98% усіх бізнесів в Україні, показали стійкість: до кінця 2023 року 82% з тих, що призупинили діяльність, частково відновили роботу. Однак підприємства на сході і півдні України зазнали втрат, які в 1,5 рази перевищують втрати їхніх західних колег[19;20].

Таблиця 1

**Фінансові показники для галузей України до та під час війни**

*Джерело: побудовано автором [12;14;15;16;17;18].*

Галузі	Роки	2020	2021	2022 (початок війни)	2023	2024 (очікування)
	Показники					
Виробнича галузь	Рентабельність активів (ROA), %	8-10%	9%	5-6%	4-5%	5%
	Оборотність активів	1.1	1.2	0.9	0.8	0.9
	Поточна ліквідність	1.4	1.5	1.1	1.0	1.1
	Загальний дохід (млн грн)	70,000	75,000	50,000	48,000	52,000
	Інвестиції (млн грн)	10,000	12,000	4,000	3,500	4,000
Металургія	Рентабельність активів (ROA), %	10%	9%	7%	6%	6-7%
	Оборотність активів	1.0	1.1	0.9	0.85	0.9
	Поточна ліквідність	1.3	1.4	1.2	1.1	1.1
	Загальний дохід (млн грн)	85,000	90,000	65,000	60,000	63,000
	Інвестиції (млн грн)	15,000	13,000	7,000	6,500	7,000
Харчова промисловість	Рентабельність активів (ROA), %	12%	11%	8%	7%	8%
	Оборотність активів	1.3	1.4	1.1	1.0	1.1
	Поточна ліквідність	1.6	1.7	1.4	1.3	1.4
	Загальний дохід (млн грн)	65,000	70,000	55,000	53,000	57,000
	Інвестиції (млн грн)	5,000	6,000	3,500	3,000	3,500
Агропромисло вий комплекс	Рентабельність активів (ROA), %	9%	8%	4%	3%	5%
	Оборотність активів	1.2	1.3	1.0	0.9	1.0
	Поточна ліквідність	1.4	1.5	1.1	1.0	1.1
	Загальний дохід (млн грн)	60,000	62,000	45,000	42,000	47,000
	Інвестиції (млн грн)	7,000	6,500	3,000	2,500	3,000
Нафтогазовий сектор	Рентабельність активів (ROA), %	14%	13%	11%	10%	11%
	Оборотність активів	1.1	1.2	1.1	1.1	1.2
	Поточна ліквідність	1.5	1.6	1.5	1.4	1.5
	Загальний дохід (млн грн)	90,000	92,000	88,000	85,000	87,000
	Інвестиції (млн грн)	20,000	19,000	16,000	15,500	16,500

Розглядаючи таблицю 1 бачимо суттєве падіння фінансових показників більшості галузей в Україні в умовах війни.

Виробнича галузь зазнала найбільшого негативного впливу: значне зниження доходів і інвестицій вказує на труднощі в підтримці операційної діяльності. Низька ліквідність свідчить про проблеми з фінансуванням короткострокових зобов'язань, а зниження оборотності активів підкреслює труднощі у використанні наявних ресурсів.

Металургія має помірне падіння показників, зокрема через труднощі з експортом та підвищенням вартості енергоресурсів. Проте галузь все ще залишається важливим сектором, який поступово стабілізується, хоча і на нижчих рівнях, ніж до війни.

Харчова промисловість демонструє відносну стійкість, оскільки базові потреби в продуктах харчування забезпечують стабільний попит. Незначне зниження рентабельності та ліквідності пояснюється внутрішнім попитом, хоча відчутні обмеження експорту також накладають свій відбиток.

Агропромисловий комплекс сильно постраждав через втрати врожаю, доступу до землі та логістичні бар'єри для експорту. Це призвело до різкого зниження рентабельності активів, ліквідності та доходів, що свідчить про вразливість цієї галузі до зовнішніх факторів.

Нафтогазовий сектор показує відносну стабільність і залишається стратегічно важливим. Попит на енергоносії забезпечив галузі відносну фінансову стійкість, хоча інвестиції і тут дещо зменшилися. Ліквідність і дохід залишаються на стабільному рівні завдяки попиту і підтримці держави.

Війна підсилила вже існуючі структурні проблеми в економіці та посилила залежність деяких галузей від зовнішніх умов. Основними проблемами стали логістичні бар'єри, зниження експортного потенціалу, втрата доступу до ресурсів, а також зниження інвестиційної активності.

Для забезпечення стабільності українських виробничих підприємств у довгостроковій перспективі необхідно розробити більш стійку систему економічної безпеки, яка дозволить адаптуватися до кризових ситуацій і знижувати вразливість до зовнішніх впливів, таких як війна чи економічна нестабільність. Ось кілька стратегічних напрямів, які могли б сприяти відновленню та розвитку підприємств в умовах високої невизначеності:

1. Розширення підтримки з боку держави та міжнародних партнерів: державні програми, такі як «Доступні кредити 5-7-9%», необхідно розширити і доповнити новими ініціативами, орієнтованими на виробничі підприємства. Міжнародна підтримка також може відіграти ключову роль у наданні фінансової допомоги та створенні програм технічної допомоги для модернізації виробництва. Важливим кроком може стати залучення іноземних інвестицій через розробку спеціальних умов для міжнародних партнерів.

2. Інвестування в цифрові та аналітичні технології: впровадження технологій аналітики великих даних, штучного інтелекту та машинного навчання може значно підвищити здатність підприємств прогнозувати ризики та швидко адаптуватися до змін. Ці технології можуть допомогти в управлінні ланцюгами постачання, оптимізації витрат і забезпеченні стійкості операцій у критичних ситуаціях. Використання таких інструментів, як моніторинг ринкових тенденцій та прогнозування зміни попиту, може зменшити втрати від непередбачуваних ситуацій.

3. Диверсифікація ринків і партнерів: розширення експорту до стабільних міжнародних ринків, а також створення мережі надійних постачальників за кордоном може допомогти знизити залежність від внутрішнього ринку та ризиків, пов'язаних із війною. Важливо створювати програми, які б стимулювали підприємства розвивати нові ринки, зокрема в Європейському Союзі, і шукати нових партнерів для співпраці.

4. Релокація виробництва та інфраструктурні інвестиції: підприємства в регіонах, що найбільше постраждали від бойових дій, можуть скористатися державною підтримкою для переміщення на безпечніші території. Це не тільки дозволить їм продовжити роботу, але й допоможе в рівномірному економічному розвитку країни. Інвестиції в інфраструктуру, включаючи логістичні шляхи та енергетику, також є критично важливими для підтримки безперебійної роботи виробничих ланцюгів.

5. Оптимізація витрат і ефективне управління ресурсами: підприємства повинні фокусуватися на скороченні неопераційних витрат, переглядати структуру витрат і створювати резерви для підтримки операцій під час кризових періодів. Замість високих інвестицій у довгострокові проекти, які можуть мати високі ризики в умовах війни, підприємства можуть зосередитися на більш ефективному використанні наявних ресурсів і короткострокових інвестиціях з високою віддачею.

6. Навчання персоналу та підвищення кваліфікації: важливо інвестувати в розвиток кваліфікованих працівників, оскільки людські ресурси є одним із ключових факторів конкурентоспроможності. Програми навчання та розвитку, адаптовані до сучасних вимог,

допоможуть працівникам швидше адаптуватися до змін і підтримувати високий рівень продуктивності.

Скориставшись досвідом міжнародних країн, таких як:

Естонія: після кризи 1990-х років країна активно впроваджувала цифровізацію та автоматизацію виробництва. Це дозволило знизити витрати і підвищити продуктивність. Українські підприємства можуть адаптувати цей досвід, впроваджуючи енергозберігаючі технології та цифрові інструменти для управління ризиками.

Польща: у 2000-х роках Польща успішно залучала іноземні інвестиції через спеціальні економічні зони. Подібна модель в Україні може залучити міжнародний капітал для відновлення виробництва[21;22].

Адаптація українських виробничих підприємств до умов війни та післявоєнного відновлення вимагає комплексного підходу. Підприємства мають впроваджувати нові стратегії для зниження залежності від внутрішніх і регіональних ризиків, підвищувати ефективність управління та інвестувати в сучасні технології. Водночас підтримка держави та міжнародних партнерів залишається критичною, особливо в період відновлення, для забезпечення економічної стабільності та конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі. Такий підхід може стати основою для більш стійкої та диверсифікованої економіки, здатної протистояти кризовим ситуаціям і сприяти стабільному розвитку України.

### Висновки

Дослідження показало, що війна значно вплинула на фінансові показники українських виробничих підприємств, зумовивши падіння доходів, підвищення витрат і зниження ліквідності та рентабельності. Основними викликами для галузі залишаються:

- зниження доходів через втрату ринків збуту та перебої в логістиці;
- зростання витрат на виробництво через подорожчання сировини, енергоносіїв та заходів безпеки;
- обмежений доступ до фінансів через високі ризики кредитування та недостатню державну підтримку;
- втрата експортних можливостей унаслідок блокади портів і зниження міжнародного попиту.

Незважаючи на ці виклики, підприємства демонструють стійкість завдяки адаптації до нових умов. Програма «5-7-9%», підтримка міжнародних організацій, зокрема UNDP, і внутрішні заходи з оптимізації витрат сприяли зменшенню негативного впливу.

Війна спричинила комплексний негативний вплив на фінансові показники виробничих підприємств України, підвищивши рівень витрат, зменшивши доходи та ускладнивши доступ до фінансових ресурсів. Для відновлення фінансової стабільності та забезпечення конкурентоспроможності підприємств необхідні:

- державні та міжнародні програми підтримки, які б допомогли знизити кредитні ризики та забезпечити доступ до фінансування;
- впровадження сучасних підходів до управління ризиками, включно з аналітикою великих даних та прогнозуванням, для мінімізації наслідків подібних криз у майбутньому;
- розвиток нових ринків збуту та диверсифікація постачальників для забезпечення стабільності постачання.

Загалом, підприємства України демонструють стійкість в умовах війни, але потребують додаткових ресурсів і підтримки для забезпечення своєї економічної безпеки та подальшого зростання.

Перспективи подальших досліджень:

- деталізація антикризових стратегій для різних галузей виробництва з урахуванням їхніх особливостей;
- аналіз ефективності державної підтримки та міжнародної допомоги в контексті відновлення виробничої галузі;
- дослідження можливостей впровадження цифрових технологій та енергоефективних рішень для зменшення витрат і підвищення конкурентоспроможності;

- оцінка впливу міжнародного досвіду відновлення економіки на перспективи зростання українських підприємств;
- прогнозування ризиків і визначення їхнього впливу на економічну безпеку в умовах продовження війни.

LOSKUTOVA H. A.<sup>1\*</sup>

<sup>1\*</sup> Post graduate student of the Department of Finance, Accounting and Psychology, Ukrainian State University of Science and Technologies, e-mail: loskutovagan@gmail.com, ORCID ID: 0000-0003-3353-4968

## ANALYSIS OF THE ECONOMIC SECURITY OF UKRAINIAN MANUFACTURING ENTERPRISES IN CONDITIONS OF WAR RISK AND UNCERTAINTY: CHANGES IN FINANCIAL INDICATORS AND ANTI-CRISIS STRATEGIES

**Objective.** The objective of this article is to analyze the economic security of Ukrainian manufacturing enterprises under conditions of war risk and uncertainty, identify key changes in financial indicators, and develop anti-crisis strategies to enhance the resilience and competitiveness of these enterprises. **Methodology.** Methods of comparative analysis of financial indicators before and during the war, along with economic forecasting methods, were used to determine the impact of major risks on the economic security of enterprises. Analytical data was obtained from financial reports, government statistical sources, and survey results of enterprises across various sectors. **Results.** The study showed that the main challenges faced by enterprises include significant declines in revenue, increased production costs, and limited access to financial resources. Profitability and liquidity of most enterprises have significantly decreased, creating additional threats to their economic security. **Scientific Novelty.** The scientific novelty lies in the development of a comprehensive system of anti-crisis strategies tailored to conditions of war risk and uncertainty. For the first time, a combination of financial diversification, risk management through modern technologies such as data analytics and artificial intelligence, and the implementation of energy-efficient solutions to reduce costs is proposed. **Practical Significance.** The practical significance of this work lies in the potential application of the proposed recommendations to restore and stabilize enterprise operations, enhance their resilience to crisis conditions, and adapt to international markets. The proposed strategies may be useful for enterprises across various industries, government bodies shaping economic support policies, and international organizations supporting Ukraine's economic development.

*Ключові слова:* economic security; manufacturing enterprises; war risk; financial indicators; anti-crisis strategies; uncertainty; risk-oriented management; income diversification; energy efficiency; competitiveness

## REFERENCES

1. Yurchyshena, L., & Synusyk, A. (2023). Conceptual approaches to improving the financial strategy of enterprise development. *Economy and Society*, (57). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-67>
2. Jüttner, U., & Maklan, S. (2011). Supply chain resilience in the global financial crisis: An empirical study. *Supply Chain Management: An International Journal*, 16(4), 246–259. <https://doi.org/10.1108/13598541111139062>
3. Bohuslavska, S., Bilous, S., & Diak, V. (2023). Anti-crisis management strategies of enterprises. *Economy and Society*, (55). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-17>
4. Friedrich, F., Riedl, M., Zadek, H., & Rauch, E. (2023). Development of a resilience assessment model for manufacturing enterprises. *Sustainability*, 15(24), 16947. <https://doi.org/10.3390/su152416947>
5. Tufan, C., Çiğdem, Ş., Kılıç, Y., & Sayar, G. (2024). Agility and resilience in supply chains: Investigating their roles in enhancing financial performance. *Sustainability*, 16(17), 7842. <https://doi.org/10.3390/su16177842>
6. United Nations Development Programme. (2021). *The nature of work is changing: 30 signals to watch for achieving a sustainable future*. Accelerator Labs. Retrieved from <https://acceleratorlabs.undp.org>
7. International Monetary Fund. (2022, March 14). IMF Executive Board supports new strategy for fragile and conflict-affected states. Retrieved November 20, 2024, from <https://www.imf.org>
8. World Bank. (n.d.). Fragility, conflict, and violence overview. Retrieved November 20, 2024, from <https://www.worldbank.org>

9. World Bank. (2023). Closing the gap: Trends in adaptation finance for fragile and conflict-affected settings. Retrieved November 20, 2024, from <https://blogs.worldbank.org>
10. Center for Resource Efficient and Cleaner Production. (2022). *Activity of Ukrainian enterprises during the war: Research on the real state and needs (July 2022)*. Kyiv.
11. National Academy of Sciences of Ukraine. (2023). *Finances of Ukrainian enterprises during the war and their post-war recovery tasks: Scientific report*. Kyiv: Institute for Economics and Forecasting of NAS of Ukraine. Retrieved from <http://ief.org.ua/wp-content/uploads/2023/8/Finansy-pidpriemstv-Ukrainy-pidchas-vijny.pdf>
12. United Nations Development Programme in Ukraine. (2024). *Assessment of the impact of war on micro-, small, and medium enterprises in Ukraine*. Kyiv.
13. Ministry of Finance of Ukraine. (2025). Information on fiscal risks (including contingent liabilities and quasi-fiscal operations) and their impact on state budget indicators in 2025.
14. Ministry of Finance of Ukraine. (2021). *Statistical collection: Budget of Ukraine 2021*. Department of State Budget Statistics.
15. Ministry of Finance of Ukraine. (2022). Information on fiscal risks and their impact on state budget indicators in 2022.
16. Center for Economic and Social Research. (2024). *Economic security of Ukraine in conditions of prolonged war: Results of the third wave of expert surveys (February 2024)*.
17. State Statistics Service of Ukraine. (2020). *Ukraine in figures: Statistical collection 2020*. Kyiv.
18. Ministry of Finance of Ukraine. (2022–2024). *Budget declaration for 2022–2024*. Retrieved from <http://surl.li/jeatfu>
19. United Nations Development Programme. (2024). *Support to the economic recovery of Ukraine*. Retrieved February 20, 2024, from <https://www.undp.org/ukraine/publications/support-economic-recovery-ukraine>
20. United Nations Development Programme. (2024). *New innovative investments report shows ways to bridge Ukraine's recovery gaps*. Retrieved February 12, 2024, from <http://surl.li/gfzbya>
21. United Nations Development Programme. (2024). *Tenacious Ukrainian small, medium businesses optimistic about recovery, UNDP study finds*. Retrieved February 20, 2024, from <http://surl.li/sexgqv>
22. United Nations Development Programme. (2024). *Assessment of the impact of war on micro, small, and medium enterprises in Ukraine: Summary*. Retrieved from <http://surl.li/miztxr>

Стаття надійшла до редакції: 11.12.2024  
Received: 2024.12.11

УДК 330.322:347.77:339.13

КВАСНІЙ ЛЮБОВ<sup>1\*</sup>, БОШКО ОЛЕКСІЙ<sup>2</sup>

1\* к.е.н., доцент, професор кафедри математики та економіки, Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка, e-mail: lg\_k@ukr.net, ORCID ID: 0000-0001-5248-544X

2 аспірант кафедри математики та економіки, Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка, e-mail: oleksiiboshko@ukr.net, ORCID ID:0009-0009-7165-7468

## ПРОБЛЕМИ ІНВЕСТИВАННЯ РИНКУ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ В УКРАЇНІ

**Метою статті** є дослідження основних проблем розвитку ринку інтелектуальної власності в Україні, зокрема, проблем залучення інвестицій, аналіз чинників, що стримують його ефективне функціонування, та виявлення механізмів для їх подолання. Досягненню мети сприятиме досягнення наступних завдань: охарактеризувати наявні бар'єри на шляху до розвитку ринку інтелектуальної власності; провести економічний аналіз рейтингових показників України за індексами інтелектуальної власності (2020–2023 рр.); запропонувати рекомендації щодо вдосконалення правового захисту, комерціалізації інновацій та стимулювання інвестицій в інноваційну діяльність. **Методика.** Для виявлення чинників впливу на функціонування та розвиток ринку інтелектуальної власності використано методи системного та порівняльного аналізу. Для розкриття основних проблем залучення інвестицій використано методи аналізу статистичних даних з міжнародних звітів, публікацій та досліджень з питань інтелектуальної власності, а також методи синтезу і порівняння. Для проведення аналізу та оцінки рейтингу України у різних міжнародних індексах за показниками отримання прав інтелектуальної власності за 2020–2023 рр. використано методи порівняння. Для розробки сучасних механізмів, які сприятимуть економічному розвитку, інноваційному зростанню та посиленню правової бази в плані захисту інтелектуальної власності використано методи логіки та узагальнення. **Результати.** Обґрунтовано, що ринок інтелектуальної власності є важливим елементом розвитку сучасної економіки, і для України він має особливе значення. Ефективний захист прав інтелектуальної власності може не лише стимулювати інноваційну активність та підвищити конкурентоспроможність країни, але й залучити інвестиції, сприяти розвитку високотехнологічного виробництва та наукових досліджень. Окреслено основні проблемами, які гальмують потенціал ринку інтелектуальної власності в Україні та знижують загальний рівень інноваційності економіки. Проведено економічний аналіз рейтингових показників України за індексами інтелектуальної власності за 2020–2023 рр.. Сформовано пропозиції щодо використання сучасних механізмів, які сприятимуть інвестиційній привабливості ринку та його економічному розвитку, стимулюватимуть інноваційне зростання та зміцнять правову базу для захисту інтелектуальної власності. **Наукова новизна** полягає у комплексному дослідженні інвестиційних проблем ринку інтелектуальної власності в Україні, зокрема у визначенні чинників, які стримують залучення інвестицій у цю сферу, та у розробці конкретних рекомендацій для покращення інвестиційного клімату. У статті систематизовано бар'єри для інвестування в інтелектуальну власність, серед яких: недостатній правовий захист, нестача фінансових стимулів, обмежений доступ до венчурного капіталу та слабка взаємодія між науковими установами і бізнесом. Запропоновані підходи щодо вдосконалення правової бази, впровадження стимулюючих заходів для інвесторів та розвитку інфраструктури підтримки інновацій мають потенціал стати основою для подальших реформ і підвищення інвестиційної привабливості ринку інтелектуальної власності в Україні. **Практична значимість** статті полягає у розробці конкретних рекомендацій, спрямованих на вирішення проблем інвестування на ринку інтелектуальної власності в Україні. Запропоновані заходи можуть бути використані державними органами, інвесторами та бізнес-спільнотою для покращення інвестиційного клімату у сфері інтелектуальної власності. Зокрема, рекомендації щодо вдосконалення правового захисту інтелектуальної власності, запровадження податкових стимулів, розвитку інноваційних хабів та венчурного фінансування можуть стати основою для розробки стратегічних рішень на національному та регіональному рівнях. Це сприятиме залученню інвестицій, підвищенню конкурентоспроможності країни та прискоренню інноваційного розвитку.

**Ключові слова:** ринок інтелектуальної власності, інвестиційні проблеми, бар'єри розвитку, інноваційний розвиток, сучасні механізми захисту, чинники впливу, інвестиційний клімат

## Постановка проблеми

Ринок інтелектуальної власності в Україні відіграє важливу роль у формуванні конкурентоспроможної економіки, однак стикається з низкою проблем, які уповільнюють його розвиток та знижують інноваційний потенціал країни. У сучасних умовах глобалізації та посилення конкурентного тиску, ефективне управління інтелектуальною власністю стає ключовим фактором економічного зростання. Ринок інтелектуальної власності в Україні стикається з численними викликами, які заважають повноцінному розвитку та використанню його потенціалу. Вітчизняна практика показує, що проблеми інвестування на ринку інтелектуальної власності в Україні є одним із ключових бар'єрів для розвитку інноваційної економіки. Хоча інтелектуальна власність має значний потенціал для генерації прибутків, залучення інвестицій та зміцнення конкурентоспроможності країни, український ринок стикається з рядом перешкод, що обмежують його інвестиційну привабливість.

Таким чином, дослідження проблем інвестування на ринку інтелектуальної власності в Україні є актуальним і необхідним для розробки стратегій та механізмів, які сприяли б підвищенню ефективності його функціонування.

## Аналіз останніх досліджень і публікацій

Автори низки статей пишуть про сучасний стан і тенденції розвитку сфери інтелектуальної власності в Україні Г.А.Братусь [1], В.Д. Базилевич [2],

Дослідженню сутності, значення, економічних функцій інтелектуальної власності в сучасній постіндустріальній економіці, а також ролі ринку інтелектуальної власності у забезпеченні прискореного відновлення економіки України як під час війни, так і у повоєнний період присвятили свої праці Г.А.Братусь [1], В.В. Вірченко, В.В. Вірченко, Л.-І.А.Панова [3;8] та інші. О.П. Орлюк, вивчаючи інформацію з Європейського офісу інтелектуальної власності та Офісу патентів і торгових марок США, розглядає сферу інтелектуальної власності як ключовий чинник економічного розвитку [4]. Голд, Р., Морін, Дж.-Ф., і Шадід, Е. досліджують питання чи веде інтелектуальна власність до економічного зростання? [5]. Бельтран-Моралес Л., Альмендарес-Ернандес М., Авілес-Поланко Г. та ін. досліджують вплив використання інтелектуальної власності науковцями на економічне зростання в Мексиці[6]. Аяппан, П., Чін, Л. розглядають права інтелектуальної власності, прямі іноземні інвестиції та економічне зростання[7]. Проте питання проблем інвестування на розвитку ринку інтелектуальної власності в Україні в нинішніх умовах потребує подальшого дослідження.

## Формулювання мети статті

Метою статті є дослідження основних проблем розвитку ринку інтелектуальної власності в Україні, зокрема, проблем інвестування, аналіз чинників, що стримують його ефективне функціонування, та виявлення напрямів для їх подолання. Досягненню мети сприятиме досягнення наступних завдань: охарактеризувати наявні бар'єри на шляху до розвитку ринку інтелектуальної власності; провести економічний аналіз рейтингових показників України за індексами інтелектуальної власності за 2020–2023 рр.; запропонувати механізми вдосконалення правового захисту, комерціалізації інновацій та стимулювання інвестицій в інноваційну діяльність.

## Виклад основного матеріалу

Актуальність теми дослідження проблеми розвитку інтелектуальної власності в Україні зумовлена різноманітними чинниками. В умовах глобалізації та економічної конкуренції інтелектуальна власність стає одним із головних активів, які забезпечують конкурентоспроможність української економіки. Проте український ринок інтелектуальної власності стикається з низкою проблем, зокрема: слабкий правовий захист, недостатній рівень комерціалізації винаходів та розробок, недостатня активність у сфері патентування та низька обізнаність населення щодо важливості прав інтелектуальної власності. Зростаюча роль інтелектуальної власності в

економічних процесах вимагає адаптації українського законодавства та системи управління до міжнародних стандартів для покращення захисту прав інтелектуальної власності.

Крім того, активізація інтелектуальної власності є ключовою умовою для підтримки розвитку науки і технологій, що впливає на сталий розвиток територіальних громад і країни в цілому. Це особливо актуально в сучасних умовах, коли Україна прагне до інтеграції в економічний простір і потребує модернізації своєї європейської економіки у відповідності до стандартів ЄС.

Вітчизняна практика показує, що існуюча система захисту прав інтелектуальної власності є недостатньо ефективною, що призводить до численних випадків порушення авторських прав, контрафакції та піратства. Це знижує привабливість українського ринку для інвесторів та ускладнює діяльність інноваторів і підприємців. Українська система захисту прав інтелектуальної власності потребує удосконалення для відповідності міжнародним стандартам. Високий рівень піратства, контрафактної продукції, порушень авторських та патентних прав підриває довіру до ринку, зменшує бажання інвестувати в інновації та стримує розвиток науково-технічної сфери. Правові прогалини та низька ефективність судового захисту прав значно ускладнюють реалізацію потенціалу вітчизняних розробок.

Комерціалізація розробок є критичним етапом на шляху до перетворення ідей у конкурентоспроможні продукти, але в Україні цей процес залишається слабким. Багато науково-дослідних установ та інноваційних підприємств в Україні стикаються з труднощами при комерціалізації своїх винаходів та розробок через нестачу доступних фінансових ресурсів. Відсутність інвестицій для виведення продукту на ринок або для підтримки його виробництва обмежує можливості монетизації інтелектуальної власності. Це особливо актуально для малого і середнього бізнесу, де є найвищий рівень інноваційної активності, але бракує капіталу для реалізації ідей.

Науково-дослідні установи, вищі навчальні заклади та стартапи часто не мають достатніх знань і ресурсів для успішного виходу на ринок зі своїми розробками. Нестача спеціалізованих інститутів і консультативної підтримки обмежує доступ до ринку і стримує можливості для фінансового зростання.

В Україні ще не сформована культура, де інтелектуальна власність розглядається як цінний актив. Багато науковців, підприємців та звичайних громадян недооцінюють значення інтелектуальної власності, а низький рівень знань про патентування і авторські права знижує ініціативність у цій сфері. Високий рівень порушень авторських прав, контрафакція та піратство суттєво знижують довіру до українського ринку інтелектуальної власності. Інвестори часто остерігаються вкладати кошти в розробки, які не мають надійного правового захисту, оскільки відсутність чітких механізмів захисту збільшує ризики втрати інвестицій. Через ці правові прогалини українські інноваційні проекти не завжди можуть залучати достатньо капіталу для розвитку і масштабування.

Таблиця 1

**Основні проблеми ринку інтелектуальної власності**

Проблема	Характеристика проблеми
Недостатня правова захищеність	Недосконалена система захисту прав інтелектуальної власності, що сприяє порушенням авторських прав, контрафакції та піратству, знижуючи привабливість ринку.
Низький рівень комерціалізації інновацій	Винаходи та наукові розробки часто не знаходять практичного застосування через відсутність механізмів комерціалізації та недостатню підтримку з боку держави.
Слабка обізнаність суспільства	Низький рівень обізнаності серед населення, науковців і підприємців щодо можливостей інтелектуальної власності знижує мотивацію до інновацій та патентування.
Недостатня державна підтримка	Брак стимулів, інфраструктури та фінансування з боку держави для розвитку інтелектуальної власності обмежує потенціал науковців та підприємців.
Складність інтеграції з міжнародними ринками	Система управління інтелектуальною власністю не відповідає міжнародним стандартам, що ускладнює інтеграцію України до глобального ринку інтелектуальної власності.
Недостатність інвестицій	Недостатня увага з боку інвесторів до ринку інтелектуальної власності через високі ризики і низьку захищеність інновацій, що гальмує розвиток інноваційної діяльності.



Підвищення обізнаності та проведення освітніх заходів могли б суттєво вплинути на популяризацію інноваційної діяльності та створення нових конкурентних продуктів.

Державні ініціативи в Україні з підтримки інноваційної діяльності поки не достатньо розвинені для створення сприятливого середовища для інтелектуальної власності. Українська система не має достатніх податкових пільг та інших стимулів для інвесторів, зацікавлених у фінансуванні інноваційних проєктів, пов'язаних з інтелектуальною власністю. В інших країнах існують механізми податкового стимулювання та державні програми підтримки, що мотивують інвесторів до вкладення в інтелектуальну власність. Відсутність таких механізмів в Україні призводить до низького рівня інвестування у науково-технологічний розвиток, що суттєво уповільнює інноваційні процеси.

Відсутність грантових програм, податкових пільг та фінансування для комерціалізації наукових розробок ускладнює життя підприємцям та науковцям, які мають потенційно інноваційні продукти, але не можуть їх впровадити через фінансові та організаційні обмеження. Українське законодавство в сфері інтелектуальної власності ще не повністю гармонізоване з міжнародними стандартами, що створює перешкоди для виходу на глобальний ринок. Це обмежує можливості українських винахідників продавати свої розробки за кордоном і перешкоджає міжнародним компаніям інвестувати у вітчизняні інновації. Удосконалення та адаптація українських стандартів і процедур до вимог світових ринків є необхідним кроком для успішної інтеграції.

Через високі ризики, пов'язані з порушеннями прав інтелектуальної власності, багато інвесторів уникають вкладень у цей сектор. Недостатній рівень інвестицій обмежує можливості розвитку ринку інтелектуальної власності та негативно впливає на інноваційну діяльність. Розробка програм фінансової підтримки, залучення венчурного капіталу та створення пільгових умов могли б суттєво змінити ситуацію на краще.

В Україні спостерігається дефіцит венчурного капіталу, орієнтованого на підтримку інноваційної діяльності та стартапів, пов'язаних з інтелектуальною власністю. Венчурний капітал є одним із основних джерел фінансування інновацій у багатьох країнах світу, проте в Україні інвестори ще не мають достатньої впевненості в захищеності інтелектуальної власності. Це значно обмежує розвиток нових технологій і стартапів, адже венчурні фонди та бізнес-ангели не готові ризикувати коштами у середовищі, де правовий захист інновацій залишається ненадійним.

Недостатність інформаційної підтримки та аналітичних даних про потенційні інвестиційні проєкти у сфері інтелектуальної власності ускладнює для інвесторів вибір перспективних напрямів для вкладення коштів. У багатьох випадках інвестори просто не мають доступу до аналітики та прозорих даних про ринок, що створює додаткові труднощі для прийняття інвестиційних рішень.

Таблиця 2

### Оцінка рейтингу України у різних міжнародних індексах за показниками отримання прав інтелектуальної власності за 2020–2023 рр.

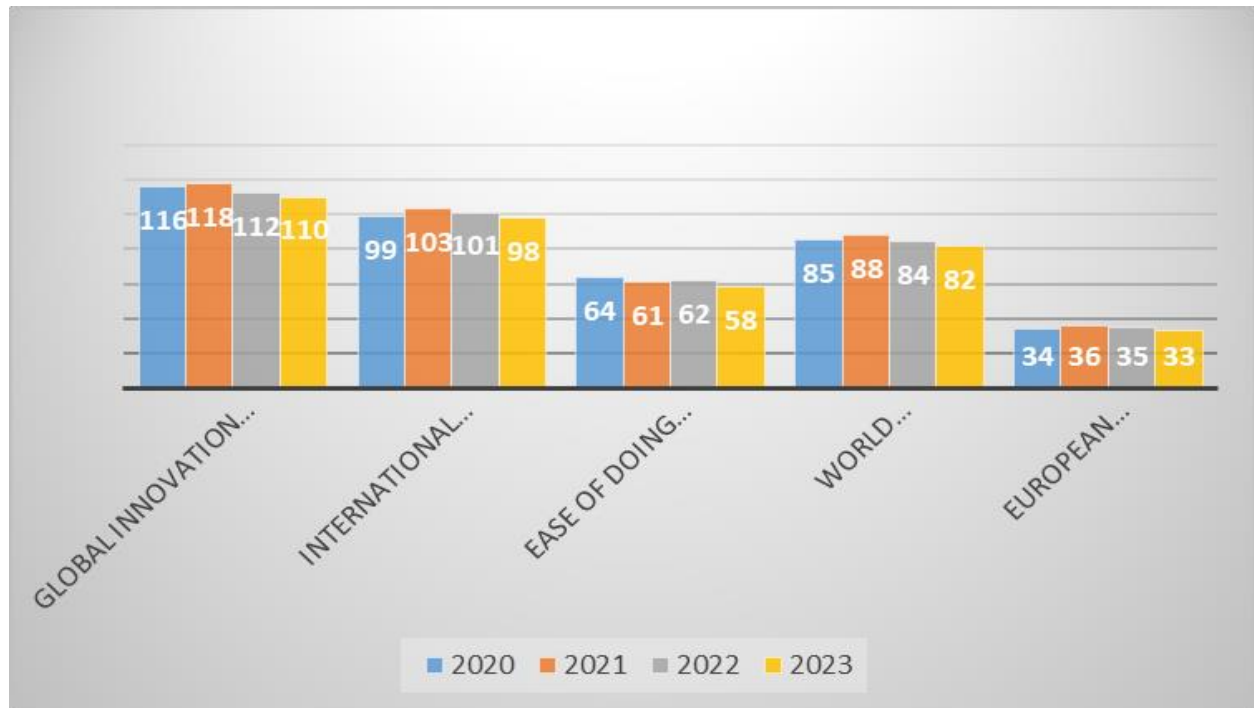
*\*Джерело: сформовано на основі даних [9-14]*

Міжнародний індекс	Показник	2020	2021	2022	2023
Global Innovation Index (Індекс глобальної інноваційності)	Рейтинг за показником «Отримання прав інтелектуальної власності»	116	118	112	110
International Property Rights Index (Індекс прав власності)	Показник «Захист прав інтелектуальної власності»	99	103	101	98
Ease of Doing Business (Легкість ведення бізнесу)	Підіндекс «Захист прав інвесторів»	64	61	62	58
World Competitiveness Index (Індекс світової конкурентоспроможності)	Показник «Технологічна інфраструктура та інновації»	85	88	84	82
European Innovation Scoreboard (Європейський інноваційний індекс)	Рейтинг «Інноваційні ресурси та інтелектуальна власність»	34	36	35	33

В Україні слабка взаємодія між науковими установами та бізнесом також негативно позначається на залученні інвестицій у сферу інтелектуальної власності. Наукові установи часто працюють в ізоляції від бізнесу, і більшість інновацій не доходять до ринку. Відсутність взаємодії ускладнює залучення інвестицій, оскільки компанії не мають чітких механізмів для комерціалізації результатів досліджень.

Оцінка рейтингу України у різних міжнародних індексах за показниками отримання прав інтелектуальної власності за 2020–2023 рр. представлена у таблиці 2.

На рис. 1 представлена динаміка рейтингу України у різних міжнародних індексах за показниками отримання прав інтелектуальної власності за 2020–2023 рр.



**Рис. 1. Динаміка рейтингу України у різних міжнародних індексах за показниками отримання прав інтелектуальної власності за 2020–2023 рр.**

*\*Джерело: складено авторами за даними [9-14]*

Аналіз позицій України у міжнародних рейтингах інтелектуальної власності дозволив виявити наступні тенденції та проблеми, які впливають на розвиток економіки та інноваційний клімат:

- Global Innovation Index характеризує загальний тренд індексу інноваційності і свідчить про незначне покращення позицій України з 2021 по 2023 рік (118 до 110), що може вказувати на зусилля зі зміцнення інноваційної бази та залучення інвестицій. Однак, країна все ще залишається в нижній частині списку, що означає потребу в системних реформах і поліпшенні інфраструктури інновацій.
- Цей показник важливий для інвесторів, оскільки рівень інноваційності безпосередньо впливає на можливість комерціалізації інтелектуальної власності та запуск нових технологій.
- International Property Rights Index демонструє незначні коливання показників України захисту прав інтелектуальної власності (між 99 і 103 місцем), що вказує на стабільно слабкий захист прав власності. Це обмежує притік іноземних інвестицій, оскільки інвестори зазвичай очікують надійного правового захисту інтелектуальної власності, щоб убезпечити свої активи від ризиків.
- Недостатній захист інтелектуальних прав означає значний бар'єр для інноваційних компаній, оскільки вони можуть втратити частину доходів через контрафактну продукцію або незаконне використання інтелектуальної власності.
- Ease of Doing Business, зокрема підіндекс захисту прав інвесторів, демонструє певні поліпшення інвестиційного клімату для бізнесу (з 64 до 58 позицій), що свідчить про зусилля зі спрощення умов ведення бізнесу. Однак Україна все ще знаходиться на рівні нижче середнього, що означає складні умови для підприємців і інвесторів, особливо у сфері інтелектуальної власності. Поліпшення цього показника може бути сигналом для збільшення зацікавленості інвесторів, проте необхідно врахувати, що інші елементи інноваційного середовища мають теж підвищуватися.

- World Competitiveness Index показує поступове зростання з 88 до 82 місця у сфері технологічної інфраструктури та інновацій, що вказує на зусилля щодо модернізації економіки і впровадження нових технологій. Це покращує привабливість країни для міжнародних компаній, але позиція все ще залишається низькою. Для суттєвого прогресу необхідне активніше залучення приватного та державного капіталу, розвиток освітньої системи в напрямку підготовки кваліфікованих спеціалістів та посилення державної підтримки технологічних стартапів.
- European Innovation Scoreboard демонструє стабільну позицію України (приблизно 33-36 місця), що означає відносно низьку конкурентоспроможність у порівнянні з країнами Європейського Союзу. Цей показник вказує на потребу в розбудові інноваційної інфраструктури, збільшенні фінансування наукових досліджень, а також на покращенні доступу до ресурсів для інноваційної діяльності.

Проведений економічний аналіз вказує на необхідність комплексного підходу, що включає правові реформи, покращення інноваційної інфраструктури та залучення іноземного капіталу для створення стабільного та конкурентоспроможного ринку інтелектуальної власності в Україні.

Нами запропоновано сучасні механізми, які сприятимуть економічному розвитку, інноваційному зростанню та посиленню правової бази в плані захисту інтелектуальної власності (Таблиця 3).

Таблиця 3

### Сучасні механізми захисту інтелектуальної власності

*\*Джерело: сформовано авторами на основі [3-8]*

Механізм	Основний зміст
Вдосконалення правової бази	Посилення законодавства для захисту інтелектуальної власності, зокрема введення відповідальності за порушення прав, адаптація до міжнародних стандартів, спрощення судових процедур щодо захисту прав.
Стимулювання інвесторів через податкові пільги	Запровадження податкових пільг для інвесторів, що вкладають у сферу інтелектуальної власності, знижені податкові ставки, податкові кредити на дослідження і розробки, а також гранти для фінансування стартапів.
Розвиток інфраструктури підтримки інновацій	Створення інноваційних хабів, науково-дослідних парків і центрів трансферу технологій, що полегшує комерціалізацію розробок, сприяє обміну знаннями та співпраці між бізнесом і науковими установами.
Підвищення обізнаності населення	Впровадження освітніх програм та інформаційних кампаній щодо інтелектуальної власності, що сприяє формуванню культури захисту інновацій, підвищенню мотивації до реєстрації авторських прав і патентів.
Розвиток венчурного фінансування	Залучення венчурних фондів та бізнес-ангелів для підтримки стартапів і інновацій, створення спеціалізованих венчурних програм, розвиток партнерства з міжнародними інвесторами для збільшення фінансування

На нашу думку, лише за умов належного захисту прав інтелектуальної власності та підтримки інвесторів можна очікувати, що український ринок стане конкурентоспроможним на міжнародному рівні і сприятиме розвитку інноваційної економіки.

### Висновки

Таким чином, проблеми інвестування ринку інтелектуальної власності в Україні потребують комплексного вирішення. Покращення правової бази, створення стимулюючих умов для інвесторів, залучення венчурного капіталу та підвищення рівня взаємодії між науковими установами і бізнесом є необхідними кроками для формування сприятливого інвестиційного середовища.

Для того, щоб ринок інтелектуальної власності в Україні став дійсно ефективним та сприяв зростанню економіки, необхідне комплексне вирішення цих проблем. Створення інфраструктури для підтримки інновацій, покращення законодавства, розвиток культури інтелектуальної власності, а також активне залучення інвестицій є ключовими факторами для побудови сучасної економіки, заснованої на знаннях та інноваціях. Відсутність стимулів для розвитку інтелектуальної власності та доступу до фінансування інноваційного розвитку є вагомими факторами, що обмежують можливості науковців та підприємців.

Запропоновані механізми спрямовані на формування стабільної та прозорої системи, яка підтримуватиме інновації та забезпечить правовий захист, сприятиме економічному зростанню та інтеграції України у світову інноваційну екосистему.

KVASNII LIUBOV<sup>1\*</sup>, BOSHKO OLEKSII<sup>2</sup>

1\* Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Professor of the Department of Mathematics and Economics, Ivan Franko Drohobych State Pedagogical University, e-mail: lg\_k@ukr.net ORCID ID: 0000-0001-5248-544X

2 Higher Education Candidate, Department of Mathematics and Economics, Ivan Franko Drohobych State Pedagogical University, e-mail: oleksiiboshko@ukr.net, ORCID ID:0009-0009-7165-7468

## INVESTMENT PROBLEMS OF THE INTELLECTUAL PROPERTY MARKET IN UKRAINE

**The purpose of the article** is to study the main problems of the development of the intellectual property market in Ukraine, to analyze the factors that hinder its effective functioning, and to identify mechanisms for overcoming them. Achieving the goal will contribute to the achievement of the following tasks: to characterize the existing barriers on the way to the development of the intellectual property market; conduct an economic analysis of rating indicators of Ukraine according to intellectual property indices (2020–2023); to offer recommendations on improving legal protection, commercialization of innovations and stimulation of investments in innovative activities. **Method.** Methods of systematic and comparative analysis were used to identify factors influencing the functioning and development of the intellectual property market. To reveal the main investment problems of the analysis of statistical data from international indexes, reports, publications and studies on intellectual property issues. The methods of analysis, synthesis and comparison were used for the development. To analyze and evaluate the rating of Ukraine in various international indexes for the indicators of obtaining intellectual property rights for 2020–2023, methods of statistical proposals were used in relation to the application of modern mechanisms that will contribute to economic development, innovative growth and strengthening of the legal base in terms of intellectual property protection, and methods of logic were used and generalization. **The results.** It is substantiated that the intellectual property market is an important element of the development of the modern economy, and it is of special importance for Ukraine. Effective protection of intellectual property rights can not only stimulate innovative activity and increase the country's competitiveness, but also attract investments, promote the development of high-tech production and scientific research. The main problems that inhibit the potential of the intellectual property market in Ukraine and reduce the overall level of innovativeness of the economy are outlined. An economic analysis of the rating indicators of Ukraine according to intellectual property indices for 2020–2023 was carried out. Proposals were made regarding the use of modern mechanisms that will promote economic development, stimulate innovative growth and strengthen the legal framework for the protection of intellectual property. **The scientific novelty of the article** consists in a comprehensive study of the investment problems of the intellectual property market in Ukraine, in particular, in the identification of factors that restrain the attraction of investments in this area, and in the development of specific recommendations for improving the investment climate. The article systematizes barriers to investing in intellectual property, including: insufficient legal protection, lack of financial incentives, limited access to venture capital, and weak interaction between scientific institutions and business. The proposed approaches to improving the legal framework, implementing incentive measures for investors, and developing the innovation support infrastructure have the potential to become the basis for further reforms and increase the investment attractiveness of the intellectual property market in Ukraine. **The practical significance of the article** lies in the development of specific recommendations aimed at solving investment problems of the intellectual property market in Ukraine. The proposed measures can be used by government bodies, investors and the business community to improve the investment climate in the field of intellectual property. In particular, recommendations on improving the legal protection of intellectual property, introducing tax incentives, developing innovation hubs and venture financing can become the basis for the development of strategic decisions at the national and regional levels. This will contribute to attracting investments, increasing the country's competitiveness and accelerating innovative development.

**Keywords:** intellectual property market, investment problems, development barriers, innovative development, modern protection mechanisms, influencing factors, investment climate

## REFERENCES

1. Bratus, H.A. (2019) Suchasnyi stan i tendentsii rozvytku sfery intelektualnoi vlasnosti v Ukraini [The current state and trends in the development of intellectual property in Ukraine]. *Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University* .28(1). 51-57. [in Ukrainian].

2. Bazylevych, V.D. (2016) Tendentsii rozvytku ta superechnosti suchasnoho rynku intelektualnoi vlasnosti. [Trends in the controversy of contemporary intellectual property marke]. Intellectual economy: global trends and national perspectives: materials of the 2nd International Scientific and Practical Internet Conference. (electronic journal). Zhytomyr. 9–15. Available at: [http://ir.znau.edu.ua/bitstream/123456789/7407/1/IEHTaNP\\_2016\\_9-15.pdf](http://ir.znau.edu.ua/bitstream/123456789/7407/1/IEHTaNP_2016_9-15.pdf) [in Ukrainian].
3. Virchenko, V., Virchenko, V., Panova, L. I. (2024) Intellectual property as a catalyst for the recovery of the Ukrainian economy during the war and in the post-war period [Intelektualna vlasnist yak katalizator vidnovlennia ekonomiky Ukrainy pid chas viiny ta u povoiennyi period]. *Economy and society*. 61[in Ukrainian].
4. Orliuk, O. P. (2024). How the right intellectual property protection policy affects economic growth. *Economic Truth*. Available at: <https://www.epravda.com.ua/columns/2024/02/12/709789> [in Ukrainian].
5. Gold, R., Morin, J.-F., & Shadeed, E. (2019). Does intellectual property lead to economic growth? Insights from a novel IP dataset. *Regulation and Governance*, 13(1), 107–124. Available at: DOI: <https://doi.org/10.1111/rego.12165>
6. Beltrán-Morales, L., Almendarez-Hernández, M., Avilés-Polanco, G. et al. (2021). Effects of the utilization of intellectual property by scientific researchers on economic growth in Mexico. *PLoS ONE*, 16(10), e0258131. Available at: DOI: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0258131>
7. Ayappan, P., Chin, L. (2018). Intellectual property rights, foreign direct investment and economic growth. *International Journal of Economics and Management*, 12(2), 535-548. Available at: [http://www.ijem.upm.edu.my/vol12\\_noS2/](http://www.ijem.upm.edu.my/vol12_noS2/)
8. Virchenko, V. V. (2018). Intelektualna vlasnist: teoretychni vytoky ta ekonomichni imperatyvy rozvytku [Intellectual property: theoretical origins and economic imperatives of development : monograph]. Kyiv : Lira-K [in Ukrainian].
9. Global Innovation Index. Available at: Global Innovation Index
10. International Property Rights Index. *Property Rights Alliance*. Available at: International Property Rights Index
11. Ease of Doing Business. *World Bank*. Available at: World Bank Ease of Doing Business
12. World Competitiveness Index. *IMD*. Available at: IMD World Competitiveness Center
13. European Innovation Scoreboard. Available at: European Innovation Scoreboard
14. UANIPIO. (2024). Intellectual property in figures: indicators of activity in the field of intellectual property for 2023. Available at: <https://nipo.gov.ua/wp-content/uploads/2024/03/IP-in-Figures-2023-web-.pdf> [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції: 05.11.2024.

Received: 2024.05.11

УДК 005.334:330.131.7

ГОЛОВКОВА ЛЮДМИЛА<sup>1</sup>, ХАРКОВЕЦЬ ПАВЛО<sup>2\*</sup>

1\*д.е.н., професор кафедри фінансів, обліку та психології Українського державного університету науки і технологій, e-mail: e-mail g.liudmila22@gmail.com. ORCID ID: 0000-0001-5473-6644

2 аспірант кафедри фінансів, обліку та психології Українського державного університету науки і технологій, e-mail: pavel.kharkovets@gmail.com, ORCID ID: 0009-0000-6190-3746

## КОМПЛЕКСНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМИ РИЗИКАМИ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

**Мета** полягає в комплексному аналізі та розробці підходів до оцінювання й управління ризиками, що виникають під час економічної діяльності суб'єктів господарювання. У роботі враховано специфіку інвестиційної діяльності, а також вплив воєнної агресії та суттєвих структурних змін у національній економіці на рівень невизначеності. Методологічним підґрунтям виступають сучасні дослідження у сфері економічних ризиків і внутрішніх систем контролю. Задля комплексної оцінки застосовано класифікацію ризиків за джерелом виникнення, наслідками, ймовірністю та масштабом. Запропоновано скорингові підходи до кількісного вимірювання ризиків, висвітлено труднощі їх упровадження. **Наукова новизна** полягає в розробленні збалансованого підходу до управління сукупністю ризиків, де зменшення одних загроз може збільшувати інші. Запропонована концепція прийняттого рівня ризику із диференціацією стадій його прояву дає змогу оцінювати вплив різних груп ризиків у комплексі. **Практична значущість** дослідження виявляється у формуванні рекомендацій для удосконалення ризик-менеджменту в умовах обмежених ресурсів, дефіциту людського капіталу, порушених логістичних ланцюгів і мінливого стану економіки. Отримані результати корисні підприємствам, що прагнуть збалансувати короткострокову фінансову вигоду з довгостроковою стійкістю та конкурентоспроможністю.

*Ключові слова:* фінансовий ризик, інвестиційна діяльність, оцінювання ризику, ризик-менеджмент, скорингові моделі, воєнний стан, економічна невизначеність

### Постановка проблеми

Категорія «ризик» нерозривно пов'язана з динамічними змінами у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємств. В умовах воєнної невизначеності ризики для суб'єктів господарювання значно зростають через нестабільність економічного середовища, порушення логістичних ланцюгів, валютні коливання, втрату ринків збуту та зростання вартості ресурсів. Водночас ризики набувають комплексного характеру, оскільки вони взаємопов'язані: зниження одного виду ризику часто призводить до посилення іншого. Це створює необхідність у розробці цілісного підходу до управління ризиками, що дозволить досягти оптимального балансу між рівнем загальної ризиковості та ефективністю управлінських рішень.

Сучасні дослідження у сфері ризик-менеджменту показують, що традиційні методи оцінки ризиків не завжди ефективні в умовах високої невизначеності. Воєнні конфлікти створюють нестабільність не лише у фінансовій сфері, а й у соціально-економічному розвитку країни, що посилює системні ризики. Додатково, санкційна політика, обмеження зовнішньої торгівлі, перебої у постачанні критично важливих товарів та зміни у міжнародній фінансовій системі значно впливають на економічну безпеку підприємств.

Аналогію можна провести з управлінням витрат, де існує концепція альтернативних витрат, що відображають втрачений дохід від нереалізованих можливостей. Подібний підхід до ризик-менеджменту передбачає, що суб'єкти господарювання, маючи обмежені ресурси, не можуть одночасно мінімізувати всі ризики, а тому повинні визначати пріоритетні напрями для їхнього зниження. Зокрема, у воєнний період важливим завданням є адаптація бізнес-моделей до нових викликів, диверсифікація ризиків та впровадження антикризових стратегій.

Отже, проблема управління ризиками в умовах воєнної невизначеності полягає у необхідності комплексного аналізу ризиків, розробки адаптивних механізмів їх мінімізації та забезпечення

стійкості суб'єктів господарювання до кризових явищ. Це вимагає інтеграції сучасних підходів до ризик-менеджменту, врахування макроекономічних факторів та гнучкого підходу до ухвалення управлінських рішень.

### Аналіз останніх досліджень і публікацій

Тема управління економічними ризиками привертає значну увагу науковців, які аналізують сучасні методи оцінювання та мінімізації ризиків, а також вивчають взаємозв'язок між рівнем ризику та очікуваною прибутковістю. Дослідження цього напрямку здійснюються в межах міждисциплінарного підходу, охоплюючи фінансові, управлінські та стратегічні аспекти.

У науковій роботі Баланської та Постан М. висвітлюються ключові аспекти ідентифікації інвестиційних ризиків, розглядаються їхні основні типи та пропонуються методи управління, зокрема хеджування, страхування та диверсифікація [1]. Автори здійснюють порівняльний аналіз підходів до оцінювання ризиків, що дозволяє обґрунтувати вибір оптимальної стратегії управління.

Альтернативний підхід до управління ризиками в інвестиційній діяльності представлений у праці Яцкевич І., де авторка розробляє концепцію трикомпонентного підходу – процесного, системного та ситуативного, які формують цілісну систему корпоративного ризик-менеджменту [2]. Важливою складовою цієї системи є використання методу «дерева цілей», що дозволяє узгоджувати інвестиційні рішення зі стратегічними завданнями компанії.

Проблематику ризиків, притаманних фінансуванню інноваційно-інвестиційної діяльності, розглядає Стецюк П. Автор акцентує увагу на специфічних умовах функціонування українських підприємств, що вимагають адаптації загальноприйнятих підходів до управління ризиками [3]. Аналіз включає розгляд концепції Франка Найта (1921) щодо співвідношення ризику та прибутковості, що залишається актуальною в сучасних економічних дослідженнях [4].

Стратегічний аспект управління економічними ризиками досліджено в роботі Мостенської Т. Авторка підкреслює значущість системного аналізу ризиків ще на етапі розробки бізнес-стратегії, наголошуючи на важливості координації між функціональними підрозділами підприємства [5]. Деталізовано основні принципи ризик-менеджменту та запропоновано алгоритм дій для ефективного управління ризиками.

Крім того, сучасні дослідження приділяють увагу кризовим явищам та антикризовому управлінню. Так, Намлієв С. і Каціцка Г. аналізують механізми реагування на економічні кризи та їхній вплив на підприємницький сектор [6, 7]. У роботі Головкової Л., та Кобченка В. (2024) розглянуто систему PROZORRO як інструмент забезпечення економічної безпеки та захисту інвестиційних ресурсів у державному секторі [8].

Мішин О. у своїй дослідницькій роботі розробив науково-методичні рекомендації щодо формування системи управління економічними ризиками на підприємствах вугільної промисловості, зокрема методіку комбінованої оцінки ризиків, що поєднує статистичний аналіз фінансових результатів із методом дерев відмов та експертною оцінкою ризиків [9]. Пивоварова Г. у роботі «Управління економічними ризиками в умовах фінансової нестабільності (на прикладі підприємства залізничного транспорту)» обґрунтувала науково-методичні підходи до прийняття інвестиційних рішень в умовах ризику, зокрема щодо боргових і пайових цінних паперів та проектів реального інвестування, враховуючи відмінності критеріїв економічної ефективності та зв'язок ставки дисконту з премією за ризик [10]. Загородня А. акцентує увагу на необхідності вдосконалення механізмів управління економічною безпекою підприємств, підкреслюючи важливість адаптації до сучасних викликів та загроз [11]. Науковці Носань Н., Борисенко О. та Назаренко Т. аналізують стратегії антикризового управління та підходи до стратегічного розвитку підприємств в умовах воєнних конфліктів, пропонуючи інноваційні рішення для забезпечення стійкості бізнесу [12].

На міжнародному рівні управління ризиками регулюється стандартами, зокрема розробленими Федерацією європейських асоціацій з управління ризиками [13]. У свою чергу, Міністерство фінансів України пропонує методичні рекомендації з управління ризиками для розпорядників бюджетних коштів, що дозволяє удосконалити систему внутрішнього контролю [14].

Визначено, що наукові здобутки авторів демонструють різноманітність підходів до управління економічними ризиками. Дослідники наголошують на необхідності комплексного підходу,

врахування галузевих і макроекономічних факторів, а також адаптації управлінських рішень до умов невизначеності. Такий багатовекторний підхід підтверджує пріоритетність теми й демонструє різноплановість методичних та практичних рекомендацій, які вже сформовано науковою спільнотою.

### Формулювання мети статті

Метою дослідження є розробка та обґрунтування комплексного підходу до управління економічними ризиками, враховуючи їхню динамічну природу та багатофакторний вплив у контексті нестабільного зовнішнього й внутрішнього середовища. Дослідження фокусується на глибокому аналізі взаємодії та взаємозалежності різних типів ризиків, оскільки зниження одних загроз може спричинити посилення інших. Особлива увага приділена пошуку оптимального співвідношення між різними категоріями ризиків, що забезпечує максимальну ефективність інвестиційних рішень за умов обмежених ресурсів.

На противагу традиційним підходам, які передбачають ізольоване зменшення окремих ризиків, у роботі пропонується комплексна методологія, що враховує їхню взаємопов'язаність і сукупний вплив на діяльність підприємства. Визначення механізмів взаємної детермінації загроз є ключовим для розробки ефективних стратегій ризик-менеджменту та досягнення довгострокових цілей суб'єктів господарювання.

Результати дослідження сприятимуть створенню методологічної основи для ухвалення обґрунтованих і збалансованих управлінських рішень у сфері ризик-менеджменту, що, своєю чергою, дозволить значно підвищити ефективність інвестиційної діяльності підприємств.

### Виклад основного матеріалу

У сучасних умовах фінансово-економічної нестабільності підприємницький сектор стикається з численними викликами, що зумовлюють необхідність розробки ефективних механізмів антикризового управління. Дослідження кризи як чинника дестабілізації економіки підкреслює важливість кризисологічних підходів для розуміння її причин та наслідків, а також адаптації бізнес-стратегій до змінного середовища [6, 7].

Перш ніж докладно розглянути класифікацію груп ризиків та визначити підходи до їх оцінювання і управління, доцільно спочатку окреслити сутність поняття «ризик» з різних наукових поглядів.

У Методичному посібнику Міністерства фінансів України щодо аспектів управління ризиками (як складової системи внутрішнього контролю у розпорядників бюджетних коштів) пропонується таке визначення:

«Ризик» – це потенційна можливість того, що під час реалізації функцій, процесів та операцій, спрямованих на досягнення встановленої мети (місії), цілей та виконання завдань, можуть виникнути обставини, що призведуть до втрат ресурсу, небезпеки або небажаного результату в майбутньому.

Водночас існує протилежний погляд, коли ризик розглядається не лише як загроза, а й як джерело додаткових можливостей для досягнення цілей організації.

Разом із цим, Френк Найт [4] один із засновників сучасної теорії ризику, розрізняв поняття «ризик» та «невизначеність», наголошуючи, що ризик піддається вимірюванню ймовірностями, тоді як невизначеність означає ситуації, де статистичні ймовірності застосувати важко або неможливо. Його визначення ризику ґрунтується на тому, що він завжди корелює з очікуваною прибутковістю, демонструючи компроміс між потенційною вигодою та ймовірністю її недосягнення.

В економічній літературі також часто зустрічається визначення ризику як «загрози втрати частини або всієї інвестиції, доходу чи вартості майна внаслідок невизначеності ринкового середовища», що підкреслює зв'язок між можливими фінансовими втратами та мінливими умовами ринку.

Міжнародні стандарти управління ризиками, зокрема ISO 31000, тлумачать ризик як «ефект невизначеності на цілі», де під ефектом розуміють як можливі негативні, так і позитивні відхилення від очікуваних результатів.



Отже, обрані визначення ілюструють різноманітні ракурси, під якими можна розглядати ризик: як потенційну загрозу, як відкриття нових можливостей, а також як наслідок взаємодії підприємства з мінливим середовищем.

Важливим аспектом ризик-менеджменту є групування та класифікація ризиків. Систематизація сприяє ідентифікації, оцінюванню і пріоритизації загроз, а також полегшує вибір відповідних інструментів управління.

Аналіз наукових джерел дозволяє виокремити такі категорії ризиків:

1. За джерелом виникнення:

1.1. Системні ризики – обумовлені макроекономічними факторами, що впливають на функціонування всієї економічної системи (економічні кризи, інфляційні процеси, політичні потрясіння, валютні коливання). Повністю уникнути таких ризиків неможливо, проте їхній вплив можна мінімізувати шляхом диверсифікації активів, стратегічного планування та безперервного аналізу ринкових тенденцій.

1.2. Несистемні (специфічні) ризики – виникають під впливом внутрішніх чинників підприємства або особливостей галузі. До цієї групи відносять загрози, пов'язані з конкурентним середовищем, управлінськими помилками, технологічними збоями, репутаційними ризиками та інноваційними викликами. Зменшення їхнього впливу можливе завдяки вдосконаленню управлінських процесів і модернізації технологічної бази.

2. За характером наслідків:

2.1. Фінансові ризики – пов'язані з можливими фінансовими втратами, зокрема кредитними ризиками, проблемами ліквідності, валютними коливаннями та невизначеністю інвестиційних рішень.

2.2. Операційні ризики – виникають через порушення у виробничих або бізнес-процесах, що можуть бути спричинені технічними збоями, помилками персоналу або проблемами у сфері безпеки.

2.3. Юридичні ризики – пов'язані з імовірними правовими порушеннями, судовими розглядами або недосконалістю договірних зобов'язань.

2.4. Репутаційні ризики – можуть виникати через негативні події, такі як публічні скандали, виробничі аварії чи етичні порушення, що здатні вплинути на довіру до підприємства.

3. За ймовірністю та масштабом впливу:

3.1. Часті, але малозначні ризики – виникають регулярно, проте мають обмежений фінансовий та операційний вплив.

3.2. Рідкісні, але критично значущі ризики – трапляються нечасто, але здатні спричинити серйозні наслідки для діяльності підприємства.

3.3. Помірні ризики – характеризуються середнім рівнем ймовірності виникнення та потенційних втрат, що вимагає адаптивного підходу до їхнього управління.

Запропонована класифікація сприяє систематизації потенційних загроз для суб'єктів господарювання, що дозволяє більш ефективно ідентифікувати пріоритетні напрями ризик-менеджменту та розробляти стратегії зниження негативного впливу ризиків.

Після визначення загальної структури ризиків доцільно перейти до аналізу основних етапів та підходів до їх управління. Комплексний ризик-менеджмент охоплює процеси ідентифікації, вимірювання, оцінювання, моніторингу та реагування на ризики. Вибір конкретних методів (страхування, хеджування, диверсифікація, формування резервних фондів тощо) залежить від особливостей діяльності підприємства, його фінансових можливостей та стратегічних пріоритетів. Водночас психологічні аспекти та поведінкові особливості управлінців можуть суттєво впливати на ефективність ризик-менеджменту, особливо за умов підвищеної невизначеності.

Застосування системного підходу до класифікації та управління ризиками дає можливість підприємствам завчасно ідентифікувати потенційні загрози та розробляти адаптивні механізми їх нейтралізації. Це набуває особливого значення в умовах сучасного динамічного ринкового середовища, де макроекономічні та політичні фактори є нестабільними, а рівень конкуренції постійно зростає у глобальному масштабі.

Таким чином, визначення сутності ризику, його подвійної природи (як загрози і можливості), а також розробка комплексної класифікації є фундаментом для подальшого детального аналізу

процесів управління ризиками, включно з прийняттям інвестиційних рішень та розробкою фінансових стратегій підприємств.

На рис. 1 представлено модель управління ризиками на підприємстві, побудовану з урахуванням його стратегічних цілей. Водночас варто зазначити, що реалізація комплексу заходів для зниження певних видів ризиків може спричинити підвищення ймовірності інших загроз, що ускладнює розробку універсальних управлінських рішень.

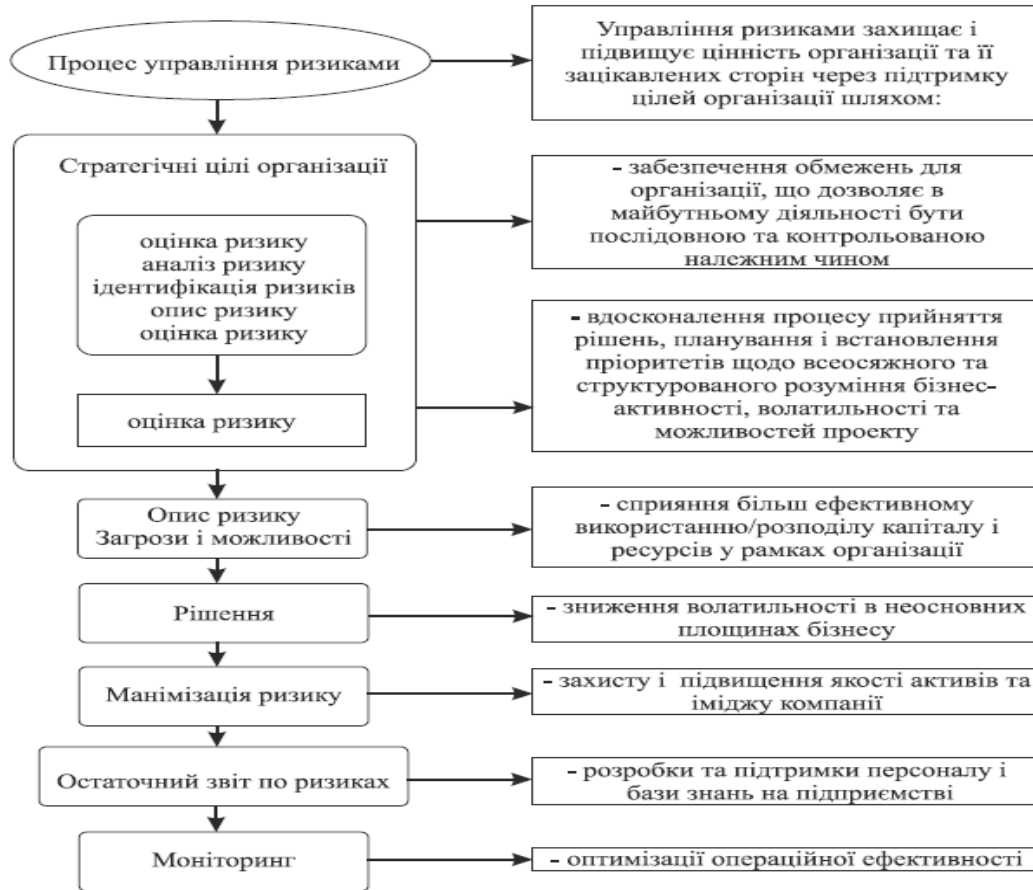


Рис.1 Процес управління ризиками

Джерело: [5-7]

Це зумовлює формування взаємозалежних груп ризиків, у яких зниження одних супроводжується зростанням інших. У такому контексті постає завдання розробки оптимальної стратегії управління ризиками, спрямованої на мінімізацію їхнього загального рівня з урахуванням усіх ключових чинників.

Як приклад можна розглянути взаємопов'язаність ризиків, пов'язаних із прибутковістю та фінансовою стійкістю підприємства. Застосування високого рівня фінансового левериджу може сприяти зростанню рентабельності власного капіталу, однак водночас значно підвищує фінансові ризики. З іншого боку, надмірна обережність або обмежене залучення капіталу також створює загрози: уникнення боргового навантаження може призвести до втрати можливостей для розширення ринку, впровадження інновацій і підвищення конкурентоспроможності. Недостатнє фінансування обмежує розвиток підприємства, що в довгостроковій перспективі може спричинити втрату ринкових позицій і зниження фінансової ефективності.

Таким чином, надмірно консервативна стратегія може бути навіть ризикованішою, ніж збалансоване використання фінансового левериджу. Визначення оптимального рівня левериджу передбачає пошук компромісу між можливістю отримання додаткового прибутку та допустимим рівнем фінансових ризиків. Ефективне управління фінансовими ресурсами потребує не лише

контролю за борговими зобов'язаннями, а й всебічного оцінювання потенційних втрат, які можуть виникнути внаслідок недостатнього фінансування.

Проблематику взаємозв'язку між рівнем ризику та дохідністю раніше розглядав Френк Найт, висунувши концепцію компромісу між цими двома величинами [4]. Згідно з цією концепцією, потенційний дохід від інвестицій завжди пов'язаний з певним рівнем ризику: чим вищі очікування щодо прибутковості, тим більше ймовірність того, що ці очікування не будуть реалізовані. Таким чином, існує пряма пропорційна залежність між дохідністю і ризиком. У реальних умовах прийняття управлінських рішень, особливо у процесі фінансування інноваційних проєктів та програм, необхідно враховувати цей компроміс, оскільки вибір стратегії інвестування часто залежить від балансу між потенційним доходом і рівнем ризику, який готове прийняти підприємство.

Подальший розвиток ідеї Ф. Найта знайшов відображення у концепції прийняттого рівня ризику, яка ґрунтується на поетапній диференціації ризику: [4-7].

1. Початковий рівень ризику (РП) – неідентифікований і неоцінений ризик на стадії зародження бізнес-ідеї; зазвичай надзвичайно високий.

2. Оцінений рівень ризику (РОЦ) – рівень ризику, визначений після його ідентифікації, аналізу та кількісної/якісної оцінки.

3. Залишковий рівень ризику (РЗ) – ризик, що залишається після реалізації заходів зі зниження початкового рівня.

4. Кінцевий (прийнятний) рівень ризику (РК) – рівень, який узгоджується з критеріями прийнятності, визначеними стратегією та політикою підприємства.

Математичний вираз цієї концепції в узагальненому вигляді можна подати через ланцюг нерівностей: [4-6].

$$P_p > P_{oc} > P_z$$

$$\Delta P = (P_z - P_k) \longrightarrow 0; \longrightarrow P_z = P_k,$$

де Рп – початковий ризик, Роц – оцінений, а Рз – залишковий.

Визначенням прийняттого рівня ризику (Рк) завершується процес оцінювання та прийняття рішення про допустимість інвестиційної діяльності чи інших управлінських заходів. Такий підхід уможливорює системне обґрунтування балансу між потенційною вигодою та припустимим рівнем загрози для підприємства.

Одним із підходів до управління ризиками є побудова й використання скорингових моделей. Скорингові економічні моделі — це інструменти прогнозування, які кількісно оцінюють ймовірність настання певної події на підставі заданого набору незалежних змінних. Сфера застосування таких моделей охоплює різні галузі економіки: фінансовий сектор (кредитний скоринг, оцінювання інвестиційних ризиків), страхування (актуарні розрахунки, визначення страхових тарифів), маркетинг (сегментація клієнтів, прогнозування поведінкових патернів) тощо.

Методологічна основа скорингових моделей ґрунтується на статистичних та економетричних методах, серед яких логістична регресія, лінійна регресія, а також алгоритми машинного навчання (дерева рішень, випадкові ліси, градієнтний бустинг, нейронні мережі). Процес побудови включає відбір і попередню обробку даних, визначення залежної та незалежних змінних, навчання моделі на історичних спостереженнях, валідацію на незалежній вибірці та підсумкову оцінку точності за допомогою відповідних метрик (AUC, точність, повнота, F1-міра) [5-7].

Результатом роботи скорингової моделі є скор — числове значення, що відображає ймовірність настання цільової події. Високий скор зазвичай свідчить про високу ймовірність позитивного результату (наприклад, вчасного погашення кредиту), тоді як низький скор свідчить про підвищений ризик негативної події (дефолту). Водночас слід враховувати обмеження скорингових моделей, пов'язані з якістю даних, можливістю перенавчання та потенційними упередженнями. Тому тлумачення їхніх результатів потребує зваженого підходу та урахування якісних чинників.

Скоринговий підхід до управління економічними ризиками підприємств надає комплексну та кількісну оцінку ризиків, що забезпечує обґрунтованість ухвалення управлінських рішень. Його основною перевагою є здатність інтегрувати численні фактори ризику з різних джерел даних, що

дозволяє уникнути обмежень суб'єктивних оцінок, залежних від якості та обсягу інформації. Кількісна оцінка ризиків, виражена через скоринг або ймовірність, дозволяє здійснювати порівняння та ранжування ризиків за їх рівнем критичності, що дає змогу пріоритизувати заходи з їх пом'якшення. Прозорість і обґрунтованість цього процесу забезпечуються використанням чітко визначених факторів і алгоритмів, що, у свою чергу, підвищує довіру до отриманих результатів.

Виявлення потенційних ризиків на ранніх етапах досягається через аналіз історичних даних та виявлення тенденцій, що сприяє розробці проактивних стратегій для їх запобігання. Оптимізація розподілу ресурсів здійснюється шляхом пріоритизації ризиків, що дозволяє зосередити зусилля на найважливіших аспектах діяльності підприємства. Постійний моніторинг і коригування скорингових моделей відповідно до змін ринкового середовища та внутрішніх процесів дозволяє підтримувати актуальність та точність моделі. Отже, скоринговий підхід трансформує систему управління ризиками, забезпечуючи структурований, об'єктивний і ефективний процес оцінки та мінімізації економічних загроз, що сприяє сталому розвитку підприємства. Однак ефективне впровадження скорингового підходу може бути обмежене рядом факторів. Найважливішими з них є якість і доступність даних: недостатній обсяг інформації або наявність неточностей та прогалин знижують точність прогнозів, що може призвести до упередженості моделей. Розробка та валідація скорингових систем є складними процесами, що потребують глибоких знань у статистиці та машинному навчанні, що також може бути суттєвою перешкодою. Вибір відповідних чинників та визначення їх ваги є критичним етапом — будь-які помилки на цьому етапі можуть викликати перекручення результатів. Крім того, інтерпретація скорів вимагає обережного та комплексного підходу, щоб уникнути спрощеного трактування кількісних показників.

Висока вартість впровадження, пов'язана з необхідністю придбання програмного забезпечення, накопиченням великого обсягу даних та залученням фахівців, може стати серйозною перешкодою для малого та середнього бізнесу. Опір змінам з боку персоналу, що звик до традиційних методів роботи, вимагає застосування відповідних комунікаційних стратегій і програм навчання. Окрім того, важливим є врахування етичних і правових аспектів, зокрема питання захисту персональних даних та потенційного ризику дискримінації. Отже, для успішного впровадження скорингового підходу необхідне ретельне планування, облік можливих проблем та залучення кваліфікованих фахівців, здатних подолати ці обмеження.

Також важливо в ширшому аспекті звернути увагу на розвитку системи ProZorro як механізму економічної безпеки і захисту інвестиційних ресурсів, спрямованих на відновлення і розвиток державних підприємств [8].

## Висновки

Проведене дослідження підтверджує, що в умовах динамічного середовища, спричиненого військовою агресією та економічною нестабільністю, управління ризиками стає одним із пріоритетних завдань менеджменту. Систематизація ризиків за різними критеріями (системні/несистемні, фінансові/операційні/юридичні/репутаційні, за ймовірністю та масштабом) створює основу для більш чіткого розуміння загроз і їх розмежування. Необхідність збалансованого підходу є очевидною: зменшення одного виду ризику може спричинити збільшення іншого, тому прийняття управлінських рішень має враховувати сукупний вплив на діяльність підприємства. Концепція прийнятного рівня ризику допомагає перейти від початкової невизначеності до оцінки залишкового та прийнятного рівнів ризику, що дозволяє більш ефективно організувати ризик-менеджмент і визначити відповідність загроз стратегічним цілям підприємства.

Скорингові моделі надають кількісні інструменти для оцінювання ймовірності негативних сценаріїв. Незважаючи на існуючі обмеження, їх застосування підвищує ефективність прийняття управлінських рішень і дозволяє пріоритизувати ризики. Завдяки можливості кількісної оцінки ризику, підприємства можуть більш обґрунтовано ухвалювати рішення щодо їхнього пом'якшення.

У підсумку, для забезпечення конкурентоспроможності в умовах сучасних викликів підприємствам рекомендується впроваджувати комплексні системи ризик-менеджменту, які поєднують кількісні методи (скоринг) із детальним якісним аналізом і чіткими критеріями прийнятності ризику. Подальші дослідження повинні бути спрямовані на розробку більш гнучких

та адаптивних підходів, здатних оперативно реагувати на стрімкі зміни ринкового середовища та обмеженість ресурсів.

GOLOVKOVA L.<sup>1\*</sup>, KHARKOVETS P.<sup>2</sup>

1\* Professor of the Department of Finance, Accounting and Psychology of the Ukrainian State University of Science and Technologies, e-mail g.liudmila22@gmail.com. ORCID ID: 0000-0001-5473-6644

2 Postgraduate student at the Department of finance, accounting and psychology, Ukrainian State University of Science and Technologies, e-mail: pavel.kharkovets@gmail.com, ORCID ID: 0009-0000-6190-3746

## COMPREHENSIVE APPROACH TO MANAGING ECONOMIC RISKS OF BUSINESS ENTITIES UNDER CONDITIONS OF WAR-INDUCED UNCERTAINTY

**Abstract.** The purpose is to carry out a comprehensive analysis and develop approaches to the assessment and management of risks arising in the course of business entities' economic activities. The study takes into account the specifics of investment activities, as well as the impact of military aggression and significant structural changes in the national economy on the level of uncertainty. The methodological framework is based on contemporary research in the field of economic risks and internal control systems. For a holistic evaluation, a classification of risks by source, consequences, likelihood, and scale has been applied. Scoring approaches to quantitative risk measurement are proposed, and the challenges of their implementation are highlighted. The scientific novelty lies in formulating a balanced approach to managing a set of risks, whereby reducing certain threats may amplify others. The proposed concept of an acceptable risk level, which differentiates the stages of its manifestation, enables a comprehensive assessment of various risk groups. The practical significance of this study is reflected in the development of recommendations for improving risk management under conditions of limited resources, shortages of human capital, disrupted logistics chains, and a volatile economic environment. The findings are valuable to enterprises seeking to balance short-term financial gains with long-term resilience and competitiveness.

**Keywords:** financial risk, investment activity, risk assessment, risk management, scoring models, martial law, economic uncertainty

## REFERENCES

1. Balanska, T. V., & Postan, M. Ya. (n.d.). *Modern methods of managing investment risks*. Retrieved from [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&2\\_S21P03=FILA=&2\\_S21STR=rmeqt\\_2014\\_4\\_6](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=rmeqt_2014_4_6)
2. Yatskevych, I. V. (2023). *Risk management in a company's investment activities*. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-32>
3. Stetsiuk, P. A. (n.d.). *Risk management of financing innovative and investment activities of enterprises*. *Economics. Management. Business*. Retrieved from <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/1590>
4. Knight, F. (1921). *Risk, uncertainty and profit*. Boston & New York: Houghton Mifflin Company.
5. Mostenska, T. G. (n.d.). *Procedure for managing economic risks*. Retrieved from [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&2\\_S21P03=FILA=&2\\_S21STR=Npnukht\\_](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Npnukht_)
6. Namliiev, Y., & Katsytska, H. (2023). *Features of the functioning of the entrepreneurial sector under conditions of financial and economic crisis and the formation of the mechanism of crisis management*. *Kyiv Economic Scientific Journal*, (2), 4. <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2023-2-4>
7. Katsytska, H., & Namliiev, Y. (2023). *Crisis phenomena as the basis for the emergence of destabilizing processes in the economy: The relevance of theories and the development of crisisology research*. *Kyiv Economic Scientific Journal*, (1), 13. <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2023-1-13>
8. Golovkova, L., & Kobchenko, V. (2024). *Organization of the work of the PROZORRO system as a mechanism of economic security and protection of investment resources aimed at the restoration and development of public institutions and communal enterprises*. *Review of Transport Economics and Management*, (10(26), 230–244.

<https://doi.org/10.15802/rtem2023/300566>

9. Mishin, O. Yu. (2006). *Management of economic risks of enterprises* (Candidate dissertation). [State Registration Number: 0406U002587]. Retrieved from [https://uacademic.info/ua/document/0406U002587?utm\\_source=chatgpt.com](https://uacademic.info/ua/document/0406U002587?utm_source=chatgpt.com)
10. Pyvovarova, H. B. (2021). *Management of economic risks in conditions of financial instability (on the example of a railway transport enterprise)* (Doctoral dissertation). Ukrainian State University of Science and Technologies. [State Registration Number: 0821U102671]. Retrieved from [https://uacademic.info/ua/document/0821U102671?utm\\_source=chatgpt.com](https://uacademic.info/ua/document/0821U102671?utm_source=chatgpt.com)
11. Zahorodnia, A. (2023). *Improving the level of economic security management of enterprises in conditions of risks and threats*. *Economy and Society*, (54). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-12>
12. Nosan, N., Borysenko, O., & Nazarenko, T. (2024). *Crisis management and strategic development of enterprises during wartime*. *Economy and Society*, (68). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-18>
13. Federation of European Risk Management Associations. (n.d.). *Risk management standard*. Retrieved from <https://www.ferma.eu/publications/risk-management-standard/>
14. Ministry of Finance of Ukraine. (n.d.). *Methodological guide of the Ministry of Finance of Ukraine on aspects of risk management as a component of the internal control system for budget funds managers*. Retrieved from <https://mof.gov.ua/uk/metodichni-rekomendacii-z-pitan-upravlinnia-rizikami>

Стаття надійшла до редакції: 07.12.2024

Received: 2024.07.12

# ПОВЕДІНКОВА ЕКОНОМІКА / BEHAVIORAL ECONOMY

УДК 339.138

КУШНІР Т.М.<sup>1\*</sup>

<sup>1\*</sup> к.е.н., доцент кафедри маркетингу, Львівський національний університет імені Івана Франка, e-mail: taras\_kushnir@ukr.net, ORCID ID: 0000-0003-1643-2273

## МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ЗАСТОСУВАННЯ СУБ'ЄКТНОГО ПІДХОДУ ДО РОЗУМІННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ЕТИКИ

**Мета.** У статті з'ясовано сутність та зміст маркетингової етики в контексті її дослідження з позицій суб'єктного підходу; виявлено основні напрямків етичної поведінки у контексті взаємодії одного суб'єкта ринку з іншими суб'єктами ринку. **Методика.** Для досягнення мети у статті використано загальнонаукові та спеціальні методи наукового дослідження - метод наукової абстракції для визначення змісту суб'єктного підходу, індукції та дедукції для визначення ключових агентів взаємодії в межах дослідження сутності та змісту маркетингової етики з позицій суб'єктного підходу, синтезу та аналізу для визначення основних напрямків формування етичної/неетичної поведінки у межах взаємодії між ключовими учасниками ринкових відносин. **Результати.** Розглянуто маркетингову етику з точки зору оцінки етичності взаємовідносин та поведінки основних акторів маркетингових взаємодій: споживачів, посередників, постачальників ресурсів, виробників та продавців. З'ясовано сутність та ключові напрями реалізації споживчої етики, етики продавця, посередницької етики, етики постачання та етики виробника. Визначено суб'єктивність трактування норм етики споживання для кожного суспільства, виходячи з усталених для нього норм, традицій та звичаїв, сформованих історично та нерегульованих законодавчо. Сформульовано універсальні принципи етичного споживання, характерні для різних суспільств та актуальні за будь-яких обставин, рівня економічного розвитку, структури суспільних відносин та ментальності. Обґрунтовано доцільність подальшого розгляду етики виробника з позицій інструментального та функціонального підходів. **Наукова новизна.** Здійснено теоретико-методологічне обґрунтування суб'єктного підходу до тлумачення маркетингової етики у контексті взаємодії суб'єкта ринку з іншими ринковими суб'єктами. **Практична значимість.** Отримані результати дослідження придатні до застосування у процесі побудови взаємовигідних довготривалих відносин для підприємства та організацій різних галузей промисловості, різних форм власності, розмірів та масштабів діяльності.

*Ключові слова:* маркетингова етика, суб'єктний підхід, споживча етика, етика продавця, посередницька, етика, етика постачання, етика виробника

### Постановка проблеми

В сучасних умовах питання етики відносин постає досить гостро, оскільки сьогодні українці живуть у постійних стресових умовах. Проблема терпимості/нетерпимості у суспільстві пораненому війною виявляється дуже часто і в побуті, і в близькому оточенні, не є винятком бізнес-середовище. Однак, час війни – це час унікальних можливостей та технологічних проривів. Час, який спонукає до революційних рішень, інноваційних підходів, появи нетрадиційних методів та нових бізнесів. В умовах війни ми спостерігаємо активний розвиток малого, середнього та великого бізнесу, незважаючи на ризики, збитки та небезпеки, кожен з них намагається працювати на благо нашої країни. Кожен бізнес, який сьогодні зароджується окреслює для себе майбутні перспективи, і часто ці перспективи вбачаються не в отриманні короткотермінової вигоди, а у планування довготривалого розвитку на ринку. Довготермінову перспективу сьогодні може забезпечити взаємовигідна взаємодія з усіма ключовими елементами зовнішнього мікросередовища – клієнтами, постачальниками, посередниками, конкурентами тощо. Така взаємодія формується у процесі дотримання взаємовизнаних норм та правил, які визначають цінності учасників взаємодії. Такі норми та правила визначаються дотриманням принципів етичної поведінки.

## Аналіз останніх досліджень і публікацій

Теоретичні та прикладні аспекти маркетингової етики досліджуються в працях українських вчених - Ромата Є.В., Минко Л.М., Куваєвої Т.В., Пілової К.П., Магеррамової І.А. та ін. Більш ґрунтовно методологія маркетингової етики розроблена зарубіжними ученими П. Мерфі, Р. Лазняка та Ф. Гарріс, згідно твердження яких «Маркетингова етика - це систематичне дослідження того як моральні стандарти застосовують до маркетингових рішень, поведінки та інститутів» [1, с. 315; 2, с. 5].

## Формування цілей статті

Метою статті є з'ясування сутності та змісту маркетингової етики в контексті її дослідження з позицій суб'єктного підходу; виявлення основних напрямків етичної поведінки у контексті взаємодії одного суб'єкта ринку з іншими суб'єктами ринку.

## Виклад основного матеріалу

У контексті систематизації розгляду маркетингової етики вважаємо за доцільне аналізувати її з точки зору суб'єктного, інструментального та функціонального підходів. В межах суб'єктного підходу ми пропонуємо розглядати маркетингову етику з точки зору оцінки етичності взаємовідносин та поведінки основних акторів маркетингових взаємодій: споживачів, посередників, постачальників ресурсів, виробників та продавців (рис. 1).



Рисунок 1. Суб'єктний підхід до класифікації маркетингової етики

Авторська розробка



Питання вивчення споживчої етики у вітчизняній науковій практиці часто розглядається через дослідження категорії «етичне споживання». «Під етикою споживання розуміємо сукупність принципів поведінки споживача на ринку, які відповідають нормам традиційної моралі. Під етичним споживанням – споживчий процес, який відповідає етичним принципам» [3, с. 15].

Слід також зазначити, що інтерпретація споживчої етики в конкретному суспільстві носить доволі суб'єктивний характер, оскільки поняття «традиційної моралі» може дуже істотно відрізнятись в різних країнах, етносах чи спільнотах. Варто зауважити, що моделі споживання можуть відрізнятись в різних країнах через природно-кліматичні умови, культурні особливості, релігійні переконання та економічне становище більшості населення. Однак, проаналізувавши існуючі практики, можна виділити універсальні принципи етичного споживання. До відповідальних практик реалізації цих принципів можна віднести:

- сортування відходів, уникнення надмірного споживання, відмова від продуктів, що містять екологічно шкідливі речовини тощо;
- дотримання прав людини (в цьому аспекті найчастіше згадується дотримання прав працівників, працею яких можуть скористатися недобросовісні виробники, а також прав дітей. Завдання етичного споживача - реагувати на прояви такої неетичної поведінки шляхом бойкоту продукції таких виробників);
- дбайливе ставлення до тварин (споживачі в цивілізованих країнах приділяють велику увагу питанню тестування на тваринах. Компанії, які проводять такі експерименти, негативно сприймаються споживачами і призводять до відмови від споживання їхньої продукції);
- підтримка вітчизняного виробника (важливий принцип етичного споживання для сучасної української дійсності, де зруйнована війною економіка потребує постійного стимулювання та підтримки. Споживча поведінка, орієнтована на споживання вітчизняної продукції, може суттєво підтримати національну економіку в умовах кризи);
- доброзичливе ставлення до інших споживачів (цей аспект етичної споживчої поведінки включає толерантне ставлення до інших споживачів під час процесу купівлі, особливо в черзі за товаром. Іншим важливим аспектом толерантності до інших споживачів є уникнення демонстрації власної вищості за рахунок володіння більш дорогими та унікальними товарами).

Вивчення етики продавця зумовлено формуванням безпосередньої взаємодії між продавцем і покупцем у місці продажу. Ефективна комунікація в місці продажу є запорукою успішних транзакцій сьогодні та уможливлення майбутніх транзакцій, як зазначають Є. Майовець та Я. Майовець: «взаємовідносини продавця і покупця будуть успішними тоді, коли вони ґрунтуються на довірі. До чинників, які формують довіру, належать досвід, надійність, щирість, сумлінність, стиль передачі інформації» [6, с. 75]. Зміст цих чинників вказує на те, що важливо, щоб покупці вірили в достовірність інформації, наданої продавцем, інакше вони будуть розчаровані, коли виявиться, що продавець говорить неправду. Розчаровані покупці з меншою ймовірністю здійнять повторну покупку в тому ж місці. Довіра покупця формується не до організації продавця, а до конкретного персоналу цієї організації, з яким покупець взаємодіє безпосередньо в торговому залі. Довіра до персоналу використовується для формування довіри до компанії продавця в цілому. Тому роздрібні торговці повинні приділяти увагу підбору персоналу, розвитку його навичок і забезпеченню належної мотивації.

Етика посередників пов'язана з функціонуванням каналу дистрибуції. «Посередники – це особи або фірми, які надають компанії фінансові послуги, допомагають у просуванні, розподілі та продажі товарів у процесі їхнього руху від виробника до споживача» [5, с. 107-108]. Формування етичних відносин на всіх рівнях системи дистрибуції є вирішальним фактором, що впливає на ефективність системи дистрибуції в цілому. Дотримання етичних принципів у діяльності посередників є запорукою побудови партнерських відносин між різними рівнями системи дистрибуції. Важливими аспектами етичної діяльності посередників є чесність, своєчасність та якість виконання роботи.

«Взаємовідносини компанії-виробника з постачальниками є вкрай важливим з точки зору сучасного маркетингу, а, отже, задоволення потреби кінцевого споживача. Це забезпечується за рахунок дуже простого механізму впливу роботи постачальника на споживче задоволення: постачальник забезпечує компанію виробника необхідною продукцією (сировиною, матеріалами, напівфабрикатами, комплектуючими тощо), якість яких безпосередньо впливатиме на якість кінцевої продукції, вартість яких безпосередньо впливатиме на вартість кінцевої продукції,

логістичні витрати щодо яких будуть впливати на вартість кінцевої продукції. Таким чином, можна говорити, що якість роботи постачальника чинить вплив на кінцевого споживача» [4, с. 98]. Важливість етичного постачання полягає в тому, що компанії-виробники зацікавлені у встановленні довгострокових відносин з добросовісними етичними постачальниками, які постачають необхідні ресурси вчасно, в повному обсязі та належної якості, що дозволяє їм безперервно виконувати свої договірні зобов'язання перед клієнтами. Взаємодія з недобросовісними та неетичними постачальниками негативно впливає на результати діяльності та репутацію компанії. Основними етичними вимогами до постачальників є комерційна добросовісність, чесна конкуренція, відсутність конфлікту інтересів, контроль за міжнародними операціями, конфіденційність та повага до інтелектуальної власності, захист даних, виявлення проблем та повідомлення про них взаємодіючих сторін, а також чесні маркетингові практики.

Маркетингову складову етики виробника можна пояснити з точки зору інструментального та функціонального підходів. Щодо трактування маркетингової етики, то інструментальний підхід доречно розглядати з точки зору ключових елементів комплексу маркетингу. Отже, основними складовими маркетингової етики з інструментального підходу можна визначити етику маркетингової товарної політики, етику ціноутворення, етику маркетингової політики розподілу, комунікаційну етику, етику управління персоналом та етику зв'язків з громадськістю. З точки зору функціонального підходу, окрім вищезазначених складових, необхідно додатково визначити етику маркетингових досліджень, етику закупівель та ділову етику.

### Висновки

Суб'єктний підхід до трактування маркетингової етики – найпростіший, на наш погляд підхід до її аналізу, так як дозволяє проаналізувати ключові напрями відносин між учасниками ринку, в яких може проявлятися та вирішуватися дилема «правильно-неправильно». Для суб'єкта ринку нескладно визначити ключових суб'єктів взаємодії та основні її аспекти, особливо в умовах прагнення обох сторін вибудувати довготривалі стійкі відносини. Безумовно суб'єктний підхід до аналізу маркетингової етики потребує доповнення та поглиблення у контексті використання вищезгаданих інструментального або функціонального підходів.

KUSHNIR T.M.<sup>1\*</sup>

<sup>1\*</sup> PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Marketing, Ivan Franko Lviv National University, e-mail: taras\_kushnir@ukr.net, ORCID ID: 0000-0003-1643-2273

## METHODOLOGICAL AND APPLIED ASPECTS OF THE APPLICATION OF THE SUBJECT APPROACH TO THE UNDERSTANDING OF MARKETING ETHICS

**Purpose.** The article clarifies the essence and content of marketing ethics in the context of its study from the standpoint of the subjective approach; the main directions of ethical behavior in the context of the interaction of one market entity with other market entities are identified. **Methodology.** To achieve the goal, the article uses general scientific and special methods of scientific research - the method of scientific abstraction to determine the content of the subjective approach, induction and deduction to determine the key agents of interaction within the framework of the study of the essence and content of marketing ethics from the standpoint of the subjective approach, synthesis and analysis to determine the main directions of the formation of ethical/unethical behavior within the framework of the interaction between key participants in market relations. **Results.** Marketing ethics is considered from the point of view of assessing the ethics of relationships and the behavior of the main actors of marketing interactions: consumers, intermediaries, resource suppliers, manufacturers and sellers. The essence and key directions of the implementation of consumer ethics, seller ethics, intermediary ethics, supply ethics and manufacturer ethics are clarified. The subjectivity of the interpretation of consumer ethics norms for each society has been determined, based on the established norms, traditions and customs formed historically and not regulated by law. Universal principles of ethical consumption have been formulated, characteristic of different societies and relevant in any circumstances, level of economic development, structure of social relations and mentality. The feasibility of further consideration of producer ethics from the standpoint of instrumental and functional approaches has been substantiated. **Scientific novelty.** Theoretical and methodological substantiation of the subjective approach to the interpretation of marketing ethics in

the context of the interaction of a market entity with other market entities has been carried out. **Practical significance.** The obtained research results are suitable for use in the process of building mutually beneficial long-term relationships for enterprises and organizations of various industries, different forms of ownership, sizes and scales of activity.

*Keywords:* marketing ethics, subject approach, consumer ethics, seller ethics, intermediary ethics, ethics, supply ethics, producer ethics

## REFERENCES

1. Laczniak Gene R. (2012). Ethics of Marketing. SAGE Brief Guide to Business Ethics . Los Angeles: SAGE Publications, 308-322.
2. Murphy Patrick E., Laczniak Gene R., Harris Fiona. (2017). Ethics in Marketing: International cases and perspectives. 2nd Edition. London: Routledge, 212.
3. Yevtushevska O. (2014). Prospects for the development of ethical consumption in Ukraine. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Serii: «Ekonomika»*. 12 (165). 14-17 (in Ukrainian).
4. Kushnir T.M. (2022). Ethical aspects of activity of supplier companies. *Review of transport economics and management*. 8(24). 97-102 (in Ukrainian).
5. Mayovets Ye.Y. (2015). *Marketynh: teoriia ta metodolohiia* [Marketing: theory and methodology]. Lviv. LNU im. Franka. 450 (in Ukrainian).
6. Mayovets Ye.Y. and Mayovets Ya.M. (2022). *Marketynh u rozdribnii torhivli* [Marketing in retail trade]. Lviv. «HALYCH-PRES». 220 (in Ukrainian).

Стаття надійшла до редакції: 16.12.2024  
Received: 2024.16.12

УДК 338.48.025

РОЇК О.<sup>1</sup>, НЕДЗВЕЦЬКА О.<sup>2\*</sup>

1 к.е.н., доцент, доцент кафедри туризму Національного університету «Львівська політехніка», e-mail: oksana.obervan@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-3617-8068.

2\* старший викладач кафедри туризму Національного університету «Львівська політехніка», e-mail: nedzvetska.olga@gmail.com, ORCID ID: 0000-0001-6449-7341

## ПЕРСОНАЛІЗАЦІЯ ОБСЛУГОВУВАННЯ ТА ПРОФЕСІЙНОГО ЕТИКЕТУ ЯК ОСНОВА УСПІШНОГО КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ В СФЕРІ ГОСТИННОСТІ

**Мета** статті полягає у дослідженні взаємозв'язку між персоналізацією обслуговування та професійним етикетом як основою успішного клієнтоорієнтованого підходу в індустрії гостинності. Завдання статті включають аналіз сучасних тенденцій персоналізації обслуговування, вивчення ролі професійного етикету у формуванні клієнтського досвіду, а також оцінку впливу технологічних інновацій на ці процеси. **Методика дослідження** включає аналіз теоретичних джерел та сучасних практик персоналізації обслуговування в галузі гостинності, а також використання результатів емпіричних досліджень для оцінки ефективності цих процесів. Основні **результати** статті показують, що інтеграція персоналізації обслуговування та етики є ключовим фактором для підвищення рівня конкурентоспроможності туристичних підприємств. Зокрема, персоналізовані послуги допомагають підвищити емоційний комфорт клієнтів, що веде до зростання лояльності та задоволення, а також оптимізації взаємодії між персоналом і гостями. У статті розглянуто основні тенденції персоналізації обслуговування, акцентуючи увагу на ролі професійного етикету у формуванні клієнтського досвіду. Персоналізація, доповнена професійним етикетом, стає не лише інструментом підвищення задоволеності клієнтів, але й засобом формування довгострокових взаємовідносин, що сприяє створенню лояльної клієнтської бази. Водночас у сучасному динамічному середовищі зростає значення технологічних рішень, які забезпечують ефективну інтеграцію цих підходів у бізнес-процеси підприємств сфери гостинності. Професійний етикет, як основа якісної комунікації, відіграє важливу роль у створенні позитивного досвіду клієнтів. Його значення особливо актуальне у контексті міжкультурної комунікації, яка стає важливим аспектом діяльності глобалізованих підприємств гостинності. Досліджено вплив сучасних технологій на покращення персоналізованих послуг. Також визначено принципи та підходи до інтеграції персоналізації та етики в стратегії обслуговування, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності туристичних підприємств. **Наукова новизна** роботи полягає у визначенні основних принципів і підходів до інтеграції персоналізації та етики в стратегії обслуговування, що створює основи для формування конкурентних переваг у сфері гостинності. **Практична значимість** статті полягає в розробці рекомендацій для ефективного застосування персоналізованих послуг, що дозволяють туристичним підприємствам підвищити якість обслуговування та забезпечити емоційний комфорт клієнтів, що є основою успішного розвитку бізнесу в умовах сучасної конкуренції.

*Ключові слова:* персоналізація обслуговування; професійний етикет; клієнтоорієнтований підхід; технологічні інновації; конкурентоспроможність підприємств; емоційний комфорт; штучний інтелект; автоматизація процесів; персоналізовані послуги

### Постановка проблеми

Сучасний розвиток сфери гостинності характеризується посиленням конкуренції та стрімким зростанням очікувань клієнтів, які прагнуть отримати індивідуалізовані, високоякісні послуги та етичну взаємодію [1]. Однак багато туристичних підприємств стикаються з труднощами в забезпеченні ефективного клієнтоорієнтованого підходу [2]. Зокрема, персоналізація обслуговування часто обмежується стандартними рішеннями, які не враховують унікальних потреб споживачів. Водночас низький рівень професійного етикету серед персоналу, який проявляється у недостатній підготовці до міжкультурної комунікації та відсутності навичок емоційного інтелекту, негативно впливає на якість взаємодії з клієнтами.

Крім того, обмежене використання сучасних цифрових інструментів, таких як CRM-системи чи технології штучного інтелекту, ускладнює процеси збору, аналізу та використання даних про клієнтів, що знижує ефективність персоналізації [3]. Часто персоналізація та професійний етикет розглядаються ізольовано, що не дозволяє створити цілісний клієнтоорієнтований підхід. Це призводить до втрати довіри клієнтів і зниження конкурентоспроможності підприємств.

Таким чином, існує потреба в комплексному підході, що інтегрує персоналізацію обслуговування та професійний етикет у бізнес-процеси підприємств сфери гостинності. За таких умов постає потреба розробки інноваційних рішень, спрямованих на адаптацію до індивідуальних потреб клієнтів, впровадження стандартів етичної взаємодії та активне використання сучасних технологій. Вирішення цієї проблеми є ключовим фактором підвищення якості обслуговування, задоволеності клієнтів та зміцнення ринкових позицій туристичних підприємств у галузі.

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

Питання персоналізації обслуговування та професійного етикету в сфері гостинності є актуальним у сучасних умовах конкуренції. К. М. Кашук, І. В. Мосійчук і І. В. Саух [1] наголошують на важливості використання сучасних технологій управління, зокрема CRM-систем, для оптимізації обслуговування та підвищення задоволеності клієнтів. У дослідженні С. Ковальчук [2] акцентується увага на тенденціях розвитку індустрії гостинності в Україні та потребі у впровадженні клієнтоорієнтованих підходів як основи для досягнення конкурентних переваг. М. Bilan [3] і V. Afshar [4] зосереджують увагу на використанні генеративного штучного інтелекту в сфері гостинності. Їхні дослідження демонструють, що такі технології, як чат-боти, значно спрощують процес персоналізації, автоматизуючи комунікації та аналізуючи дані про клієнтів [3-4].

О. Т. Полінкевич [5] досліджує управління конфліктами як важливу складову професійного етикету, підкреслюючи роль ефективної комунікації у запобіганні конфліктним ситуаціям. А. А. Терехух і Л. В. Теодорович [6] розглядають філософські аспекти комфорту туристів, підкреслюючи значення професійного етикету у створенні позитивного емоційного досвіду клієнтів.

Дослідження Макар О. П. [7] демонструє важливість інтеграції стратегічного маркетингу й рекламно-інформаційної діяльності для формування конкурентних переваг. Автор вказує, що ці інструменти можуть слугувати основою для персоналізації обслуговування, враховуючи індивідуальні потреби клієнтів [7]. Зокрема, Н. Данько [8] наголошує на ефективності застосування нейромаркетингових інструментів у комунікаціях, що дозволяє створювати персоналізовані рішення для клієнтів.

Таким чином, сучасні дослідження підтверджують, що інтеграція технологій, розвиток етичних стандартів і персоналізація взаємодії з клієнтами є ключовими для формування клієнтоорієнтованого підходу в індустрії гостинності. Проте невирішеними аспектами загальної проблеми, на які спрямована дана стаття, є недостатнє дослідження специфіки впровадження персоналізації обслуговування та професійного етикету в умовах постійних змін у сфері гостинності, зокрема в Україні. Враховуючи швидкий розвиток технологій, існує потреба в аналізі їхнього впливу на взаємодію з клієнтами, а також у розробці ефективних стратегій для інтеграції цих інструментів в традиційні стандарти обслуговування. Крім того, недостатньо досліджено вплив цих підходів на забезпечення емоційного комфорту та довіри клієнтів, що є критично важливим для розвитку конкурентоспроможних туристичних підприємств. Ці питання потребують окремого вивчення для створення комплексної моделі ефективного клієнтоорієнтованого обслуговування в умовах постійних змін на ринку гостинності.

### **Формулювання мети статті**

Метою статті є дослідження взаємозв'язку між персоналізацією обслуговування та професійним етикетом як основою успішного клієнтоорієнтованого підходу в сфері гостинності. Завдання статті полягають у аналізі сучасних тенденцій персоналізації обслуговування в індустрії гостинності та вивченні ролі професійного етикету у формуванні клієнтського досвіду, оцінці впливу технологічних інновацій на процеси персоналізації та професійного обслуговування, визначенні основних принципів і підходів до інтеграції персоналізації та етики у стратегії обслуговування для підвищення конкурентоспроможності туристичних підприємств, а також у розробці рекомендацій

щодо ефективного застосування персоналізованих послуг для покращення взаємодії з клієнтами та забезпечення їхнього емоційного комфорту.

### Виклад основного матеріалу дослідження

Сфера гостинності в умовах сучасного глобалізованого ринку зазнає значних трансформацій, які обумовлені розвитком технологій, підвищенням вимог споживачів і зростанням конкуренції [1]. У таких умовах формування клієнтоорієнтованого підходу стає критично важливим для забезпечення конкурентоспроможності. Основними складовими цього підходу є персоналізація обслуговування та дотримання професійного етикету, які дозволяють не лише задовольнити потреби клієнтів, а й створити довготривалі довірливі відносини [3].

Аналіз сучасних тенденцій персоналізації обслуговування в індустрії гостинності вказує на те, що клієнтський досвід стає основним фактором успіху туристичних підприємств у сучасних умовах. Висока конкуренція та швидкий розвиток технологій змушують підприємства активно впроваджувати персоналізацію обслуговування як стратегічний елемент для забезпечення лояльності клієнтів і досягнення конкурентних переваг [9].

Однією з основних тенденцій є застосування технологій великих даних (Big Data), штучного інтелекту (AI) та машинного навчання для збору та аналізу інформації про клієнтів [10]. Завдяки цим технологіям підприємства можуть створювати персоналізовані пропозиції, які максимально відповідають уподобанням і потребам гостей. Наприклад, за допомогою алгоритмів AI можна на основі попередніх відвідувань або уподобань автоматично пропонувати клієнтам страви або послуги, які їм подобаються. Такі підходи дозволяють не лише підвищити рівень задоволення клієнтів, але й збільшити їхню лояльність до бренду [2; 4].

За даними дослідження McKinsey & Company (2023), 79% споживачів заявляють, що готові здійснювати більше покупок у компаніях, які пропонують персоналізовані послуги [10]. Крім того, 91% споживачів, згідно з даними Accenture, висловлюють бажання купувати більше у компаніях, які надають персоналізовані рекомендації, що відповідають їхнім індивідуальним уподобанням. Ці факти підтверджують, що персоналізація є важливим фактором для підвищення рівня задоволення клієнтів і забезпечення конкурентоспроможності підприємств у сфері гостинності [4; 10].

Проте варто зазначити, що персоналізація обслуговування потребує уваги до етики та дотримання норм конфіденційності. За дослідженнями, понад 60% споживачів висловлюють занепокоєння щодо того, як їх персональні дані використовуються в маркетингових цілях. У зв'язку з цим, важливою є не тільки збір і використання даних для персоналізації, але й забезпечення високих стандартів захисту інформації та прозорості щодо її використання [3; 10].

Водночас професійний етикет відіграє важливу роль у формуванні клієнтського досвіду, оскільки він сприяє створенню комунікаційної культури, що забезпечує емоційний комфорт для клієнтів [11]. У сучасних умовах високої конкуренції в індустрії гостинності важливо не лише впроваджувати технології персоналізації, але й створювати атмосферу, в якій клієнт відчуває індивідуальну увагу та турботу з боку персоналу. Професійний етикет включає такі аспекти, як ввічливість, увага до потреб клієнта, коректність у комунікаціях, що забезпечує довіру та підвищує рівень задоволення від послуг [12].

Отже, поєднання технологічних аспектів персоналізації обслуговування та високих стандартів професійного етикету дозволяє створити унікальний клієнтський досвід, що є важливою умовою для підвищення лояльності клієнтів та забезпечення конкурентоспроможності підприємств у сфері гостинності [6]. Впровадження цих практик не лише відповідає вимогам сучасного ринку, але й сприяє розвитку сталих відносин з клієнтами, що, в свою чергу, має позитивний вплив на фінансові результати підприємства (див. табл. 1).

Оцінка впливу технологічних інновацій на персоналізацію та професійне обслуговування в індустрії гостинності демонструє значний вплив на ефективність туристичних підприємств [7]. Впровадження технологій великих даних, штучного інтелекту (AI), автоматизації та мобільних додатків дозволяє оптимізувати процеси обслуговування та підвищити рівень індивідуалізованого сервісу [3]. У табл. 2 обґрунтовано основні технологічні інновації, їхній вплив на персоналізацію та професійне обслуговування в індустрії гостинності, а також приклади їх використання в реальному бізнес-середовищі.

Таблиця 1

**Взаємодія персоналізації обслуговування та професійного етикету в індустрії гостинності**

*Джерело: розроблено автором*

Фактор	Персоналізація обслуговування	Професійний етикет
Ціль	Створення індивідуальних умов обслуговування на основі даних клієнта (уподобання, історія замовлень, емоційний стан).	Забезпечення взаємоповаги, емоційного комфорту та відповідності стандартам обслуговування для підвищення задоволеності клієнта.
Методи реалізації	Використання CRM-систем, великих даних, штучного інтелекту для збору та аналізу інформації про клієнтів.	Відповідність професійним стандартам поведінки, знання та дотримання етикету, емпатія, уважність до деталей.
Інструменти	Інформаційно-комунікаційні технології (штучний інтелект, чат-боти, системи управління відносинами з клієнтами).	Вербальна та невербальна комунікація, вміння слухати, уважність до запитів клієнта, інтуїція, дотримання корпоративних норм і стандартів.
Роль у формуванні досвіду клієнта	Забезпечення унікальних вражень через індивідуальні пропозиції, що враховують особисті вподобання та очікування клієнта.	Формування довіри та лояльності клієнта через коректну поведінку, поважне ставлення, вміння правильно реагувати на запити та забезпечення високого рівня емоційного комфорту.
Вплив на конкуренцію	Збільшення конкурентоспроможності завдяки наданню унікальних послуг, що відповідають специфічним вимогам клієнта.	Підвищення рівня обслуговування та задоволення клієнта, що допомагає зберігати клієнтів і підвищувати рівень їх лояльності.
Приклад	Система лояльності, що пропонує клієнту персоналізовані знижки або бонуси на основі його попередніх покупок.	Персонал, який зустрічає клієнта з усмішкою, вітає його по імені, відповідає на запити ввічливо і швидко, а також активно проявляє емпатію.

Таблиця 2

**Аналіз впливу технологічних інновацій на персоналізацію та професійне обслуговування в індустрії гостинності**

*Джерело: розроблено авторами*

Технологічна інновація	Опис інновації	Вплив на персоналізацію обслуговування	Вплив на професійний етикет	Приклад використання
Великі дані та аналітика	Збір і аналіз великих обсягів даних про клієнтів для створення персоналізованих пропозицій	Залучення клієнтів через індивідуальні рекомендації та спеціальні пропозиції	Підвищення точності та коректності комунікацій, вимагає етичного використання даних	Аналіз переваг клієнтів для створення персоналізованих пропозицій
Штучний інтелект (AI)	Використання AI для автоматизації процесів обслуговування, таких як чат-боти та рекомендаційні системи	Прогнозування потреб клієнтів і адаптація сервісів до їхніх уподобань	Адаптація до нових форматів взаємодії, забезпечення емоційного контакту з клієнтом	Використання чат-ботів для відповіді на запитання клієнтів
Мобільні додатки та платформи	Мобільні програми для бронювання, замовлень та доступу до персоналізованих послуг	Забезпечення доступу до індивідуальних пропозицій та зручних сервісів	Стандарти комунікації через мобільні платформи, взаємодія за допомогою додатків	Додатки для готельних замовлень, доступ до ексклюзивних послуг
Автоматизація процесів	Впровадження автоматизованих систем для управління процесами замовлень та обслуговування	Зменшення часу на виконання замовлень, швидка адаптація до потреб клієнта	Використання автоматизації з врахуванням людського аспекту та етикету	Автоматизовані системи реєстрації в готелях
Геолокаційні технології	Технології на основі GPS для надання персоналізованих послуг в залежності від місцезнаходження клієнта	Персоналізація сервісів на основі локації клієнта (наприклад, спеціальні пропозиції в певних місцях)	Повага до конфіденційності та інформування клієнтів про використання їхніх даних	Оферти, що надходять до клієнта в залежності від його місцезнаходження

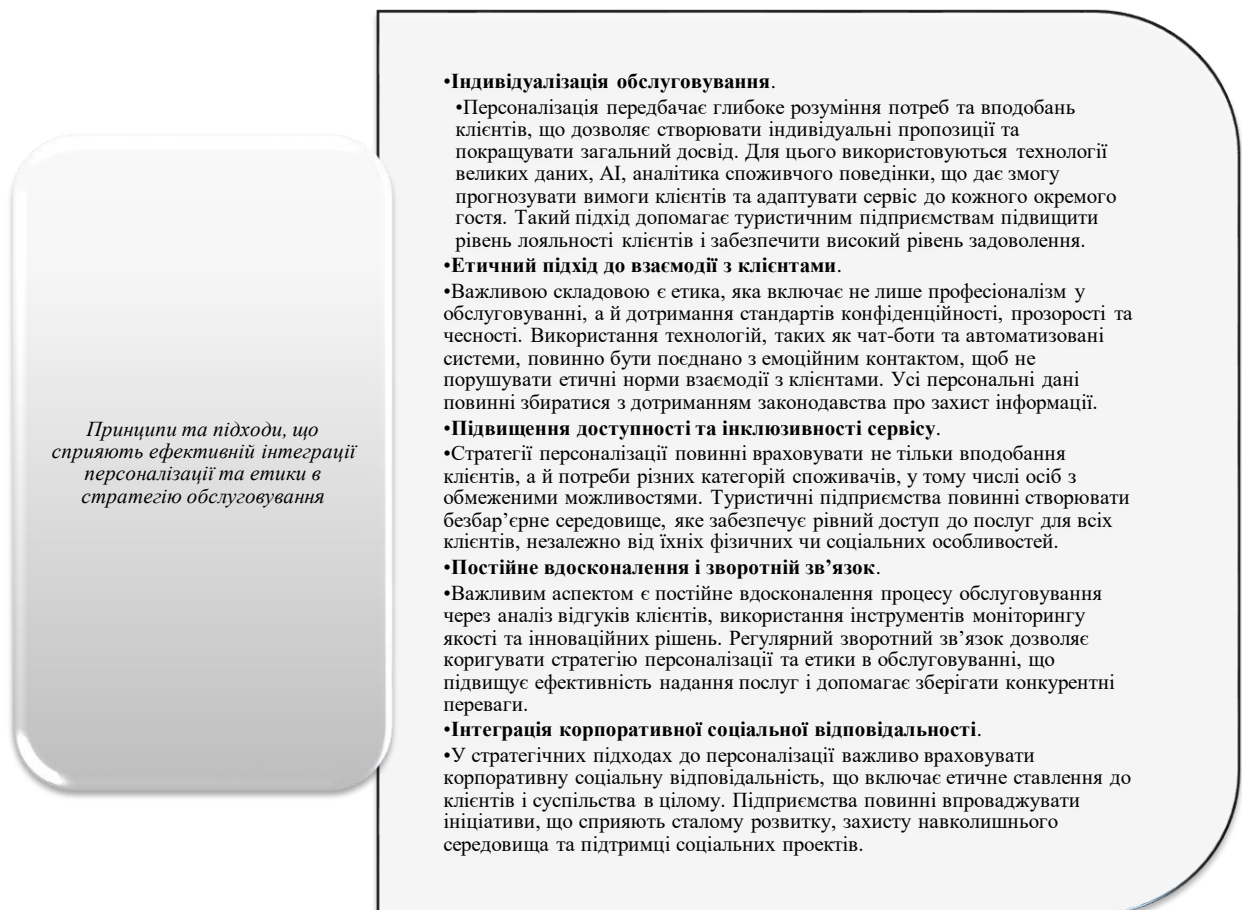
Технології великих даних дають можливість компаніям зібрати та обробити інформацію про клієнтів, що дозволяє створювати персоналізовані пропозиції. Це значно підвищує рівень лояльності та доходи підприємств. Дослідження McKinsey (2023) підтверджує, що компанії, які використовують ці технології, демонструють зростання доходів на 10-15% [10].

Штучний інтелект і машинне навчання допомагають прогнозувати потреби клієнтів та адаптувати пропозиції в реальному часі, автоматизуючи комунікації через чат-боти та забезпечуючи швидке виконання запитів. Результати досліджень [2-4] свідчать, що AI значно зменшує час виконання замовлень та покращує досвід клієнтів. Мобільні додатки забезпечують зручність бронювання та доступу до персоналізованих послуг. Використання функцій геолокації дозволяє адаптувати обслуговування в залежності від місцезнаходження клієнта, що підвищує комфорт користування послугами [4].

Технологічні інновації також змінюють професійний етикет, зокрема у взаємодії з клієнтами через цифрові канали. Однак для збереження високих стандартів обслуговування важливо поєднувати технології з людським фактором, підтримуючи емоційний контакт та дотримання етичних норм [11].

Таким чином, технологічні інновації значно впливають на персоналізацію обслуговування, дозволяючи підприємствам глибше розуміти потреби клієнтів та підвищувати якість сервісу, що сприяє зростанню їх конкурентоспроможності.

Інтеграція персоналізації та етики в стратегію обслуговування є важливим аспектом для підвищення конкурентоспроможності туристичних підприємств [12]. Основні принципи та підходи, що сприяють ефективній інтеграції цих двох складових наведені на рис. 1.



**Рис. 1. Принципи та підходи, що сприяють ефективній інтеграції персоналізації та етики в стратегію обслуговування в сфері гостинності**

*Джерело: розроблено авторами*



Таким чином, інтеграція персоналізації та етики в стратегію обслуговування дозволяє підвищити конкурентоспроможність туристичних підприємств, створюючи лояльну та задоволену клієнтську базу, що є основою довгострокового успіху на ринку.

Розробка рекомендацій щодо ефективного застосування персоналізованих послуг для покращення взаємодії з клієнтами та забезпечення їхнього емоційного комфорту є ключовим аспектом для досягнення високого рівня обслуговування та підвищення лояльності клієнтів. Зокрема до основних рекомендацій можна віднести:

1. Використання великих даних для глибокого аналізу клієнтів. Застосування технологій великих даних дозволяє збирати інформацію про вподобання клієнтів, їхні покупки, відвідування та поведінкові патерни. Аналіз цих даних допомагає не лише передбачити потреби клієнтів, а й персоналізувати пропозиції, щоб задовольнити індивідуальні вимоги кожного гостя. Це дозволяє не тільки оптимізувати досвід, але й формувати емоційний комфорт через точне налаштування послуг.

2. Впровадження штучного інтелекту для індивідуалізованого обслуговування. Штучний інтелект (AI) може забезпечити персоналізовану взаємодію через автоматичні системи, такі як чат-боти або голосові помічники, що надають клієнтам індивідуальні консультації та відповідають на їхні запитання в реальному часі. Використання AI для адаптації обслуговування (наприклад, зміна режиму температури або освітлення в номері готелю) забезпечує високий рівень персоналізації і емоційного комфорту.

3. Забезпечення зручності за допомогою мобільних додатків. Мобільні додатки є потужним інструментом для покращення взаємодії з клієнтами. Вони дозволяють не лише здійснювати бронювання та замовлення, а й надають доступ до спеціальних пропозицій або програм лояльності. Використання геолокаційних функцій для надання рекомендацій щодо місцевих атракцій або послуг підвищує комфорт клієнтів, адаптуючи досвід до їхніх поточних потреб.

4. Введення персоналізованих програм лояльності. Розробка програм лояльності, які враховують індивідуальні вподобання та історію взаємодії з клієнтом, є ефективним інструментом для зміцнення взаємодії. Наприклад, на основі попередніх покупок або активності можна створювати персоналізовані пропозиції та бонуси, що стимулюють повторні візити та сприяють покращенню емоційного досвіду клієнтів.

5. Навчання персоналу емоційному інтелекту. Для забезпечення емоційного комфорту клієнтів персонал повинен не тільки мати технічні навички, а й бути здатним до емоційно грамотного спілкування. Підвищення рівня емоційного інтелекту працівників дозволяє створювати атмосферу гостинності, де клієнти відчувають себе комфортно та впевнено.

6. Розробка системи зворотного зв'язку. Регулярний зворотний зв'язок від клієнтів допомагає не тільки визначити рівень задоволення, але й дає змогу коригувати послуги під їхні потреби. Відгуки, що збираються через мобільні додатки або онлайн-платформи, дозволяють миттєво реагувати на будь-які запити чи скарги, підвищуючи емоційний комфорт і довіру клієнтів.

7. Підтримка інклюзивного обслуговування. Важливо забезпечити доступність послуг для всіх категорій клієнтів, у тому числі осіб з обмеженими можливостями. Інклюзивне обслуговування, яке враховує фізичні, культурні та соціальні особливості гостей, дозволяє створити комфортні умови для більш широкої аудиторії, підвищуючи рівень емоційного комфорту та задоволення [1; 6-8; 11].

Застосування запропонованих рекомендацій дозволить не тільки покращити персоналізацію обслуговування, але й створити комфортну та позитивну атмосферу для клієнтів, що в свою чергу сприятиме зростанню лояльності та конкурентоспроможності підприємства.

## Висновки

У результаті проведеного дослідження можна зробити висновок, що персоналізація обслуговування та професійний етикет є фундаментальними елементами клієнтоорієнтованого підходу в сфері гостинності. Їх інтеграція забезпечує високий рівень задоволеності клієнтів, підвищує лояльність та сприяє зміцненню конкурентних позицій підприємств. У сучасних умовах особливо важливим є використання технологій для вдосконалення цих процесів.

Крім того, персоналізація обслуговування є важливим інструментом підвищення конкурентоспроможності туристичних підприємств. Впровадження технологічних інновацій, таких як великі дані, штучний інтелект, мобільні додатки та автоматизація процесів, значно трансформує

процеси обслуговування, забезпечуючи індивідуальний підхід до кожного клієнта та підвищення рівня емоційного комфорту. Технології дозволяють не лише оптимізувати операційні витрати, але й створюють нові можливості для надання персоналізованих послуг, що задовольняють специфічні потреби гостей і сприяють формуванню лояльності.

Однак, збереження високого рівня професійного етикету є ключовим аспектом, що визначає ефективність персоналізованих послуг. Важливо, щоб технології доповнювали людський фактор, а не замінювали його, забезпечуючи емоційний контакт і дотримання етичних стандартів у взаємодії з клієнтами. У цьому контексті особливу увагу слід приділяти підготовці персоналу до роботи з новими технологіями та розвитку їх емоційного інтелекту, що дозволяє створювати атмосферу гостинності, де кожен клієнт відчуває себе комфортно і бажаним.

Персоналізовані послуги, інтегровані в стратегію обслуговування, мають великий потенціал для покращення взаємодії з клієнтами. Вони не лише забезпечують високий рівень індивідуалізованого сервісу, але й сприяють розвитку емоційного зв'язку з гостями, що є важливою складовою сучасного туристичного бізнесу. Впровадження таких інноваційних підходів дозволяє туристичним підприємствам не тільки задовольняти поточні потреби своїх клієнтів, але й прогнозувати їх майбутні вимоги, що сприяє зростанню конкурентоспроможності і забезпеченню сталого розвитку галузі.

Перспективами подальших досліджень можуть бути зосереджені на аналізі впливу персоналізації та етикету на економічні показники підприємств гостинності, а також на розробці міжкультурних стандартів обслуговування.

ROIK O.<sup>1</sup>, NEDZVETSKA O.<sup>2\*</sup>

1\* Ph.D., Associate Professor, Associate Professor at the Department of Tourism, Lviv Polytechnic National University. e-mail: oksana.obervan@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-3617-8068.

2\* Senior Lecturer at the Department of Tourism, Lviv Polytechnic National University. e-mail: nedzvetska.olga@gmail.com, ORCID ID: 0000-0001-6449-7341.

## PERSONALISATION OF SERVICE AND PROFESSIONAL ETIQUETTE AS THE FOUNDATION OF A SUCCESSFUL CUSTOMER-ORIENTED APPROACH IN THE HOSPITALITY INDUSTRY

**The aim** of this article is to explore the relationship between service personalisation and professional etiquette as the basis for a successful customer-oriented approach in the hospitality industry. The objectives of the article include analysing current trends in service personalisation, examining the role of professional etiquette in shaping customer experience, and evaluating the impact of technological innovations on these processes. **The research methodology** involves the analysis of theoretical sources and current practices of service personalisation in the hospitality sector, as well as the use of empirical research results to assess the effectiveness of these processes. **The main findings** of the article show that the integration of service personalisation and ethics is a key factor in enhancing the competitiveness of tourism enterprises. Specifically, personalised services help increase the emotional comfort of customers, leading to greater loyalty and satisfaction, as well as optimising the interaction between staff and guests. The article discusses the main trends in service personalisation, emphasising the role of professional etiquette in shaping customer experience. Personalisation, complemented by professional etiquette, becomes not only a tool for improving customer satisfaction but also a means of fostering long-term relationships, thereby contributing to the creation of a loyal customer base. At the same time, the growing significance of technological solutions in today's dynamic environment ensures the effective integration of these approaches into the business processes of hospitality enterprises. Professional etiquette, as the foundation of effective communication, plays a vital role in creating a positive customer experience. Its importance is particularly relevant in the context of intercultural communication, which has become a crucial aspect for globalised hospitality businesses. The article also examines the impact of modern technologies on enhancing personalised services. Additionally, principles and approaches to integrating personalisation and ethics in service strategies are identified, which contribute to the enhancement of competitiveness in the tourism industry. **The scientific novelty** of the work lies in identifying the key principles and approaches to integrating personalisation and ethics into service strategies, thereby creating the foundation for competitive advantages in the hospitality sector. **The practical significance** of the article lies in the development of recommendations for the effective application of personalised services, which enable tourism enterprises to improve service quality and ensure emotional comfort for customers, forming the basis for successful business development in the face of modern competition.

*Keywords:* service personalization; professional etiquette; customer-oriented approach; technological innovations; business competitiveness; emotional comfort; artificial intelligence; process automation; personalized services

## REFERENCES

1. Kashchuk, K. M., Mosiychuk, I. V., & Saukh, I. V. (2023). Suchasni tekhnolohii upravlinnia v hotelno-restorannomu biznesi: praktyky ta innovatsii [Modern management technologies in the hotel and restaurant business: practices and innovations]. *Biznes Inform*, 6, 93–99. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-6-93-99>
2. Kovalchuk, S. (2024). Doslidzhennia stanu ta tendentsii rozvytku industrii hostynnosti Ukrainy [Research on the state and trends of the hospitality industry in Ukraine]. *Transformational Economy*, 2(07), 27–32. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2024-7-5>
3. Bilan, M. (2024). *Generative AI in hospitality and travel: How to boost guest experiences and multiply revenue*. MOCG. <https://masterofcode.com/blog/generative-ai-chatbots-in-the-travel-and-hospitality-industry-use-cases>
4. Afshar, V. (2023). *How to achieve hyper-personalization using generative AI platforms*. ZDNET. <https://www.zdnet.com/article/how-to-achieve-hyper-personalization-using-generative-ai-platforms>
5. Polinkevych, O. (2022). Tekhnolohii upravlinnia konfliktamy v hotelno-restorannomu biznesi [Conflict management technologies in hotel and restaurant business]. *Restaurant and Hotel Consulting. Innovations*, 5.1, 23–36. <https://doi.org/10.31866/2616-7468.5.1.2022.260869>
6. Terebukh, A., & Teodorovych, L. (2024). Filosofski pidkhody do zabezpechennia komfortu turistiv [Philosophical approaches to ensuring the comfort of tourists]. *Economy and Society*, 66. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-56>
7. Makar, O. (2024). Intehratsiia stratehichnoho marketynhu ta reklamno-informatsiinoi diialnosti u formuvanni konkurentnykh perevah turystychnykh pidpriemstv [Integration of strategic marketing and advertising-information activities in shaping the competitive advantages of tourism enterprises]. *Economy and Society*, 66. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-82>
8. Danko, N. (2024). Zastosuvannia instrumentiv neiromarketynhu v komunikatsiiakh iz kliientamy v turystychnomu biznesi [Application of neuromarketing tools in communications with clients in the tourism business]. *Economy and Society*, 65. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-5>
9. American Express Travel. (2024). *2024 Global Travel Trends Report*. <https://www.americanexpress.com/en-us/travel/discover/get-inspired/global-travel-trends>
10. Adobe & Skift. (2018). *Understanding travel's personalization revolution*. <https://skift.com/2018/04/27/understanding-travels-personalization-revolution>
11. Alekseeienko-Lemovska, L. V. (2016). *Etyka turystychnoho biznesu* [Ethics of tourism business]. <http://www.spilnota.net.ua/ua/article/id-4471>
12. Lashley, C. (2016). Business ethics and sustainability. *Research in Hospitality Management*, 6(1), 1–7.

Стаття надійшла до редакції: 16.12.2024.  
Received: 2024.12.16

# ЦИФРОВА ЕКОНОМІКА, МАТЕМАТИЧНІ І ІНСТРУМЕНТАЛЬНІ МЕТОДИ ЕКОНОМІКИ / DIGITAL ECONOMICS, MATHEMATICAL AND INSTRUMENTAL METHODS OF ECONOMICS

УДК 631.153.7:658.5

ЯСІНЕЦЬКА І. А.<sup>1\*</sup>, КУШНІРУК Т. М.<sup>2</sup>, ГРИБ В. В.<sup>3</sup>

1\* д. е. н, професор, професор кафедри садово-паркового господарства, геодезії і землеустрою, заклад вищої освіти «Подільський державний університет», e-mail: kinash.irina@meta.ua, ORCID ID: 0000-0002-2996-4394

2 кандидат сільськогосподарських наук, доцент, доцент кафедри садово-паркового господарства, геодезії і землеустрою, заклад вищої освіти «Подільський державний університет», e-mail: kuschniruk81@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-3983-6070

3 аспірант кафедри садово-паркового господарства, геодезії і землеустрою, заклад вищої освіти «Подільський державний університет», e-mail: vd.grib@gmail.com, ORCID ID: 0009-0007-7753-4501

## ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ЗЕМЕЛЬНИМИ РЕСУРСАМИ

**Мета.** Метою роботи є визначення потенціалу використання якісних відомостей про земельні ресурси, що зберігаються у відповідних базах даних відповідних геоінформаційних систем, як в агрегованому, так і в вибіркового вигляді, для підвищення ефективності використання земель, оцінки їх стану та впровадження заходів з охорони. **Методи.** Використано загальні і спеціальні методи: абстрактно-логічний метод – для чіткого визначення цілей та завдань дослідження; діалектика наукового пізнання – для розгляду сутності цифрових технологій в управлінні земельними ресурсами; метод синтезу – для виявлення взаємозв'язків між суб'єктами земельних відносин в умовах цифровізації; табличний метод – для наочного відображення результатів дослідження; реферативний метод – для формулювання висновків і рекомендацій дослідження. **Результати.** У статті констатовано, що для покращення ефективності використання земель та збільшення можливостей посилення заходів охорони земельних ресурсів необхідно забезпечити постійний доступ до актуальної, повної й достовірної інформації про об'єкти управління (земельні ресурси) в умовах складних соціо-еколого-економічних систем, шляхом створення баз даних земельної інформації. Доведено, що важливість застосування якісних відомостей про земельні ресурси, як у комплексі, так і вибірково, а також всіх аспектів, пов'язаних з ними, полягає в тому, що ці дані, які зберігаються в базах геоінформаційних систем, необхідні для підвищення ефективності використання земель, оцінки їхнього стану та реалізації охоронних заходів. **Наукова новизна.** Основні результати даної наукової роботи зведено до наступного: описано модель єдиного інформаційного простору, що містить дані про земельні ресурси, розділені на відповідні підсистеми та рівні; наведено пропозиції щодо створення баз даних про земельні ресурси з урахуванням їх видів і змістовного наповнення; обґрунтовано значення точної інформації для ефективного управління земельними ресурсами шляхом аналізу втрат, спричинених неякісними даними про земельні ресурси, що слугуватиме основою для ефективного моніторингу, оцінки стану та реалізації охоронних заходів щодо земельних ресурсів в умовах складних соціо-еколого-економічних систем. **Практична значимість одержаних результатів.** Надані рекомендації авторів можна використовувати для впровадження цифрових технологій у практику управління земельними ресурсами. Це дасть можливість агровиробникам аналізувати великі масиви даних та відслідковувати стан земельних ресурсів і обґрунтованість їх використання на різних рівнях влади, що сприятиме прозорості ринку землі. Створення сприятливих умов для життя суспільства, зниження соціальної напруженості, підвищення довіри до держави, економічне зростання та збільшення доходів мають сприяти гармонізації інтересів держави, бізнесу та населення.

**Ключові слова:** цифрові технології, управління, земельні ресурси, модель, інформаційний простір, ефективність

### Постановка проблеми

Земельні ресурси як об'єкти управління традиційно розглядаються у взаємозв'язку з відносинами власності на землю, які визначають зміст системи взаємодії економічних суб'єктів, що виникають у процесі реалізації права власності. Структурна та функціональна складність системи

управління зумовлена її багаторівневим характером, широтою виконуваних функцій управління, неоднорідністю суб'єктів, пов'язаних із землею, та різноманітністю економічних інтересів.

У цьому контексті цифрові технології відіграють ключову роль у підвищенні ефективності управління земельними ресурсами шляхом забезпечення прозорості, точності та доступу до інформації для всіх зацікавлених сторін. Дослідження поточного стану та структури систем збору, зберігання, передачі та обробки інформації про земельні ресурси виявило такі проблеми: відсутність єдиної системи та специфіки змісту відомостей про землю; відсутність інтерпретації та візуалізації земельних даних; розрізненість джерел інформації про земельні ресурси. Множинність джерел та величезний обсяг даних й інформації про земельні ресурси створюють плутанину в інформаційному забезпеченні системи управління земельними ресурсами.

Основними джерелами інформації в системі управління земельними ресурсами є адміністративні органи та органи місцевого самоврядування. Алгоритм отримання є ієрархічним, тобто інформація надається за принципом «від меншого до більшого». Первинні дані про площу, стан, використання, цільове призначення, якість та інші характеристики земель надаються органам місцевого самоврядування, затим місцевим та державним органам влади. Однак у цьому ланцюжку є неповна інформація, зокрема, про якість ґрунтового покриву, забруднення земель, антропогенне навантаження на територію тощо. Водночас в реальності існує фрагментація не лише у структурі та виборі земельних даних та індикаторів, але й у системі «джерело інформації – постачальник – користувач». Інакше кажучи, різні органи влади мають справу з різним змістом земельних даних. Як наслідок, не існує єдиної структурованої системи збору, зберігання та надання показників земельних даних.

На сьогодні єдиний державний реєстр нерухомості (ЄДРН) є єдиним доступним систематизованим «сховищем» інформації про землю. Система надає інформацію не про земельні ресурси, а про земельні ділянки як суто економічний об'єкт управління вельми обмеженого змісту і доступу. Відповідно до загальноприйнятого визначення, земельна ділянка – це відокремлена частина земної поверхні з певною площею та правовим статусом. Відокремленість в даному випадку слід розуміти як фіксацію поворотних точок меж земельних ділянок у вигляді плоских прямокутних координат  $X$  та  $Y$  в документах та електронній базі даних єдиного державного реєстру прав на нерухоме майно. Візуалізація відбувається у вигляді офіційних кадастрових карт, і представленими даними неможливо маніпулювати. Крім того, інформація про земельні ділянки, така як якість землі, рослинність, ґрунтовий покрив, агрокліматичні умови, екологічні та епідеміологічні умови, на жаль, недоступна в реєстрах.

Отже, основними проблемами інформаційного забезпечення систем управління земельними ресурсами є: відсутність чіткості у змісті земельної інформації; фрагментарність даних; обмежений доступ до них; обмеженість можливостей обробки, трансформації та інтерпретації інформації та практично повна відсутність візуалізації інформації для здійснення геопросторового аналізу; проблеми інформаційної та технічної підтримки процесів обробки земельної інформації про земельні ресурси.

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

Вагомий внесок у розвиток теорії та практики в контексті цифрового підходу до раціонального управління земельними ресурсами внесли провідні українські вчені: Ю. Карпінський, А. Лященко, Н. Лазоренко, І. Кравчук, П. Топольницький, А. Лазарева, О. Мась, К. Борисевич, Х. Махмудов, П. Пивовар, Д. Дема, О. Николюк, Ясінецька І., П. Пуцентейло, Я. Костецький, М. Брик, А. Рудомеха, Н. Русіна, В. Люльчик, Н. Кийко, О. Кушнірук, О. Рудько та ін.

Сучасне суспільство характеризується стрімкими темпами використання різноманітних цифрових інформаційних технологій у регулюванні та управлінні складними соціо-еколого-економічними системами, до яких також слід віднести і системи управління земельними ресурсами, зазначається в роботах [2; 13]. У цьому контексті автор [9] стверджує, що цифрові технології в управлінні – це насамперед інструмент і засіб досягнення позитивного управлінського ефекту. Отримання позитивного ефекту від управлінської діяльності, на думку науковців [4-5; 13], означає реалізацію певної раціональної поведінки, спрямованої на максимізацію вигод, отриманих від об'єкта управління.

Згідно з дослідженням [6], основою досягнення позитивних ефектів від управлінської діяльності в системах управління земельними ресурсами є всебічний аналіз актуальної, достовірної та повної інформації про об'єкт управління. Заслугове на увагу робота [2], в якій домінує позиція, що інформація в контексті земельних ресурсів є сукупністю даних, які надають знання про землю (земельні ресурси, землекористування) як об'єкт управління земельними ресурсами.

Оскільки інформація про земельні ресурси має чітку геопросторову прив'язку (геопросторове позиціонування) до певної ділянки земної поверхні, її інтерпретація та візуалізація є необхідною та належною умовою для об'єктивного комплексного аналізу та оцінки ефективності використання земель, про що йдеться у наукових дослідженнях [3; 7]. Водночас, автори роботи [2] зазначають, що для прийняття об'єктивних рішень у сфері регулювання земельних відносин та ефективного управління земельними ресурсами органи управління й усі суб'єкти земельних відносин повинні бути забезпечені достовірною та своєчасною інформацією про стан земельних фондів та динаміку їх розвитку.

Досягнення цієї мети потребує використання сучасних цифрових технологій, які за своїми функціональними можливостями здатні задовольнити потреби в обробці, зберіганні та наданні максимального обсягу інформації про об'єкт управління.

### **Формування цілей статті**

Метою роботи є визначення потенціалу використання якісних даних про земельні ресурси, що зберігаються у відповідних базах даних геоінформаційних систем, як в агрегованому, так і в вибірковому вигляді, для підвищення ефективності використання земельних ресурсів, оцінки їх стану та впровадження заходів з охорони.

### **Виклад основного матеріалу**

Земельні ресурси – це сукупність земель, що функціонують як природний ресурс і як об'єкт господарської діяльності, мають певні просторові, екологічні та економічні характеристики, які можуть бути використані для задоволення потреб суспільства. З точки зору управління, земельні ресурси розглядаються як об'єкт регулювання, оцінки, моніторингу та планування з боку держави, включаючи оптимізацію, охорону та відтворення їх використання з урахуванням екологічних вимог і соціально-економічних цілей сталого розвитку [1].

В умовах сьогодення використання геоінформаційних систем (ГІС) для управління земельними ресурсами значно підвищує ефективність моніторингу та оцінки стану земель, є важливим для оптимізації їх використання [2]. Єдиний інформаційний простір (ЄІП) – це інтегрована база даних, що містить актуальну та систематизовану інформацію про земельні ресурси, їхнє використання, стан і потенціал. Важливим є забезпечення централізованого доступу до даних, якісного інтегрування геоінформаційних систем з великими базами даних, які містять детальні відомості про земельні ресурси, зокрема з єдиним інформаційним простором, що дасть змогу отримувати актуальну та якісну інформацію про стан земель, їхнє використання та потенціал [14; 15]. Єдиний інформаційний простір важливий для створення єдиного доступу до даних для різних зацікавлених сторін, включаючи державні органи, об'єднані територіальні громади (ОТГ), дослідників. Це дозволяє здійснювати глибокий аналіз земельних ресурсів для прийняття рішень щодо їх раціонального використання, моніторингу та охорони.

Використання точної та актуальної бази даних в єдиному інформаційному просторі, де вся інформація доступна в одному місці та постійно оновлюється, дозволяє більш ефективно управляти земельними ресурсами, підвищити точність оцінки стану земель, прогнозувати продуктивність та швидко виявляти проблемні ділянки, які потребують захисту або заходів з відновлення [10; 14].

Для вирішення вищезазначених проблем, на нашу думку, слід врахувати низку рекомендацій та пропозицій, які сприятимуть покращенню якості інформації про земельні ресурси та можливості їх використання, а також підвищенню раціональності землекористування на всіх рівнях системи управління:

З метою задоволення потреби в якісному інформаційному забезпеченні всіх суб'єктів земельних відносин та надання доступу до інформації про земельні ресурси і можливості її геопросторової інтерпретації необхідно сформувати єдиний інформаційний простір – концентрації та накопичення

земельних даних на основі використання геоінформаційних систем. При цьому геоінформаційні системи є найбільш оптимальним і зручним інструментом обробки, інтерпретації та візуалізації інформації, в тому числі для управління розвитком територій на всіх рівнях [5; 11]. Єдиний інформаційний простір, сформований на базі Порталу земельних даних, забезпечить інформацією про землю органи державної влади та всі зацікавлені сторони, пов'язані із земельними відносинами. Використання інформаційно-комунікаційних систем також сприятиме інформаційній підтримці в управлінні різними суміжними сферами. Це дозволить максимально ефективно використовувати земельну інформацію в системах управління земельними ресурсами.

Модель єдиного інформаційного простору у вигляді інформаційного порталу земельних даних показана на рисунку 1.



**Рис. 1. Принципи та підходи, що сприяють ефективній інтеграції персоналізації та етики в стратегію обслуговування в сфері гостинності**

*Джерело: розроблено авторами*

При формуванні єдиного інформаційного простору необхідно враховувати ієрархічну структуру системи управління земельними ресурсами, оскільки основними постачальниками інформації про вказані ресурси (стан та використання земель) є місцеві громади [6]. Основними постачальниками інформації про земельні ресурси до геоінформаційної системи «Земельні ресурси України» є бази даних (БД) ключових локальних геоінформаційних систем з єдиною структурою інформації про земельні ресурси, інтегровані та організовані з базами даних геоінформаційних систем регіонального рівня [8].

Така ієрархія визначається підпорядкованістю нижчих рівнів вищим у системі управління земельними ресурсами, згідно з якою вхідна інформація впорядковується від первинних джерел (місцевих) до регіональних органів, затим до національних органів. Слід зазначити, що геоінформаційні системи за набором виконуваних функцій і змістом інформації повинні відповідати вимогам прийняття рішень щодо підвищення ефективності управління земельними ресурсами, які є основним виробничим базисом і водночас середовищем існування людини [3; 9]. На основі даних єдиного інформаційного простору з'являється можливість використовувати інформацію «напрямую», без посередників, для проведення комплексного просторового аналізу фактичного та прогнозованого землекористування. Переваги представленої моделі формування єдиного інформаційного простору наведені в таблиці 1.

Таблиця 1

**Переваги використання єдиного інформаційного простору**

*Джерело: складено авторами*

Показники використання земельної інформації	Інформація у держорганах влади	Інформація в ЄІП	Переваги ЄІП
Збір та зберігання	Різні органи влади (центральна, регіональна та місцева)	Єдиний орган (Укрдержреєстр)	+
Обробка	Різні та часто взаємно суперечливі інформаційні системи	Місцеві ГІС, регіональні ГІС, державна ГІС (узгоджені та інтегровані в ЄІП)	+
Структура бази даних	Відсутність єдиної структурованої системи БД	Єдина систематизована та структурована БД	+
Доступність інформації	Обмеження (закриті системи, доступ на основі запитів)	Без обмежень	+
Оперативність надання інформації (час обробки запиту)	Дні, тижні	Хвилини, години	+
Доступ до інформації	Запити до органів державної влади (особисто/заочно)	Користувальницький доступ за допомогою телекомунікаційних систем (мережа Інтернет)	+
Зміст інформації про земельні ресурси	Децентралізований	Структурований	+

На нашу думку, найбільш прийнятним варіантом є створення центру управління системно-структурованою інформацією та великими даними про земельні ресурси (сукупності земельних ділянок) та інші види власності на базі існуючої організації – Укрдержреєстр. Обґрунтуванням пропозиції щодо створення центру на базі Укрдержреєстру є існуюча база інформаційного забезпечення управління земельними ресурсами у вигляді єдиного державного реєстру нерухомості, а також найкраще підготовлений персонал, приміщення та обладнання. Слід зазначити, що збір даних у такий спосіб має вирішальне значення, як показано на рисунку 2. Юридичні та фізичні особи, органи влади всіх рівнів взаємодіють з Укрдержреєстром через регіональну транспортну систему (регіональні органи національного реєстру) для забезпечення передачі інформації та транзитних потоків (які приносять користь органам влади всіх рівнів). Центральний рівень Укрдержреєстру займається застосуванням та криптографічною обробкою всіх потоків, включаючи транзитні потоки.

Регіональний рівень Укрдержреєстру відповідає за застосування та криптографічну обробку інформації та транзитних потоків. Передача та обробка інформації та транзитних потоків повинні бути визначені в нормативних документах, а також у правилах взаємовідносин з органами влади, юридичними та фізичними особами на всіх рівнях. Інтеграція бази даних і, відповідно, самих даних в єдиний інформаційний простір допомагає досягти синергетичного ефекту.

З одного боку, для якісної комплексної оцінки землі як найціннішого природного ресурсу необхідний більш детальний і ґрунтовний опис земель, що базується на широкому спектрі параметрів, які характеризують земельний ресурс як складний та інтегрований об'єкт управління. Така оцінка сприятиме точному прогнозуванню та підвищенню ступеня раціональності використання земельних ресурсів. А розробка довгострокових планів раціонального використання земель є одним з основних завдань загального стратегічного планування економічного розвитку регіону та країни в цілому [7; 13] і пріоритетним напрямом державної земельної політики. З іншого боку, до збору та зберігання певної інформації про земельні ресурси слід застосовувати системний та структурований підхід. Необхідно створити чітку систему збору та розповсюдження земельних даних з певною структурою та організацією. Оскільки земельні ресурси є складними соціо-еколого-економічними об'єктами управління з багатьма характеристиками, інформація про землю матиме складну структуру, засновану як на її видовому складі, так і на ієрархії.





**Рис. 2. Схема здійснення збору та надання інформації про земельні ресурси з єдиного інформаційного простору Укрдержреєстру**

*Джерело: складено авторами*

Видовий склад інформації про земельні ресурси визначає характеристики певного змісту земель, що формуються за певними принципами, як показано в таблиці 2.

Таблиця 2

**Принципи формування інформації**

*Джерело: складено авторами*

Назва принципу	Обґрунтування принципу
Відповідальність	Збір та обробка інформації про земельні ресурси, необхідної для досягнення цілей управління, вимагає регулярного розподілу обов'язків та ключових індивідуальних результатів діяльності органів управління
Надійність	Обґрунтованість і достовірність використовуваної інформації про земельні ресурси
Керованість	Визначення операцій, на які можливо чи неможливо впливати при аналізі, порівнянні та поясненні інформації про земельні ресурси в процесі контролю, оцінки та регулювання управлінської діяльності
Взаємозалежність	Використання як внутрішніх, так і зовнішніх джерел інформації. Тобто інформація про земельні ресурси отримується із взаємодіючих інформаційних систем, пов'язаних з іншими системами управління.
Відокремленість	Врахування фрагментарності окремих підрозділів органів управління, так і окремих управлінських проблем
Безперервність	Постійне формування інформаційного поля облікових даних
Сумісність	Використання одних і тих самих показників при прийнятті, оцінці та реалізації управлінських рішень на різних горизонтах планування
Зрозумілість	Чіткість, адекватність інформації та уникнення перевантаження непотрібною деталізованою інформацією
Економічність	Витрати на ведення системи управлінського обліку інформації про земельні ресурси повинні бути значно меншими, ніж вигоди від її функціонування
Достатність	Задоволеність різних зацікавлених сторін кількісними та якісними наборами даних, необхідними для прийняття ефективних управлінських рішень

Виходячи з представлених принципів формування земельно-інформаційної системи рекомендується формувати базу даних в єдиному інформаційному просторі відповідно до структури та обсягу земельних інформаційних баз даних та сфери її застосування, як показано на рисунку 3.

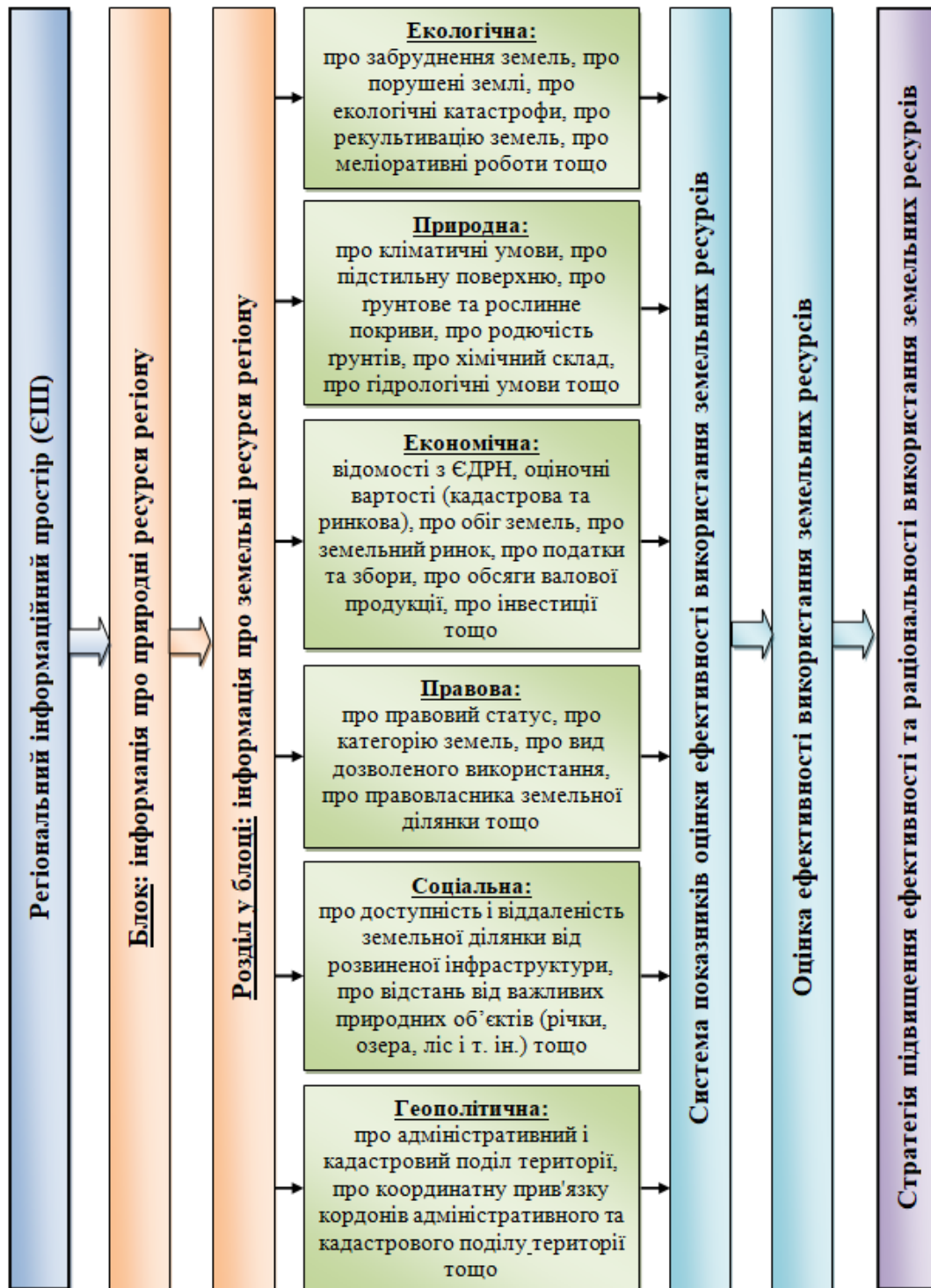


Рис. 3. Структура та обсяг земельних інформаційних баз даних в єдиному інформаційному просторі  
Джерело: складено авторами

Використання земельної інформації зумовлено необхідністю підвищення ефективності управління земельними ресурсами. Водночас, визначаючи ефективність, слід спиратися на якість і склад земельної інформації, а також на час, витрачений на її отримання та обробку.

Ряд науковців стверджує, що якість інформації є найважливішим критерієм ефективного розв'язання завдань у будь-якій сфері діяльності [4; 9; 12]. Таким чином, важливість якісної інформації для ефективності управління земельними ресурсами визначається оцінкою втрат від використання неякісної інформації про землю.

Для кількісної оцінки важливості інформації у впливі на ефективність управління земельними ресурсами ми пропонуємо використовувати два основні критерії: рівень втрат від використання неякісної земельної інформації та рівень витрат на використання якісної земельної інформації в умовах єдиного інформаційного простору. Тому коефіцієнт важливості земельної інформації ( $K_{zi}$ ) можна представити у вигляді такої функціональної залежності:

$$K_{zi} = f(P_{ni}; Z_{ki}),$$

де  $P_{ni}$  – величина втрат при використанні неякісної земельної інформації;  $Z_{ki}$  – витрати на використання якісної інформації про земельні ресурси в умовах єдиного інформаційного простору.

### Висновки

Формування єдиного інформаційного простору може задовольнити потреби всіх суб'єктів земельних відносин. Єдиний інформаційний простір ґрунтується на системному та структурованому підході та постійній організації інформації в базі даних, розробленій за ієрархічною системою, що дає можливість акумулювати всю інформацію про земельні ресурси в єдиному інформаційному просторі, а також проводити комплексний просторовий аналіз з метою підвищення якості та ефективності землекористування.

Використання інформаційно-цифрових технологій для обробки та геопросторової інтерпретації інформації про земельні ресурси, зокрема застосування геоінформаційних систем як інструментів комплексного аналізу, зумовлене досягненням різних видів ефектів, які можуть виникнути в результаті розвитку інформаційного забезпечення систем управління земельними ресурсами. До основних ефектів, які можуть виникнути в результаті розвитку інформаційного забезпечення на основі формування єдиного інформаційного простору, можна віднести, насамперед, екологічні, соціальні та економічні ефекти.

Забезпечення сприятливого середовища для життя суспільства, зниження соціальної напруги, зростання довіри до держави, стабільності та громадянської злагоди, збільшення валового національного продукту та національного доходу, поповнення бюджетів усіх рівнів, збільшення корпоративних доходів – все це має призвести до гармонізації інтересів держави, корпорацій та громадян.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробці та вдосконаленні методів інтеграції цифрових інформаційних технологій, зокрема геоінформаційних систем, у процеси управління земельними ресурсами. Це передбачає створення нових алгоритмів комплексного просторового аналізу та моделювання, що дозволить не лише підвищити ефективність використання земель, але й уможливить більш точний екологічний та соціально-економічний моніторинг. Дослідження також спрямовані на підвищення рівня автоматизації та прозорості земельних відносин шляхом оптимізації структури бази даних.

YASINETSKA I. A.<sup>1\*</sup>, KUSHNIRUK T. M.<sup>2</sup>, HRYB V. V.<sup>3</sup>

1\* Doctor of Economics Sciences, Professor, Professor of the Department of Horticulture and Land Management, Higher Educational Institution «Podillia State University», e-mail: kinash.irina@meta.ua, ORCID ID: 0000-0002-2996-4394

2 Candidate of Agricultural Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Horticulture and Land Management, Higher Educational Institution «Podillia State University», e-mail: kushniruk81@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-3983-6070

3 Postgraduate Student of the Department of Horticulture and Land Management, Higher Educational Institution «Podillia State University», e-mail: vd.grib@gmail.com, ORCID ID: 0009-0007-7753-4501

## USE OF DIGITAL TECHNOLOGIES IN LAND RESOURCES MANAGEMENT

**Objective.** The purpose of the study is to determine the potential of using high-quality data on land resources stored in the relevant databases of the relevant geographic information systems, both in aggregate and selective form, to improve the efficiency of land use, assess their condition and implement protection measures. **Methodology.** The article uses general and special methods: abstract and logical method – to clearly define the goals and objectives of the study; dialectic of scientific knowledge – to consider the essence of digital technologies in land management; synthesis method – to clarify the relationships between the subjects of land relations in the context of digitalization; tabular method – to visualize the results of the study; abstract method – n to formulate conclusions and recommendations of the study. **Results.** The article states that in order to improve the efficiency of land use and increase the possibilities for strengthening land protection measures, it is necessary to ensure constant access to up-to-date, complete and reliable information on the objects of management (land resources) in the context of complex socio-ecological and economic systems by creating land information databases. It is proved that the importance of using high-quality data on land resources, both in the complex and selectively, as well as all aspects related to them, lies in the fact that these data stored in geographic information systems databases are necessary to improve the efficiency of land use, assess their condition and implement protective measures. **The scientific novelty.** The main results of this scientific work are summarized as follows: the model of a single information space containing data on land resources divided into relevant subsystems and levels is described; proposals for the creation of databases on land resources are given, taking into account their types and content; the importance of accurate information for effective land management is substantiated by analysing the losses caused by poor-quality data on land resources, which will serve as the basis for effective monitoring, assessment and implementation of land resources protection measures in the context of complex socio-ecological and economic systems. **Practical significance of the obtained results.** The authors' recommendations can be used to introduce digital technologies into the practice of land management. This will allow agricultural producers to analyse large amounts of data and monitor the state of land resources and the validity of their use at different levels of government, which will contribute to the transparency of the land market. Creating favourable conditions for society, reducing social tensions, increasing trust in the state, economic growth and increasing incomes should help harmonise the interests of the state, business and the population.

*Keywords:* digital technologies, management, land resources, model, information space, efficiency.

## REFERENCES

1. Blahun, I. I., Suduk, N. V. (2022). Zemel'ni resursy yak skladova ekonomichnoho potentsialu krayiny [Land resources as a component of the country's economic potential]. *Scientific perspectives*, 1, 230–241. DOI: 10.52058/2708-7530-2022-6(24)-230-241 [in Ukrainian]
2. Karpinskyi, Yu. O., Lyashchenko, A. A., Lazorenko, N. Yu. (2023). Osnovy stvorennya interoperabel'nykh heoprostorovykh danykh [Fundamentals of creating interoperable geospatial data]. Kyiv: KNUBA. 302 p. [in Ukrainian]
3. Kravchuk, I., Topolnytskyi, P. Innovatsiyni pidkhody do derzhavnoho rehulyuvannya zemel'nykh resursiv na osnovi His-tekhnologiy [Land resources as a component of the country's economic potential]. *Actual problems of the economy*, 7, 230–238. DOI:10.32752/1993-6788-2024-1-277-230-238. [in Ukrainian]
4. Lazaryeva, A., Mas, O., Borysevykh, K. (2022). Yevropeys'ki shlyakhy rozvytku zemleustroyu v systemi upravlinnya zemel'nymy resursamy [European ways of land management development in the land management system]. *Economy and the state*, 1, 28–33. DOI: 10.32702/2306-6806.2022.1.28. [in Ukrainian]
5. Lyashchenko, A. A., Karpinskyi, Yu. O., Gavriluk, E. Yu., Cherin, A. G. (2021). Metody ta zasoby zabezpechennya interoperabel'nosti komponentiv natsional'noyi infrastruktury heoprostorovykh danykh [Methods and means of ensuring interoperability of components of the national infrastructure of geospatial data]. *Urban planning and territorial planning, Issue 77*, 309–319. DOI: 10.32347/2076-815x.2021.77.309-31. [in Ukrainian]
6. Makhmudov, H., Vashchenko, V. (2022). Orhanizatsiyno-ekonomichnyy mekhanizm vykorystannya zemel'nykh resursiv [Organizational and economic mechanism of land resource utilization]. *Mechanism of economic regulation*, 1–2, 38–44. DOI: 10.32782/mer.2022.95-96.06 [in Ukrainian]
7. Pyvovar, P., Dema, D., Topol'nyts'kyi, P., Nykolyuk, O., Pyvovar, A. (2023). Otsynuyannya vplyvu struktury zemnoho pokryvu na podatkovy nadkhodzhennya mistsevykh byudzhetiv terytorial'nykh hromad na osnovi HIS-tekhnologiy [Assessment of the impact of land cover structure on tax revenues of local budgets of territorial communities based on GIS technologies]. *Agricultural and Resource Economics. Vol. 9, № 2*, 34–62. DOI: 10.51599/are.2023.09.02.02. [in Ukrainian]

8. Portal katalogizovanykh dzherel heodanykh, bahatosharovykh e-kart, yikh zastosuvannya dlya upravlinnya hromadamy/rehionamy. GIS DATA [Portal of cataloged sources of geodata, multi-layer e-maps, their application for managing communities/regions. GIS DATA]. Retrieved from <https://cid.center/gisdata/> [in Ukrainian]
9. Putsenteylo, P. R., Kostetsky, Y. I., Bryk, M. M. (2022). Tsyfrovizatsiya upravlinnya zemel'nymy resursamy: svitovyy dosvid ta vitchyznyani realiyi [Digitalization of land resources management: world experience and domestic realities]. *Innovative economy*, 4, 20–28. DOI: 10.37332/2309-1533.2022.4.3. [in Ukrainian]
10. Rudomaha, A. V. (2019). Heoinformatsiynny analiz vykorystannya zemel' ob'yednanykh terytorial'nykh hromad [Geoinformational analysis of land use of united territorial communities]. *Academic notes of TNU named after V. I. Vernadskyi. Series: technical sciences. Geodesy*, 5, 181–185. [in Ukrainian]
11. Rusina, N. G., Lyulchuk, V. O., Kiyko, N. M., Kushniruk, O. M., Rudko, O. M. (2020). Shchodo pytannya prohramnoho zabezpechennya 3D kadastru nerukhomosti: zarubizhnyy dosvid [Regarding the issue of 3D real estate cadastre software: foreign experience]. *Academic notes of TNU named after V. I. Vernadskyi. Series: technical sciences. Volume 31 (70), № 4*, P. 267–272. DOI 10.32838/2663-5941/2020.4/40 [in Ukrainian]
12. Tretyak, A., Tretyak, V., Pryadka, T., Tretyak, R., Kapinos, N. (2021). Metodolohiya derzhavnoho upravlinnya zemel'nymy resursamy ta zemlekorystuvanniam [Methodology of state management of land resources and land use]. *Ahrosvit*, 20, 14–21. DOI: 10.32702/2306-6792.2021.20.14. [in Ukrainian]
13. Yasinetska, I., Kushniruk, T., & Lobanova, O. (2019). Vyznachennya systemy zakhodiv shchodo orhanizatsiyi ratsional'noho vykorystannya ta okhorony zemel' naselenykh punktiv [Determination of the system of measures on the organization of rational use and protection of land of planned items]. *Black Sea Economic Studies*, 37, 165–168. Retrieved from [http://www.nbu.gov.ua/UJRN/bse\\_2019\\_37\\_32](http://www.nbu.gov.ua/UJRN/bse_2019_37_32) [in Ukrainian]
14. Bavrovska, N. Environmental aspects of rational use and protection of lands. (2022). *Land management, cadaster, and monitoring*, 4, 11–18. DOI: 10.31548/zemleustriy2022.04.08
15. Ghosh, A., Rakshit, S., Tikle, S., Das, S., Chatterjee, U., Pande, C. B., Alataway, A., Al-Othman, A. A., Dewidar, A. Z., Mattar, M. A. Integration of GIS and Remote Sensing with RUSLE Model for Estimation of Soil Erosion. (2023). *Land*, 12 (1), 116–123. DOI: 10.3390/land12010116.

Стаття надійшла до редакції: 28.10.2024  
Received: 2024.10.28

УДК 330.341

УКРАЇНСЬКА Л.О.<sup>1\*</sup>, ШИФРІНА Н.І.<sup>2</sup>

<sup>1\*</sup> д.е.н., професор, професор кафедри державного управління, публічного адміністрування та економічної політики, Харківський Національний економічний університет імені Семена Кузнеця, e-mail: ukrainskalarisa@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-2500-0395

<sup>2</sup> к.е.н., доцент, доцент кафедри державного управління, публічного адміністрування та економічної політики, Харківський Національний економічний університет імені Семена Кузнеця, e-mail: runavi@i.ua, ORCID ID: 0000-0002-5079-5660

## ЕКОНОМІЧНІ І СОЦІАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ЦИФРОВОГО РОЗВИТКУ

**Мета.** Дослідити особливості та узагальнити можливі соціально-економічні наслідки цифрового розвитку.

**Методика.** В процесі дослідження використаний комплекс загальнонаукових методів дослідження, зокрема спостереження, діалектичного взаємозв'язку в системі процесів цифровізації виробництва і суспільних відносин, абстрагування і конкретизації; системного аналізу. **Результати.** Узагальнено особливості сучасного етапу цифровізації економічних і соціальних процесів, форми організації цифрового простору, висвітлено варіанти зайнятості робочої сили, яка вивільняється під впливом впровадження цифрових технологій, перспективи соціальних змін. **Наукова новизна.** Узагальнено особливості прискореного впровадження технологій штучного інтелекту, визначено передові способи організації та стандартизації онлайн-процесів, виявлено соціально-економічні особливості організації ринку праці за умов вивільнення робочої сили, доведено необхідність адаптації суспільно-економічних відносин до вимог цифрового розвитку. Доведено ускладнення проблем управління в умовах цифровізації гібридизацією форм технічного та соціального регулювання зворотних зв'язків, оскільки розглядається з двох позицій: концепції «розумного регулювання», орієнтованої на цифровий контроль, та концепції «розумного управління», що відрізняється соціальною орієнтацією. **Практична значимість.** Надано рекомендації щодо використання переваг цифрових платформ у забезпеченні протікання економічних процесів і активізації соціальних змін, виділено напрямки орієнтації стратегії розвитку сучасного бізнесу на безперервну інтелектуалізацію виробництва, рекомендовано розвивати платформенну зайнятість як провідний напрямок розвитку ринку праці.

**Ключові слова:** цифровізація; штучний інтелект, технології штучного інтелекту; інтелектуалізація виробництва; цифрові платформи; платформна зайнятість, соціально орієнтованого управління

### Постановка проблеми

Сучасне життя суспільства невід'ємно пов'язане з процесами цифровізації. Цей новий рівень технологізації характеризується переведенням інформації з матеріальних носіїв у цифрову форму і на цій, цифровій, основі подальшим цифровим супроводженням всіх економічних і соціальних процесів. Цифрова економіка, спираючись на революційні досягнення у інформаційно-цифровій галузі стає невід'ємною складовою навколишнього середовища. Можна стверджувати, що цифрові технології в економіці стають одним з найважливіших і найефективніших факторів виробництва, який, завдяки цілеспрямованому програмному забезпеченню, переводить це виробництво на якісно новий рівень, створює, переробляє, розподіляє відповідно до поставлених завдань величезні масиви даних. Цифровізація взагалі здатна значно підвищити ефективність взаємодії не тільки між самими людьми, а й між людиною, природою та технологіями у процесі організації та ведення сучасного виробництва.

### Аналіз останніх досліджень і публікацій

Ступінь та якість соціально-економічної розвиненості будь-якої держави сьогодні прямо корелюється з рівнем цифровізації економіки та соціального життя в цілому, що відкриває дорогу новим способам, прийомам та методам господарювання на всіх рівнях економічного життя – мікро-, мезо- та макrorівні, сутність і напрями розвитку яких знаходять відображення у багаточисельних дослідженнях [1, 2, 3]. Зокрема експерти звертають увагу на таке явище, як цифрова трансформація бізнесу, яка, наприклад, на думку шведських економістів Е. Столтермана та А. К. Форс з Університету Умео, є переглядом попередньої бізнес-стратегії, операцій, продуктів,

маркетингового підходу, цілей та інших аспектів бізнесу шляхом впровадження цифрових технологій у діяльність будь-якої компанії [4, с. 687-692]. Проте недостатньо визначеними залишаються питання соціально-економічних наслідків швидкого вивільнення робочої сили внаслідок прискореного впровадження цифрових технологій у всіх сферах життєдіяльності суспільства.

### Формулювання цілей статті

Метою даної статті є дослідження особливостей та узагальнення можливих соціально-економічних наслідків цифрового розвитку.

### Виклад основного матеріалу

Подальший стрімкий розвиток процесу цифровізації зокрема знаходить прояв у повсюдному впровадженні технологій штучного інтелекту, які не тільки багаторазово спрощують процеси збору та обробки інформації практично у всіх сферах діяльності, а й дозволяють швидко і точно формулювати, а потім виконувати такі завдання, які раніше вважалися просто нездійсненними. Причому не тільки внаслідок елементарної відсутності необхідної техніко-технологічної оснащеності, а й просто через неможливість правильної постановки багаторівневої управлінської задачі. А поле діяльності для технологій штучного інтелекту є справді неосяжним. Причому це безпосередньо стосується не тільки нових ІТ-підприємств, що виникають останнім часом, і цілих інформаційно-електронних галузей, а й тих секторів економіки що є традиційними. Так, цифрові технології в цілому та штучний інтелект, зокрема, дозволяють використовувати новітні виробничі методи, включаючи роботизовані системи, у створенні абсолютно нових та модернізації вже діючих виробництв так званих класичних галузей [3, 5].

Головне те, що цифровізація передбачає загалом якісно новий підхід до самого створення продукту чи послуги, тобто перехід вже на стадії розробки (проектування) та надалі – на стадії безпосереднього виробництва – до створення абсолютно нових за своїми властивостями та характеристиками продуктів чи видів послуг. При цьому вони повинні відрізнитися не лише сукупністю покращених споживчих властивостей, а й підвищеною конкурентоспроможністю на ринку, оскільки конкуренція у світовій економіці з кожним роком зростає.

Стосовно стратегії розвитку сучасного бізнесу в будь-якій країні, яка претендує на гідне місце в сучасному світі, принциповим є висновок про необхідність подальшої і безперервної інтелектуалізації виробництва. Це, зрозуміло, повною мірою стосується і України. При цьому, на нашу думку, проблему інтелектуалізації виробництва у контексті розвитку цифрової економіки слід розглядати із двох позицій [6].

З одного боку, йдеться про безпосередній розвиток найбільш наукомістких та високотехнологічних напрямів сучасної економіки – ядерних технологій, накопичувачів енергії, радіаційної медицини, біотехнології та фармацевтики, електрифікації транспортних засобів та інших. Зрозуміло, що при цьому, як уже зазначалося вище, особливе місце приділяється цифровізації виробничих процесів у цих областях, а також їх інформатизації.

З іншого, - інтелектуалізація виробництва передбачає налагодження масового випуску дійсно якісно нових видів високоінтелектуальної продукції. Але ще раз важливо підкреслити, що зовсім не обов'язково, щоб така продукція була пов'язана виключно з абсолютно новими і новітніми галузями. Це зауваження важливо для визначення подальшого розвитку соціально-економічних процесів в Україні, де за попередні роки поряд із функціонуванням потужного промислового потенціалу, створено цілий ряд супутніх йому галузей соціальної сфери.

Виходячи зі сказаного, можна зробити висновок, що вже діючі виробництва, з налагодженими – хай навіть дещо застарілими – процесами управління, системами розробки та створення продукту здатні – звичайно, за обов'язкової умови належної їх модернізації – до розробки та випуску найсучасніших продуктів. Таких, з якими виробники будуть здатні завойовувати популярність у споживачів та забезпечити належну конкурентоспроможність на ринку в тому числі і зарубіжному. Ці підприємства можуть або налагоджувати таку діяльність цілком самостійно, або брати участь у ній – у вигляді тих чи інших форм кооперації – поруч із іншими суб'єктами господарювання.

Зрештою, процеси цифровізації, що розвиваються останніми роками у глобальному масштабі, і, зокрема, прискорення застосування цифрових інформаційних технологій, сприяли появі та активному розвитку нового потужного суб'єкта світового господарства – цифрової платформи, яка створює якісно нові можливості підприємництву.

Слід зазначити, що термін «платформа» в сучасній цифровій економіці має різні визначення та трактування, іноді як синонім використовують термін «Інтернет-майданчик». Найбільш поширеним і загальним можна, на нашу думку, вважати таке визначення, згідно з яким «платформа» або «майданчик» розуміється як цифрова інфраструктура, яка дозволяє взаємодіяти двом і більше групам осіб у процесі найрізноманітніших взаємодій – економічних, правових, культурних, побутових та ін. [7].

Історично цифрові платформи спочатку виникали як простір онлайн спілкування між зацікавленими користувачами. Пізніше в цифровій економіці платформа перетворюється на сукупність спеціальних «цифрових» механізмів і правил, які обслуговують організацію та структуру різних видів діяльності. Це може бути торговий, інформаційний чи технологічний майданчик для збору, обробки та передачі певної інформації учасникам цієї платформи. А такими учасниками можуть бути два і більше користувачів, як, власне, це й відбувається з учасниками угоди на звичайному – не «цифровому» ринку.

Таким чином, цифрова платформа – або майданчик – є технічно передовим способом організації та стандартизації онлайн-процесів у нових умовах – від операцій з купівлі-продажу товарів та послуг до забезпечення зайнятості, упорядковуючи зв'язок та взаємодію економічних суб'єктів.

Платформи роблять економічні процеси більш сучасними, швидкими та інноваційними, але також менш витратними. Так, наприклад, цифрові платформи знижують або навіть зовсім прибирають низку бар'єрів для бізнесу, прискорюють та спрощують можливості різнобічної комунікації, надають учасникам якісно нові можливості господарських операцій та інструменти їх ефективного проведення. Якщо в цілому переклад «традиційного» виробництва на «цифру» дозволяє знижувати загальні витрати економічних процесів, то користування послугами цифрових платформ сприяє ще більшій економії на витратах з організації партнерства, реклами та просування товару чи послуги, забезпечення найбільш оптимальної логістики та ін.

Нарешті, є ще вид платформ, що грає в сучасних умовах особливу, значущу соціальну роль. Це платформна зайнятість, яка сьогодні активно розвивається практично в усьому світі, і такий тип зайнятості взагалі стає одним з найбільш перспективних напрямків розвитку ринку праці.

Якщо говорити конкретно про торговельні майданчики, то тут збір платформами персональних даних дозволяє їм удосконалювати взаємодію з користувачами, створювати персоналізовані пропозиції потенційним покупцям тощо.

Цифрові платформи збирають і аналізують інформацію про всі види активності користувача і сприяють обміну отриманими даними, як віртуальними, так і реальними. Маються на увазі час та місце використання (відвідування), можливі записи та коментарі в соціальних мережах, різного роду «лайки», маршрути переміщення споживачів у реальному світі (геолокація), пошукові запити, покупки, перегляди того чи іншого контенту і т.д. Далі зібрані дані обробляються та аналізуються за допомогою сучасних інформаційних технологій штучного інтелекту – так, щоб отримані аналітичні висновки могли застосовуватися з метою вдосконалення маркетингу та покращення ринкових пропозицій потенційним партнерам.

В результаті прискорюється реалізація продукту, що означає скорочення часу обігу і, таким чином, збільшення прибутку виробників, забезпечується суттєва економія ресурсів, зростає ефективність їх використання, відповідно підвищується фінансові результати всієї діяльності з виробництва і реалізації продукції.

Тут, необхідно уточнити, що цифрова платформа - це не якась управлінська структура, що має свій, умовно кажучи, «керівний офіс». Вона не створює жодних управляючих ланок, жодної ієрархії «згори донизу», оскільки сама по собі є складним інформаційним продуктом, на якому Інтернет-сервіси забезпечують «зустріч» економічних агентів, продавців та покупців, свого роду віртуальний ринок. На такому ринку всі вони мають можливість укласти угоди. Деякі експерти вважають, що цифрова платформа – це складна гібридна структура (гібрид ринків, фірм, спільнот та технологічних систем), орієнтована на створення цінності шляхом забезпечення прямої взаємодії та здійснення трансакцій між кількома групами сторонніх користувачів [8, с. 152-175].



У будь-якому випадку, дотримуючись запропонованої логіки, можна сказати, що різні Інтернет-сервіси та майданчики, які не виступають як продавець товару чи послуги, в той же час не виступають і як "класичні" посередники. Тобто вони не взаємодіють безпосередньо з учасниками угод, але при цьому надають саме неформалізоване сприяння їм у максимально взаємовигідному здійсненні.

Різного роду інформаційні, технологічні та інші майданчики, про які йшлося вище, забезпечують надання учасникам найрізноманітніших ринкових даних – як інформаційного характеру, так і конкретно-технічних у режимі реального часу, а також можуть надавати необхідну статистику та здійснювати експертну аналітику. Це багаторазово підвищує економічну активність. У зв'язку з цим слід уточнити, що цифрові платформи здатні акумулювати ринкові дані та оперувати ними, а також і аналітичними розробками, що отримуються від різних учасників ринкової діяльності – будь то індивідуальні підприємці та окремі приватні інвестори, наукові, експертні та аналітичні структури, різноманітні інвестиційні фонди, великі корпорації або в цілому держави в особі відповідних владних органів. У будь-якому випадку надання платформою інформації, що «запитується» користувачами, відбувається в зручному вигляді і в конкретному місці – скажімо, на певному сайті або в спеціальній програмі. Нарешті, розвиток цифровізації дозволяє активізувати створення соціальних платформ – причому не тільки комерційного, а й некомерційного, у тому числі – благодійного характеру.

Підсумовуючи сказане, ми можемо зробити висновок про те, що у випадку з цифровими платформами ми маємо справу з якісно новим явищем у всьому соціально-економічному житті, породженим реаліями і можливостями цифровізації та використання повною мірою технологій штучного інтелекту.

Однак перед тим, як звернутися до актуальних питань, що виникають у зв'язку з розвитком штучного інтелекту, слід окремо розглянути ще одне питання, яке порушено вище, саме, проблему забезпечення зайнятості. Почати з того, що не буде, на нашу думку, перебільшенням сказати, що з розвитком новітніх технологій у рамках цифровізації економіки і, зокрема, технологій штучного інтелекту перед людством у сфері організації зайнятості постає величезна проблема не лише власне економічного, а й соціально-етичного характеру. Не випадково британський економіст Саскінд назвав свою недавню книгу «Майбутній світ без роботи» [9]. Насправді нічого особливо інтригуючого в дослідженні під такою назвою не міститься – просто знову піднімається проблема, що озвучується вже не перший рік, загрози скорочення традиційних робочих місць у зв'язку з викликами цифрової економіки, причому у глобальному масштабі.

Дійсно, модернізація на найсучаснішій основі багатьох «класичних» галузей пов'язана з певною заміною людської праці. Певного скорочення і перерозподілу кадрів в умовах впровадження новітніх технологій не уникнути і в нашій країні. І це стосується фахівців у багатьох галузях і не тільки матеріального виробництва. Тому можна сказати, що при розгляді будь-яких питань, пов'язаних з участю технологій штучного інтелекту, мова, зокрема, неминуче йде про певне скорочення участі людського чинника, формується уява нібито роботи витісняють людей.

Однак ці побоювання багато в чому виявляються марними - принаймні, на даний момент. Цікаво, що поряд з об'єктивним скороченням низки спеціальностей виникає нове явище – заміщення одних поширених професій іншими. У будь-якому випадку, цю проблему не можна назвати однозначною. Україні теж належить безпосередньо зіткнутися з новою реальністю, коли процеси заміщення одних професій іншими набувають ще більших масштабів і швидкості. Слід звернути увагу на те, що начебто не така гостра на цей час проблема «витіснення людей» гарантовано не набуде підвищеної гостроти в майбутньому і не стане серйозним викликом для всього людського суспільства. Тому до переліку найважливіших завдань сучасної держави входить жорсткий контроль процесів створення нових, технологічно оснащених робочих місць з тим, щоб не допустити в майбутньому перекосу у вигляді «позбавлення від надлишкової робочої сили», що загрожує серйозними соціальними потрясіннями.

Сказане вище дозволяє нам ще раз повернутися до закономірного питання: які можливості надає та сама цифрова економіка для вирішення тих проблем, що породжуються нею ж у сфері трудових відносин? Тут доцільно повернутися до такого явища, як платформна зайнятість, яка:

- по-перше, сприяє реальному зниженню безробіття і, тим самим, пом'якшенню не тільки суто економічної, а й соціальної напруженості в конкретних умовах кризи, що триває, і всіх її наслідків;

– по-друге, розширює – через платформи (або майданчики) у сфері зайнятості – нові можливості для підвищення професійної кваліфікації та здобуття додаткової освіти, що надзвичайно важливо як з погляду забезпечення поточної зайнятості, так і стосовно здобуття подальших життєвих перспектив за умов розвитку цифрової економіки.

За допомогою Інтернет-майданчиків здобувачі не тільки знаходять роботу особисто для себе, а й створюють цілі колективи (робочі групи), причому не залишаючи не тільки району проживання, але навіть свого будинку. При цьому у них значно розширюється поле можливостей для вигідного найму, що є колосальним зрушенням у всій системі звичних відносин між роботодавцями і працівниками.

Будь-яка криза, тим більше тривала, як відомо, відбивається насамперед на працівниках пенсійного та передпенсійного віку. У цьому показово, як, наприклад, у Великій Британії у віковій групі людей старше 50 років саме з допомогою платформ загалом забезпечується зайнятість на 20-35 відсотків – залежно від сфери діяльності [9].

Так чи інакше, але очевидно, що за нинішніх умов зберігається певна невизначеність щодо долі багатьох звичних професій. Тому – безвідносно конкретної ситуації на нинішньому етапі стрімкого розвитку цифровізації та застосування технологій штучного інтелекту доцільно, на нашу думку, трохи повернутися назад і поставити запитання: а в чому саме штучний інтелект покликаний замінити людину? І – найголовніше – де межі безпечної для самої людини подібної заміни?

Мабуть, критичними межами слід вважати, по-перше, безумовне продовження здійснення людиною розумової та загалом творчої діяльності. Мова йде не тільки про науковий процес чи про створення літературних творів, але про творчість у найширшому значенні, що впливає з унікальних здібностей людського мислення, тільки йому у всій живій природі властивих. Будь-яка спроба заміни природних особливостей такого мислення на набір найтехнічніших, але механічних дій може загрожувати катастрофою навіть планетарного масштабу.

По-друге, за всієї важливості використання штучного інтелекту в найскладніших сучасних виробничих чи будь-яких інших технічних системах необхідно визначитися з тим, що управлінські, або інакше кажучи, диспетчерські функції у керівництві виробничими процесами завжди повинні залишатися за людиною. Іншими словами, технології штучного інтелекту покликані максимально спрощувати процес обробки інформації та забезпечувати людині можливість швидше і точніше виконати поставлене - часом дуже складне – завдання. При цьому за людиною повинні безумовно залишатися функції головного відповідального за вирішення подібного завдання.

По-третє, і це особливо важливо підкреслити, тільки людині була і залишається етично-гуманістичною складовою всього нашого життя та діяльності. Унікальні ментальні та особливо духовні властивості людської свідомості обумовлюють імперативність збереження за людьми функції визначення вектору розвитку суспільства та його основних напрямів. Виходячи із сказаного, завданнями застосування штучного інтелекту повинно бути не копіюванням людської свідомості, а обмеження цих завдань знаходженням оптимальних шляхів досягнення тих цілей, які саме людина намітила і визначила.

У зв'язку з цим особливо важливо відзначити, що в міру розвитку та розширення використання можливостей цифрової економіки та особливо технологій штучного інтелекту з різних сторін експертної спільноти, а також від багатьох споживачів у різних країнах світу надходять обґрунтовані побоювання, пов'язані з подальшим проникненням таких технологій саме у повсякденне життя людини. Виклики, які постають у цьому зв'язку перед людським суспільством, потребують своєчасного усвідомлення та адекватної відповіді.

Повертаючись до суспільно-економічних проблем, які супроводжують цифровізацію і спричиняють фундаментальні перетворення в усіх галузях життєдіяльності людини, слід підкреслити, що технології не тільки стають драйверами формування та розвитку нових галузей і засобів виробництва, а й сприяють трансформації соціальних ролей суб'єктів. «Розумне» суспільство, що формується, засноване на цінностях орієнтації на потреби людини, гнучкості, креативності кардинально змінює як виробництво і ринок товарів, так і структуру ринку праці, структуру споживання, трансформуючи системи охорони здоров'я, освіти, а також просторовий розвиток [4, 7].

Як згадувалось вище, одним із наслідків цифровізації є ускладнення технологій виробництва, що, в свою чергу, призводить до зникнення низки традиційних професій, автоматизації окремих

трудомих операцій та появи нових професій. Серйозним соціальним наслідком є зростання попиту на творчість і види праці, які не алгоритмізуються, тобто такі, що визначаються як «людське в людині». Це зайвий раз дає привід констатувати неоднозначність соціальних наслідків процесу цифровізації. Не менш серйозною проблемою є і прекарізація – процес формування нового соціального прошарку, утвореного працівниками з тимчасовою або частковою зайнятістю, яка має постійний та стійкий характер. Будучи продуктом неолібералізму, що передбачає гнучкість ринку праці, зміну розміру заробітної плати (переважно у бік її зниження) та регулювання рівня зайнятості, прекарізація є, по суті, своєрідним внутрішнім «аутсорсингом», у результаті якого власники засобів виробництва розвинених країн надають частині економічно активного населення умови праці, порівняні хіба що з умовами праці в країнах третього світу.

Збільшення швидкості обміну та розширення засобів обміну інформацією загострило проблему підвищення інформаційної грамотності, а також проблему цифрової нерівності та ризику «цифрового розколу». Зниження вартості технологій, спричинене їх масштабуванням, призвело до появи гаджетів, які забезпечують активну залученість до соціальної взаємодії людей з обмеженими можливостями здоров'я, самотніх людей похилого віку та інших категорій. Разом з тим підвищення рівня «інтелектуальності» цифрових пристроїв підвищує і ступінь вразливості їх власників. Розповсюдження технологій «Інтернету речей», по суті, робить кожного споживача прозорим для будь-яких зацікавлених осіб та структур, що логічно продукує попит на розвиток технологій цифрової безпеки, що протиставляються технологіям хакінгу та цифрової злочинності.

Відзначимо й іншу соціальну проблему, пов'язану з активізацією процесів роботизації та впровадження штучного інтелекту. Висновки численних досліджень проблем заміщення людини роботами в різних галузях і країнах, незважаючи на різницю концептуальних підходів, досить схожі. Так за даними Світового банку у США до 2033 року під «натиском» роботизації можуть зникнути 47% робочих місць, що існували у 2018 році, для Китаю ця частка може становити 77%. Міжнародна організація праці вважає, що навіть у таких країнах, як Камбоджа, Індонезія, Філіппіни, В'єтнам та Таїланд, 56% працівників підпадають під ризик постраждати від автоматизації [10].

Є й інші гіпотези. Так, футуролог М. Кайку припускає, що трудова діяльність майбутнього (мова йде про 2050 рік) не буде призначена для виконання роботами, оскільки, перш за все, цінуватимуться працівники з високим інтелектом, креативністю, інноваційністю та стратегічним мисленням. Це серйозний виклик системі сучасної професійної освіти, яка лише у 5% країн планети повністю відповідає соціальному замовленню з боку економіки, та орієнтована на формування компетенцій як здібностей, а не якостей як передумов успішності [11].

Слід зауважити, що не варто поділяти «цифровий оптимізм» тих економістів, які вважають, що побоювання щодо зазначених процесів перебільшені, оскільки, на їх думку, процес автоматизації світової економіки проходить безперервно і призводить до створення нових робочих місць. Крім того, наші опоненти, як нам здається, не повною мірою усвідомлюють, що штучний інтелект здатний замінити специфічні навички, виділені М. Поланьї, які донедавна розглядалися як виключно людські (розпізнавання зображень та звуку, їх алгоритмів та ін.). Це означає звуження переліку сфер діяльності, де людина може бути продуктивнішою за машину.

Цифрові послуги, формування та розвиток «розумних» просторів, безсумнівно, змінюють якість життя людей, роблячи її певною мірою більш комфортною. «Розумні» простори є специфічним ергатичним середовищем, в якому люди і техніко-технологічні системи відкрито взаємодіють у пов'язаних і синхронізованих інтелектуальних екосистемах [6].

Подібна взаємодія означає ще одну проблему – проблему взаємодії людини з цифровими інструментами, які спершу виконували роль інструмента-посередника, а тепер стають фактично рівноправними «учасниками» взаємодії. У цьому випадку йдеться не стільки про можливості інструментів та компетентності користувачів, скільки про зміну структури комунікаційного циклу, його когнітивного (змістовного) та реляційного компонентів. Іншими словами, звичні патерни комунікації, які дозволяли розуміти, хто з ким, про що і з приводу чого комунікує, змінюються новими комунікаційними патернами, в яких втрачається те, що Антуан де Сент-Екзюпері називав «розкішною людського спілкування», наголошуючи, «немає у світі дорожчійше зв'язків, що з'єднують людину з людиною».

Таким чином, зазначені вище риси цифрової економіки виводять на перший план проблему соціально-орієнтованого управління процесами, породжуваними цифровізацією. Ідея соціально-орієнтованого управління виходить з примату інтересів конкретних людей, їх соціальних груп у межах соціуму та за умов постійного аналізу наслідків управлінських рішень, що приймаються.

Проблема управління в умовах цифровізації ускладнюється гібридизацією форм технічного та соціального регулювання зворотних зв'язків, оскільки розглядається з двох позицій: концепції «розумного регулювання», орієнтованої на цифровий контроль, та концепції «розумного управління», що відрізняється явною соціальною орієнтацією.

У сучасній управлінській практиці мають місце заміни функцій реального соціально орієнтованого управління функціями цифрової звітності, заснованої на статистичному узагальненні даних. По суті, в соціології управління актуалізована проблема здійснення соціально-орієнтованого повороту від цифрового регулювання до «розумного управління» в умовах цифровізації суспільного життя, що розширюється. Термін «розумне регулювання» (smart regulation) запропонований австралійськими дослідниками як конотація форм регуляторного плюралізму, що включає гнучкі, оригінальні та інноваційні форми адміністративного контролю. Під «розумним управлінням» у соціології управління прийнято розуміти «соціально-орієнтоване управління» який у практиці управління фактично підміняється цифровим контролем, або «розумним регулюванням» [10, 12].

Перенесений у вітчизняну дійсність, цей термін, став відображати спотворене розуміння цифровізації: не стільки як «вивірена концепція соціально орієнтованих перетворень, вибудована на науково-дослідних програмах», скільки як «інструмент збору та фіксації великих даних, з якими досі не цілком зрозуміло, що робити і як їх використати».

Некоректне уявлення про сутність цифровізації та її вплив на соціальне середовище сприяло формуванню «нового класу» висококваліфікованих управлінців, яких Е. Тоффлер називав "датакратами" [5]. Більш того, з'явився цілий шар «креативних» технократів, які маніпулюють інформацією на всіх рівнях після того, як інформація, отримана з використанням цифрових технологій, пройшла процедуру «очищення» та «підгонки» під потрібні критерії.

Крім спотворення самої інформації, що саме собою є проявом непрофесіоналізму, в наявності і феномен імітації управлінської діяльності, що полягає у фактичному спотворенні соціальної ситуації, «підміні предметно-смісловієї реальності шляхом конструювання символічної соціальної реальності».

## Висновки

Таким чином, цифрові технології, покликані виконати роль інструменту управління, стали, по суті, фактором виробництва та відтворення негативного соціального феномена у соціальному управлінні. Аналіз зазначених обставин дає підстави констатувати, що назріла необхідність повороту від імітації управлінської діяльності («розумного регулювання») до справді «розумного управління», яку доцільно розглядати як технологію соціально орієнтованого управління. В умовах цифрової економіки подібний поворот має екзистенційний характер, забезпечуючи інституційну сутність управління як соціального феномену, в якому людина виступає у ролі суб'єкта спільної діяльності та зворотного зв'язку з іншими суб'єктами процесу. Особливих матеріальних витрат цей поворот не вимагає, оскільки його здійснення пов'язане з реалізацією соціальних програм, спрямованих на вирішення актуальних соціальних проблем. Від по-справжньому професійних управлінців знадобиться, як мінімум, прагнення до заняття реальною управлінською діяльністю.

UKRAINSKA L.<sup>1\*</sup>, SHYFRINA N.<sup>2</sup>

1\* Doctor of Sciences in Economics, professor of Public Administration, Public Administration and Economic Policy Department Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, ukrainskalarisa@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-2500-0395

2 PhD (Economics), Associate professor of Public Administration, Public Administration and Economic Policy Department Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, runavi@i.ua, ORCID ID: 0000-0002-5079-5660

## ECONOMIC AND SOCIAL PROBLEMS OF DIGITAL DEVELOPMENT

**Purpose. Goal.** The features and identify possible socio-economic legacies of digital development. **Methodology.** In the process of researching vikoristan, a complex of behind-the-scenes methods of tracking, close caution, dialectical interconnection in the system of digitalization processes, development and continuous data, abstraction and specification; system analysis. **Results.** The peculiarities of the current stage of digitalization of economic and social processes, the form of organization of the digital space are highlighted, the options for employment of labor forces that vary under influx of digital technologies, prospects for social changes. **Scientific novelty.** The possibilities of accelerated implementation of artificial intelligence technologies are summarized, advanced methods of organization and standardization of online processes are defined, socio-economic features of the organization of the labor market under the conditions of the release of the workforce are identified, the need to adapt socio-economic relations to the requirements of digital development is proven. The complication of management problems in conditions of digitalization is proved by the hybridization of forms of technical and social feedback regulation, as it is considered from two positions: the concept of "smart regulation" oriented towards digital control, and the concept of "smart management" which differs in social orientation. **Practical significance.** Recommendations have been made for the rapid transition of digital platforms to ensure the implementation of economic processes and the activation of social changes, it is seen that the direction of the strategy for the development of daily business in With the continuous intellectualization of production, it is recommended to develop platform employment as a direct route to the development of the market.

**Keywords:** digitization; artificial intelligence, artificial intelligence technologies; intellectualization of production; digital platforms; platform employment, socially oriented management

## REFERENCES

1. Backer, L. C. (2019). Economic globalization and the rise of efficient systems of global private lawmaking: Wal-Mart as global legislator. *Connecticut Law Review*, 39(4), 3–46.
2. Tapscott, D. (2014). *The digital economy anniversary edition: Rethinking promise and peril in the age of networked intelligence*. McGraw-Hill.
3. Tracey, P., & Clark, G. L. (2003). Alliances, networks and competitive strategy: Rethinking cluster of innovation. *Growth and Change*, 34(1), 1–16.
4. Stolterman, E., & Fors, A. C. (2004). Information technology and the good life. *Information Systems Research*, 15(3), 687–692.  
*Note: The volume and issue have been adapted to standard APA formatting; please verify the correct numbers if different from the provided data.*
5. Toffler, A. (2000). *The third wave* (A. Yevesa, Trans.). Vsesvit Publishing House.  
*Note: The original title in Ukrainian ("Третя Хвиля") has been translated to "The Third Wave". Include the original publication year if necessary (e.g., Original work published XXXX).*
6. Gunningham, N., Grabowsky, P., & Sinclair, D. (1998). *Smart regulation: Designing environmental policy*. Oxford University Press.
7. Les rapports du Conseil d'État. (2017). *Puissance publique et plateformes numériques: Accompagner l'«ubérisation»: Étude annuelle [MOOC]* (pp. 35–36). Paris, France.  
*Note: When citing course materials or extracts, ensure that the format conforms with the requirements of your institution if additional details are needed.*
8. Negroponte, N. (1995). *Being digital*. Knopf.
9. Sasskind, D. (2020). *A world without work: Technology, automation, and how we should respond*.  
*Note: The reference indicates it is a hardcover edition. If publisher details are available, they should be added after the title.*
10. Van Marrewijk, M. (2003). Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: Between agency and communion. *Journal of Business Ethics*, 44(2–3), 95–105.
11. Kaku, M. (2019). *Hyperpace* (A. Kam'yenets, Trans.). Lytopys.  
*Note: The original Ukrainian title "Гіперпростір" has been rendered as "Hyperpace". Confirm transliteration and publication details as needed.*
12. Windsor, D. (2001). The future of corporate social responsibility. *The International Journal of Organizational Analysis*, 9(3), 225–256.

Стаття надійшла до редакції: 14.12.2024

Received: 2024.12.14

УДК 658.5:004.6

ДЕНИС ТАРАСЕНКО<sup>1\*</sup>

<sup>1\*</sup> к.т.н., доцент кафедри приватного та публічного права, Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова, e-mail: denis.tarasenko@gmail.com, ORCID ID: 0009-0006-0582-1619

## ЕЛЕКТРОННИЙ ДОКУМЕНТООБІГ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ В КОМПАНІЇ

**Метою** статті є аналіз особливостей впровадження електронного документообігу в компаніях, визначено його роль у вдосконаленні інформаційних процесів. У сучасному світі, з розвитком інформаційних технологій, електронний документообіг стає важливим елементом функціонування компаній, який охоплює всі етапи життєвого циклу документів від їхнього створення до зберігання та архівування. Проте, попри інтенсивне впровадження електронного документообігу, існують численні проблеми, пов'язані з його оптимізацією. **Методика.** У рамках дослідження використано такі методи, як: системний аналіз, що дозволив оцінити місце документообігу в загальній структурі управління інформацією; емпіричні дослідження, які ґрунтуються на аналізі сучасних інструментів електронного документообігу та технологічних процесів компанії, даних щодо швидкості та якості обробки документів у компаніях. **Результати.** У статті досліджено електронний документообіг як ключовий інструмент оптимізації управління інформаційними процесами в сучасних компаніях. З огляду на зростаючі вимоги до швидкості, прозорості та безпеки обміну інформацією, впровадження електронного документообігу стає необхідною умовою для підвищення ефективності роботи компаній. За результатами виконаного аналізу визначено проблеми, як то: захист безпеки, інтеграції з іншими інформаційними системами, стандартизації та правового регулювання. Розв'язання цих питань дозволить підвищити ефективність роботи з документами, удосконалити захист від несанкціонованого доступу та фальсифікації документів, а також забезпечить більш чіткий контроль за рухом документів і швидкістю їхньої обробки. **Наукова новизна.** У статті обґрунтовано доцільність впровадження прогресивних та безпечних електронних підписів, таких як біометричні або багаторівневі підписи, створення чітких автоматизованих маршрутів затвердження документів тощо. Також, автором запропоновано алгоритм оптимального електронного документообігу, який дозволить ефективно організувати документообіг, мінімізуючи помилки, затримки та витрати часу на управління документами, забезпечити повний контроль за рухом документів і прозорість процесів; підвищити безпеку інформації за допомогою використаного шифрування та електронного підпису, що підвищує загальну ефективність роботи компанії. **Практична значимість.** Результати дослідження можуть бути використані у практиці менеджерів, керівників ІТ-відділів та адміністраторів систем документообігу з метою підвищення ефективності управління компанією через цифровізацію основних процесів.

*Ключові слова:* документ, електронний документ, документообіг, автоматизація, інформаційні системи, інформаційні процеси, компанія

### Постановка проблеми

Сьогодні, в умовах стрімкого розвитку інформаційних технологій, впровадження електронного документообігу в компаніях стає невід'ємною складовою бізнес-середовища. Автоматизація обробки документів дозволяє оптимізувати внутрішні та зовнішні процеси компаній, скоротити витрати часу та ресурсів, а також забезпечити високий рівень точності та безпеки даних. Адаже, електронний документообіг охоплює комплекс заходів і технологій, спрямованих на створення, зберігання, передачу, обробку та архівування електронних документів. Його впровадження дозволяє замінити традиційні паперові процеси більш ефективними електронними рішеннями, що відповідають вимогам цифрової економіки. Проте, наразі існує низка проблем, які гальмують цифровізацію документообігу, серед яких: недостатня готовність компаній до змін, відсутність необхідної інфраструктури, слабе правове регулювання та питання кібербезпеки.

Так, висока вартість впровадження й підтримки системи електронного документообігу підсилюється низьким рівнем цифрової грамотності працівників та технічними проблемами інтеграції системи з наявними інформаційними системами. Поруч із окресленими недоліками варто виокремити й, відсутність уніфікованих стандартів електронного документообігу.

## Аналіз досліджень і публікацій

У сучасному світі відбувається глобальний перехід до цифрових технологій, що потребує автоматизації процесів документообігу. Саме електронний документообіг дозволяє зменшити залежність від паперових документів і сприяє ефективнішій роботі компаній.

Наразі, в Україні розроблено низку законів, постанов та нормативно-правових актів, які забезпечують правову основу впровадження та використання електронного документообігу. Так, Законом України «Про електронні документи та електронний документообіг» [1] визначено правовий статус електронного документа, порядок його створення, обробки, зберігання, передачі та використання електронного підпису. Забезпечення автентичності електронних документів, а саме правила використання електронного цифрового підпису та гармонізація українського законодавства з європейськими стандартами, зокрема з регламентом Eidas, забезпечується Законом України «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги» [2]. Закон України «Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах» та Конвенцією ООН «Про використання електронних повідомлень у міжнародних договорах» регулює питання захисту інформації під час обробки електронних документів у системах електронного документообігу [3;4]. Правова основа електронної взаємодії між державами та організаціями в міжнародних контрактах закріплена у Рекомендаціях ОЕСД щодо електронного документообігу [5].

Отже, відповідно до Законом України «Про електронні документи та електронний документообіг» «електронний документообіг – це сукупність процесів створення, оброблення, відправлення, передавання, одержання, зберігання, використання та знищення електронних документів, які виконуються з застосуванням перевірки цілісності та у разі необхідності з підтвердженням факту одержання таких документів [1].

Разом з тим, у зарубіжній практиці електронний документообіг визначають, як «життєвий цикл електронних документів в організації, починаючи від їх отримання (введення, електронна пошта і т.п.), проходження в підрозділах зі зміною стану (доведений до відома, узгоджений, підписаний, в роботі, закритий і т.п.) і закінчуючи списанням в архів [6].

Закордонні науковці, як то: Ван Х., Чоудхурі Г., О'Рейлі Т., Девідсон Дж., Генрі М., Маклеод Л., Бейкер М., Джонс А., Паркер К. та інші, трактують електронний документообіг, як комплексну систему для автоматизації, зберігання та обміну документами в електронному вигляді, з акцентом на інтеграцію з іншими технологічними та управлінськими системами компанії. Вони підкреслюють важливість використання таких систем для підвищення ефективності бізнес-процесів, полегшення доступу до інформації, зменшення витрат та забезпечення юридичної сили документів через електронний підпис.

Серед вітчизняних дослідників питання впровадження, правового регулювання та проблеми електронного документообігу висвітлено у працях: Асанова Л., Білик О., Білоусько Т., Гречко А., Захарова І., Капітаненко Н., Козлова Н., Копняк К., Матвієнко О., Покин'череда В., Політанський В., Тарнавський Ю., Харина Ю. та інших. Проте, незважаючи на значні дослідження та напрацювання, сьогодні й надалі існує низка проблемних питань впровадження електронного документообігу в Україні, адже розвиток сучасних технологій, інформатизація та оптимізація процесів, вимагають нових сучасних рішень.

## Формулювання мети статті

Метою статті є визначення електронного документообігу та перспективи його впровадження в Україні в умовах цифрової трансформації.

## Виклад основного матеріалу

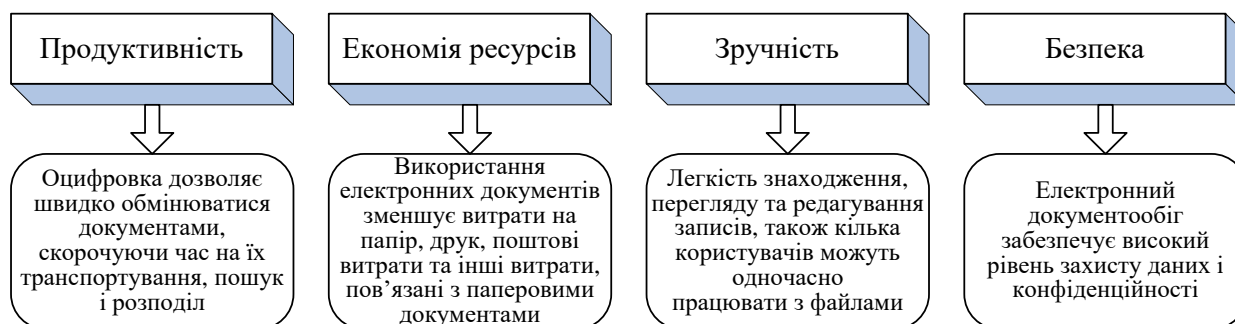
Розвиток компаній у всьому світі відбувається паралельно зі зростанням потоку даних і обсягів документації, а традиційні методи обробки паперових документів стають все менш ефективними та обтяжливими. З метою оптимізації потоку даних відбувається поступовий перехід до електронного документообігу в різних галузях бізнесу. Електронний документообіг, як було визначено вище, – це система створення, обробки, зберігання, обміну та використання документів в електронній формі,

яка замінює або доповнює традиційний паперовий документообіг [7]. Вона використовує сучасні технології для автоматизації документальних процесів у компаніях, організаціях або між ними.

Упровадження електронного документообігу має низку переваг, як то: автентичність документа та його відповідність законодавчим вимогам, завдяки електронному підпису, пришвидшений процес обробки документів та створення відповідних баз даних, що є легкодоступними для авторизованих користувачів. Разом з тим, стає прозорим процес обробки документів, що дозволяє відстежувати операції з ним на кожному етапі, відбувається миттєва передача даних між відділами чи компаніями (рис. 1).

Сучасний електронний документообіг складається з:

- електронного документа, який може містити текстову, графічну та іншу інформацію;
- електронного підпису (простого, удосконаленого, кваліфікованого), який засвідчує права та повноваження підписанта;
- програмного забезпечення (М.Е.Doc, ДОКПро, Вчасно, Deals) та інфраструктури (сервери, хмарні технології, системи шифрування тощо).



**Рис. 1. Переваги електронного документообігу**

*Джерело: розроблено автором*

Електронний документ – документ, інформація в якому зафіксована у вигляді електронних даних, включаючи обов'язкові реквізити документа [1]. Електронний документообіг поєднує зовнішні та внутрішні документи інформацію в яких зафіксовано у вигляді електронних даних. Тобто, ключовою ознакою електронного документообігу стає факт створення електронних документів замість паперових з метою накопичення, надання інформації, а також її обміну [7].

Електронний підпис – електронні дані, що додаються до інших електронних даних або логічно з ними пов'язуються й використовуються підписувачем як підпис [2].

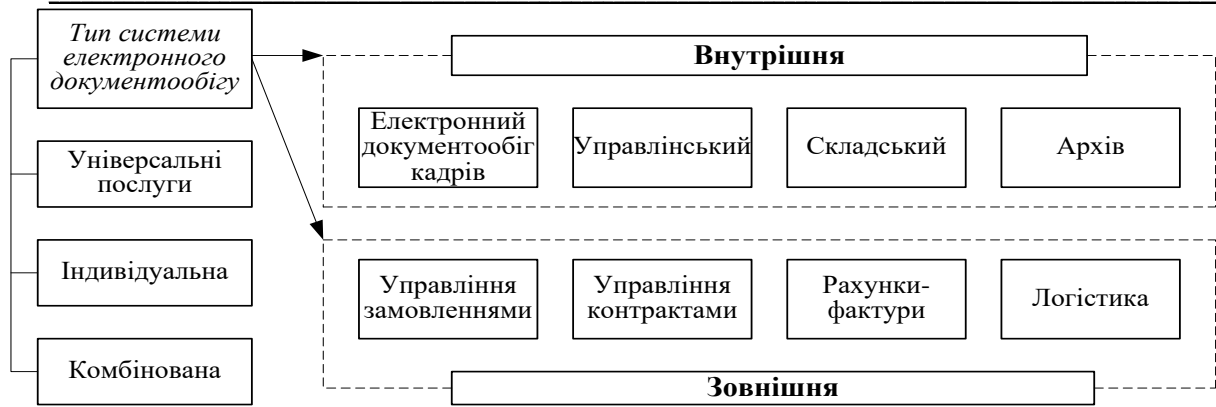
Програмне забезпечення електронного документообігу дозволяє здійснювати автоматичний аналіз документів завдяки AI та BigData. Мобільні додатки та хмарні технології створюють можливість доступ до системи з будь-якого пристрою, завдяки інтеграція з блокчейном забезпечується підвищення безпеки [8].

Отже, інформаційні процеси в електронному документообігу взаємопов'язані та створюють замкнутий цикл управління документами. Вони забезпечують: оперативність обміну інформацією між підрозділами організації, контроль за виконанням завдань, пов'язаних із документами та юридична захист операцій із документами.

Сьогодні, електронний документообіг стає невід'ємною частиною сучасного бізнесу, забезпечуючи зручність, ефективність та відповідність сучасним стандартам та включає створення, редагування, підписання, реєстрацію, зберігання та передачу документів в цифровому вигляді. Для цього використовуються спеціальні програмні засоби, які створюють електронні версії записів, зберігають їх у цифровому вигляді, а також забезпечують безпечний обмін даними між учасниками процесу.

Широкое використання електронних документів в Україні призвело до появи на ринку різних видів систем електронного документообігу, які можуть задовольнити різні потреби бізнесу (рис. 2).





**Рис. 2. Системи електронного документообігу**  
 Джерело: розроблено автором

Проте, сучасні технології та розвиток електронного документообігу супроводжується несумісністю різних системи через відсутність уніфікованих правил обміну документами. Адже, державні та приватні платформи не інтегруються між собою, що ускладнює обмін документами, а відсутність належного шифрування або захисту даних призводить до зростання хакерських атак, зламів і витоку конфіденційної інформації.



**Рис. 3. Алгоритм оптимального електронного документообігу**  
 Джерело: розроблено автором

Електронний документообіг в Україні має значний потенціал, але для його успішного розвитку необхідна системна робота з подолання вищезазначених викликів. Так, більша інтеграція електронного документообігу з іншими системами управління підприємством (ERP, CRM, ECM), дозволить автоматизувати весь цикл документообігу, від створення до архівації та знищення документів. Розвиток таких технологій, як API та мікросервіси, у подальшому дозволить з'єднувати

різні платформи та сервіси, що сприятиме забезпеченню ефективного та безпечного обміну даними в межах різних систем. Разом з тим, хмарні сервіси дозволять адаптувати документообіг до потреб конкретної компанії, швидко адаптуючи систему при зростанні обсягів даних.

Блокчейн-технології дозволяють значно підвищити безпеку та прозорість електронного документообігу, особливо при роботі з важливими документами та транзакціями. Технологія забезпечить незмінність і можливість відстеження змін у документах, що підвищить рівень довіри до таких систем. Блокчейн також може використовуватися для створення смарт-контрактів, які автоматично виконуються після виконання певних умов. Це дозволяє автоматизувати не лише документообіг, але й правові процедури, пов'язані з укладенням контрактів. Разом з тим, інтелектуальні системи допомагають швидше знаходити необхідні документи та отримувати з них ключову інформацію на основі запитів, які дозволяють істотно підвищити продуктивність працівників.

Використання технологій, як то RFID та QR-коди, дозволяють створювати документи, які можуть бути автоматично оновлені та інтегровані з іншими системами, що забезпечує більш гнучке управління та обмін інформацією.

Запропонований алгоритм оптимального електронного документообігу сприяє автоматизації та оптимізації роботи з документами компанії в цифровому форматі. Він базується на послідовності етапів, які охоплюють створення, передачу, обробку, зберігання, використання та архівування електронних документів. Основними принципами алгоритму є прозорість, ефективність, безпека та відповідність нормативним вимогам. Інформаційні процеси, які є основою алгоритму спрямовані на: раціоналізацію управління документами через автоматизацію повсякденних операцій, підвищення швидкості обміну інформацією між співробітниками, підрозділами та організаціями, забезпечення безпеки даних завдяки використанню шифрування, електронного підпису та контрольованого доступу тощо. Алгоритм також інтегрує можливості сучасних цифрових технологій, таких як хмарні сервіси, ERP і CRM-системи, для забезпечення безперебійної роботи та масштабованості. Таким чином, впровадження алгоритму оптимального електронного документообігу є важливим кроком на шляху до цифрової трансформації організації, підвищення її ефективності та конкурентоспроможності.

## Висновки

Оптимізація та вдосконалення електронного документообігу є ключовим етапом для забезпечення ефективності, безпеки та прозорості роботи компанії. Зокрема, доцільним є розробка інтегрованої платформи управління документацією, яка буде поєднувати функції електронного документообігу з іншими бізнес-системами, такими як системи управління ресурсами (ERP), CRM (управління взаємодією з клієнтами), а також фінансовими та бухгалтерськими системами.

Упровадження більш прогресивних та безпечних електронних підписів, таких як біометричні або багаторівневі підписи, що забезпечують максимальну безпеку та юридичну силу документів, дозволить підвищити рівень захисту від несанкціонованого доступу, запобігання фальсифікації документів, покращення юридичної значимості електронних документів. Зменшення навантаження на співробітників, зниження ймовірності помилок, підвищення ефективності управлінських процесів, може бути досягнуто шляхом упровадження технологій штучного інтелекту з метою автоматичної класифікації, обробки та перенаправлення документів, а також для прогнозування необхідних дій на основі аналізу даних.

Разом з тим, створення чітких автоматизованих маршрутів затвердження документів із зазначенням відповідальних осіб та термінів, дозволить контролювати статус кожного документа в процесі тощо.

Наведені підходи дозволять, не лише оптимізувати електронний документообіг, а й підвищити ефективність взаємодії всіх учасників процесу, забезпечити вищу продуктивність, безпеку та прозорість документообігу, що в свою чергу підвищить конкурентоспроможність компанії.

Запропонований алгоритм оптимального електронного документообігу дозволить знизити ризик помилок і втрат інформації, підвищити продуктивність роботи та прискорит прийняття управлінських рішень.

DENIS TARASENKO<sup>1\*</sup>

1\* Candidate of Technical Sciences, associate professor of the department of private and public law, Rauf Ablyazov University East European, e-mail: denis.tarasenko@gmail.com, ORCID ID: 0009-0006-0582-1619

## ELECTRONIC DOCUMENT MANAGEMENT AS A TOOL FOR MANAGING INFORMATION PROCESSES IN A COMPANY

**The purpose** of this article is to analyze the peculiarities of implementing electronic document management (EDM) in companies and to define its role in improving information processes. In today's world, with the development of information technologies, electronic document management has become an essential element of company operations, covering all stages of a document's life cycle — from its creation to storage and archiving. However, despite the intensive implementation of EDM, numerous issues related to its optimization still persist. **Methodology.** The study employs methods such as systems analysis, which allowed for an evaluation of the role of document management within the overall information management structure; and empirical research based on the analysis of modern EDM tools and company technological processes, including data on the speed and quality of document processing in organizations. **Results.** The article explores electronic document management as a key tool for optimizing the management of information processes in modern companies. Given the increasing demands for speed, transparency, and security in information exchange, the implementation of EDM has become a necessary condition for improving company performance. Based on the analysis, key challenges were identified, such as security protection, integration with other information systems, standardization, and legal regulation. Addressing these issues will enhance document handling efficiency, improve protection against unauthorized access and document forgery, and ensure better control over document flow and processing speed. **Scientific novelty.** The article substantiates the relevance of implementing advanced and secure electronic signatures, such as biometric or multi-level signatures, as well as the creation of clear automated document approval routes. Additionally, the author proposes an optimal EDM algorithm that will enable effective document management, minimizing errors, delays, and time spent on document handling. It will also ensure full control over document movement and process transparency; enhance information security through encryption and electronic signatures, thereby increasing the overall efficiency of company operations. **Practical significance.** The findings of this research can be applied by managers, IT department heads, and document management system administrators to improve company efficiency through the digitalization of core processes.

*Keywords:* document, electronic document, document management, automation, information systems, information processes, company

### REFERENCES

1. Pro elektronni dokumenti ta elektronniy dokumentoobig [On Electronic Documents and Electronic Document Management]: Zakon Ukrayini, # 851-IV (2003, May). Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text>. [in Ukrainian, Accessed November 10, 2024].
2. Pro elektronnu identifikatsiyu ta elektronni dovirchi poslugi [On Electronic Trust Services]: Zakon Ukrayini, # 2155-VIII (2017, October). Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text>. [in Ukrainian, Accessed November 10, 2024].
3. Pro zahist informatsiyi v informatsiyno-telekomunikatsiynih sistemah [On Protection of Information in Information and Communication Systems]: Zakon Ukrayini, # 80/94-VR (1994, July). Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80/94-%D0%B2%D1%80#Text>. [in Ukrainian, Accessed November 8, 2024].
4. Pro vikoristannya elektronnih povIdomlen v mIzhnarodnih dogovorah [On the use of electronic messages in international agreements]: KonventsIya OON of November 23, 2005. Ministry of Economy of Ukraine. Retrieved from: <https://regulation.gov.ua/documents/id100240>. [in Ukrainian, Accessed November 24, 2024].
5. Recommendation of the Council on Electronic Authentication: OECD Legal Instruments. Retrieved from: <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0353> [Accessed November 24, 2024].
6. Elektronniy dokumentoobig [Electronic document circulation]. Retrieved from: <https://fossdoc.com/elektronniy-dokumentoorobot> [in Ukrainian, Accessed November 10, 2024].
7. Elektronniy dokumentoobig v Ukrayini: yak vin pratsyue [Electronic document circulation in Ukraine: how it works]. Retrieved from: <https://www.oschadbank.ua/blog/elektronnyy-dokumentoorobot-v-ukrayini-yak-vin-pracyuye> [in Ukrainian, Accessed November 18, 2024].

Стаття надійшла до редакції: 15.12.2024  
Received: 2024.12.15

УДК 336.7

ОЛЕНА СУКАЧ<sup>1\*</sup>, ЛЕСЯ САРАНА<sup>2</sup>, СЕРГІЙ САВЧЕНКО<sup>3</sup>

<sup>1\*</sup> к.е.н., доц, завідувач кафедри фінансів Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова, e-mail: elen1@online.ua, ORCID ID: 0000-0001-7150-0262

<sup>2</sup> к.е.н., доц., доцент кафедри фінансів, Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова, e-mail: s\_lesya@ukr.net, ORCID ID: 0000-0003-0987-0064

<sup>3</sup> д.е.н., проф., перший проректор, Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова, e-mail: sso56@ukr.net, ORCID ID: 0000-0003-3081-2387

## РОЛЬ DIGITAL MARKETING У ПРОСУВАННІ ФІНАНСОВИХ ІННОВАЦІЙ НА ФІНАНСОВОМУ РИНКУ

**Метою** дослідження є визначення сучасних тенденцій розвитку фінансових технологій та впровадження інноваційних продуктів у розвиток фінансового ринку. Особливу увагу зосереджено на використанні інструментів інноваційного маркетингу в впровадженні інноваційних технологій у фінансову сферу. Сьогодні проблема цифрової трансформації актуальна як ніколи. За останні роки у фінансовій індустрії спостерігалось кілька тенденцій цифрової трансформації, що дозволило модернізувати ринок фінансових послуг. Завдяки цифровій трансформації фінансів відбулися значні зміни в управлінні інвестиціями. Хоча технологічні інновації у фінансах не є чимось новим, інвестиції в нові технології суттєво зросли за останні роки, а темпи інновацій експоненціальні. **Методика.** Під час дослідження впливу інструментів Digital маркетингу на фінансові інновації фінансового ринку було застосовано такі методи дослідження, як: теоретичні, з метою систематизації та узагальнення існуючих наукових підходів до впровадження цифрових технологій на фінансовому ринку; емпіричні методи, прогнозування, щодо перспектив впровадження інноваційних інструментів маркетингу на фінансовому ринку. Особливу увагу приділено використанню інноваційних маркетингових інструментів при впровадженні інноваційних технологій у фінансовий сектор. **Результати.** Досліджено нові системи та платформи, які покращують персоналізоване обслуговування та підвищують лояльність клієнтів. Використання цифрових технологій, таких як штучний інтелект, блокчейн і хмарні обчислення, скорочує час і вартість фінансових операцій. Автоматизація процесів, також, зменшує людські помилки та підвищує ефективність. Це допомагає легко інтегрувати та обмінюватися даними між системами, одночасно підвищуючи ефективність роботи. Цифрова трансформація допомагає фінансовим установам перейти від застарілих додатків до зручної централізованої системи. Разом з тим, значної актуальності набирають процеси поєднання цифрового маркетингу та фінансової індустрії. Оскільки фінансові установи адаптуються до цифрової ери, а інноваційні маркетингові рішення стають ключовими інструментами для досягнення та підтримки фінансового успіху. Фінтех маркетинг об'єднує брендинг, створення контенту, маркетинг у соціальних мережах і мобільну рекламу, що дозволяє швидко реагувати на пропозиції конкурентів та запити учасників фінансового ринку. **Наукова новизна.** За результатами дослідження обґрунтовано перспективи та напрями розвитку фінансових інновацій та ефективність використання маркетингових інструментів в управлінні фінансовим ринком. **Практична значимість.** Digital marketing дозволяє ефективно інформувати потенційних клієнтів про нові фінансові продукти, що сприяє швидшому прийняттю інновацій широкою аудиторією, а завдяки використанню великих даних та алгоритмів машинного навчання цифровий маркетинг дозволяє точно налаштовувати комунікації з цільовими сегментами ринку, цифрові канали дозволяють постійно відстежувати реакцію ринку на інновації, швидко вносити зміни у стратегію просування і покращувати взаємодію з користувачами.

*Ключові слова:* інновації; фінансові інновації; цифрові платформи; фінансовий ринок; цифровізація; маркетингові інструменти

### Постановка проблеми

Цифрова трансформація, яка охопила практично всі галузі економіки й надалі буде залишатися у пріоритеті урядів країни. Цифрова трансформація фінансів стосується стратегічного впровадження передових цифрових технологій у фінансових відділах і процесах, що дозволяє компаніям прискорювати та оптимізувати процеси, від звірки рахунків до прогнозування – запроваджуючи автоматизацію, вдосконалені можливості прийняття рішень і операційні процеси, а також нові бізнес-моделі, які переосмислюють традиційне управління фінансами.

У 2015 році в ЄС було розроблено «Стратегію Єдиного цифрового ринку ЄС», мета якої полягала у сприянні економічному зростанню, збільшенню робочих місць, конкуренції, інвестиціям та інноваціям у ЄС. Відповідно до Стратегії, подальший розвиток цифрових фінансів має ґрунтуватися на європейських цінностях і розумному регулюванні ризиків. В Україні також розроблено стратегії цифровізації суспільства. Зокрема, «Стратегія здійснення цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації системи управління державними фінансами на період до 2025 року» та «Стратегія розвитку фінтеху в Україні до 2025 року». Фінансові технології постійно розвиваються завдяки технологічному прогресу, мінливим вимогам споживачів і потребам у підвищенні ефективності та безпеки. У нашій державі поняття цифровізації сконцентровано винятково на створенні нових видів сервісів, що базуються на зборі та аналізі даних із різних фізичних об'єктів, а основними інструментами цифровізації визначено: Інтернет речей, роботизація та кіберсистеми, штучний інтелект, великі дані, безпаперові технології, адитивні технології (3D-друк), хмарні та туманні обчислення, безпілотні та мобільні технології, біометричні, квантові технології, технології ідентифікації, блокчейн тощо.

Значний сплеск інноваційних технологій спостерігається й у фінансовій сфері. Найбільший вплив інновації мали на банківський сектор, що швидко відреагував на потреби клієнтів (онлайн-банкінг, мобільні платежі, однорангове кредитування, цифрові гаманці та інструменти фінансового управління тощо). Платформи, керовані даними, дозволяють фінансовим установам збирати, аналізувати та використовувати значні обсяги даних для стимулювання розвитку бізнесу. Ці платформи використовують штучний інтелект і машинне навчання, щоб автоматизувати процеси обробки даних, забезпечити якість і безпеку даних і отримати цінну інформацію.

Фінансові інновації, сьогодні, є головною рушійною силою економічного зростання, що створює нові можливості та допомагає компаніям зростати та розширюватися. Вони охоплюють стартапи, відомі фінансові компанії та інші компанії, які використовують технології для розробки та впровадження інновацій у галузі фінансових послуг. Адже зростання фінтех-компаній призводить до розробки нових продуктів і послуг, які раніше були недоступні. Ці продукти та послуги, своєю чергою, полегшують доступ до фінансових послуг, що призводить до зростання економічної активності. Проте, існує певна складність забезпечення безпечності та прозорості нових продуктів і послуг. Існує також ризик того, що фінансові інновації можуть призвести до розвитку нових форм системного ризику, особливо якщо нові продукти та послуги не регулюються належним чином.

Зміни настроїв у суспільстві, відповідно, впливають й на всі сегменти фінансового ринку, а просте впровадження сучасних інноваційних технологій уже не повною мірою розв'язує питання цифровізації економіки. Актуальності набирають процеси поєднання цифрового маркетингу та фінансової індустрії. Оскільки фінансові установи адаптуються до цифрової ери, а інноваційні маркетингові рішення стають ключовими інструментами для досягнення та підтримки фінансового успіху.

Сьогодні цифровий маркетинг – це ефективний цифровий канал продажу фінансових продуктів і послуг споживачам. Перевагами цифрового маркетингу у реалізації фінансових інновацій, є реалізація стратегій просування фінансових інноваційних продуктів на теренах Інтернету. Фінтех маркетинг об'єднує фінансові технологічні компанії та їхніх клієнтів. Це включає такі дії, як брендинг, створення контенту, маркетинг у соціальних мережах і мобільна реклама.

Отже, сьогодні, фінансові інновації стають пріоритетом фінансової інфраструктури, а успішна реалізація фінтех продуктів значною мірою залежить від ефективності використання інструментів цифрового маркетингу учасниками фінансового ринку.

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

Розвиток фінансової сфери, як складової економічного зростання країни, залежить від інновацій. Фінансовим інноваціям віддають перевагу як процесу створення нових фінансових продуктів, послуг або процесів. Вони, як категорія, з'явилися завдяки розвитку технологій, фінансових інструментів і платіжних систем. У фінансовій індустрії «фінансові інновації» стосуються впровадження нових продуктів і послуг у фінансові установи та на ринки за допомогою нових технологій. Сьогодні серед дослідників існують різні підходи до визначення даної дефініції.

Так, Р. Наполі [8] визначає фінансові інновації як:

- 1) нововведення продукту чи послуги або суттєві поліпшення їх характеристик;
- 2) нове або значне вдосконалення методу, обладнання або навичок;
- 3) суттєве поліпшення характеристик запропонованого продукту (послуги), методів, обладнання або навичок, що використовувалися раніше.

Н. Пантелєєва під фінансовою інновацією розуміє «результат творчого пошуку нового підходу до розв'язання проблеми у фінансовій галузі, який реалізується шляхом створення та дифузії нових фінансових продуктів, послуг, інструментів, технологій, процесів і організаційних форм, орієнтованих на ефективне управління фінансовими ресурсами та ризиками, забезпечення фінансової стійкості та конкурентоспроможності в умовах мінливості, невизначеності й інформаційної асиметрії економічного середовища» [3].

Л. Колінець, під час дослідження даної дефініції, у вузькому значенні визначає, як будь-які нововведення у фінансових інструментах, а у широкому значенні – будь-які нововведення у будь-якому з елементів фінансової системи [2]. На думку С. Радянського та О. Дячун, «фінансова інновація – це нові процеси, що запроваджують в обіг інноваційні фінансові технології, фінансові інструменти та фінансове інвестування».

Фінансовими інноваціями є продукти, які розробляються та впроваджуються в економічній сфері та при цьому змінюють характер соціально-економічних відносин у суспільстві, господарських та виробничих дій людей, вважає А. Гулій [1]. На нашу думку, «фінансові інновації», це будь-які нові розробки фінансових інструментів та подій у будь-яких елементах фінансової системи (ринки, інститути) [4].

Фінансові інновації стосуються розробки нових фінансових продуктів або послуг, які адаптовані до мінливих потреб споживачів і підприємств. Це сфера, яка постійно розвивається, що обумовлюється технологічним прогресом і змінами в нормативному середовищі [9]. Разом з тим, цифрові фінанси спрямовані на досягнення низьких витрат, високої ефективності та обмеження вільного часу та простору [7].

Таким чином, сектор фінансових послуг є висококонкурентним, відтак розробка стратегії цифрового маркетингу є надзвичайно важкою через високий рівень конкуренції в галузі. Крім того, у світлі епохи цифрових технологій, яку сьогодні переживає світ, функція маркетингу в будь-якій установі є однією з важливих функцій для її успіху. Тому для впровадження цієї функції необхідно покладатися на новітні технології відповідно до фінансових технологій що використовуються [5]. Цифровий маркетинг, своєю чергою, створює попит завдяки тісному зв'язку з новими можливостями інформаційних технологій і викликами, які створюють цифрові медіатехнології [6; 10].

Отже, сучасні реалії вимагають не лише впровадження новітніх інструментів у фінансовій сфері, а й потребують поглиблення досліджень щодо ефективності та доцільності використання інструментів цифрового маркетингу у сфері фінансових інновацій.

### **Формулювання цілей статті**

Метою дослідження є визначення сучасних тенденцій розвитку фінансових технологій та впровадження інноваційних продуктів у розвиток фінансового ринку. Окрема увага зосереджена на використанні інструментів інноваційного маркетингу в впровадженні інноваційних технологій у фінансову сферу.

### **Виклад основного матеріалу дослідження**

Сучасна практика констатує, що фінансові інновації стали невід'ємною складовою фінансового ринку, адже вони допомагають зменшити ризики у фінансовій галузі. Зокрема, використання технології блокчейн зменшує ризики шахрайства та підвищує безпеку. Використання мобільних банківських програм полегшує доступ до рахунків і керування фінансами. Що, своєю чергою, призводить до підвищення ефективності роботи фінансової установи та скорочення її витрат на обслуговування клієнтів. Разом з тим, фінансові інновації сприяють фінансовій інклюзії, відкриваючи доступ до фінансових послуг для більшої кількості користувачів [9].

Разом з тим, фінансові інновації можна класифікувати за такими принципами, як: ефективність; прозорість; стійкість; інтеграція. Проте, Д. Дорофеев запропонував власну класифікацію фінансових інновацій, яка ґрунтується на сфері виникнення та використання інновацій: фінансові ринки, фінансові інститути, фінансові інструменти, фінансові операції та послуги, а також фінансові технології. Для кожної ознаки автором запропоновано об'єкт впровадження інновацій та перелік потенційно можливих для використання інструментів, операцій, технологій і методів організації фінансової роботи. Реалізація такого підходу, на думку автора, дає змогу врахувати головні структурні елементи фінансової інновації та галузеву специфіку діяльності фінансових інститутів, які використовують інновації за ключовими ознаками, яка враховує не лише науково-технічні та технологічні характеристики, а й інші, зокрема, фінансові, економічні, соціокультурні, інформаційні, що дає змогу комплексно оцінити економічну природу інновації та розробити заходи щодо управління процесом інноваційної діяльності.

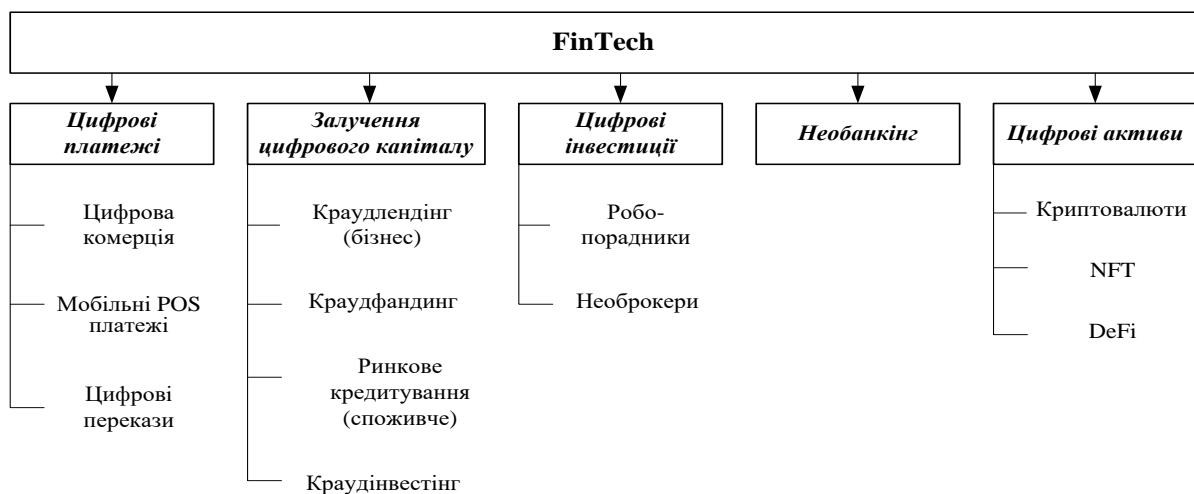
Варто зазначити, що фінансові інновації підвищують доступність фінансових продуктів і послуг. Адже завдяки інноваціям, послуги стають все більш персоналізованими та унікальними. Оскільки фінансова галузь зазнає цифрової трансформації, інноваційні маркетингові рішення стають рушійною силою стійкого фінансового успіху. Синергія точності, що керується даними, багатоканального залучення, досконалості контент-маркетингу, фінтех-інновацій і соціальної перевірки, створює міцну основу для процвітання фінансових установ у цифрову еру.

За останні кілька десятиліть маркетинг кардинально змінився. Розвиток цифрових технологій перевернув традиційні маркетингові практики, пропонуючи компаніям нові та інноваційні способи зв'язку зі своїми клієнтами. Ця тенденція охопила й ринок фінансових послуг. Оскільки все більше споживачів переміщують свої фінансові операції в Інтернет, і потреба в цифрових маркетингових стратегіях стає критичною для фінансових установ.

У прагненні залучити цільову аудиторію, підвищити впізнаваність бренду та збільшити транзакції, digital-маркетинг став важливим елементом для фінтеху та банківських компаній. Майже 33% їхнього маркетингового бюджету йде саме на роботу з цифровими каналами комунікації.

Сьогодні існують дискусії щодо змісту фінтеху. Так, А. Мерлен та колектив авторів вважають, що «FinTech» – це передова технологія для вдосконалення та автоматизації надання та використання фінансових послуг споживачам і підприємствам. А. Мехар, визначив, що більша частина населення, яка отримує платежі в цифрових режимах, і використовує Інтернет для оплати рахунків або покупки є надійними факторами торгівлі послугами. С. Стейн стверджує, що фінтех може підвищити ефективність фінансового посередництва та забезпечити альтернативне джерело фінансування для підприємств і споживачів.

Наразі виокремлюють п'ять ринків Fintech, які включають цифрові платежі, цифрові інвестиції, залучення цифрового капіталу, необанкінг та цифрові активи (рис. 1).



**Рис. 1. Структура ринку FinTech**  
*Джерело: побудовано авторами*

Ринок цифрових платежів включає цифрові торгові транзакції, мобільні платежі в точках продажу та цифрові перекази. Цифрові інвестиції включають робо-консультантів і необрокерів. Цифрове залучення капіталу складається з краудфандингу, краудінвестування, краудкредитування та ринкового кредитування. А ринок цифрових активів включає криптовалюти, NFT і DeFi, а сегмент необанкінгу зосереджений на цифрових банках.

Інноваційні продукти у фінансовій сфері можуть мати внутрішнє джерело походження або виходити за межі ринку технологій (табл. 1).

Таблиця 1

**Середовище фінансових інновацій**

*Джерело: укладено автором на основі джерела [11]*

<b>Внутрішній ринок</b>	<b>Зовнішнє середовище</b>
Цифрові платежі: платежі через мобільні каси, цифрова комерція та цифрові грошові перекази	Метапошукові системи / бізнес-моделі генерації потенційних клієнтів
Інтернет-краудфандинг (на основі капіталу та винагороди)	InsureTech або пов'язані зі страхуванням послуги
Цифрові інвестиції, в т.ч. Робо-радники та Необрокери	Платежі між компаніями
Ринкове кредитування (однорангові платформи) для бізнесу та особистих позик	Кредитний скоринг і управління API
Необанкінг	Метапошукові системи / бізнес-моделі генерації потенційних клієнтів
Криптовалюти	InsureTech або пов'язані зі страхуванням послуги
NFT	Платежі між компаніями
DeFi	Кредитний скоринг і управління API

Цифрові інвестиційні платформи також набувають популярності й люди шукають недорогі та прості у використанні варіанти інвестування. Крім того, цифрове залучення капіталу стало привабливим варіантом для стартапів і МСП, оскільки це забезпечує ефективний спосіб отримати доступ до фінансування.

Зростання цифрових активів, таких як криптовалюти та NFT, також створило нові можливості для інвесторів і трейдерів. Нарешті, необанки змінили традиційну банківську індустрію, запропонувавши інноваційні, орієнтовані на клієнта рішення, які задовольняють потреби сучасних цифрових споживачів. Основні програми, які побудовано на основі фінансових інноваційних рішеннях представлено у таблиці 2.

Фінтех маркетинг, сьогодні, спрямований на об'єднання фінансових технологічних компаній та їхніх клієнтів. Використання можливостей аналітики дозволяє компаніям зрозуміти поведінку, уподобання та тенденції споживачів. 2023 рік став викликом для глобального ринку фінтеху: як загальний обсяг фінтех-інвестицій (113,7 млрд доларів США), так і кількість фінтех-угод (4547) продемонстрували найнижчі результати з 2017 року. Що зумовлює необхідність активації просування продуктів на фінансовому ринку.

Саме контент-маркетинг стає потужним інструментом для встановлення лідерства, адже у фінансовій галузі довіра має першорядне значення. Якісний інформативний контент не тільки навчає аудиторію, але й позиціонує фінансові установи як надійні авторитети. Швидкий розвиток фінтех надає фінансовим установам безпрецедентні можливості для інновацій у своїх маркетингових підходах. Перспективи розвитку фінансових інновацій мають низку тенденцій. Так, сьогодні значного поширення отримало використання штучного інтелекту на основі парадигми ChatGPT. Стрімке зростання кількості мобільних програм та додатків, пропонують користувачам цифровий доступ до фінансових послуг 24/7 з будь якої частини світу.

Подальший розвиток DeFi створить нові пропозиції у страхуванні та кредитуванні. Персоналізовані фінансові послуги на основі штучного інтелекту та аналітики даних стають дедалі більш просунутими. Разом з тим, за прогнозами, банки почнуть використовувати квантові обчислення з метою оптимізації інвестиційних портфелів та боротьби з шахрайством.



**Множина значень параметрів вибору стратегії (збитки)**

*Джерело: [12]*

<b>Інноваційний продукт</b>	<b>Характеристика</b>
Roboadvisors	програми або онлайн-платформи, які автоматично інвестують ваші гроші за вас, часто за низькою ціною, і доступні для широкого загалу
Robinhood	інвестиційні програми спрощують купівлю та продаж акцій
Paypal, Venmo, Block (Square), Zelle та CashApp	платіжні програми, такі як, спрощують оплату компаніям і приватним особам онлайн і в режимі реального часу.
Mint, YNAB і Quicken SimpliFi	програми для особистих фінансів, які дозволяють переглядати всі ваші рахунки в одному місці, складати бюджети, оплачувати рахунки тощо
Системи P2P-кредитування (Prosper, Lending Club і Upstart)	дозволяють окремим особам і власникам малого бізнесу отримувати позики від різних груп людей, які надають мікропозики безпосередньо на платформ
Криптододатки	платіжні програми, безпечно зберігають і обмінюють криптовалюти та цифрові токени, такі як біткойни та NFT
InsurTech	застосування технологій у фінансовій сфері, зокрема страхуванні

Отже, фінансовим компаніям, з метою підвищення конкурентних позицій, необхідно розробляти комплексну цифрову стратегію, адже залучення клієнтів і досвід мають вирішальне значення для зростання бізнесу. Учасникам фінансового ринку доцільно зосередитися на створенні ефективного контент-маркетингу та застосуванні різних цифрових маркетингових рішень для охоплення потенційних клієнтів і збільшення попиту.

**Висновки**

Фінансова індустрія переживає значну цифрову трансформацію, зумовлену потребою у підвищенні ефективності, покращенні взаємодії з клієнтами та підвищенні операційної стійкості. І хоча сам процес складний, цифровізація є важливою для фінансових установ, які хочуть досягти успіху в майбутньому. Від передових технологій, таких як RPA, AI та Big Data Analytics, до стратегічних підходів до кібербезпеки, конфіденційності даних і управління екосистемою, фінансові установи використовують різні інструменти для стимулювання інновацій та ефективності.

Отже, результати дослідження вказують на наявність позитивного впливу фінтеху на фінансові можливості учасників фінансового ринку. FinTech має позитивний вплив на цифровий маркетинг, що у сукупності підвищує ефективність бізнесу. Разом з тим, необхідно й надалі використовувати швидкий розвиток фінансових технологій задля розширення доступу всіх верств суспільства до послуг учасників фінансового ринку.

Тенденції сучасного розвитку фінансових інновацій характеризуються зростанням цифрового банкінгу. Надалі доцільно розширювати спектр цих послуг, адже він є доступним, зручним, економічно ефективним та швидко реагує на мінливість потреб клієнтів. Революційним інструментом ринку фінансових послуг став блокчейн, який у подальшому має бути застосований для оптимізації платіжних процесів, посилення боротьби з шахрайством та підвищення довіри клієнтів.

Соціальні мережі, сьогодні, є невід’ємною частиною життя людей, відтак фінансові компанії мають надалі посилювати використання соціальних медіа, з метою налагодження спілкування з клієнтами. Стале інвестування допоможе клієнтам фінансових компаній досягти власних фінансових цілей з позитивним впливом на навколишнє середовище та суспільство.

OLENA SUKACH<sup>1\*</sup>, LESIA SARANA<sup>2</sup>, SERGII SAVCHENKO<sup>3</sup>

1\* PhD in Economics, Associate Professor, Head of the Department of Finance, Rauf Ablyazov University East European, e-mail: elen1@online.ua, ORCID ID: 0000-0001-7150-0262

2 PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance, Rauf Ablyazov University East European, e-mail: s\_\_lesya@ukr.net, ORCID ID: 0000-0003-0987-0064

3 Doctor of Economic Sciences, professor, First vice-rector, Rauf Ablyazov University East European, e-mail: s\_\_lesya@ukr.net, ORCID ID:0000-0003-3081-2387

## ROLE OF DIGITAL MARKETING IN PROMOTION OF FINANCIAL INNOVATIONS IN THE FINANCIAL MARKET

The **purpose** of the study is to determine current trends in the development of financial technologies and the introduction of innovative products for the development of the financial market. Today, the problem of digital transformation is more relevant than ever. In recent years, there have been several digital transformation trends in the financial industry. In digital finance transformation, financial services are modernized using digital technologies. The objective is to improve the efficiency, effectiveness, and accessibility of financial services. Due to digital transformation in finance, there have been significant changes in investment management. While technological innovation in finance is not new, investment in new technologies has substantially increased in recent years and the pace of innovation is exponential. **Methodology.** During the study of the impact of digital marketing tools on financial innovations of the financial market, the following research methods were applied: theoretical, with systematization of payment and generalization of existing scientific approaches to the implementation of digital technologies in the financial market; empirical methods, forecasting, regarding the prospect of introducing innovative marketing tools in the financial market. Special attention is focused on the use of innovative marketing tools when introducing innovative technologies into the financial sector. **The results.** We have explored new systems that improve personalized service and increase customer loyalty. Using digital technologies such as artificial intelligence, blockchain, and cloud computing reduces the time and cost of financial transactions. Automation of processes also reduces human error and improves efficiency. It helps integrate and share data across the systems easily while enhancing operational efficiency. Digital transformation helps financial institutions move from legacy applications to a user-friendly centralized system. At the same time, the processes of combining digital marketing and the financial industry are gaining significant relevance. As financial institutions adapt to the digital age, innovative marketing solutions become key tools for achieving and sustaining financial success. Fintech marketing combines branding, content creation, marketing in social networks and mobile advertising, which allows you to quickly respond to the offers of competitors and the requests of financial market participants. **Scientific novelty.** Based on the results of the study, the prospects and directions of development of financial innovations and the effectiveness of using marketing tools in the management of the financial market are substantiated. **Practical significance.** Digital marketing enables effective communication with potential customers about new financial products, which facilitates faster adoption of innovations by a broader audience. By utilizing big data and machine learning algorithms, digital marketing allows for precise targeting of market segments. Moreover, digital channels make it possible to continuously monitor market reactions to innovations, quickly adjust promotional strategies, and improve user engagement.

**Keywords:** innovations; financial innovations; digital platforms; financial; digitalization; marketing tools

## REFERENCES

1. Guley, A. (2013). Finansovi innovatsii yak faktory konkurentospromozhnosti krainy. [Financial innovations as factors of the country's competitiveness]. *Naukovi pratsi MAUP*, № 1(36), pp. 130-137. [in Ukrainian].
2. Kolinets, L. (2018). Finansovi innovatsii yak faktory transformatsii svitovoho finansovoho poriadku. [Financial innovations as factors of transformation of the world financial order]. *Ekonomika i suspilstvo*, № 15, pp. 15. 28-32. [in Ukrainian].
3. Panteleyeva, N. (2017). Finansovi innovatsii v umovakh tsyfrovizatsii ekonomiky: trendy, vyklyky ta zahrozy. [Financial innovations in the conditions of digitization of the economy: trends, challenges and threats]. *Pryazovskyi ekonomichnyi visnyk*, № 3(03), pp. 68-73. [in Ukrainian].
4. Sukach, O. and at. (2024). Vplyv finansovykh innovatsii na rozvytok rynku finansovykh posluh [The influence of financial innovations on the development of the financial services market]. *Naukovi visnyk mizhnarodnoi asotsiatsii vchenykh. Seriya: Ekonomika, menedzhment, bezpeka, tekhnolohii*, №1(3). [in Ukrainian].
5. Al-Slehat, Z. (2023). FinTech and financial inclusion: the mediating role of digital marketing *Business: Theory and Practice*, 24(1), pp. 183-193.
6. Desai, V. (2019). Digital marketing: A review. *International Journal of Trend in Scientific Research and Development, Conference Issue*, pp. 196-200

7. Li, Q. (2021). Research on the impact mechanism and application of financial digitization and optimization on small-and-medium-sized enterprises. *Hindawi Scientific Programming*, 2021.
8. Napoli, R. (2008). Innovation in the Financial Sector: Persistence and Schumpeterian Hypotheses. *Journal of Service Science and Management*, 1, pp. 215–226.
9. Roßmann, P. (2022). Finanzinnovationen am Kapitalmarkt Eberhard Karls Universität Tübingen.
10. Teixeira, S., Martins, J., Branco, F., Gonçalves, R., Au-Yong-Oliveira, M., & Moreira, F. (2018). A theoretical analysis of digital marketing adoption by startups. *In Trends and Applications in Software Engineering, Advances in Intelligent Systems and Computing*, 688, pp. 94-105.
11. <https://www.statista.com/outlook/dmo/fintech/worldwide>
12. Sun, Y. (2022). Financial Innovations in Digital Marketing. *Global Journal of Commerce & Management Perspective*, 2(11). Retrieved from: <https://www.longdom.org/articles/financial-innovations-in-digital-marketing-93161.html>

Стаття надійшла до редакції: 14.12.2024

Received: 2024.12.14

УДК 331.101.3-027.236:004.9

СИНЄВИД Д.<sup>1\*</sup>

<sup>1\*</sup> аспірант кафедри економіки та менеджменту, Український державний університет науки та технологій, e-mail: dmitriy.sinevid@gmail.com, ORCID ID: 0009-0001-5016-0024

## ЕФЕКТИВНІСТЬ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

**Мета.** Дослідження впливу цифрових технологій на ефективність управління людськими ресурсами та розробка стратегій для підвищення продуктивності праці, запропонувати системний підхід до адаптації персоналу та забезпечення сталого розвитку компаній у цифрову епоху. **Методика.** Для оцінки ефективності впровадження цифрових технологій у HR-процеси було використано методи порівняльного аналізу показників продуктивності, часу на рекрутинг та витрат на управління персоналом до і після впровадження технологій. Крім того, проведено метод аналізу кейсів компаній, що використовують штучний інтелект, аналітику великих даних та хмарні рішення у своїх HR-стратегіях. **Результати.** Сформовано ключові виклики, з якими стикаються компанії під час впровадження цифрових рішень, такі як питання кібербезпеки, адаптація співробітників до нових технологій та етичні аспекти використання штучного інтелекту. Розроблено стратегії, щодо підвищення ефективності HRM у цифровій епосі. **Наукова новизна** Результатами наукового дослідження є запропоновані нові підходи до інтеграції штучного інтелекту, аналітики великих даних та хмарних рішень у HR-практики, сформовані ключові виклики та можливості їх застосування. Систематизовано сучасні дослідження щодо етичних аспектів використання AI в HRM, а також розроблено стратегії, які допоможуть підвищити ефективності HRM у час цифрових технологій та стратегії для гармонійної інтеграції технологій у систему управління людськими ресурсами. **Практична значимість** дослідження полягає у розробці рекомендацій для компаній щодо підвищення ефективності управління людськими ресурсами за допомогою цифрових технологій. Результати дослідження можуть бути використані HR-менеджерами та керівниками організацій для оптимізації процесів рекрутингу, управління продуктивністю та розвитку персоналу. Запропоновані стратегії можуть сприяти зниженню витрат на HR-процеси, підвищенню залученості співробітників та зменшенню плинності кадрів, що є актуальним для компаній у сучасних умовах цифровізації.

*Ключові слова:* управління людськими ресурсами; цифрові технології; штучний інтелект; аналітика даних; хмарні рішення; продуктивність праці; рекрутинг; кібербезпека; етика, стратегія, ефективність, AI, HRM

### Постановка проблеми

Сучасні цифрові технології суттєво змінюють управління людськими ресурсами, надаючи нові можливості для підвищення ефективності HR-процесів. Однак їх інтеграція викликає численні питання та проблеми. Перше, що необхідно розглянути, це адаптація співробітників до нових технологій. Часто впровадження нових цифрових інструментів супроводжується опором з боку персоналу, який може відчувати страх перед змінами або недостатньо розуміти, як нові технології можуть полегшити їхню роботу.

Друге, питання кібербезпеки стає особливо актуальним в умовах зростання обсягу даних, які обробляються HR-системами. Забезпечення захисту конфіденційної інформації про співробітників є критично важливим для підтримки довіри та дотримання регуляторних вимог.

Третє, етичні аспекти використання штучного інтелекту та аналітики даних потребують детального розгляду. Зокрема, важливо визначити, як уникнути упереджень у процесах прийняття рішень і забезпечити справедливість у використанні технологій, які впливають на кар'єрний розвиток співробітників.

### Аналіз останніх досліджень і публікацій

Проаналізовано вплив штучного інтелекту та аналітики даних на процеси рекрутингу та управління продуктивністю. Встановлено, що інтелектуальні системи допомагають скоротити час на пошук кандидатів, підвищують точність підбору персоналу та дозволяють ефективніше відстежувати показники продуктивності співробітників, що сприяє оптимізації HR-процесів.

Останні дослідження підтверджують, що цифрові технології можуть суттєво підвищити ефективність HR-процесів. Зокрема, дослідження McKinsey показують, що компанії, які інтегрують AI у свої HR-практики, досягають значного зростання продуктивності та зменшення часу на рутинні завдання [2]. Проте, ці ж дослідження вказують на необхідність розвитку стратегій управління змінами, щоб забезпечити успішну адаптацію персоналу до нових умов.

Інше дослідження, проведене компанією IBM, підкреслює важливість аналітики даних у HR. Компанії, які впроваджують аналітику даних, знижують плинність кадрів і підвищують залученість співробітників [3]. Це підтверджує необхідність інвестування в технології для підвищення точності рішень, що стосуються розвитку кар'єри та управління продуктивністю.

Дослідження PwC вказують на значне зниження витрат на IT-інфраструктуру та підвищення ефективності завдяки хмарним рішенням, що робить їх важливими для компаній з віддаленим чи гібридним режимом роботи [4].

Таким чином, останні публікації підтверджують, що хоча цифрові технології мають великий потенціал для підвищення ефективності HRM, їх впровадження потребує уважного розгляду супутніх викликів і ризиків.

### **Формування цілей статті**

Метою роботи є визначення потенціалу використання якісних даних про земельні ресурси, що зберігаються у відповідних базах даних геоінформаційних систем, як в агрегованому, так і в вибірковому вигляді, для підвищення ефективності використання земельних ресурсів, оцінки їх стану та впровадження заходів з охорони.

### **Виклад основного матеріалу**

Сучасні цифрові технології докорінно змінюють підходи до управління людськими ресурсами (HRM). Від інтеграції штучного інтелекту (AI) до автоматизації рутинних процесів, цифрові інновації роблять управління персоналом ефективнішим та персоналізованим. Цифрові рішення значно скорочують час виконання багатьох HR-процесів, підвищують точність рішень та забезпечують кращий досвід працівників. Наприклад, згідно з дослідженням компанії Deloitte, організації, що впровадили цифрові HR-технології, скоротили час на рекрутинг на 25% і зменшили витрати на нього на 10-15% [1]. Дослідження показують, що впровадження цифрової платформи у сферу HR не тільки забезпечує швидкість виконання завдань, а й розвиток аналітичних можливостей, наприклад, з використанням HR-аналітики для прогнозування потреб у персоналі. Це дозволяє компаніям краще адаптуватися до змінних умов ринку. Компанія «Метро Кеш енд Кері» досягає результатів у покращенні HR процесів, демонструючи приріст продуктивності більше 10% рік до року шляхом впровадження сучасних цифрових рішень. Успіх таких ініціатив обумовлений широким використанням електронних тренінгів, які забезпечують доступність навчання для всіх співробітників та сприяють безперервному професійному розвитку. Водночас автоматизація завдань для команди на основі аналізу даних про рух товарів дозволяє оперативна коригувати стратегії роботи підрозділів, підвищуючи ефективність бізнесу. Ще одним аспектом є використання штучного інтелекту. Алгоритми машинного навчання не тільки оптимізують командну роботу пропонуючи найкращі рішення, але й аналізують поведінку співробітників, сприяючи створенню мотиваційних програм, які базуються на реальних результатах та потребах працівників. Це дозволяє підвищити їхню лояльність та продуктивність.

Крім того, компанія активно використовує технології штучного інтелекту для вдосконалення алгоритмів командної роботи, підвищення продуктивності та створення сприятливих умов для розвитку як команди, так і лояльної клієнтської бази. Такий системний підхід забезпечує оптимізацію бізнес-процесів, задоволення потреб клієнтів і сталий розвиток бізнесу. Крім того, база даних компанії дозволяє за допомогою алгоритмів здійснювати екстраполяцію різних теоретичних моделей для їх подальшої апробації на практиці.

## Ключові цифрові технології у HRM

*Штучний інтелект і машинне навчання (AI/ML) дозволяють HR-відділам автоматизувати такі процеси, як відбір кандидатів, аналіз резюме та прогнозування продуктивності співробітників. Дослідження McKinsey вказує, що організації, які використовують AI у HR-процесах, досягли підвищення продуктивності персоналу на 20-30% за рахунок кращого підбору кадрів та більш персоналізованого підходу до навчання [2].*

*Аналітика даних і HR-дані. Аналітика великих даних допомагає HR-менеджерам та керівникам приймати обґрунтовані рішення щодо кар'єрного зростання співробітників, прогнозування їхньої плинності та оптимізації навчальних програм. Згідно з дослідженням IBM, організації, які використовують аналітику даних у HR, знизили плинність кадрів на 10-15% та підвищили залученість співробітників на 25% [3].*

*Хмарні рішення та мобільні платформи забезпечують доступ до HR-даних з будь-якого місця, що є особливо важливим у гібридних та віддалених умовах праці. За даними дослідження PwC, впровадження хмарних рішень у HR дозволило знизити витрати на IT-інфраструктуру на 20% та підвищити ефективність співробітників на 15-20% за рахунок доступу до даних у реальному часі [4].*

*Інтернет речей (IoT) у HRM застосовується для моніторингу умов праці та здоров'я співробітників. Згідно з даними дослідження Gartner, використання IoT у корпоративному середовищі дозволило скоротити кількість інцидентів на виробництві на 30% завдяки моніторингу умов праці та виявленню ризиків для здоров'я працівників [5]. Компанія "Метро Кеш енд Кері", використовуючи хмарні рішення та мобільні платформи запустивши програму "Near Miss" для аналізу подій, які майже відбулись але були попереджені та не стались - також використовуючи оцінки різних ступенів ризику, змогла запобігти та зменшити кількість травматичних інцидентів понад 20% протягом першого року запровадження програми. На малюнку 1маємо статистичне підтверджено про те, що технології AI становлять невід'ємну частину стратегії управління на вищому рівні, що не лише покращує ефективність процесів, а й приймає більш обґрунтоване рішення.*



**Рисунок1. Персональний досвід роботи з AI 2023–2024 роки, за рівнями займаних позицій у %**  
 Джерело: [2]

## Вплив цифрових технологій на ефективність HR-стратегії

*Прискорення та автоматизація рекрутингу.* Цифрові платформи для найму співробітників дозволяють автоматизувати процеси пошуку та відбору кандидатів, що скорочує час найму та знижує витрати на рекрутинг. Наприклад, дослідження Bersin by Deloitte показало, що компанії, які використовують цифрові інструменти для найму, скоротили час найму на 50%, а також зменшили плинність кадрів серед нових працівників на 15% [6]. Згідно з результатами, компанія "Метро Кеш енд Кері" протягом перших шести місяців моніторингу задоволеності співробітників досягла зниження плинності кадрів та підвищила рівень задоволеності працівників більш ніж на 7%.

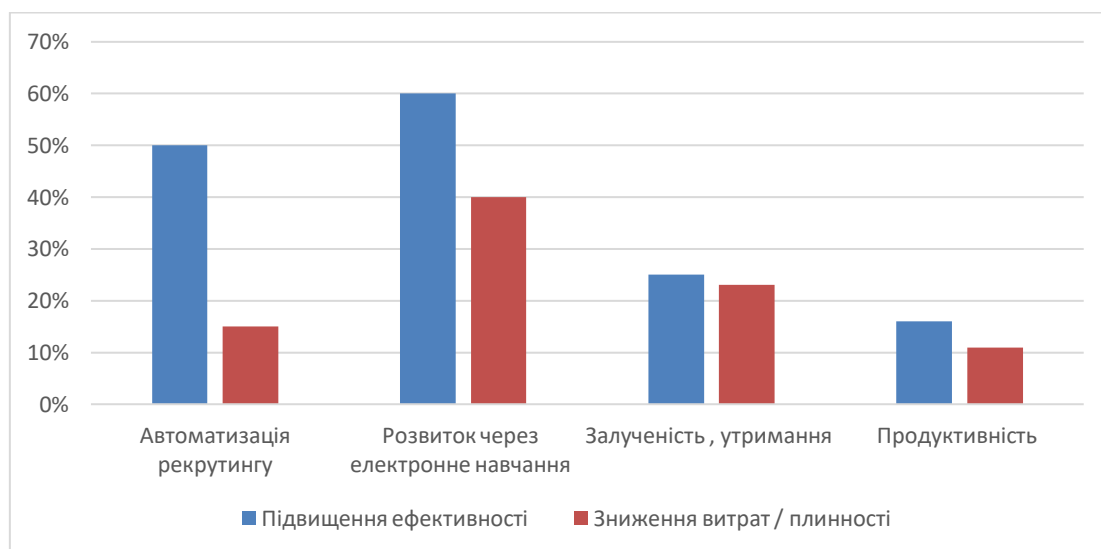
*Розвиток персоналу за допомогою e-learning.* Навчальні платформи дозволяють працівникам постійно вдосконалювати свої знання. Згідно з дослідженням компанії LinkedIn, організації, які активно використовують цифрові інструменти для навчання співробітників, підвищили ефективність своїх навчальних програм на 60%, а продуктивність працівників на 40% [7].

*Підвищення залученості та утримання працівників.* Платформи зворотного зв'язку, такі як Glint та Reakon, дозволяють HR-відділам оперативно виявляти проблеми серед працівників і знаходити шляхи для їх вирішення. За даними дослідження Gallup, організації, які використовують платформи для моніторингу залученості працівників, скоротили плинність кадрів на 24% та підвищили задоволеність працівників на 25% [8].

*Аналітика продуктивності та ефективності.* Технології аналітики продуктивності, такі як SAP SuccessFactors та BambooHR, дозволяють HR-менеджерам відстежувати прогрес співробітників і робити персоналізовані рекомендації. Згідно з даними SAP, компанії, що використовують інструменти управління продуктивністю, показують підвищення загальної продуктивності працівників на 12% та скорочення витрат на навчання нових співробітників на 20% [9].

*Тенденції впровадження штучного інтелекту в HR*

Згідно з останніми даними, 66% генеральних директорів вважають, що їхні відділи кадрів можуть отримати значну користь від інтеграції штучного інтелекту, що свідчить про зростаюче визнання потенціалу штучного інтелекту в покращенні функцій управління персоналом. Примітно, що 52% керівників відділу кадрів зацікавлені у використанні штучного інтелекту для покращення досвіду роботи співробітників, що передбачає зосередження на створенні більш персоналізованого та ефективного робочого середовища. Крім того, 37% менеджерів з персоналу планують використовувати ШІ як інструмент для зниження витрат. Крім того, 28% вважають, що AI підтримує навчання та розвиток співробітників, тоді як 56% визнають доцільність автоматизації багатьох завдань HR з мінімальними коригуваннями процесу. Ці цифри ілюструють значний зсув у бік впровадження штучного інтелекту, підкреслюючи його стратегічну роль у оптимізації операцій з персоналом та підвищенні ефективності організації. [13].



**Рисунок 2. Вплив цифрових технологій на ефективність HR стратегії**

*Джерело: розроблено автором*

## **Виклики цифрової трансформації в управлінні людськими ресурсами такі:**

*Кібербезпека та конфіденційність даних.* HR-відділи оперують великим обсягом персональних даних співробітників, тому питання безпеки та конфіденційності стають першочерговими. За даними дослідження Cisco, організації, що впровадили додаткові заходи безпеки для HR-систем, скоротили кількість інцидентів, пов'язаних з витоком даних, на 50% [10].

*Адаптація співробітників до нових технологій.* За даними дослідження PwC, 38% співробітників вважають адаптацію до нових технологій складною, що може вплинути на ефективність впровадження цифрових інструментів у HR [11].

*Етичні питання у використанні AI.* Використання AI у HR вимагає ретельного підходу, оскільки існує ризик упередженості в процесі прийняття рішень. Дослідження Harvard Business Review підкреслює, що етичні питання та прозорість мають бути в центрі уваги при використанні AI, щоб уникнути дискримінації у процесі найму [12].

Цифрова трансформація стала важливим етапом розвитку організацій у всіх сферах прибуткових, не прибуткових та адміністративних. AI відкриває нові можливості для оптимізації різних процесів, зокрема в управлінні людськими ресурсами. Дані опитувань свідчать про те, що використання AI дозволяє суттєво скоротити витрати та збільшити доходи, сприяючи ефективнішому досягненню бізнес-цілей [2].

*Зменшення витрат та збільшення доходів завдяки III.* У 2024 році AI перестав бути просто інновацією — це вже повноцінний інструмент, який активно використовують у багатьох організаціях. За результатами опитування McKinsey, майже дві третини компаній регулярно застосовують генеративний AI, що майже вдвічі перевищує показники 2023 року. Крім того, 40% респондентів повідомили, що використовують AI у понад двох бізнес-функціях [2].

Однією з ключових переваг впровадження AI є оптимізація витрат у кадровій сфері та підвищення доходів у ланцюгах поставок. В управлінні людськими ресурсами AI допомагає автоматизувати рутинні завдання, покращити рекрутинг, персоналізувати навчання та забезпечити глибокий аналіз продуктивності працівників. У ланцюгах поставок використання AI дозволяє покращити прогнозування, оптимізувати запаси та скоротити затримки. Попри очевидний потенціал, більшість організацій все ще перебувають на початкових етапах впровадження AI. Однією з перешкод є підхід до впровадження технологій. Організації мають уникати підходу "технології заради технологій". Стратегія застосування AI має бути виключно орієнтація на фокусну стратегічну цілі та розробка стратегій, які вирішує потребами сьогодення та майбутні які організація враховує зустріти на шляху росту.

Важливо, щоб організації зосереджувалися на переосмисленні робочих процесів з урахуванням можливостей AI. Провідні компанії показують приклад, використовуючи AI для глибоких змін в управлінні, що дозволяє їм отримувати значні конкурентні переваги.

*Роль лідерів та між функціональної взаємодії.* Для успішного впровадження AI лідери мають бути готові керувати змінами на всіх етапах. Постійне вдосконалення AI-інструментів потребує розробки надійного, економічно ефективного та масштабованого AI-стеку. Водночас необхідно забезпечити тісну співпрацю між різними функціональними підрозділами — від відділу кадрів до фінансів, юридичного департаменту та управління ризиками. Таке між функціональне партнерство дозволяє забезпечити максимальну ефективність впровадження AI, адаптувати стратегії управління ресурсами та підтримувати продуктивність на високому рівні.

*Підвищення ефективності без втрати людського фактору.*

Інтеграція штучного інтелекту (AI) в управління людськими ресурсами (HR) надає організаціям чудову можливість оптимізувати роботу, покращити процес прийняття рішень і покращити досвід співробітників. Проте вкрай важливо визнати, що штучний інтелект не може повністю замінити важливий людський дотик у HR. III як інструмент для покращення, а не заміни людської взаємодії, особливо коли ви керуєте складними людськими емоціями, особистим розвитком і командною динамікою в динамічних та не стабільних умовах.

Перш за все, HR команда повинні досконало розуміти штучний інтелект та його потенційні застосування у напрямках сучасного світу. Це включає визначення сфер, де штучний інтелект може додати цінності та підвищення досвіду співробітників. Наприклад, штучний інтелект може автоматизувати перевірку кандидатів, підвищуючи ефективність і забезпечуючи неупереджене прийняття рішень про наймання, а також може надавати інформацію про настрої співробітників,



допомагаючи вирішувати проблеми в режимі реального часу. Включення в HR стратегію покровокої інтеграції ІІ та визначення періодів трансформації важливо для успішної реалізації. Це включає визначення поточних цілей, майбутніх викликів, створення часових рамок і встановлення вимірних цілей для відстеження ефективності ІІ. Крім того, прозора комунікація та залучення працівників до процесу змін є критично важливими для уникнення опору. Співробітники повинні відчувати на результатах, що штучний інтелект є помічником для кожного у щоденних процесах, а не загрозою, на томість лідер змін повинні бути проактивними у вирішенні проблем і сприяти впровадженню нових технологій та вміти передбачати ситуації в яких треба проявити людяність та терпимість по відношенню до команди змін. Управління даними відіграє вирішальну роль в успіху ІІ. Для ефективного функціонування систем ІІ покладаються на високоякісні дані. Команда впровадження повинні гарантувати, що їхні дані є точними, актуальними. Необхідно впроваджувати належні практики управління даними, щоб уникнути упереджень у результатах штучного інтелекту, забезпечуючи справедливе та інклюзивне прийняття рішень. Оскільки штучний інтелект трансформує функції управління персоналом, виникає потреба в підвищенні кваліфікації співробітників, щоб вони могли працювати разом із системами штучного інтелекту. Пропонуючи навчальні програми, пов'язані зі штучним інтелектом, організації можуть надати своїй робочій силі змогу ефективно використовувати ці технології, сприяючи створенню середовища для співпраці між людьми та технологіями. Незважаючи на ці досягнення, людський контакт залишається незамінним у HR. ІІ не може досягнути глибини людських переживань — емоцій, особистих проблем і тонкощів індивідуальних прагнень. Співробітники все ще потребують людських союзників, які можуть виявляти співчуття, пропонувати керівництво та підтримувати особистий розвиток. HR функція повинна забезпечити, що навіть після інтеграції штучного інтелекту співробітники продовжуватимуть відчувати, що їм є до кого звернутися — людський контакт, який сприяє довірі та розумінню.

Зрештою, штучний інтелект у сфері управління персоналом має доповнювати людські можливості, а не замінювати їх. Майбутнє розвиток HR функції полягає у створенні гармонійного балансу між передовими технологіями та незамінною цінністю людської взаємодії, забезпечуючи процвітання організацій як ефективності, так і емоційного інтелекту.

## Висновки

Досліджено роль хмарних технологій у підвищенні ефективності HR-процесів. З'ясовано, що завдяки хмарним рішенням відбувається автоматизація рутинних завдань, зменшується кількість помилок в обліку та управлінні персоналом, а також забезпечується кращий доступ до інформації в реальному часі збільшують прибутковість та зменшує витрати.

Сформовано ключові виклики, пов'язані з адаптацією співробітників, лідерів до впровадження нових технологій. Зокрема, було ідентифіковано проблеми недостатньої цифрової грамотності, опору до змін, а також страх втрати роботи через автоматизацію, бажання застосувати технологію за ради технології а не результату.

Вивчено етичні аспекти використання штучного інтелекту в управлінні людськими ресурсами. Виявлено, що автоматизовані рішення можуть призводити до дискримінації через упереджені алгоритми, загрозу конфіденційності даних співробітників та відсутність прозорості в прийнятті рішень.

Цифрові технології кардинально змінюють управління людськими ресурсами, надаючи можливість автоматизувати процеси, персоналізувати підхід до працівників та підвищувати ефективність HR-стратегій.

Запропоновано впровадження інноваційних інструментів, таких як AI, для опрацювання великі баз дані та використання хмарні рішень - надають змогу компаніям швидше адаптуватися до ринкових умов та залучати кращих фахівців.

Успішне застосування цифрових технологій у HRM потребує врахування викликів, пов'язаних з кібербезпекою, етикою та адаптацією співробітників. Водночас, ефективна HR-стратегія, що використовує цифрові інструменти, здатна значно підвищити конкурентоспроможність організації в умовах динамічного ринку праці. Використання цифрових технологій забезпечує не лише

переваги у підвищенні продуктивності та зменшенні витрат, але й значну користь у турботі про працівників організації, покращуючи умови праці та рівень задоволеності на робочому місці.

AI — це потужний інструмент для реалізації стратегій управління людськими ресурсами та бізнес-функціями. Його впровадження дозволяє організаціям не лише скорочувати витрати та підвищувати доходи, а й залишатися конкурентоспроможними в умовах динамічних змін. Для досягнення максимальної вигоди лідери мають мислити масштабно, інтегрувати AI у ключові процеси та бути готовими до постійних змін та нових ітерацій. Успішні організації сьогодні — це ті, які не бояться інновацій, а активно використовують їх для трансформації своїх процесів, створюючи реальну цінність для підприємств та організацій.

З огляду на сьогоднішній день, необхідність впровадження таких технологій та використання AI може стати частиною державної програми яка дозволить підвищити рівень задоволеності людей. Повернути таланти та вибудувати стійку економіку в країні спрямованої на підвищення рівня життя що у свою чергу, матиме позитивний вплив на збільшення рівня зворотної міграції. Інновації, гнучкість і орієнтація на потреби громадян створюють нові можливості для розвитку людського капіталу, що стане основою для подальшого розвитку країни.

SYNIEVYD D.<sup>1\*</sup>

<sup>1\*</sup> Postgraduate student of the Department of Economics and Management, Ukrainian State University of Science and Technologies, e-mail: dmitriy.sinevid@gmail.com, ORCID ID: 0009-0001-5016-0024

## EFFECTIVENESS OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT STRATEGIES IN THE CONTEXT OF DIGITAL TECHNOLOGIES COMPONENT

**The purpose** of the article is to study the impact of digital technologies on the efficiency of human resource management (HRM) and to develop strategies for enhancing labor productivity, adapting personnel, and ensuring sustainable company development in the digital era. **Methodology.** The study employs a combined methodology that includes secondary data analysis and a review of literature sources. Scientific articles, consulting firm reports, and analytical studies on the impact of digital technologies on human resource management were examined. To assess the effectiveness of digital technology implementation in HR processes, comparative analysis methods were used to evaluate productivity metrics, recruitment time, and personnel management costs before and after technology implementation. Additionally, case studies of companies using artificial intelligence, big data analytics, and cloud solutions in their HR strategies were analyzed. **Results.** The article explores the effectiveness of HRM strategies in the context of digital technologies. It analyzes how innovative technologies such as artificial intelligence, big data analytics, and cloud solutions affect recruitment, employee development, retention, and productivity improvement processes. Key challenges faced by companies in implementing digital solutions, such as cybersecurity issues, employee adaptation to new technologies, and ethical aspects of using artificial intelligence, are discussed. The article provides recommendations for enhancing HRM efficiency in the digital age and offers strategies for the harmonious integration of technologies into HR management systems. **The scientific novelty** of the study lies in a comprehensive analysis of the impact of digital technologies on all stages of human resource management, from recruitment to employee retention and development. The article proposes new approaches to integrating artificial intelligence, big data analytics, and cloud solutions into HR practices, highlighting key challenges and opportunities for their application. For the first time, contemporary studies on the ethical aspects of AI usage in HRM have been systematized, and recommendations have been provided on ensuring cybersecurity in the context of digital transformations. **The practical significance** of the study lies in the development of recommendations for companies on improving the efficiency of human resource management through digital technologies. The research results can be used by HR managers and organizational leaders to optimize recruitment, performance management, and employee development processes. The proposed strategies may contribute to reducing HR process costs, increasing employee engagement, and lowering staff turnover, which is crucial for companies in the context of digitalization.

**Keywords:** human resource management, digital technologies, artificial intelligence, data analytics, cloud solutions, labor productivity, recruitment, cybersecurity, strategy, productivity, ethics, AI, HRM.

---

## REFERENCES

1. Deloitte. (2023). *HR tech disruptions for 2023: Automation and AI drive a new HR agenda*. <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/human-capital/articles/hr-tech-disruptions.html>
2. McKinsey & Company. (2023). *The state of AI in 2023: Generative AI's breakout year*. <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/the-state-of-ai-in-2023-generative-ai-breakout-year>
3. IBM. (2022). *IBM HR analytics*. <https://www.ibm.com/analytics/hr-analytics>
4. PwC. (2023). *HR technology survey 2023*. <https://www.pwc.com/gx/en/services/people-organisation/hr-technology-survey.html>
5. Gartner. (2023). *How IoT is driving innovation in HR*. <https://www.gartner.com/en/insights/internet-of-things>
6. Bersin by Deloitte. (2022). *The future of HR: Emerging technologies for HR practices*. <https://www.bersin.com/future-of-hr-2022/>
7. LinkedIn Learning. (2022). *Workplace learning report 2022*. <https://learning.linkedin.com/resources/workplace-learning-report>
8. Gallup. (2022). *The state of the global workplace: 2022 report*. <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>
9. SAP. (2023). *SAP SuccessFactors: Transforming HR in the cloud*. <https://www.sap.com/products/human-capital-management.html>
10. Cisco. (2023). *Securing HR systems: Best practices for cybersecurity*. <https://www.cisco.com/c/en/us/solutions/security.html>
11. PwC. (2022). *Digital workforce transformation: Adapting employees to new technologies*. <https://www.pwc.com/gx/en/services/people-organisation/workforce-transformation.html>
12. Harvard Business Review. (2021). *The ethics of AI in HR*. <https://hbr.org/2021/03/the-ethics-of-ai-in-hr>
13. Stanton Chase. (n.d.). *The state of AI readiness in human resources: Insights from industry leaders*. <https://www.stantonchase.com/insights/white-papers/the-state-of-ai-readiness-in-human-resources-insights-from-industry-leaders>

Стаття надійшла до редакції: 15.12.2024

Received: 2024.12.15

УДК 65.011.4:338.28:330.5

SHERSTIUK R.<sup>1\*</sup>, KOZLOVSKYYI A.<sup>2</sup>

<sup>1\*</sup> Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Head the Department of Management of Innovation Activity and Services Industry, Ternopil Ivan Pul'uj National Technical University, e-mail: romsher85@gmail.com, ORCID ID: 0000-0001-6253-9421

<sup>2</sup> PhD Student of the Department of Management and Administration, Ternopil Ivan Pul'uj National Technical University, e-mail: artemana009@gmail.com, ORCID ID: 0009-0003-5179-7849

## INVESTIGATION OF ENTERPRISES' ACTIVITY EFFICIENCY ANALYSIS AND EVALUATION IN THE INFORMATION AND DIGITAL REALITIES

**Objective.** The article substantiates the theoretical and methodological foundations of enterprises' efficiency analysis and evaluation in the context of information and digital realities. **Methodology.** The article develops a theoretical and methodological approach to the enterprise performance research based on a systematic analysis of the interrelationships between economic, social, technological and environmental aspects of enterprise functioning, which allows taking into account the multidimensionality of modern challenges and ensuring the comprehensiveness of the assessment. The study uses special and general methods: synergistic and morphological analysis, deduction, induction, generalization, scientific abstraction, dialectical approach, as well as competence and synergistic approaches. **Results.** The authors create a scientific position on the economic efficiency of the enterprise as a basis for ensuring its economic sustainability. The paper analyses the essence of economic efficiency, factors and mechanisms of its formation. The paper shows that the efficiency of enterprise activity, unlike technical approaches, should be considered in the context of integrated resource use, cost minimization to achieve maximum effect. **Scientific novelty.** It develops a methodological basis for economic efficiency of enterprise activity. The article substantiates a conceptual approach to the use of efficiency assessment to ensure the enterprises' economic sustainability. The authors propose a methodology for studying economic efficiency, based on the indicators of labor and material resources use analysis, as well as assessment of profitability, profitability of enterprise and other key economic indicators. **Practical significance.** The results of the study can be used to improve the economic efficiency of the enterprise, which will be manifested in maximizing value, expanding markets for products, works or services and strengthening the competitive position of business entities, as well as increasing the gross national product of the country as a whole.

*Keywords:* analysis, efficiency of enterprise activity, economic efficiency, efficiency of enterprise, methods of efficiency assessment, efficiency factors, software, balanced scorecard

### Formulation of the problem

Efficiency is a key issue in both general economic theory and enterprise economics. Determining the level of efficiency of production processes is critical for justifying management decisions. The theoretical basis for the need to improve economic efficiency is based on the fundamental problem of economic science the limited availability of resources. This problem is exacerbated by the constant growth of humanity's needs, which require more and more material goods, both in quantity as well as quality. Therefore, the main task of economic science is to develop methods and approaches that will maximize the satisfaction of the growing needs of humanity in the face of limited available resources.

In this context, modern enterprises are particularly acutely aware of the need to improve the efficiency of the enterprise, which has become a decisive factor in its further functioning in the market. In the face of growing consumer demand and dynamic changes in the economic environment, companies need to apply systematic methods of assessing their performance. This not only determines the current level of efficiency, but also helps to identify reserves for its improvement, which can increase competitiveness.

Modern enterprises find themselves in a situation where increasing production efficiency is not only desirable, but also a necessary condition for survival in the market. Taking into account the growing demands of consumers and the rapidly changing economic environment, businesses must implement modern methods of assessing their performance. Therefore, it is important for an enterprise to analyze and evaluate the economic efficiency of economic entities to identify weaknesses and find ways to improve

them. This will allow not only to determine the current level of efficiency, but also to identify opportunities for its improvement, which, in turn, will strengthen the competitive advantages of enterprises. All this determines the relevance of the study presented in this article.

### **Analysis of the latest scientific research and publications**

The problem of the concept and definition of “enterprise performance” is studied by scholars of foreign and domestic classical schools and is further elaborated in the works of modern Ukrainian scholars.

I. Otenko defines performance as an indicator of the success of the system’s functioning to achieve its goals. The author distinguishes between the essence of the concepts of “enterprise activity efficiency” and “enterprise activity productivity”, arguing that while efficiency is characterized by the relationship between the financial results obtained and the resources spent on it, activity productivity is the degree of implementation of the strategic plan and budget of an enterprise, as well as the level of achievement of results [1].

V. Kravchenko notes that the efficiency of an enterprise is characterized by the optimal ratio between total costs and economic results, emphasizing that efficiency indicators are key economic indicators that reflect the relationship between the results of an enterprise’s activities, the volume of its operating activities and the level of use of attracted resources [2].

I. Nazarenko highlights this term as the ratio between production results and resources, which results in the value of production efficiency, emphasizing that in the process of assessing the key performance indicators of an enterprise, work is underway to eliminate problems and threats, as well as to increase the efficiency of using available resources [3]. At the same time, G. Misko clearly identifies a number of indicators used in assessing business performance: profitability of sales, asset turnover, and return on assets [4].

O. Petkov interprets the efficiency of an enterprise as an indicator of quality business development that stimulates its conduct. The author emphasizes that assessing the efficiency of an enterprise makes it possible to identify measures to improve its success, and also contributes to solving strategic management tasks [5].

O. Garafonova and N. Vasylyuk expand the classification of corporate efficiency, highlighting economic, social, technological and environmental efficiency as a key criterion. In their opinion, the significance of this classification is to provide a comprehensive analysis of the company’s performance, which allows taking into account various aspects of its functioning, optimize the use of resources and increase the objectivity of management decisions [6].

T. Petrushka and Ya. Yukhman define the efficiency of an enterprise as the optimal use of resources, taking into account social responsibility to society and stakeholders. Analysis and evaluation of efficiency in this context involve an integrated approach that covers economic results and social aspects of the activity, providing an objective determination of its impact on stakeholders [7].

A. Cherednyk argues that in modern science, “performance efficiency” is synonymous with “economy”, which is defined as the ratio of financial result to expended resources, while economy reflects minimization of costs per unit of production of the enterprise. The author also notes that the economic efficiency of an enterprise is determined by the growth of staff productivity, which is a key aspect of its assessment. A higher level of labor efficiency helps to reduce production costs, while employees receive material motivation through increased labor remuneration [8].

It should be noted that in modern science, the diversity of the definition of the concept of “enterprise performance” indicates the polymorphic nature of this definition, since each of the interpretations characterizes the term “performance” from different aspects, the importance of which is formed in accordance with the object and objectives of the study. However, among these definitions, the most important one can be distinguished: the efficiency of an enterprise is the best performance results under the condition of rational use of labor and material resources or at the lowest cost [9].

The above approaches to determining the economic efficiency of an enterprise thoroughly highlight its essence and versatility. However, the need for an in-depth study of various methodological approaches to the outlined issues remains extremely important, especially given the priorities of sustainable enterprise development in the context of modern economic challenges and digital transformations.

## Formation of the purpose of the article

The article is aimed at deepening the theoretical and methodological foundations of efficiency and providing practical recommendations for analyzing and evaluating the efficiency of enterprises in the context of information and digital realities.

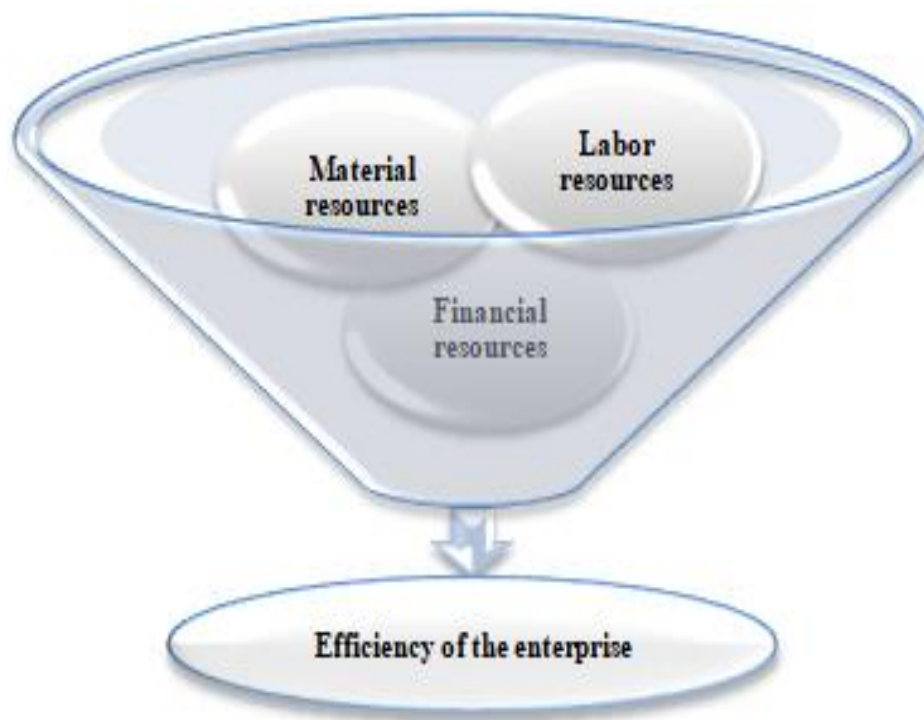
## The main material of the research

Analyzing the efficiency of business entities is one of the most effective management methods and a key element in justifying management decisions. Efficiency is a key category that has been relevant long before scientists began to identify the relationship between the successful implementation of development strategies and the performance of effective activities. At the same time, in order to achieve the main goals, business activities of business entities must be not only efficient, but also effective. In our opinion, efficiency can be defined as the ratio of results, consequences to the resources used that contributed to this effect. Thus, the main problem of efficiency is the issue of choice, which is the decision-making process regarding the allocation of material and labor resources, capital, and profits.

For successful activity and achievement of goals, efficiency is an important factor, as it combines significant factors of a business entity, such as labor potential, objects and means of labor (Fig. 1).

As a result, the efficiency of production and business activities combines production, financial and labor efficiency.

For a deeper understanding of the economic essence and significance of the efficiency of business entities, it is advisable to refer to its classification. However, there is no single generally accepted classification of enterprise efficiency, as different scientific sources offer different approaches to determining the economic effect. At the same time, the definition of the classification is complicated by the diversity of factors and forms of manifestation by which the types of enterprise performance can be differentiated. However, the most decisive and multidimensional is the classification of efficiency by the level of management, the degree of cost coverage, stages of value movement, types of economic activity, and the type of final result (effect) on the basis of which efficiency is determined (Table 1).



**Fig. 1. Components of enterprise performance**  
*Developed by the author based on [10]*

Table 1

**Classification of performance efficiency**  
*Developed by the author based on [11]*

Classification feature	Types of performance efficiency
By management level	<ul style="list-style-type: none"> <li>- production economic efficiency;</li> <li>- economic efficiency of business separated property;</li> <li>- economic efficiency of a business entity in all types of activities;</li> <li>- economic efficiency of the national economy as a whole</li> </ul>
By cost coverage level	<ul style="list-style-type: none"> <li>- economic efficiency of using specific types of costs (resources);</li> <li>- economic efficiency of using total costs</li> </ul>
By stages of value movement of the value advanced to resources	<ul style="list-style-type: none"> <li>- economic efficiency of using resources of current consumption</li> <li>- economic efficiency of using resources that have already been spent</li> </ul>
By type of business activity	<ul style="list-style-type: none"> <li>- economic efficiency of production activities</li> <li>- economic efficiency of banking activities</li> <li>- economic efficiency of insurance activities, etc.</li> </ul>
By type of enterprise activity	<ul style="list-style-type: none"> <li>- economic efficiency of operating activities</li> <li>- economic efficiency of investment activity</li> <li>- economic efficiency of financial activities</li> </ul>
By type of final result (effect)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- production productivity</li> <li>- profitability</li> </ul>

The identification of such enterprise performance types allows for a comprehensive assessment of its effectiveness, which, in turn, contributes to a deeper analysis. This makes it possible to identify problematic aspects that require the development and implementation of measures to improve the level of efficiency [11].

The peculiarity of enterprise performance is that it depends on a number of factors that determine its level. In this context, it is advisable to propose an approach to identifying and classifying these factors and summarize them in Table 2.

Table 2

**Factors influencing economic efficiency**  
*Developed by the author based on [12]*

Types of factors	List of factors
External factors that are practically independent of the enterprise's activity and are not subject to its influence	<ul style="list-style-type: none"> <li>- business environment;</li> <li>- demographic changes;</li> <li>- social changes;</li> <li>- level of demand and supply for labor;</li> <li>- level of raw material and energy prices;</li> <li>- access to finance;</li> <li>- fiscal and tax policy of the state;</li> <li>- environmental legislation;</li> <li>- system of professional training of personnel</li> </ul>
Internal factors that depend on the enterprise's activity, management system, availability of resources, etc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- personnel management system;</li> <li>- application of technologies and know-how;</li> <li>- product range;</li> <li>- pricing policy;</li> <li>- company image;</li> <li>- availability of capital and resources;</li> <li>- profit distribution system</li> </ul>

Thus, internal factors are formed directly at the enterprise and are the result of its own activities. External factors of direct and indirect influence are caused by the interaction of the enterprise with the external environment, including the impact of government regulation, the competitive environment, international events, etc. [13].

Analyzing the efficiency of business entities requires a systematic study of financial and economic performance indicators, assessment of the enterprise's market position and determination of development prospects, taking into account the impact of all relevant factors.

Depending on their orientation, influence factors are divided into positive ones that contribute to the improvement of the enterprise's performance and negative ones that worsen it. The impact of these factors is crucial for the management decision-making process, shaping its stages and nature. At each stage, there are risks of a different origin that need to be taken into account and mitigated to the optimum level. This allows you to make decisions with less resource consumption and higher implementation efficiency, which contributes to the economic efficiency of the enterprise.

For large business entities, information on performance is important not only for internal use but also for stakeholders. In particular, shareholders, creditors, investors, potential investors and other stakeholders often pay attention to these indicators in the context of assessing the financial condition of the company and making decisions on cooperation or investment. After all, a systematic and comprehensive analysis of the efficiency of production and economic activities of business entities allows [14]:

- to assess performance quickly, efficiently and professionally;
- accurately and timely identify and take into account the factors that affect the profit from certain types of products and services;
- find effective ways to solve the enterprise's problems and ensure profit both in the short and long term.

The main problem for determining the efficiency of production and economic activity is the construction of a single generalized indicator. Therefore, when creating a methodology for a comprehensive assessment of efficiency, one should be guided by the general principles of efficiency analysis based on the principle of optimization (Table 3).

Table 3

**Key principles of enterprise's efficiency analysis optimization**

*Developed by the author based on [2]*

Optimization principles	Features
Consistency	Comparison of different conditions in the process of comparing the economic efficiency value for different periods requires the same coverage of results and resources used
Systematic approach	Taking into account the specifics of the enterprise's management mechanism, the level of management, the resources involved in production, the volume of production costs, etc. is a prerequisite for effective analysis of the enterprise's activities
Exchange of incomplete information	To obtain more accurate or new information, it is necessary to compare it with previously obtained data, supplement the relevant indicators, adjust the calculations made and introduce modern assessment methods
Interaction of different economic goals and interests	The viability of an enterprise, along with such goals as profitability, achieving social impact in society, etc., requires the integration of all components for a comprehensive assessment of efficiency and achieving the desired result
Consideration of the degree of structuring	For record-keeping purposes, it is important to determine how accurate and balanced the described research results are

There is no universal method in scientific approaches to analyzing the efficiency of production and economic activities of business entities, but one of the most common is the Dupont performance evaluation model. The advantages of this method are convenience, speed, and simplicity of calculation, which allows covering finance, investments, and other areas of the company's activities. At the same time, the model does not fully reflect the state of the enterprise, leaving its strengths and weaknesses undetected, which limits its analytical capabilities.

Assessment of the efficiency of production and economic activities of an enterprise requires the use of a system of indicators that characterize the enterprise from various aspects. This makes it possible to develop a methodology for researching efficiency based on the analysis of the efficiency of the labor and



material resources, the assessment of profitability and profitability, as well as other objects of analysis, which allows for a comprehensive assessment of the enterprise's activity.

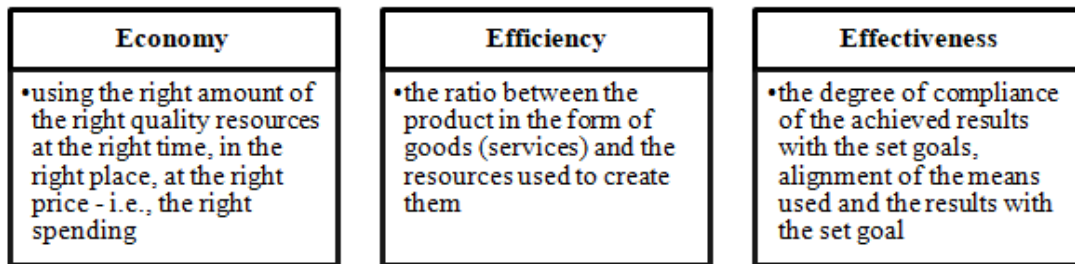
The analysis of production and economic activity efficiency of business entities is a complex category that reflects the enterprise in various aspects. This is confirmed by various signs of efficiency during the analysis. That is, when assessing efficiency, both natural and cost units of measurement, as well as their combinations, can be used, namely:

- 1) resources and effect expressed in natural units of measurement;
- 2) resources in monetary form and results in natural form;
- 3) resources and results, in terms of value;
- 4) resources natural form, effect cost form.

Based on the foreign experience of assessing the enterprises' performance, we can use the methodology of the three E's concept – economy, efficiency and effectiveness [15]. This is the so-called “model of economy, efficiency and effectiveness”, which is the driving force behind the effective functioning of domestic enterprises in the market (Fig. 2).

The following methods are recommended for assessing the efficiency of an enterprise in real conditions:

- 1) a system of evaluation indicators that takes into account the interests of all stakeholders;
- 2) revenue growth compared to the analog;
- 3) method of calculating the integral effect of the innovative project development and implementation;
- 4) discounting and compounding methods;
- 5) methods of comparing costs, profits and profitability;
- 6) method of two rates of return on capital;
- 7) assessment of innovation efficiency over the useful life;
- 8) the final cost of capital method.



**Fig. 2. Methodology of the three E's concept**  
*Developed by the author based on [15]*

The main components of the economic activity efficiency system are social, technological, resource and financial components. In this regard, the strategy for improving the level of enterprise performance should include these components, which provide an integrated approach to improving various aspects of the enterprise's functioning [4]:

- 1) characteristics of internal and external threats that affect the level of economic security of the business entity;
- 2) identification, study and control of factors that may strengthen or adversely affect the sustainability and competitiveness of the enterprise, as well as its socio-economic status in the short and medium term (3-5 years), and in some cases in the long term;
- 3) studying the parameters and criteria of indicators used to assess the economic efficiency of the enterprise, which have a semantic load in the context of satisfying the interests of owners and stakeholders, in accordance with the enterprise's economic efficiency requirements;
- 4) development of the enterprise's main economic policy steps based on the data obtained, including accounting mechanisms that affect the state of enterprise's economic efficiency;
- 5) determining the directions of the enterprise's activities to implement the chosen strategy.

Scientific and technological progress is an important factor that initiates the development of methods to reduce the labor intensity of production and related processes, and also contributes to increased labor productivity. In the face of dynamic market development, there is a need to implement qualitative changes

in production processes, which involves the transition to innovative technologies, as well as large-scale mobilization and structural restructuring of all sectors of the national economy based on the achievements of modern science and technology. At the same time, scientific and technological progress significantly affects the improvement of methods for reducing the material intensity of products, which ensures more efficient natural resource use in a number of industries, contributing to their rationalization [6].

The domestic information technology market has a large number of specialized software products designed to assess the enterprise's performance as a determining factor in its economic sustainability (Table 4).

Table 4

**Specialized software products for assessing the enterprises' performance**

*Developed by the author based on [15]*

Software	Features
Microsoft Power BI (USA)	is a powerful data visualization and analytics tool that allows to create interactive reports and dashboards based on various data sources
BSC Designer (Spain)	specialized software for creating and using a balanced scorecard that allows to build strategic maps, manages strategic initiatives and scales the enterprise strategy
Tableau (USA)	the tool is designed to create interactive dashboards and reports based on data from various sources, features a user-friendly interface and extensive data visualization customization options
QPR Metrics (Finland)	the tool provides opportunities for creating and analyzing a system of enterprise productivity and efficiency indicators, automates the data collection process, creates graphs and charts for visualizing results, and analyzes performance
SAP Business Objects (Germany)	a comprehensive analytics and reporting solution that allows creating reports, dashboards, analyzing data and making data-driven management decisions

The competitive advantages of these software products may vary depending on the needs of the company and the specifics of its business. However, their common features include ease of use, extensive data analysis capabilities, scalability, and the ability to integrate with other systems. In addition, some of them may have extensive data visualization, forecasting, and machine learning capabilities.

In our opinion, the best choice of software for domestic enterprises is BSC Designer [16], which will ensure the development of a balanced scorecard due to its functionality, operational capabilities, customization flexibility and support. This characterizes it as an attractive and effective tool for assessing the enterprise's performance.

It should be noted that when the task of developing a balanced scorecard to assess the company's performance is being solved, the choice of specialized software, such as BSC Designer, can be justified by the fact that this software provides the company with a powerful tool for assessing, analyzing, monitoring and managing and achieving strategic goals; flexible software customization options allow you to adapt the scorecard to the unique needs and requirements of the enterprise, as well as support and regular updates to keep the tool relevant and reliable over time. At the same time, the trial version of the software allows users to evaluate the effectiveness of the system and its compliance with the company's needs, and positive results of using the trial version may lead to a decision to upgrade to a paid version that offers additional features and capabilities for analyzing and managing the company's activities, i.e., evaluating the results of using the trial version of the software will help the company make an informed decision about the further use of this tool.

Considering the BSC Designer software recommended by us as the most rational solution for domestic enterprises (Table 5), let's assume that an enterprise decides to implement a balanced scorecard using this software. The first step is to use the free trial version to evaluate the effectiveness of the tool.

Thus, an enterprise that uses specialized software for developing and monitoring indicators discovers a rational way to accurately and efficiently reflect various aspects of its activities, namely:

1) development of balanced scorecards not only improves management efficiency but also provides more accurate and reliable analysis results;

2) opportunity to automating data collection from various sources, such as financial systems, CRM systems, project management systems, and others. This reduces manual work and increases data accuracy [2];

- 3) flexibility in defining and tracking key performance indicators, as well as the ability to easily make changes to the system of indicators in the event of changes in the enterprise's strategy or external conditions;
- 4) the ability to visualize data in the form of graphs, charts and dashboards, which makes the analysis more visual and understandable for managers and employees;
- 5) the enterprise can continuously monitor its performance and results, allowing it to respond promptly to deviations from goals and adjust its strategy;
- 6) support in effective management of the change process by tracking the progress of strategic initiatives and assessing their impact on key indicators.

Table 5

**Efficiency of BSC Designer software integration for a balanced performance scorecard**

*Developed by the author based on [16]*

Implementation (strategic goal)	Development of indicators for software	Effect
Improving customer satisfaction	Percentage of positive customer reviews	- evaluation through online surveys and customer feedback; - visual monitoring of changes in this indicator; - taking measures to improve the customer experience
Improving the efficiency of production processes	Percentage of production time reduction	- measurement of the time required to produce a certain amount of product; - monitoring of the indicator; - taking measures to reduce production time
Staff development	Number of training courses for employees	- reflecting investments in the professional development of employees; - tracking the number of courses conducted and their impact on employee productivity and efficiency

Thus, in order to ensure the development of the above factors, it is necessary to attract financial resources, which can be realized through the intensification of investment activities of enterprises focused on the introduction of innovative technologies, and therefore ways to improve the efficiency of business entities are impossible without the integration of the latest technological solutions, which, in turn, can be developed and implemented with proper funding for research and technological development [6].

**Conclusions**

In today's environment, the efficiency of business entities is impossible without ensuring their competitiveness against other economic entities. An important factor of economic efficiency is the quality of the products manufactured. Therefore, the management of enterprises needs to integrate effective quality management systems into their management processes, which will help to increase competitiveness and ensure the stable development of the organization.

Considering efficiency as the main factor ensuring sustainable development of business entities, it should be emphasized that efficiency is ensured by achieving the best results with the rational use of labor and material resources or minimizing costs. Efficiency can be defined as the ratio of the results achieved to the resources expended that contribute to these results, while taking into account the degree of optimization of the use of resources to achieve maximum effect.

Since it is not effective to analyze and evaluate the efficiency of business entities' economic activities using a single indicator, it is necessary to use a comprehensive system of indicators that allows for a comprehensive assessment of the enterprise's activities. Given the multifaceted nature of this process, in practice, it is worth applying a methodology based on a detailed study of indicators that characterize the efficiency of labor and material resources, as well as financial performance, including profitability, profitability and other parameters relevant to a comprehensive economic efficiency assessment of the enterprise.

Digital tools such as Microsoft Power BI, BSC Designer, Tableau, QPR Metrics, SAP Business Objects provide comprehensive solutions for developing, tracking, and analyzing balanced scorecards, contributing to the successful achievement of strategic goals of the enterprise.

ШЕРСТЮК Р.П.<sup>1\*</sup>, КОЗЛОВСЬКИЙ А.В.<sup>2</sup>

1\* д.е.н., доцент, завідувач кафедри управління інноваційною діяльністю та сферою послуг, Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, e-mail: romsher85@gmail.com, ORCID ID: 0000-0001-6253-9421

2 аспірант кафедри менеджменту та адміністрування, Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, e-mail: artemana009@gmail.com, ORCID ID: 0009-0003-5179-7849

## ДОСЛІДЖЕННЯ АНАЛІЗУ І ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ІНФОРМАЦІЙНО-ЦИФРОВИХ РЕАЛІЙ

**Мета.** У статті обґрунтовано теоретико-методологічні основи аналізу та оцінки ефективності діяльності підприємств в умовах інформаційно-цифрових реалій. **Методика.** Розвиток теоретико-методологічного підходу до дослідження ефективності діяльності підприємства ґрунтується на системному аналізі взаємозв'язків між економічними, соціальними, технологічними та екологічними аспектами функціонування підприємства, що дає змогу враховувати багатомірність сучасних викликів і забезпечувати комплексність оцінки. У дослідженні використано спеціальні та загальні методи: синергійний і морфологічний аналіз, дедукцію, індукцію, узагальнення, наукову абстракцію, діалектичний підхід, а також компетентнісний та синергійний підходи. **Результати.** Створено наукову позицію щодо економічної ефективності діяльності підприємства як основи забезпечення його економічної стійкості. Здійснено аналіз сутності економічної ефективності, факторів і механізмів її формування. Показано, що ефективність діяльності підприємства, на відміну від технічних підходів, повинна розглядатися в контексті комплексного використання ресурсів, мінімізації витрат для досягнення максимального ефекту. **Наукова новизна.** Розвинуто методологічне підґрунтя економічної ефективності діяльності підприємства. Обґрунтовано концептуальний підхід до застосування оцінки ефективності для забезпечення економічної стійкості підприємств. Запропоновано методіку дослідження економічної ефективності, що ґрунтується на аналізі показників використання трудових та матеріальних ресурсів, а також оцінці прибутковості, рентабельності підприємства та інших ключових економічних показників. **Практична значимість.** Результати дослідження можна використати для поліпшення економічної ефективності діяльності підприємства, що проявлятиметься у максимізації вартості, розширенні ринків збуту продукції, робіт чи послуг і зміцненні конкурентних позицій суб'єктів господарювання, а також у збільшенні валового національного продукту країни загалом.

**Ключові слова:** ефективність діяльності підприємства, економічна ефективність, результативність підприємства, методи оцінки ефективності, чинники ефективності, програмне забезпечення, збалансована система показників

## REFERENCES

- Otenko, I. P. (2020). Effectiveness as the main concept and criterion of enterprise activity. *Business Inform*, 6, 190–195. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-6-190-195>
- Kravchenko, V. (2024). Effectiveness of enterprise activity: content, types, and role in modern conditions. *Economics and Society*, 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-93>
- Nazenko, I. (2022). Economic content of enterprise activity effectiveness. *Galician Economic Bulletin*, 3(76), 15–22. DOI: [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2022.03.015](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.03.015)
- Misko, H. A. (2020). The essence of the concepts of performance and efficiency in management. *Scientific Bulletin of Odesa National Economic University*, 3-4(276-277), 97–102. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2020-3-4-276-277-97-102>
- Petkov, O. I. (2021). Economic efficiency of enterprises and factors influencing it. *Ukrainian Journal of Applied Economics*, 6(1), 392–399. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2021-1-47>
- Harafonova, O. I., & Vasilyuk, N. (2022). Conceptual approaches to the process of managing the effectiveness of business organizations. *Scientific Journal "Economic Synergy"*, 3(5), 27–37. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2022-3-3>
- Petrushka, T., Yukhman, Y., & Petrushka, K. (2020). Indicators for evaluating the effectiveness of human resource utilization in an enterprise. *Tendances scientifiques de la recherche fondamentale et appliquée*. DOI: <https://doi.org/10.36074/30.10.2020.v1.10>

8. Cherednyk, A. O. (2024). Justification of the methodological approach to assessing the efficiency of machine-building enterprises. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, 9(1), 51–55. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-1-8>
9. Semenenko, Y. (2023). The role of KPI and OKR in the efficiency of company performance. *Bulletin of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 6, 227–235. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-37>
10. Khaled, R., Ali, H., & Mohamed, E. K. (2021). The Sustainable Development Goals and corporate sustainability performance: Mapping, extent and determinants. *Journal of Cleaner Production*, 311(2). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.127599>
11. Chikov, I. A. (2024). Theoretical and methodological aspects of scientific approaches to assessing the efficiency of agricultural enterprises. *Entrepreneurship and Trade*, 41, 104–117. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2024-41-14>
12. Marcenyuk, O., Davidiuk, V., & Ruzhytska, K. (2023). Factors of improving enterprise efficiency in modern economic conditions. *Prychernomorski Economic Studies*, 81, 107–112. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.81-18>
13. Dotsiuk, S., Chikov, I., Shevchenko, O., Nitsenko, V., & Gerasymchuk, N. (2024). Evaluation of the institutional development of innovative activities to ensure the economy of the state. *Scientific Bulletin of the National Mining University*, 3, 171–180. DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2024-3/171>
14. Hrynko, T., & Dudnichenko, A. V. (2019). Problems of ensuring economic efficiency of enterprise activity. *Economic Scope*, 142, 149–160. DOI: <https://doi.org/10.30838/P.ES.2224.260219.149.386>
15. Rafizade, R., & Mirheydarova, A. (2024). Assessment of enterprise efficiency and effectiveness both on domestic and worldwide practice. *Aspendos International Academy of Medical and Social Sciences*, 30(01), 147–151. DOI: <https://doi.org/10.36962/piretc30012024-147>
16. BSC Designer. Balanced Scorecard Software. What is Strategy Software in 2024? URL: <https://bscdesigner.com/>

Стаття надійшла до редакції: 17.12.2024

Received: 2024.12.17

УДК 338.658.5

ЧАРКІНА Т. Ю.<sup>1\*</sup>, МАРЦЕНЮК Л. В.<sup>2</sup>, ЗАДОЯ В.О.<sup>3</sup>

<sup>1\*</sup> д.е.н., професор, завідувач кафедри «Економіка та менеджмент», Український державний університет науки і технологій, e-mail: charkina@i.ua, ORCID ID: 0000-0001-6202-0910

<sup>2</sup> д.е.н. професор кафедри «Економіка та менеджмент», Український державний університет науки і технологій, e-mail: rwinform1@ukr.net, ORCID ID: 0000-0003-4121-8826

<sup>3</sup> к.е.н., доцент, доцент кафедри «Економіка та менеджмент», Український державний університет науки і технологій, e-mail: v.a.zadoya@gmail.com, ORCID ID: 0000-0001-9408-4978

## ДІДЖИТАЛ - МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТАРІЙ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

**Мета.** Визначити інструменти діджитал - менеджменту, які потрібно використовувати для антикризового управління бізнесом. Проаналізувати стан цифрових технологій на вітчизняних підприємствах та обґрунтувати переваги цифровізації для бізнесу. Надати пропозиції щодо впровадження цифрових технологій на залізничному транспорті України в умовах кризи. **Методика.** Для досягнення поставленої мети застосовані методи аналогій, моделювання, порівняльного аналізу, системний аналіз. **Результати.** Розглянуто фактори, що впливають на процес цифровізації бізнесу в Україні. Виконано аналіз впливу цифровізації на формати зайнятості населення до 2030 року. Надано пропозиції щодо модернізації інфраструктури пасажирських перевезень залізниці в умовах кризи, для підвищення ефективності проєктного менеджменту залізничного транспорту в Україні. **Наукова новизна.** Обґрунтовано, що цифровізація – це тренд менеджменту, що змінює реалії управління компаніями та виводить їх на новий рівень. З'ясовано, що через швидке впровадження цифровізації, формати зайнятості будуть змінюватися, затребувані формати: віддалена робота, часткова зайнятість, проєктна робота, фріланс. Запропоновано удосконалити процес управління модернізацією інфраструктури пасажирських перевезень залізниці в умовах кризи за рахунок формування цифрової платформи, що забезпечить суспільну підтримку процесів реалізації проєктів модернізації й оптимізацію проєктного менеджменту за рахунок впровадження інформаційно-комунікаційних інструментів

**Практична значимість.** Використання інструментів діджитал - менеджменту, особливо цифрових платформ, допоможе створити більш привабливі умови для розвитку бізнесу в умовах кризи. Розроблена модель управління модернізацією інфраструктури залізничних пасажирських перевезень на основі цифрових технологій, яка спрямована на забезпечення підтримки реалізації проєктів модернізації, буде сприяти підвищенню якості управлінських рішень та прискоренню процесів їх реалізації.

*Ключові слова:* діджитал - менеджмент, антикризове управління, цифровізація, фріланс, цифрові платформи, модель управління модернізацією інфраструктури залізничних пасажирських перевезень, управлінські рішення.

### Постановка проблеми

Останнім часом керівництво нашої держави неодноразово підкреслює необхідність стрімкого впровадження цифрових технологій у систему управління великого та малого бізнесу, тому що це сприяє оновленню та зростанню оперативності, підвищенню якості, продуктивності праці на кожному рівні менеджменту. Сьогодні діяльність підприємств має бути орієнтована на формування інтелектуальних організацій, здатних гнучко реагувати на виклики ринку та водночас сприяти розвитку сталої, «зеленої» економіки.

Постійні зміни у потребах споживачів, які зростають з кожним днем, впливають на розвиток і появу інноваційних технологій та зумовлюють пошук нових підходів удосконалення бізнес-менеджменту. Діджиталізація, відіграє в цьому процесі ключову роль, тому що вона є інструментом пришвидшення взаємодії з зовнішнім середовищем клієнтами та стейкхолдерами [1].

### Аналіз останніх досліджень і публікацій

Актуальність прискореного впровадження цифрових технологій у бізнес-середовище та систему менеджменту підтверджується низкою наукових досліджень вітчизняних і зарубіжних авторів.

Зокрема, у працях [1,2] обґрунтовано необхідність цілеспрямованої цифровізації підприємств та окреслено ключові чинники, що впливають на формування конкурентних переваг у сучасних умовах. Автори звертають увагу на те, що діджитал-менеджмент і маркетинг стають визначальними для підвищення гнучкості та прискорення реагування бізнесу на динаміку ринку.

Помітна увага приділяється новим формам зайнятості, які стали актуальними завдяки загальній цифровізації: з'являються можливості дистанційної та гнучкої роботи, а також фрілансу. Так, у джерелах [3,4] підкреслюється, що цифрові платформи суттєво розширюють можливості найму, а гнучкі графіки та формати зайнятості збільшують продуктивність і залученість персоналу. Автори робіт [5,6] досліджують специфіку цифрових платформ як нового бізнес-середовища, де інформація про товари та послуги є загальнодоступною й відкрита для користувачів, що сприяє формуванню «економіки співучасті» та активному поширенню мережевих ефектів.

Водночас автори [8,9] звертають увагу на важливість впровадження цифрових рішень у транспортній галузі, особливо у залізничному секторі, як ключовій складовій національної економіки. Науковці підкреслюють, що модернізація інфраструктури пасажирських перевезень з використанням діджитал-інструментів є дієвим механізмом для антикризового управління та забезпечення інноваційного розвитку галузі.

Таким чином, проаналізовані джерела підтверджують високу актуальність тематики цифрового менеджменту, маркетингу та модернізації інфраструктури пасажирських перевезень. Однак, попри значну увагу науковців до цифрових технологій, недостатньо опрацьованим залишається питання інтеграції діджитал-платформ у систему управління масштабними інфраструктурними проектами. Це зумовлює потребу у подальших дослідженнях, спрямованих на деталізацію механізмів і принципів функціонування цифрових платформ, а також на адаптацію кращих світових практик до вітчизняних реалій.

### **Формування цілей статті**

Метою даної роботи є дослідження стану цифрових технологій на вітчизняних підприємствах та обґрунтування переваг цифровізації для бізнесу та розроблення практичних рекомендацій щодо впровадження цифрових платформ і інструментів діджитал-менеджменту в процес модернізації інфраструктури пасажирських залізничних перевезень в умовах кризи.

### **Виклад основного матеріалу**

Цифрові технології змінюють докорінно діяльність кожного бізнесу, з'являються нові можливості для розвитку компанії, нові напрямки діяльності. Але впровадження нових технологій, штучного інтелекту, цифрових платформ, соціальних медіа вимагають від компаній пошуку нових підходів до управління підприємством. У таких умовах трансформації бізнесу персонал повинен швидко пристосовуватися до нових умов праці, швидко навчатися новим навичкам та підвищувати свою кваліфікацію.

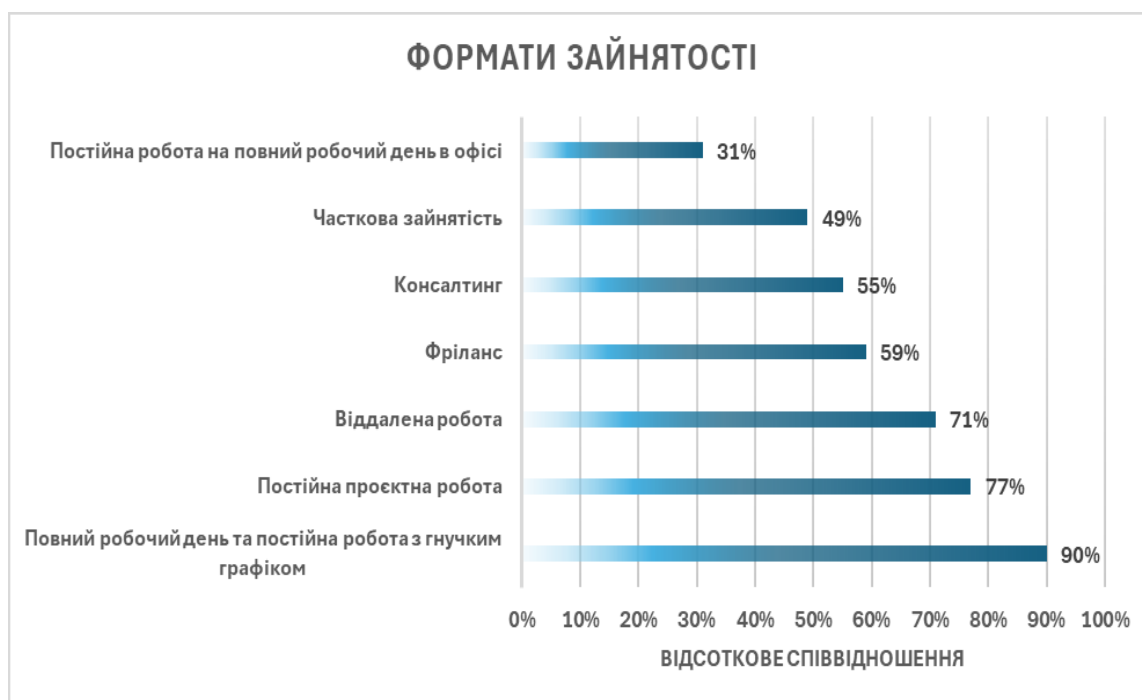
Але це складно, тому що швидкість впровадження цифрових технологій в різних галузях економіки неоднакова, до того ж, через недостатню кількість грамотних спеціалістів, виникають труднощі з найму персоналу [2].

Сучасні умови, особливо тотальна цифровізація бізнесу повністю змінює підхід до управління персоналом. Персоналу, щоб працювати в умовах цифровізації, потрібні нові знання: цифрової грамотності, аналітики даних, креативного мислення, емоційного інтелекту, знання тайм-менеджменту.

Завдання бізнесу – це напрямок повної цифровізації і перехід на рівень «розумних підприємств». Але менеджмент теж повинен цифровізувати свій процес управління. Використання інструментів діджитал - менеджменту та маркетингу допоможе створити більш привабливі умови для створення інноваційних товарів і послуг, виходу на нові ринки, збільшення каналів збуту для підвищення конкурентоспроможності підприємств. До того ж цифровізація менеджменту допомагає створювати інші форми зайнятості персоналу та новий формат праці.

Останнім часом формат повного робочого дня постійно зменшується, все змінилося в період пандемії і війни, звичайні робочі міста стали менш доступні. Люди не готові працювати повний день в офісі, їх більше влаштовує віддалена робота, часткова зайнятість, проектна робота, фріланс.

До 2030 року, через швидке впровадження цифровізації, формати зайнятості будуть змінюватися:



**Рис. 1** Формати зайнятості до 2030 року

*Джерело: [3]*

Як ми бачимо з рисунку 1, самими «популярними», напрямами буде зайнятість з гнучким графіком, проєктна і віддалена робота. Фріланс – займає своє місце в форматі зайнятості. Цифрові платформи, які з’являються і поява великої кількості додатків дає можливість працювати в іншій формі.

Фахівці ринку праці прогнозують, що найближчими роками Україна може зайняти лідерські позиції в Європі за кількістю фрілансерів, вона збільшиться до 15–20% населення. В Україні фріланс з’явився після початку війни, коли не було можливості працювати на звичайному робочому місці, тому деякі люди зробити свій вибір в сторону фрілансу.

Фріланс - це вільна віддалена робота з різними клієнтами. Вона може займати як повний робочий день, так і лише його частину.

У дослідженнях платформи Freelancehunt визначено, що в 2024 році, більшість фрілансерів займає молодь віком 24–29 років (23,5%), а також люди віком 30–35 років (22,9%) та 18–23 роки (21,5%), а Київ посідає перше місце за кількістю фрілансерів [4]

Цей формат праці подобається і чоловікам і жінкам, практично половина з них одружені і мають дітей, тобто такий формат дає можливість налагодити працю і сімейне життя, до того ж створити свій власний графік роботи, який тебе влаштовує. До переваг фрілансу можна віднести:

- Свобода вибору. Фрілансер самостійно обирає чим займатися, з ким працювати, обирає проєкти та клієнтів, розподіляє виконання завдань.

- Гнучкий графік. Ти обираєш сам коли й де краще працювати. Якщо в тебе є можливість працювати лише після обіду або навіть уночі – до самого ранку.

- Потенціал заробітку. Фрілансери можуть заробляти чималі гроші, якщо вони сумлінно працюють і надають якісні послуги, це забезпечує їм постійних клієнтів та збільшує заробітки.

- Творчий вибір. Робота в такому форматі дає можливість працювати з різними клієнтами, з різними завданнями, працювати з різними проєктами, отримувати новий досвід роботи, нові навички та вдосконалюватись у майстерності.

Цифровізація – це тренд менеджменту, що змінює реалії управління компаніями та виводить їх на новий рівень. «Цифрова трансформація» надає змогу на якісну перебудувати діяльності



організації та відкриває нові можливості проникнення на інші ринки, доступу до нових ресурсів, оптимізацію управлінських процесів. А також дозволяє краще управляти персоналом, здійснювати по-іншому контроль підприємства, відкривати нові напрямки діяльності для збільшення прибутку.

Цифрова трансформація є надзвичайно актуальною в сучасному світі, відбуваються швидкі зміни ринкових умов, посилення конкуренції та зростаючі очікування клієнтів. Наскільки швидко може компанія пристосуватися до змін зовнішнього середовища, на стільки стане більш конкурентоспроможною та успішною.

Цифровий менеджмент сприяє розвитку цифрових платформ, які допомагають покращити продуктивність бізнесу, пришвидшити продаж товарів та послуг, просування бренду, налагодити комунікації з постачальниками, клієнтами, формуванням віртуальних команд, спілкування з бізнес-партнерами, можливість підвищення кваліфікації, он-лайн навчання.

Цифрова платформа – це інноваційна інфраструктура, що допомагає взаємодії між продавцями товарів чи послуг та споживачами, з використанням нових форм комунікації, які не можуть так ефективно взаємодіяти без цифрової платформи.

Такі цифрові платформи сприяють створенню конкурентного середовища, де наші споживачі мають велику кількість необхідної інформації, щодо якості товарів, ціни, рекламні пропозиції, відгуки споживачів, рекомендації клієнтів, це змушує виробників виготовляти якісний товар та зосереджуватися на їх цінах [5].

На сучасному етапі життя, в умовах цифровізації, управління бізнесу не можливо без використання цифрових технологій. Цифровізація стала ключовим інструментом змін в економіці, відкриваючи нові ринки, змінюючи формати зайнятості, вона спрощує і пришвидшує доступність до товару та послуг, знаходження необхідної інформації і все це одним натисканням через цифрові платформи. Платформи можуть пристосовуватися до постійних змін, це є дуже якісним фактором їх трансформації.

Велика кількість платформ від онлайн-сервісів, швидкої доставки, з пошуку роботи та інші цифрові технології тепер формують нову економічну реальність. В слідуючі кілька років ключовим фактором змін може стати штучний інтелект, він дуже пришвидшить розвиток цифрових платформ. Українці звикли вже до швидкого і якісного сервісу, тому розвиток платформ буде стрімким [6].

Економіка країни останні роки після пандемії та війни знаходиться в кризовому стані, розвиток цифрових платформ відкриває нові можливості виходу з кризи. Водночас для малого та середнього бізнесу цифрові сервіси стали цінним інструментом для масштабування. Платформи дають їм змогу адаптуватися до нових умов, швидше реагувати на попит і знаходити нових клієнтів.

Цифрові технології в Україні зайшли стрімко в наше життя – у цифровому додатку «Дія» вже 20,9 млн користувачів, які користуються понад 30 сервісами, практично 6 млн. користувачів отримують більш ніж 120 доступних послуг. Зараз за рівнем розвитку цифрових держпослуг Україна знаходиться на 5-му місті, обігнавши велику кількість країн, демонструючи достойний результат [7].

Оскільки цифровізація бізнесу вже стала рушієм трансформаційних змін у багатьох галузях, цілком логічним є перехід до впровадження цифрових рішень у стратегічно важливі сфери національної економіки - зокрема, у транспортну галузь [8]. Саме вона виступає основою інфраструктурного каркасу країни, від якого залежить ефективність логістики, мобільність населення та інтеграція у міжнародні ринки. Тому цифрова трансформація транспортної системи є наступним критично важливим кроком для підвищення її ефективності, прозорості управління та адаптації до європейських стандартів.

Зараз на вимоги Євросоюзу залізничний транспорт повинен стати лідируючим видом у транспортній системі, тому впровадження цифрових платформ у її діяльність пришвидшить вихід з кризового стану галузі.

В сучасних умовах вихід з кризи у різних галузях, ґрунтується на широкому впровадженні інновацій у його господарський механізм і, в першу чергу, в найбільш витратну частину – інфраструктуру. Що стосується пасажирського комплексу залізниці, то модернізація її інфраструктури потребує великих інвестицій в цей сегмент галузі і організації ефективного менеджменту[10].



**Рис. 2. Рейтинг країн за рівнем розвитку цифрових державних послуг у 2024 році.**  
*Джерело [7]*

Потрібно поглибити й оптимізувати процес управління модернізацією інфраструктури пасажирських перевезень залізниці шляхом впровадження цифрової платформи, яка дозволить отримати суспільну підтримку щодо реалізації проєктів оновлення та забезпечить вищу ефективність проєктного менеджменту завдяки застосуванню цифрових технологій.

Як наголошують науковці [9, с 32], одним із ключових показників цифрових платформ виступає: –залучення переважно ресурсів користувачів самої платформи, а не власних (тобто використовується мережевий підхід до створення цінності на протипагу лінійному; прикладом може слугувати Airbnb, яка не використовує власний житловий фонд, на відміну від мережі Hilton);

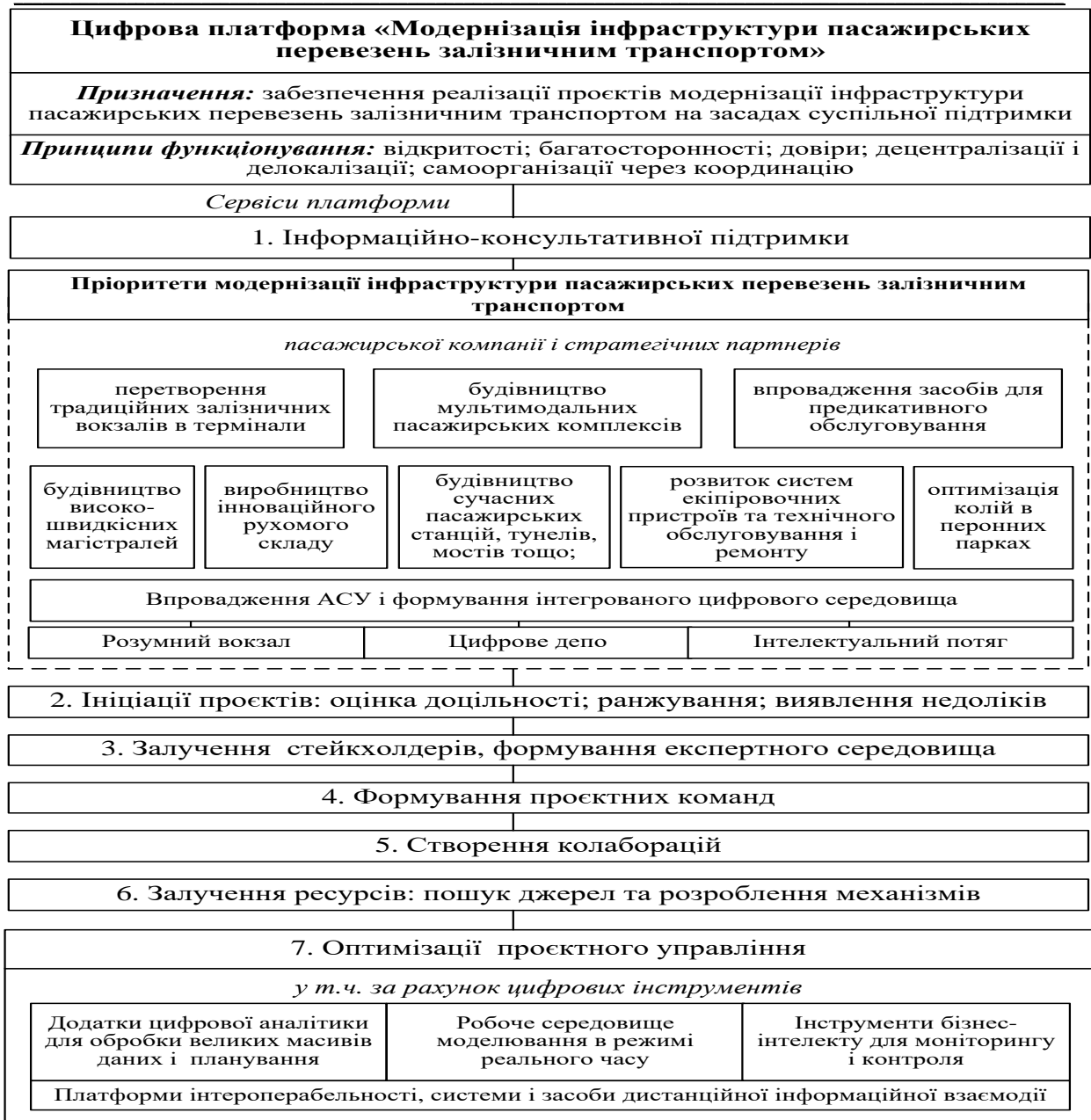
–кожен новий користувач платформи генерує додаткову корисність для інших учасників, що поступово перетворюється на підґрунтя для подальшого саморозвитку спільноти (зазвичай це описують як «мережевий ефект»).

Важливою зміною на шляху від лінійної до мережевої моделі створення цінності є перехід:

–від застосування винятково власних ресурсів до скоординованого використання сторонніх;  
–від зосередження переважно на внутрішніх бізнес-процесах до постійного вдосконалення комунікацій між учасниками цифрової платформи;

–від виключної орієнтації на максимізацію вигоди для кінцевого споживача до формування загальної цінності для всієї цифрової екосистеми.

Головна конкурентна перевага платформних бізнесів полягає в низькій собівартості, що зумовлена використанням позитивних мережевих ефектів. Зокрема, це: відкриття нових джерел ресурсів для спільного створення цінності; трансформація традиційної моделі генерування цінності; демократизація контролю якості з урахуванням думок широкого кола користувачів платформи; можливість інтеграції різних ринкових сегментів; а також нівелювання впливу ієрархічно керованого капіталу в межах однієї організації на формування вигідних умов для всіх учасників платформи.



**Рис. 3. Управління модернізацією інфраструктури залізничних пасажирських перевезень на основі цифрових технологій.**

*Джерело: [10].*

В своїй дослідницькій роботі [10] автор обґрунтовує необхідність модернізації інфраструктури пасажирських перевезень залізниці України в умовах кризи та необхідність впровадження цифрової платформи, що допоможе забезпечити суспільну підтримку процесів реалізації проектів модернізації й оптимізацію проєктного менеджменту за рахунок впровадження інформаційно-комунікаційних інструментів (рис. 3).

Дана модель запропонованої цифрової платформи базується на використанні інструментів системного аналізу, що дозволяє у короткий термін налаштувати необхідну конфігурацію для вирішення завдань [10]:

- просування першочергових проєктів;
- проведення структурованого опису та експертизи проєктів;
- підбір та залучення в опрацювання проєктів міжфункціональних команд і, при необхідності зовнішніх експертів;
- виконання робіт з міжнародних (інтернаціональних) проєктів;

- організації ефективного супроводу виконання проєктів та реалізації системи контролю ефективності.

Така цифрова платформа дає можливість проведення багаторівневої експертизи проєктів модернізації інфраструктури пасажирської галузі залізниці. Наприклад, використання трирівневої «воронки» експертизи проєктів дозволяє, на кожному етапі ускладнюючи модель кожного проєкту, провести його через оцінки:

- на відповідність пріоритетним напрямкам розвитку пасажирських перевезень,
- на технологічну реалізованість і фінансову доцільність.

Коли проєкт не пройшов черговий етап експертизи, то його повертають команді розробника на доопрацювання, якщо пройшов – то команда проєкту спільно з експертним співтовариством, визначеним проєктним офісом, доповнює модель проєкту необхідними модулями для виконання наступних етапів експертизи. Використання цифрової платформи задля організації «воронки» та управління портфелем проєктів дозволяє:

- уніфікувати виконання робіт за проєктами в різних департаментах або сторонніх організаціях;
- зменшити час, який займає робота над конкретним проєктом;
- знизити операційні витрати на роботу з портфелем проєктів і розширити коло внутрішніх і зовнішніх фахівців (експертів), що залучаються до опрацювання та експертизи проєктів.

Така платформа дає можливість створити умови для підвищення якості розвитку проєктної діяльності, і до скорочення пов'язаних з нею витрат.

Управління модернізацією пасажирської інфраструктури залізниць через єдину цифрову платформу реалізує наступні стратегічні функції [10]:

- Стимулювання інноваційного циклу. Платформа формує середовище, у якому ідеї швидко проходять шлях від концепції до реалізації через прозорі процедури експертної оцінки та відбору проєктів.

- Інкубація креативних ініціатив і захист інтелектуальної власності. Користувачі отримують консультаційну та правову підтримку для оформлення прав на результати НДДКР і подальшої комерціалізації.

- Залучення фінансування. Платформа пропонує інструменти пошуку приватних і державних інвесторів, зокрема через рейтингові механізми оцінки життєздатності проєктів.

- Пошук профільних партнерів з проєктування та виробництва. Алгоритми сумісності підбирають контрагентів, здатних забезпечити необхідні технологічні й виробничі компетенції.

- Комплексне «упакування» рішень. На основі зібраних даних формується бізнес-кейс із чіткими КРІ, ризиковим профілем і матрицею цінності для всіх стейкхолдерів.

- Підвищення продуктивності й якості робіт. Синхронізація даних у режимі реального часу посилює мотивацію учасників та скорочує операційні втрати.

Для успішної підготовки проєктів модернізації платформа надає такі сервіси [11]:

1. Аналітичні модулі для обґрунтування інноваційних рішень і перевірки їхньої економічної доцільності.

2. Інструменти фінансово-інвестиційних розрахунків, включно з оцінкою соціально-економічного ефекту.

3. Конструктор мультимедійних презентацій і дашбордів для пітчінгу перед інвесторами.

4. Канали інтерактивної взаємодії зі стейкхолдерами та модулі управління змінами.

Критичні вимоги до впровадження цифрової платформи у сфері пасажирських перевезень [12]:

- Якість і цілісність даних

Платформа має концентрувати достовірні набори даних, забезпечувати їхню нормалізацію та доступність для аналітики.

- Безперервний моніторинг ринку

Вбудовані інструменти статистичного й трендового аналізу трансформують результати спостережень у регламенти та компетенції учасників.

- Комплексний та масштабований функціонал

Архітектура повинна підтримувати розширення галузевих і міжгалузевих зв'язків без істотних змін ядра системи.

- Розвинений поділ ролей

Чітка спеціалізація користувачів сприяє ефективному розподілу відповідальності й запобігає дублюванню функцій.

- Кібербезпека та захист транзакцій

Необхідні криптографічні протоколи й аудит доступу для гарантування цілісності інформації.

- Уніфіковані стандарти

Відкриті протоколи забезпечують сумісність, знижують бар'єри входу та сприяють конкурентному середовищу, що позитивно позначається на ВВП.

Таким чином, інтегрована цифрова платформа стає ключовим інструментом, який поєднує інноваційний потенціал, фінансові ресурси та операційну ефективність учасників ринку пасажирських перевезень.

Подальша еволюція цифрових технологій неможлива без опори на відкриті, взаємодієдатні та недискримінаційні стандарти, визнані на міжнародному рівні. Використання внутрішніх, «закритих» специфікацій у рішеннях, спрямованих на бізнес-середовище чи відкриті ринки, суперечить європейським підходам до інтероперабельності

Е-комерція, фінансові та біржові платформи мають вирівнюватися з вимогами ISO/IEC, ETSI й іншими глобальними нормами, що уможливають безпечний транскордонний обмін даними і повинні відповідати фундаментальним принципам цифрової платформи [13]:

1. Відкритість. Платформа забезпечує безшовний обмін даними в реальному часі, у тому числі масивами Big Data різними мовами світу; до обробки залучено методи ШІ та механізми відкритих інновацій.

2. Мультистороння взаємодія. Завдяки мульти-сайдній логіці формується «економіка співучасті», що активізує спільні інновації, нові моделі партнерства й потужні мережеві ефекти.

3. Довіра та безпека. У центрі-захист персональних даних і кіберстійкість, що підкріплюються сертифікацією за новими версіями ISO/IEC 27701;

4. Децентралізоване лідерство. Трансформаційний, транзакційний та сервант-підходи дозволяють делегувати рішення й зосередитись на розвитку членів команди.

5. Делокалізація. Команди формуються глобально, поєднуючи різні культурні й професійні ідентичності, що потребує інтеграційних механізмів у середовищі платформи.

6. Самоорганізація через координацію. Гнучкі, agile-орієнтовані структури забезпечують високу адаптивність до турбулентності зовнішнього середовища.

Ключові сервіси платформи включають [14]:

- Аналітико-консультаційний модуль, який фокусується на пріоритетизації модернізаційних ініціатив у пасажирському секторі.

- Ініціювання проєктів здійснює оцінку їх доцільності, ранжує за критеріями цінності та виявляє слабкі місця.

- Залучення стейкхолдерів, розбудова експертної спільноти й підтримка партнерської мережі.

- Формування та автоматизація учасників за компетенціями та доступністю.

- Інструменти колаборації, що забезпечують спільну розробку рішень у хмарному середовищі.

- Модуль ресурсного залучення - інтегрує каталоги фінансування й проєктує механізми їхнього освоєння.

- Оптимізація управління портфелем - надає рішення для моніторингу, оцінювання та коригування проєктів у реальному часі.

Запропонований підхід формує цілісну цифрову платформу модернізації пасажирського залізничного комплексу, спираючись на міжнародні стандарти, принципи відкритості та мультисторонньої взаємодії. Сервісна архітектура платформи покликана пришвидшити ухвалення рішень, зміцнити довіру між учасниками й підвищити ефективність управління інфраструктурними проєктами.

## Висновки

Використання інструментів діджитал-менеджменту та маркетингу допоможе сформувати більш привабливі умови для підвищення конкурентоспроможності бізнесу в умовах кризи. Україна прискореними темпами входить до числа найбільш цифровізованих країн світу, розвиває цифрові

платформи й інноваційні технології, що відкриває для неї нові можливості. При цьому необхідність цифровізації транспортної системи є одним із ключових напрямків цифрового управління.

У роботі доведено, що в умовах кризи модернізацію пасажирської залізничної інфраструктури доцільно координувати через інтегровану цифрову екосистему. Запропонована платформа виконує дві взаємопов'язані функції: стимулює суспільну підтримку модернізаційних проєктів шляхом прозорого залучення громадськості та підвищує результативність проєктного менеджменту, застосовуючи комплексні інформаційно-комунікаційні рішення, що забезпечують синхронізований обмін даними між усіма зацікавленими сторонами.

Стабільність і продуктивність такої екосистеми гарантуються дотриманням низки базових засад: відкритості даних і програмного коду, мультистейкголдерності, побудови довірчих механізмів, використання децентралізованої архітектури й принципів делокалізації, а також підтримки самоорганізованих форм координації між учасниками.

З рештою, формування інтегрованої цифрової платформи сприятиме системним перетворенням у галузі пасажирських залізничних перевезень, особливо в умовах кризових викликів. Така платформа створить сприятливе середовище для ефективної взаємодії всіх зацікавлених сторін, спростить доступ до інформаційних ресурсів, пришвидшить управлінські процеси та забезпечить сталість модернізаційних проєктів

CHARKINA T.Yu.<sup>1\*</sup>, MARTSENIUK L.V.<sup>2</sup>, ZADOIA V.O.<sup>3</sup>

1\* Dep. «Economics and Management», Ukrainian State University of Science and Technologies, e-mail: charkina@i.ua, ORCID ID:0000-0001-6202-0910

2 Dep. «Economics and Management», Ukrainian State University of Science and Technologies, e-mail: rwinform1@ukr.net, ORCID ID: 0000-0003-4121-8826

3 Dep. «Economics and Management», Ukrainian State University of Science and Technologies, e-mail: v.a.zadoya@gmail.com. ORCID ID:0000-0001-9408-4978

## DIGITAL MANAGEMENT AS A TOOLKIT FOR ANTI-CRISIS ENTERPRISE DEVELOPMENT MANAGEMENT

**Purpose.** To determine the digital management tools required for anti-crisis business management. To analyse the state of digital technologies in domestic enterprises and substantiate the advantages of digitalisation for business. To provide proposals for the implementation of digital technologies in Ukraine's railway transport under crisis conditions. **Methods.** In order to achieve the stated purpose, the methods of analogy, modelling, comparative analysis, and systems analysis were employed. **Results.** The study examines factors influencing the process of business digitalisation in Ukraine. An analysis of how digitalisation will affect forms of employment up to 2030 is provided. Suggestions are offered regarding the modernisation of passenger railway infrastructure in crisis conditions, aimed at enhancing project management efficiency in Ukraine's rail sector. **Scientific novelty.** It is substantiated that digitalisation is a managerial trend that transforms the realities of company governance and elevates them to a new level. It has been found that, due to the rapid introduction of digitalisation, employment formats will evolve, with remote work, part-time work, project-based work, and freelancing becoming increasingly sought after. The study proposes improving the process of managing the modernisation of railway passenger infrastructure during a crisis by establishing a digital platform. This platform will secure public support for modernisation projects and optimise project management through the implementation of information and communication tools. **Practical significance.** Employing digital management tools, particularly digital platforms, will help create more favourable conditions for business development in crisis situations. The developed model for managing the modernisation of passenger railway infrastructure based on digital technologies, aimed at supporting the implementation of modernisation projects, will contribute to improving the quality of managerial decisions and accelerating their realisation processes.

**Keywords:** digital - management, crisis management, digitalisation, freelancing, digital platforms, management model for the modernisation of railway passenger transport infrastructure, managerial decisions

## REFERENCES

1. Prysiazhniuk, O. F., Kravchuk, I. I., & Misevych, M. A. (2024). Suchasni trendy didzhytalizatsii biznes-menedzhmentu [Modern trends in digitalisation of business management]. *Problemy suchasnykh transformatsii*.

- Seriia: ekonomika ta upravlinnia*, (12). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-04-03>
2. Natreba, M. M., Shybirina, S. O., & Korolenko, O. B. (n.d.). DIGITAL-menedzhment yak mekhanizm efektyvnosti biznesovykh struktur [Digital management as a mechanism for business efficiency]. *Perspectives*. Available at: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/1649/1647>
  3. Hurma. Trendy brendyngu robotodavtsia 2021 [Trends in employer branding 2021]. Available at: <https://hurma.work/blog/trendy-brendyngu-robotodavczya-2021/>
  4. TYKYIV. Frilans v Ukraini: perevahy, nedoliky, pravyla hry [Freelance in Ukraine: Pros, cons, and rules]. Available at: <https://tykyiv.com/finances/frilans-pliusi-i-minusi/>
  5. Podhorna, V. (2021). Tsyfrovii platformy ta yikhniy vplyv na politychnu sferu [Digital platforms and their impact on the political sphere]. *Problemy politychnoi psykholohii*, 24(1), 301–309. <https://doi.org/10.33120/popp-Vol24-Year2021-81>
  6. Ekonomichna Pravda. Yak tsyfrovii platformy transformuiut biznes [How digital platforms transform business]. Available at: <https://epravda.com.ua/tehnologiji/yak-cifrovi-platformi-transformuyut-biznes-805068/>
  7. SPEKA Media. Top-10 tsyfrovizovanykh krain - yake mistse posila Ukraina [Top-10 most digitalised countries - Ukraine's position]. Available at: <https://speka.media/top-10-cifrovizovanix-krayin-yake-misce-posila-ukrayina-v5wrwx>
  8. Zadoia, V. O. (2022). Tsyfrovii potentsial marketynhovoho upravlinnia rozvytkom zaliznychnoho transportu [Digital potential of marketing management in the development of railway transport]. *Efektivna ekonomika*, (11). <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.11>
  9. Liashenko, V. I., & Vyshnevskiy, O. S. (2018). Tsyfrova modernizatsiia ekonomiky Ukrainy yak mozhlyvist pryryvnoho rozvytku: monohrafiia [Digital modernisation of the Ukrainian economy as an opportunity for breakthrough development]. Kyiv: NAN Ukrainy, *Instytut ekonomiky promyslovosti*.
  10. Charkina, T. Yu. (2021). Teoretyko-metodolohichni osnovy formuvannia systemy antykrizovoho upravlinnia pasazhyrs'kym kompleksom zaliznychnoho transportu [Theoretical and methodological foundations of forming a crisis management system for the passenger railway complex] (Doctoral dissertation abstract). Kharkiv.
  11. Editorial Team. (2024, December 6). Digital twin railway: The future of railway management. Biblus. [accasoftware.com. https://biblus.accasoftware.com/en/digital-twin-railway-the-future-of-railway-management/](https://biblus.accasoftware.com/en/digital-twin-railway-the-future-of-railway-management/).
  12. Benz, F., Ullrich, P., Pahl, M., Zepter, D., Mohr, M., Trajkovski, M., Sargeant, R., & Silvestri, P. (2025, January 23). The route to a fully digitized rail system. BCG. <https://www.bcg.com/publications/2025/route-to-a-fully-digitized-rail-system>.
  13. Chimenti, G., Hagberg, J., & Araujo, L. (2025). Platforms, infrastructures and the futures of market society. *Journal of Business Research*, 189, 115167. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.115167>
  14. Cioffi, J. W., Kenney, M. F., & Zysman, J. (2022). Platform power and regulatory politics: Polanyi for the twenty-first century. *New Political Economy*, 27(5), 820–836. <https://doi.org/10.1080/13563467.2022.2027355>.

Стаття надійшла до редакції: 15.12.2024  
Received: 2024.12.15

УДК 005.8:001.891

ЗАДОЯ В. О.<sup>1\*</sup>, ЧАРКІНА Т. Ю.<sup>2</sup>, КОРОЛЬОВ Д. С.<sup>3</sup>

<sup>1\*</sup> к.е.н., доцент, доцент кафедри «Економіка та менеджмент», Український державний університет науки і технологій, e-mail: v.a.zadoya@gmail.com, ORCID ID: 0000-0001-9408-4978

<sup>2</sup> д.е.н., професор, професор кафедри «Економіка та менеджмент», Український державний університет науки і технологій, e-mail: charkina@i.ua, ORCID ID: 0000-0001-6202-0910

<sup>3</sup> PhD з економіки, доцент кафедри «Економіка та менеджмент», Український державний університет науки і технологій, e-mail: denkorolev424@gmail.com, ORCID ID: 0009-0009-4883-1739

## ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ ТА ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ НАУКОВИМИ ПРОЄКТАМИ

**Мета.** Сформулювати адаптовану структуру планування та управління науковими проєктами з використанням гнучких методологій, враховуючи високу складність дослідницьких даних і міждисциплінарний характер сучасних досліджень, обґрунтувати функціональні зв'язки між цифровими інструментами управління, системами обробки даних та платформами наукової співпраці для забезпечення цілісного підходу до реалізації проєктів. **Методика.** Проведено теоретичний аналіз наукових публікацій і практичних кейсів із цифрової трансформації, а також використано системний підхід для розроблення рекомендацій щодо впровадження діджитал-інструментів. Використано порівняльний аналіз альтернативних рішень, метод аналогій і узагальнень для формулювання висновків. **Результати.** Визначено, що впровадження спеціалізованих програмних систем та автоматизованої обробки даних сприяє підвищенню прозорості й оперативності проєктів. Хмарні та колаборативні платформи дають змогу оптимізувати дистанційну співпрацю, забезпечити безпеку даних і прискорити прийняття рішень у багатосторонніх дослідженнях. **Наукова новизна.** Уточнено особливості застосування гнучких методологій в управлінні науковими проєктами. Запропоновано адаптовану структуру планування з урахуванням змінності експериментального процесу та високої складності даних. Обґрунтовано функціональні зв'язки між компонентами системи та визначено умови її ефективного застосування в межах міждисциплінарних досліджень. **Практична значущість.** Застосування комплексного цифрового підходу дає змогу ефективно координувати великі міждисциплінарні проєкти, знижує ризики неточностей, спрощує доступ до результатів і прискорює формування висновків. Застосування викладених засад надає змогу науковим установам і грантовим організаціям більш ефективно керувати проєктами в умовах швидких змін і обмежених ресурсів.

*Ключові слова:* управління науковими проєктами, цифровізація, автоматизація, гнучкі проєктні методології, ефективність проєктної діяльності, науково-інноваційний процес

### Постановка проблеми

Сучасні наукові проєкти характеризуються високою складністю та міждисциплінарністю. Вони часто передбачають участь багатьох авторів, установ і стейкхолдерів, що ускладнює координацію роботи і досягнення поставлених цілей в умовах обмежених ресурсів і часу. Ефективне управління такими проєктами є визначальним чинником успішності дослідницьких ініціатив.

Традиційні підходи до менеджменту проєктів (паперове планування, розрізнені електронні документи, особисті зустрічі тощо) вже не забезпечують необхідного рівня оперативності та прозорості. Зростання обсягу даних та географічна розосередженість команд створюють додаткові виклики, які неможливо подолати без залучення цифрових технологій.

Однією з основних проблем є планування і контроль складних досліджень в реальному часі. Часто наукові проєкти стикаються зі змінністю вимог, невизначеністю результатів експериментів та ризиком відхилення від графіку.

За відсутності сучасних інструментів менеджеру проєкту важко відстежувати прогрес виконання завдань, своєчасно виявляти проблеми та реагувати на них. Іншою проблемою є управління великими масивами дослідницьких даних: збір, обробка та аналіз інформації можуть займати надто багато часу і бути схильними до людського фактору. Без автоматизації цих процесів існує ризик похибки і втрати важливих спостережень.



Не менш важливою є проблема ефективної комунікації і співпраці між учасниками проєкту. Віддаленість команд, різниця в часових поясах та велика кількість комунікаційних каналів без єдиної платформи ускладнюють спільну роботу над науковими завданнями.

Таким чином, постає потреба у впровадженні цифрових інструментів та технологій, які дозволяють підвищити ефективність управління науковими проєктами.

Використання спеціалізованого програмного забезпечення для планування, автоматизованих засобів обробки даних та хмарних платформ співробітництва розглядається, як необхідна умова успішної реалізації комплексних досліджень. Актуальність даного дослідження зумовлена нагальною потребою модернізації наукового проєктного менеджменту з урахуванням сучасних цифрових викликів, що сприятиме підвищенню ефективності наукових проєктів в умовах динамічних змін середовища.

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

Останні кілька років науковці усього світу, в тому числі й з України, приділяють значну увагу цифровізації в проєктному менеджменті. На думку учених, цифрові технології суттєво змінюють традиційні підходи до процесу розробки проєктів. Зокрема, в роботі [1] наголошується, що пандемія COVID-19 різко прискорила перехід до digital project management, спричинивши масове впровадження цифрових інструментів, перехід на віддалену командну роботу і руйнування географічних бар'єрів у командній роботі.

Автори дослідження [2] підкреслюють, що після пандемії майже всі проєктні команди активно використовують онлайн-платформи, а гнучкі методології (Agile) та віртуальні команди стали новою нормою управління проєктами. Це підтверджує глобальну тенденцію до діджиталізації проєктного менеджменту й актуальність освоєння цифрових навичок для менеджерів проєктів.

У роботі [3] акцентовано увагу на необхідності використання сучасних інструментів управління (в тому числі цифрових) для адаптації до динамічних умов зовнішнього середовища.

Ряд науковців в Україні зосереджуються безпосередньо на цифрових рішеннях в менеджменті. Так автори роботи [4] дослідили вплив цифровізації на ефективність управління транспортними проєктами. Ними доведено, що впровадження цифрових технологій автоматизує ряд управлінських процесів, підвищує продуктивність та знижує витрати в галузі залізничних перевезень. Це свідчить про універсальний позитивний ефект цифрових рішень, який може бути екстрапольований і на сферу наукових досліджень.

Окремий напрям актуальних досліджень - застосування конкретних програмних і хмарних рішень для потреб науки. Зокрема ряд фахівців у сфері управління інноваціями аналізують можливості інформаційних систем управління проєктами та їх адаптацію до наукових проєктів. У роботі [5] представлено огляд сучасних систем управління проєктами. Також порівнюються функціональність популярних програмних засобів - Jira, Trello, Asana, на основі чого автори зробили висновок про доцільність їх застосування для різних проєктних умов. Зокрема, Jira рекомендовано для масштабних проєктів у великих організаціях, Trello - для невеликих команд і стартапів (канбан-дошки для контролю завдань), а Asana - як універсальний task-менеджер для роботи з великою кількістю завдань і проєктів. Це дослідження підтверджує, що вибір цифрового інструменту має враховувати специфіку та розмір наукового проєкту.

Інша група досліджень зосереджена на автоматизації наукової діяльності. Так, автори статті [6] продемонстрували можливості платформи Google Apps Script для автоматизованого аналізу даних в освітніх дослідженнях. В їх експерименті автоматизовано обробку результатів опитувань, що дозволило прискорити отримання узагальнень та знизити ризик помилок при ручному опрацюванні. Це підтверджує ефективність впровадження скриптових мов та хмарних сервісів для рутинних дослідницьких завдань.

Окрім того, українські науковці активно досліджують використання хмарних технологій та відкритих наукових платформ. Наприклад, відзначається зростання ролі відкритих репозиторіїв та платформ на кшталт Open Science Framework для координації спільних проєктів і обміну даними між дослідниками [7-8].

Таким чином, аналіз останніх публікацій свідчить, що в науці вже накопичено значний доробок з тематики цифрових інструментів управління проектами, проте лишаються відкритими певні аспекти їх практичного впровадження та інтеграції.

Одне з таких питань - проблема інтеграції різнорідних інструментів в єдину систему управління науковим проектом де необхідні подальші дослідження, спрямовані на розроблення інтегрованих платформ або стандартів обміну даними між існуючими системами. Також невирішеним лишається питання розробки рекомендацій з вибору та впровадження цифрових інструментів саме для управління науковими (а не комерційними) проектами, з урахуванням специфіки наукової діяльності.

### Формулювання цілей статті

Метою статті є обґрунтування адаптованої структури управління комплексними міждисциплінарними науковими проектами з використанням сучасних цифрових інструментів, гнучких методологій, систем обробки даних і платформ наукової співпраці для забезпечення цілісного підходу до реалізації досліджень.

### Виклад основного матеріалу дослідження

Ефективне планування та контроль виконання робіт є наріжними компонентами управління будь-яким проектом, у тому числі науковим. Традиційно для цих цілей використовувалися діаграми Ганта, мережеві графіки, текстові плани тощо. Сьогодні ж існує цілий клас програмних продуктів - *інформаційні системи управління проектами (Project Management Information Systems, PMIS)*, призначені для автоматизації планово-контрольних функцій менеджера.

Згідно з визначенням РМВОК, PMIS - це інформаційна система, що охоплює інструменти і методи для збирання, інтеграції та розповсюдження результатів процесів управління проектом на всіх його етапах [9]. Простіше кажучи, PMIS забезпечує єдиний цифровий простір, де зберігаються усі дані про проект, і надає інструментарій для роботи з ними. До складу такої системи можуть входити модулі календарного планування, управління ресурсами, ризиками, бюджетом, засоби відстеження ходу робіт, звітності тощо.

Для наукових проектів, які часто мають гнучкі плани і можуть змінювати напрям дослідження, особливо корисними є інструменти з підтримкою *Agile*-методології. Системи на кшталт *Jira* та *Trello* дозволяють організувати роботу команди за допомогою канбан-дошок, де кожне завдання представлено у вигляді картки і проходить стадії від постановки до виконання.

Це зручно для дослідницьких колективів, що працюють ітеративно: наприклад, для команди розробників програмного забезпечення в науковому проекті, або для експериментальної групи, що планує серію експериментів з поступовим уточненням методики. *Trello* відзначається надзвичайною простотою використання і підходить для невеликих проектів, де потрібна візуалізація прогресу (дошки, списки задач, стікери-замітки). *Jira*, навпаки, є потужнішим комплексним продуктом, орієнтованим на масштабні проекти та команди, що потребують гнучкого управління з підтримкою *Scrum*, спринтів, відстеження помилок тощо [10]. Для потреб наукових установ *Jira* може бути корисною при координації великих міждисциплінарних проектів або грантових програм, де залучено багато виконавців і підзадач.

Окрім гнучких методів, на етапі детального планування досліджень широко застосовується класичне програмне забезпечення для управління проектами, таке як *Microsoft Project* або аналогічні системи (*Oracle Primavera*, *OpenProject* тощо).

Ці інструменти належать до PMIS і дозволяють будувати детальні календарні плани у вигляді діаграм Ганта, призначати відповідальних виконавців, прогнозувати часові та фінансові витрати, відстежувати відхилення від плану.

Для наукового проекту, наприклад, в рамках державної науково-дослідної тематики чи міжнародного гранту, MS Project буде корисним для складання робочого плану (Work Breakdown Structure) із зазначенням ключових етапів: огляд літератури, проведення експериментів, аналіз даних, написання звітів, впровадження результатів.

Програмні засоби на кшталт MS Project дозволяють встановлювати залежності між завданнями (що особливо важливо для взаємопов'язаних наукових задач), визначати критичний шлях проекту і

тим самим ідентифікувати, які роботи впливають на загальну тривалість дослідження. Це допомагає менеджеру або координатору проєкту зосередити увагу на критичних точках, уникнути затримок та забезпечити завершення дослідження в запланований термін.

Важливою функцією цифрових систем планування є *моніторинг і контроль* виконання завдань у режимі реального часу. Сучасні програмні продукти надають можливості регулярно оновлювати статуси задач, коментувати хід робіт, фіксувати витрати часу.

Наприклад, в Asana чи Worksection кожен член команди може відзначити виконання своєї частини роботи, додавати примітки, прикріплювати результати (файли, графіки). Керівник проєкту бачить зведену картину прогресу і, у разі відхилення, може оперативно втрутитись - перерозподілити навантаження, скоригувати план або надати допомогу.

Завдяки цьому досягається прозорість процесу: всі учасники проєкту розуміють, на якому етапі знаходиться дослідження, які завдання вже виконано, а які - у роботі чи відстають. *Звіти і діаграми прогресу* автоматично генеруються системою (наприклад, burn-down chart у гнучких методологіях або діаграма освоєного обсягу), що дозволяє науковому керівнику або грантодавцю об'єктивно оцінити стан проєкту.

Узагальнення основних категорій програмних інструментів, що застосовуються на етапах планування і моніторингу, та їх призначення у контексті наукових проєктів представлено в таблиці 1.

Таблиця 1

**Приклади цифрових інструментів для планування і моніторингу наукового проєкту**

*Джерело: сформовано авторами на основі [8-10]*

КАТЕГОРІЯ ІНСТРУМЕНТІВ	ПРИКЛАДИ (ПО)	ПРИЗНАЧЕННЯ В НАУКОВОМУ ПРОЄКТІ
Системи управління проєктами (PMIS)	Microsoft Project, OpenProject	Календарне і ресурсне планування, контроль етапів і витрат; формування діаграм Ганта для дослідження.
Agile-інструменти (таск-трекери)	Jira, Trello, Asana	Гнучке управління завданнями, координація роботи команди в режимі Канбан або Scrum; швидке переналаштування планів.
Системи обліку часу та звітності	Toggle, TimeCamp	Відстеження фактичних трудовитрат на дослідницькі задачі; оцінка продуктивності та ефективності команди.
Системи управління ризиками	RiskyProject, Oracle Primavera Risk Analysis	Ідентифікація та аналіз ризиків у проєкті; моделювання впливу ризикових подій на терміни та результати дослідження.
Інструменти документації проєкту	Confluence, Notion	Ведення єдиного простору документів проєкту (протоколи засідань, технічні завдання, методики експериментів); спільна робота над текстами.

Як представлено в таблиці, менеджеру наукового проєкту сьогодні доступний широкий арсенал засобів для підтримки етапу планування та моніторингу. Вибір конкретного інструменту залежить від масштабів проєкту, методології роботи команди та вимог замовників (грантодавців).

Важливо підкреслити, що запровадження таких систем потребує певних організаційних змін: необхідно навчити колектив користуватися новим програмним забезпеченням, налаштувати його під потреби конкретного дослідження, визначити регламент оновлення інформації.

При правильному підході вигоди від використання PMIS та пов'язаних інструментів значно перевершують витрати - дослідження просувається більш передбачувано, інформація про проєкт стає прозорою, а команда працює злагоджено, орієнтуючись на єдиний план.

Наукові дослідження генерують великі обсяги даних, і ефективне управління цими даними є критичним для успішного завершення проєкту.

Традиційно збір даних в лабораторіях чи польових умовах вимагав багато ручної роботи - заповнення журналів, перенесення показників приладів у таблиці, проведення розрахунків вручну або в електронних таблицях. Сучасні цифрові технології дозволяють значною мірою автоматизувати процеси збору, обробки та аналізу даних, мінімізуючи участь людини там, де це можливо, і прискорюючи отримання результатів.

Одним із напрямів автоматизації є впровадження електронних лабораторних журналів та систем керування лабораторною інформацією (*Laboratory Information Management Systems, LIMS*). Такі системи, як *LabArchives, eLabJournal, ELN (Electronic Lab Notebook)*, надають команді наукового проєкту цифровий простір для ведення записів про експерименти, зберігання отриманих даних та метаданих, а також для спільного доступу до них в команді [11].

На відміну від паперового журналу, електронний блокнот дозволяє автоматично фіксувати час і авторство записів, прикріплювати до запису файли даних (наприклад, результати вимірювань зі спеціалізованого приладу), імпортувати показники безпосередньо з вимірювального обладнання (при наявності інтеграції). Це знижує ймовірність помилок при переписуванні даних вручну та забезпечує надійне збереження всіх результатів експериментів у централізованому репозиторії. Крім того, пошук інформації в електронному журналі значно спрощується - можна швидко знайти потрібні записи за датою, ключовими словами, типом експерименту тощо.

Ще більшого поширення набули скриптові мови програмування та спеціалізовані програми для автоматичного аналізу даних дослідження.

Використання мов *Python, R, MATLAB* дозволяє дослідникам писати власні сценарії для обробки експериментальних результатів - від простих розрахунків до складної статистичної обробки чи машинного навчання.

Так, у маркетингових дослідженнях поширено автоматичне написання скриптів для агрегування відповідей опитування. Результати, отримані програмним шляхом, більш відтворювані та точні, ніж ручні розрахунки, а використання *Google Apps Script* для обробки даних опитувань дозволило автоматично агрегувати та візуалізувати результати, що важливо для підготовки якісних наукових висновків.

Таким чином, навіть нескладні скриптові рішення можуть зекономити час дослідників і надати оперативний зворотний зв'язок щодо гіпотез, які потребують перевірки.

Сучасне наукове обладнання часто постачається з цифровими інтерфейсами та програмним забезпеченням, яке може передавати дані вимірювань прямо в комп'ютер або в хмарне сховище.

Важливим аспектом є використання штучного інтелекту (ШІ) та машинного навчання для знаходження прихованих закономірностей у наукових даних.

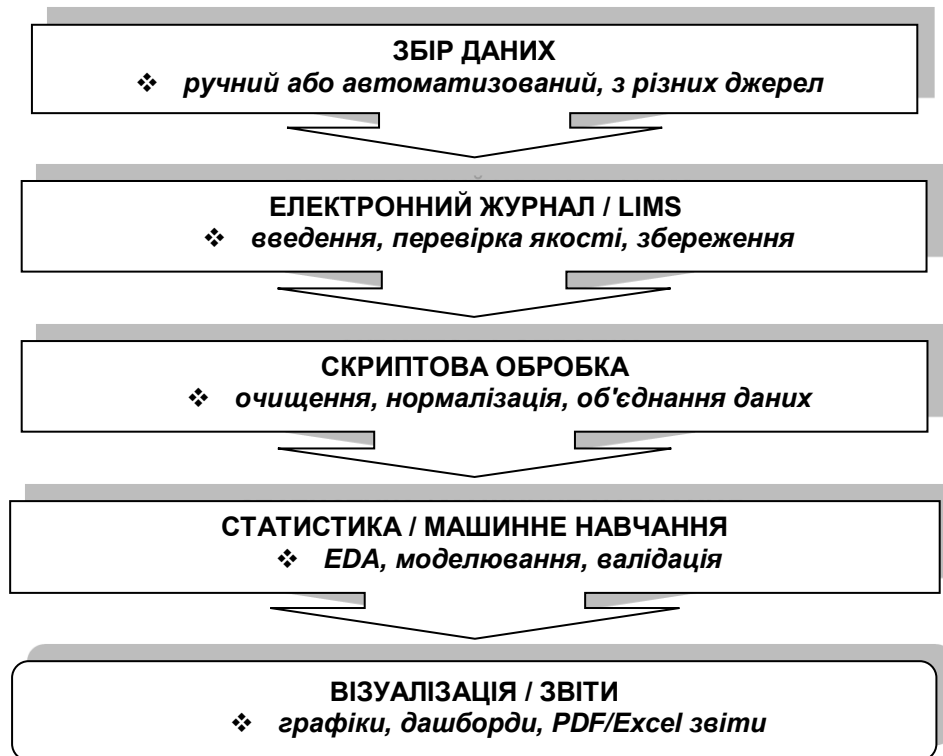


Рис. 1. Структура ринку FinTech

Джерело: побудовано авторами

Спеціальні програмні засоби можуть автоматично підбирати моделі до отриманих експериментальних даних, класифікувати спостереження, прогнозувати поведінку системи.

Такі підходи виходять за рамки традиційного «ручного» аналізу і дедалі більше стають рутинним елементом дослідницьких проєктів.

Впровадження *AI-інструментів* тісно пов'язане з автоматизацією, оскільки часто потребує налагодженого процесу збору і підготовки даних. При наявності добре структурованих даних, що забезпечується описаними вище засобами (електронними журналами, LIMS, скриптами ETL - extract, transform, load), застосування штучного інтелекту дозволяє науковцям отримати нові знання значно швидше і точніше (рисунки 1).

Отже, автоматизація в управлінні науковими проєктами охоплює різні рівні - від збору даних до їх інтелектуального аналізу. Видно, що інтеграція таких інструментів створює єдиний безперервний процес: дані автоматично збираються, зберігаються в електронному вигляді, опрацьовуються за допомогою скриптів та алгоритмів, а результати одразу доступні для інтерпретації та прийняття рішень менеджером проєкту.

У таблиці 2 представлено узагальнену схему застосування цифрових інструментів відповідно до основних етапів наукового проєкту, з коротким описом функціоналу та прикладами найпоширеніших платформ.

Таблиця 2

**Схема застосування цифрових інструментів на різних етапах наукового проєкту**

*Джерело: сформовано авторами*

ЕТАПИ / ЦІЛІ	ОПИС	ІНСТРУМЕНТИ
Планування	Програмні засоби для координації завдань і графіків	Trello, Asana, Notion, GanttPRO, MS Project, Google Docs, Overleaf
Автоматизація та управління даними	Засоби для зберігання, обробки та аналізу даних	LIMS, LabArchives, eLabFTW, Python, R, Matlab, SQL / NoSQL
Співпраця та комунікація	Хмарні інструменти для обміну файлами і командної роботи	Google Drive, Dropbox, Slack, Microsoft Teams, GitHub, GitLab

У результаті впровадження розглянутих технологій, керівник та команда наукового проєкту отримують низку переваг:

- По-перше, значно скорочується час між отриманням сирих даних і появою на їх основі проміжних висновків або наукових результатів - багато операцій виконуються автоматично в фоновому режимі.

- По-друге, підвищується якість даних: зменшується кількість помилок, пропусків, суб'єктивних викривлень, адже людське втручання мінімізоване.

- По-третє, забезпечується повна простежуваність даних (data traceability), кожен результат можна зв'язати з вихідними даними, методикою, параметрами експерименту, що задокументовані в електронній системі. Це особливо важливо для верифікації наукових результатів та підтримки принципів відповідальної науки (відтворюваності експериментів).

- По-четверте, автоматизація вивільняє час дослідників від рутинної роботи, дозволяючи зосередитись на творчих аспектах - генерації гіпотез, інтерпретації результатів, пошуку нових напрямів.

Водночас, слід враховувати і нові вимоги до кваліфікації персоналу: робота з автоматизованими системами передбачає наявність навичок програмування, володіння програмними засобами аналізу даних, розуміння основ кібербезпеки для захисту даних.

Таким чином, автоматизація є невід'ємною складовою сучасного управління науковими проєктами, яка за умов належного впровадження суттєво підвищує ефективність дослідницької діяльності.

Наука дедалі частіше набуває міжнародного й міждисциплінарного характеру. Трапляється, що учасники перебувають у різних регіонах чи країнах, і це ускладнює координацію зусиль у масштабних наукових проєктах. Хмарні сервіси та платформи колаборації забезпечують спільний доступ до даних і миттєву комунікацію для всіх залучених до дослідження.

Завдяки сервісам Google Drive, Dropbox, OneDrive дослідницька група зберігає всю документацію (статті, робочі матеріали, презентації) в єдиному просторі. При цьому можна налаштувати права доступу: деякі файли дозволено лише переглядати, інші - редагувати. Онлайн-редактори, зокрема Google Docs, Google Sheets та Google Slides, а також Office 365 Online, дають змогу одночасно редагувати один і той же документ та бачити

внесені зміни від колег у режимі реального часу. Записуються коментарі, зберігається історія версій, що спрощує обговорення результатів під час нарад [12].

Серед популярних інструментів для віддаленого спілкування та обміну файлами - Slack, Microsoft Teams, Zoom. Slack дає змогу організувати тематичні канали (приміром, окремий канал для кожного етапу дослідження або конкретного робочого пакета), інтегрувати його з Trello чи GitHub. Microsoft Teams поєднує чат, відеоконференції й хмарне сховище, що дозволяє планувати зустрічі, одночасно редагувати документи й переглядати історію обговорень [13]. Під час пандемії ці рішення були особливо корисними для наукових колективів, які не мали можливості проводити живі зустрічі. Тоді експертів із різних країн запрошували на віртуальні наради, обговорюючи експериментальні дані й гіпотези онлайн.

До спеціалізованих наукових платформ відноситься Open Science Framework (OSF) - платформа з відкритим доступом, що дозволяє зберігати та поширювати методики, дані, препринти [14]. В межах одного проєкту науковці можуть прив'язати різноманітні репозиторії з результатами експериментів, відстежувати зміни, публікувати проміжні висновки з певним рівнем доступу. Така відкритість сприяє прозорості досліджень і поширенню результатів серед міжнародної наукової спільноти.

Деякі наукові установи віддають перевагу розгортанню внутрішніх приватних хмарних платформ (наприклад, Nextcloud чи Confluence), щоб зберегти суворий контроль над конфіденційною інформацією. Це дає змогу дотримуватися внутрішніх стандартів безпеки й надавати доступ стороннім учасникам лише за потреби.

Цифрові рішення, описані вище, можна впроваджувати окремо, але насправді значно більший результат досягається при системному підході. Коли у проєкті об'єднують PMIS, засоби автоматизації даних і хмарні платформи співпраці, постає єдине цифрове середовище:

1. *Єдина точка доступу* - учасники в будь-який момент бачать актуальну інформацію про завдання, отримані результати і проміжні аналізи.

2. *Автоматична синхронізація*, коли в електронному журналі фіксують нові дані, вони відразу стають доступними для всіх зацікавлених, а в PMIS автоматично оновлюється прогрес за ключовими етапами.

3. *Швидка комунікація* - з'являються несподівані відхилення, науковці-дослідники оперативного обговорюють ситуацію з керівником і коригують завдання відповідно до отриманих фактів.

4. *Прозорість*, якщо керівник проєкту має доступ до повної історії дій: хто і коли оновив дані, які витрати вже пішли, чи є загрози дедлайнам.

При такому цілісному впровадженні команда швидше реагує на зміни, ухвалює обґрунтовані управлінські рішення і спирається на свіжі, ретельно задокументовані дані. Це робить науковий процес більш гнучким, оскільки кожен етап супроводжується точною інформацією та швидким зворотним зв'язком.

Для ефективного впровадження цифрових технологій у науковий проєкт доцільно передбачити п'ять аспектів, що охоплюють методичну підтримку, навчання персоналу, кібербезпеку, інтеграцію систем і безперервне вдосконалення. Такий підхід забезпечує узгоджені дії науковців, економить ресурси й мінімізує ризики. Нижче наводиться стисла характеристика кожного елементу:

- *Методична підтримка*

Перед початком цифрової трансформації доцільно розробити чіткі інструкції і регламенти (хто саме вносить дані, яким чином оформлюються лабораторні записи, з якою періодичністю оновлюється інформація тощо).

- *Навчання персоналу*

Опанувати нові програми простіше з допомогою коротких семінарів, покрокових відеоуроків, підготовлених методичних посібників. Це швидше адаптує команду наукового проєкту і знижує технічні ризики.

- *Кібербезпека*

Наукові дані нерідко мають конфіденційний або комерційний характер, тому слід заздалегідь забезпечити шифрування, регулярне резервне копіювання й суворий контроль доступу.

- *Інтеграція систем*

Якщо можливо, корисно зв'язати PMIS, електронний лабораторний журнал, сховища результатів і, наприклад, репозиторії коду (GitHub або GitLab). Завдяки цьому ніхто з команди не витрачає час на дублювання даних.

- *Безперервне вдосконалення*

Цифрові технології розвиваються швидко, тож важливо стежити за оновленнями й запроваджувати покращення, аби інструменти завжди відповідали потребам проєкту.

## Висновки

В ході дослідження виявлено, що успішне впровадження цифрових технологій у менеджменті наукових проєктів потребує комплексного підходу. Необхідно не лише обрати відповідні

інструменти (що залежить від масштабу та специфіки проєкту), але й адаптувати організаційні процеси: навчити персонал, налагодити інтеграцію різних систем між собою, забезпечити інформаційну безпеку. Важливим є підтримка з боку керівництва наукових установ та грантових організацій у вигляді стимулювання цифрової трансформації - виділення ресурсів на придбання програмного забезпечення, проведення тренінгів, розробку методичних рекомендацій. Лише за таких умов потенціал цифрових інструментів розкриється повною мірою і принесе максимальний ефект.

Наукові проєкти, керовані з використанням сучасних цифрових технологій, демонструють кращі результати щодо дотримання термінів, якості отриманих даних та публікаційної активності учасників.

Це вказує на формування нового стандарту у сфері наукового менеджменту. У майбутньому можна очікувати появу ще більш інтегрованих та інтелектуальних систем, що поєднують планування експериментів, керування лабораторним обладнанням, аналіз даних та спільну роботу в єдиному цифровому середовищі.

V.O. ZADOIA<sup>1\*</sup>, T.YU.CHARKINA<sup>2</sup>, D.S. KOROLOV<sup>3</sup>

1\* PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics and Management, Ukrainian State University of Science and Technologies, e-mail: v.a.zadoya@gmail.com, ORCID ID: 0000-0001-9408-4978

2 Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Economics and Management, Ukrainian State University of Science and Technologies, e-mail: charkina@i.ua, ORCID ID: 0000-0001-6202-0910

3 Ph.D. in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department «Economics and Management», Ukrainian State University of Science and Technologies, e-mail: denkorolev424@gmail.com, ORCID ID: 0009-0009-4883-1739

## DIGITAL TOOLS AND TECHNOLOGIES IN SCIENTIFIC PROJECT MANAGEMENT

**Purpose.** To develop an adapted structure for planning and managing scientific projects using agile methodologies, considering the high complexity of research data and the interdisciplinary nature of modern research. The aim is also to substantiate the functional interconnections between digital management tools, data processing systems, and scientific collaboration platforms to ensure a holistic approach to project implementation. **Methodology.** A theoretical analysis of scientific publications and practical cases of digital transformation was conducted, alongside a systems approach to developing recommendations for the implementation of digital tools. **Methods.** Comparative analysis of alternative solutions, the method of analogies, and generalisations were applied to formulate conclusions. **Results.** It was determined that the implementation of specialised software systems and automated data processing contributes to increased project transparency and responsiveness. Cloud-based and collaborative platforms make it possible to optimise remote cooperation, ensure data security, and accelerate decision-making in multilateral research settings. **Scientific novelty.** The study clarifies the features of applying agile methodologies in the management of scientific projects. An adapted planning structure is proposed, considering the variability of experimental processes and the complexity of data. The functional connections between system components are substantiated, and the conditions for their effective application in interdisciplinary research are defined. **Practical significance.** The application of a comprehensive digital approach enables the effective coordination of large-scale interdisciplinary projects, reduces the risk of inaccuracies, simplifies access to research outcomes, and speeds up the formulation of conclusions. The proposed principles allow scientific institutions and grant-giving organisations to manage projects more efficiently under conditions of rapid change and limited resources.

**Keywords:** scientific project management, digitalisation, automation, agile project methodologies, project performance, scientific and innovation process

## REFERENCES

1. Wu, T. (2021). Digital project management: Rapid changes define new working environments. *Journal of Business Strategy*, ahead-of-print. DOI: <https://doi.org/10.1108/JBS-03-2021-0047>

2. Bokovets, V. V., & Zaiats, O. M. (2023). Suchasni metody upravlinnia proiektamy ta yikh osoblyvosti [Modern methods of project management and their features]. *Infrastruktura rynku*, 65, 61–66. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct65-9>
3. Charkina, T. Yu., Martsenyuk, L. V., Zadoia, V. O., & Pikulina, O. V. (2021). Stratehichni napriamy upravlinnia hotelno-restorannym biznesom v umovakh kryzy [Strategic directions of hotel and restaurant business management in crisis conditions]. *Ekonomika ta derzhava*, 2, 19–23.
4. Zadoia, V. O., & Kuptsov, Yu. V. (2023). Vplyv tsyfrovyzatsii na konkurentospromozhnist pasazhyrskykh zaliznychnykh perevezen [Impact of digitalisation on the competitiveness of passenger rail transport]. *Review of Transport Economics and Management*, 10(26), 142–150.
5. Onysko, E., & Farmaga, I. (2024). Ohliad ta analiz system upravlinnia proiektamy [Review and analysis of project management systems]. *Computer Design Systems: Theory and Practice*, 6(1), 209–215.
6. Vasenko, O. V., Yakuba, V. V., & Havrylov, I. S. (2023). Avtomatyzatsiia analizu danykh u naukovykh doslidzhenniakh maibutnikh fakhivtsiv osvnoi haluzi na platformi Google Apps Script [Automation of data analysis in scientific research of future specialists in the field of education on the Google Apps Script platform]. *Profesiina osvita: metodolohiia, teoriia ta tekhnolohii*, 9(2), 48–65.
7. Snyder, D. C. (2022). Hybrid project management. John Wiley & Sons.
8. Kerzner, H. (2022). Innovation project management: Methods, case studies, and tools for managing innovation projects. John Wiley & Sons.
9. QATestLab. (2023, September 21). Ohliad popularnykh interaktyvnykh platform dlia keruvannia proiektamy ta spilnoi roboty [Overview of popular interactive platforms for project management and collaboration]. URL: <https://training.qatestlab.com/blog/technical-articles/overview-of-popular-interactive-platforms/> (Accessed April 6, 2025)
10. Ministry of Education and Science of Ukraine. Tsyfrovi instrumenty dlia naukovtsiv [Digital tools for researchers]. URL: <https://nauka.gov.ua/information/tsyfrovi-instrumenty-dlia-naukovtsiv/> (Accessed April 6, 2025)
11. Project Management Institute. (2013). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) (5th ed.). Newtown Square, PA: PMI.
12. Project Management Institute. (2021). A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide) (7th ed.). Newtown Square, PA.
13. Project Management Institute. (2019). Agile practice guide. Newtown Square, PA.
14. Arup. (2018). Future of project management (pp. 10–21). URL: <https://www.arup.com/perspectives/publications/research/section/future-of-project-management> (Accessed October 24, 2023)
15. Butt, A. (2018). Project management through the lens of artificial intelligence. Chalmers University of Technology, Gothenburg, Sweden

Стаття надійшла до редакції: 14.12.2024  
Received: 2024.12.14



## ДИСКУСІЙНА РУБРИКА / DISCUSSION SECTION

УДК 323.48

АНДРУШКІВ Б.<sup>1\*</sup>, ГОЛОВКОВА Л.<sup>2</sup>, ГРУШКО В.<sup>3</sup>, КИРИЧ Н.<sup>4</sup>, ПОГАЙДАК О.<sup>5</sup>,  
ХАННУФ К.<sup>6</sup>, ГРУШКО П.<sup>7</sup>

1\* д.е.н., професор каф. управління інноваційною діяльністю та сферою послуг, Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, e-mail: andrushkiv.bohdan@gmail.com, ORCID ID: 0000-0003-4897-5539

2 д.е.н., професор кафедри «Фінанси, облік та психологія», Український державний університет науки і технологій, e-mail g.liudmila22@gmail.com, ORCID ID: 0000-0001-5473-6644

3 к.е.н., доц. кафедри філософії та суспільних наук, Тернопільський національний педагогічний університет імені Володимира Гнатюка, e-mail: grushko.vs@gmail.com

4 д.е.н., професор кафедри менеджменту та адміністрування, Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, e-mail: nkuruch@gmail.com, ORCID ID: 0000-0001-7728-9787

5 д.е.н., с.н.с., старший науковий співробітник науково – дослідної частини Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, e-mail: pog.ola77@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-4070-6863

6 PhD, кафедра менеджменту та туризму, «Хортицька національна навчально-реабілітаційна академія» Запорізької обласної ради, e-mail: katerinahann@gmail.com, ORCID ID: 0000-0001-7689-9938

7 Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

### ОСОБЛИВОСТІ УДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ СУСПІЛЬНИМИ ПРОЦЕСАМИ В УМОВАХ ВІЙНИ

*(підготовлено за результатами засідання дискусійного клубу: «Проблеми розвитку державного управління в умовах війни», що відбувся за ініціативи Академії соціального управління України та Української наукової діаспори у Франції)*

**Анотація.** У статті досліджуються специфічні умови та виклики, що виникають у процесах державного управління суспільними процесами під час воєнного конфлікту. Автори звертають увагу на зміну традиційних механізмів взаємодії між державними інституціями, громадськими організаціями та місцевими ініціативами, що обумовлена загостренням кризових процесів і непередбачуваністю зовнішнього середовища. **Методологічна база** дослідження ґрунтується на системному аналізі нормативно-правових актів, порівняльному аналізі національного та міжнародного досвіду, а також моделюванні управлінських сценаріїв, що дозволяє виявити ключові чинники ефективної адаптації органів влади до умов війни. **Наукова новизна** полягає у формуванні інноваційної концепції «інформаційної їжі», яка порівнює якість та вплив інформаційного забезпечення на суспільство з біологічними процесами. Такий підхід дозволяє розкрити взаємозв'язок між «чистотою» інформаційного середовища та ефективністю суспільних процесів, підкреслюючи руйнівний вплив дезінформації, що подібно до токсичних речовин, може призводити до суспільних розладів і ослаблення державних інституцій. Наукова новизна також полягає у пропозиції створення консультативно-дорадчого органу, який би здійснював контроль за інформаційним простором, запобігаючи поширенню недостовірних даних та сприяючи вкоріненню державної ідеології як одного з ключових інструментів оборони країни. **Практична значущість** дослідження проявляється в розробці рекомендацій щодо оптимізації управлінських процесів і методів інформаційного контролю, що сприяють підвищенню оперативності прийняття рішень і збереженню соціальної стабільності. Отримані результати можуть стати основою для формування нових стратегій державного управління, спрямованих на забезпечення цілісності соціального простору навіть у умовах воєнної агресії та інформаційних викликів.

**Ключові слова:** війна, реформи, інформація, управління, ідеологія, деструктивні процеси, посттоталітарне суспільство, ЗМІ, керівник, ефективність, підприємство

## Актуальність проблематики

Понад десять років російської агресії проти України, у тому числі три роки повномасштабного конфлікту, суттєво перетворили психологічний ландшафт українського суспільства, що безпосередньо вплинуло на ефективність державного управління. Сучасний український соціум можна умовно розподілити на три основні категорії учасників суспільних процесів. Перша група охоплює тих, хто безпосередньо бере участь у бойових діях на фронті. Друга група включає службовців, політиків, громадських діячів та волонтерів, які відіграють ключову роль у забезпеченні обороноздатності держави через організацію матеріально-технічного забезпечення військових формувань. Третя група складається з представників цивільного сектора — фахівців різних галузей (виробничо-господарської, освітньої, медичної тощо), що сплачують податки, необхідні для підтримки економіки та обороноздатності країни. Усі ці категорії активно взаємодіють, формують громадську думку та впливають на інформаційний простір країни.

Сучасний інформаційний простір зазнає значного впливу як офіційних, так і неофіційних каналів комунікації, де традиційні методи поширення інформації поступово заміщуються новими, іноді маніпулятивними стратегічними підходами. Російська пропаганда спрямована на дестабілізацію іміджу України на міжнародній арені через поширення недостовірних даних, зокрема, акцентуючи увагу на ідеях небезпечного націоналізму чи навіть фашизму. Такі маніпуляції, часто оформлені у вигляді фейкових повідомлень, створюють додаткові виклики для формування єдиної національної ідеології та впливають на стан психологічного клімату всередині держави.

Актуальність дослідження підкреслюється необхідністю комплексного аналізу суспільних процесів, що відбуваються під впливом інформаційних викликів та зовнішньої агресії. Сучасна ситуація вимагає впровадження інноваційних підходів до державного управління, які б дозволили не лише протидіяти дезінформації, а й сприяти формуванню конструктивної громадської думки на засадах державницької ідеології. В умовах, коли інформаційний простір виступає не лише засобом комунікації, а й потужним важелем впливу на національну свідомість, своєчасне усунення інформаційних дезорієнтацій є важливим завданням для державних органів, що реалізують стратегію національної безпеки та оборони.

## Аналіз публікацій за темою дослідження

Результати аналізу публікацій свідчать, що соціологічні зрізи психологічних реакцій українців на інтелектуальну неготовність російської пропаганди, а також на розумові обмеження осіб, які впевнено заявляли про здатність остаточно вирішити «українське питання», дозволяють усвідомити глибину інформаційних викликів сучасності. Необґрунтована жорстокість і прояви масового насильства серед представників російських збройних формувань на окупованих територіях, а також прояви жадібності від верхів до рядових представників російського суспільства, розкривають проблематику здатності української спільноти адекватно осмислювати виклики часу і своєчасно реагувати на них. Особливо гостро виявляється це питання у контексті визначення ролі християнської моралі: чи є вона фундаментальною нормою поведінки, чи виступає здебільшого як формальна декорація з обмеженим практичним застосуванням.

Наукові праці та наративи вітчизняних засобів масової інформації демонструють, що сучасні виклики війни є прямим наслідком змін у психологічному стані суспільства та поведінкових адаптацій громадян. Аналіз публікацій, у тому числі доповіді «Парадигма формування антикатакліптичного інструментарію попередження агресивних міждержавних конфліктів (АППАМК) – штучний інтелект (ШІ) у справі забезпечення об'єктивної оцінки кадрів та прийняття об'єктивних, гуманітарних управлінських рішень», представлені на конференції Української наукової діаспори у Франції «Механізми адаптації, інтеграції та асиміляції українців в умовах вимушеної міграції» (05.04.2024, м. Париж, Франція; автори Б. Андрушків, Л. Головка), підтверджує, що тематика інформаційного забезпечення та формування державницької ідеології залишається недостатньо вивченою. У даній доповіді підкреслювалося, що завдання людського інтелекту повинні інтегрувати можливості штучного інтелекту, зокрема відомих систем, як «Поліграф» (детектор брехні), не лише для удосконалення управління захисними функціями суспільства, але й для організації ефективного підбору кадрів, виконуючи роль своєрідного сторожа

правди, справедливості та гуманності. Згідно з повідомленнями засобів масової інформації, у Львівському національному університеті ім. Івана Франка планують застосувати дану систему під час виборів ректора.

При цьому актуальність проблеми інформаційного забезпечення полягає у тому, що безсистемне і безвідповідальне інформування суспільства щодо зовнішніх агресивних намірів, імперських мотивів російського соціуму та особливостей ведення війни сприяє дестабілізації, деморалізації і навіть знищенню нації з багатовіковою історією. Водночас гостро постає проблема розробки інструментів для підвищення ефективності господарської діяльності та формування здорового психологічного клімату у виробничих колективах. У своїх працях ці питання висвітлювали численні вчені, серед яких Андрушків Б., Апостолюк О., Бутко М., Білорус О., Головка Л., Будякова О., Дюк О., Денисенко М., Дмитренко М., Зеліч, В., Кислашко О., Ковбасюк Ю., Кирич Н., Мацейко Ю., Полянська Є., Ратинський В., Савельєв Є., Сіданич І., Снігур С., Семененко В., Стеченко Д., Стельмахович М., Серьогін С., Сороко В., Сороківська, О., Тімоті Снайдер, Тхоржевський Д. та ін. Багато з цих фахівців сходяться в думці, що об'єктивна та оптимістична інформація є критичною складовою не лише корпоративної культури, але й самого суспільства, адже вона повинна формуватися на засадах високої об'єктивності інформаційного забезпечення та державницької ідеології, що сприяє об'єднанню, формуванню патріотичних та моральних засад соціуму. У воєнних умовах особливе значення набуває управлінська компонента, що забезпечує гнучкість і швидкість реагування на розвиток суспільних процесів у надзвичайних ситуаціях. З огляду на те, що халятність, безлад і безкарність у воєнний час стають засобами руйнування держави як зовнішнім агресором, так і через діяльність колаборантів у середині країни, активна участь української діаспори, зокрема наукової, а також інших громадських академічних формувань є надзвичайно важливою. Дослідження причин недбалого інформаційного забезпечення суспільства та гальмування процесів формування державницької ідеології в умовах імперської агресії дозволяють виявити коріння проблем українського суспільства, визначити шляхи підвищення його моральності та окреслити роль державницької ідеології у формуванні особистості, здатної подолати спадщину тоталітарного минулого та травматичний досвід війни. Сформульована громадська ініціатива щодо зміцнення державницької ідеології, на нашу думку, залишається недостатньо висвітленою вітчизняними науковцями, що підкреслює нагальну потребу подальших поглиблених досліджень у цій сфері.

**Метою дослідження** є удосконалення управлінських засобів забезпечення об'єктивного інформування населення, що сприяє формуванню умов для закріплення державницької ідеології в свідомості українців, зміцнення психологічної стійкості соціуму та розвитку особистих переконань, що створюють імунітет суспільства від спроб деморалізації та формування сумнівних уявлень про власну здатність вирішувати національні проблеми без зовнішнього «керівництва великого брата». Дослідження також орієнтоване на запобігання процесам атомізації суспільства, розповсюдженню недовіри між громадянами та зниженню рівня відповідальності як серед посадових осіб, так і серед тих, хто сприяв приході до влади недостойних кандидатів.

Завдання статті полягають у визначенні конкретних організаційних механізмів управління захисними функціями суспільства, зокрема в розробці порядку реагування на звернення громадян до державних структур, а також в налагодженні співпраці з міжнародними інституціями з питань, що стосуються досліджуваної тематики. Необхідно досягти цілісного теоретичного обґрунтування, сформулювати відповідну термінологію та методологію забезпечення ефективної роботи управлінських систем. Особлива увага приділяється розробці методики дослідження за допомогою засобів штучного інтелекту для аналізу впливу адміністративних, соціально-психологічних, духовних і моральних чинників на процеси формування ідеології у масовій свідомості. Водночас, дослідження спрямоване на висвітлення наявного практичного досвіду та розробку рекомендацій щодо використання цього досвіду в управлінні як інструменту для запобігання деструктивним тенденціям у керівних структурах шляхом недопущення осіб зі схильністю до агресивності, нечесності, корупційних практик, колабораціонізму та безвідповідальності. Також актуальним є аналіз мотивації агресивності росіян, визначення історичних коренів цього явища та пошук шляхів досягнення глобального миру з використанням сучасних засобів масової інформації і штучного інтелекту, що дозволить залучити досвід інших народів та підтримку міжнародних партнерів у формуванні дієвої оборонної політики та державницької ідеології.

## Основні положення статті

Сучасні засоби масової інформації та платформи соціальних мереж є майданчиками, де регулярно з'являються звернення з «високодуховним» змістом, що закликають українців до покаяння. Повідомлення такого характеру надходять від осіб із сумнівною репутацією – псевдопророків, псевдожновидців та інших представників, які, як правило, мають зв'язки із проросійським інформаційним середовищем. Їх лексика часто насичена російськомовними елементами або виявляє виразний російський акцент, що свідчить про цілеспрямоване використання цього інструменту для дестабілізації суспільства. Такий інформаційний вплив можна порівняти з відгомонам радянської епохи, коли популярні пісні періоду Другої світової війни, наприклад, ті, що містили мотиви «благородної руси», демонстрували священність воєнних дій як елемент мобілізації.

Історична пам'ять нашого народу, котра включає події від завоювань Чингісхана до методів насильницького підкорення за часів Івана Грозного, деспотії Петра та інших епізодів, коли московська традиція безжально карала непокірних, вже давно сформувала усвідомлення того, що війна зі східними сусідами традиційно використовувалася як інструмент реалізації концепції «права сили» замість «сили права». Ми пам'ятаємо, як безжально карали людей за «доброю» московською традицією: вивозили їх до Сибіру, застосовували голод, а московські «асвабдители» в козацьких містах брали за руку малих дітей і розбивали їх об стіни, проявляючи звірячий гвалт не лише щодо дітей, а й жінок та літніх осіб. На жаль, подібні методи, хоча й відбуваються в інших умовах, продовжують існувати і сьогодні, що викликає стурбованість у цивілізованому світі. Нещодавній приклад, коли духовний авторитет, представлений особою з ім'ям «Кирило», видає благословення для загарбницьких воєнних дій, а монахині московського патріархату спільно виконують гасла, що апелюють до агресивних дій, змушує задуматися над моральною відповідальністю за такі висловлювання.

Аналіз історичних свідчень дає підстави стверджувати, що, здається, можна виправдати дії «голодного звіра», адже сила замінює розум, проте чи можна засвідчити правомірність віроломних вчинків сучасних росіян? Навіть особам з глибокими християнськими переконаннями та активними прихильниками моральних цінностей важко знайти виправдання в агресивних діях, що суперечать етиці. Саме тому для нашої держави, а також для кожного українця, крім матеріальних ресурсів та зброї, надзвичайно важливими є стійкі світоглядні переконання, віра у праведність нашої боротьби, яка має стати повчальним прикладом для всього світу у XXI столітті.

Відлуння воєнних дій та політичних переворотів, що отримали своє відображення навіть у духовній сфері, можуть проявитися як негайно, так і через багато років у вигляді несподіваних негативних наслідків. Мудрі керівники держави повинні завчасно виявляти та нейтралізувати такі процеси, забезпечуючи стабільність суспільства та укріплюючи довіру до українського народу, який, хоча і є мирним, здатний ефективно протидіяти будь-якій агресії. Порушення норм міжнародного права, що є проявом міждержавного розбою та тероризму, не можуть залишатися безкарними; брехня у політиці, економіці та медіа повинна кваліфікуватися як злочинна діяльність, оскільки наслідки дезінформації зазвичай впливають на життя і долі багатьох людей. У воєнних умовах значення інформаційних повідомлень особливо зростає, тому відповідальність за їх розповсюдження має бути високою.

Наразі українську громадськість хвилюють й інші події. У ЗМІ широко розповсюджуються повідомлення надзвичайного характеру: то розвідники в рамках так званої «Нетипової операції ГУР» евакуюють 15 котів з острова Зміїний, то природолюбні організації транспортують до Італії цілу машину котів і собак, до яких залучають семеро спеціалістів для супроводу. Окрім цього, активно пропагуються інформаційні акції з порятунку тварин, що викликають неоднозначні реакції. Практика розсилання численних повідомлень через Інтернет, які обіцяють приголомшливі фінансові результати, молитви за воїнів ЗСУ, звернення до святих за здоров'я та численні гумористичні виступи, є частиною інформаційних заходів агресора. Очікувані ефекти – відчуття дезінформації, зниження віри у перемогу, сприйняття українців як беспорядних жертв, над якими можуть насміхатися – формуються шляхом маніпуляцій, що витікають із нестачі об'єктивної інформації.

Наприклад, коли українцям повідомляють, що «японці завжди носять у сумочках картоплю та використовують її для зарядки мобільних пристроїв...», попередній аналіз таких повідомлень і результати соціологічних опитувань свідчать про відсутність у них раціональної логіки та здорового глузду. Того, хто перебуває на передовій чи в окопах, подібна інформація має специфічний, часто негативний вплив, що знижує мораль і не сприяє підтримці обороноздатності.

Також існують повідомлення іншого змісту: іноді повідомляють, що злочинця, який вкрав мільйони та завдав шкоди людям, суд випускає під заставу сотні, а пізніше обмінює його на полоненого, при цьому не демонструючи його обличчя у телепрограмах. Одним із яскравих прикладів є висловлювання постраждалого від бомбувань, який, плачучи, заявляє: «Якби зловив Путіна – убив би!».

Історична практика покарань у Стародавньому Сході також заслуговує на увагу. У давньокитайській традиції для попередження злочинності застосовували каліцтво – відрубання кінцівок або інші тілесні ушкодження, іноді навіть випалювання слова «злочин» на чолі. У давній Індії та Китаї покарання відігравали ключову роль у забезпеченні соціального контролю. В Індії система покарань регулювалася Законами Ману та іншими законодавчими актами, що визначали суворі міри, серед яких передбачалося застосування смертної кари, яку в окремих випадках замінювали значними штрафами. Аналогічно, у давньокитайській цивілізації встановлювалися власні жорсткі правові норми, що також передбачали застосування смертної кари, яка за певних умов могла бути замінена штрафними санкціями.

У медіа також спостерігається використання недоречних гасел і трендів, таких як «Пункт незламності», де волонтери пригощають чаєм чи кавою переселенців, хоча такі назви повинні належати до структур, які реєструють активних учасників, що йдуть на фронт, адже навіть символічні елементи, як шеврони, мають значний вплив на формування суспільної свідомості.

Необхідно викладати правдиві факти, демонструючи не лише героїзм захисників нашої держави та потенціал українського народу, але й аналізуючи недопустимість прорахунків, які не мають виправдання. Це сприяє формуванню віри у перемогу, що ґрунтується на усвідомленні реальних проблем, а не на сприйнятті поверхневих позитивних образів. Для досягнення цієї мети необхідні сміливість, ґрунтовні знання та ясне бачення перспектив. Наш час відзначається як інноваційними відкриттями, так і несподіваними подіями, що стимулюють суспільну активність. Особливу роль у цьому процесі відіграє постать Ірини Фаріон, чия безкомпромісна позиція у висвітленні суспільних процесів, економічної та політичної ситуації, а також питань духовності та мовних норм, стала прикладом для багатьох. Хоча її зусилля спрямовані на викриття медіафальші, не завжди оперативна реакція державних органів дозволяла запобігти реалізації деструктивних планів, що призвело до зменшення активності творчих та уважних представників суспільства. Проте, навіть після вчинених злочинів може встановитися оманливий спокій, а залишені "іскри" з часом потенційно здатні викликати несподівану громадську реакцію.

Як приклад, у переповненому поїзді у суботній день, коли люди вирушають до своїх господарських ділянок, ведучи відкриті розмови про вирішення нагальних проблем, багато хто відзначає важкість становища воїнів на фронті. Хоча ця тема сприймається без явної критики, спостерігається певна мовна розбіжність: офіційні канали використовують українську мову, тоді як на передовій військовослужбовці спілкуються іншими засобами, що свідчить про розділеність інформаційних просторів. Так, одна пасажирка, одягнена в траурну хустку, виразно заявила: «Почую кацапське «какання» – хочу стріляти в цих «живодерів»», тоді як в іншому кінці вагона чути прохолодний вислів: «Хто насиллям і вбивствами прагне будувати свій світ на чужій території, той від насилля й загине», що підкріплюється біблійною аналогією: «Хто бере меч, від меча й загине» (Мф. 26:52).

Таким чином, агресивні інформаційні дії противника, спрямовані на дестабілізацію суспільства та підірив його моральних засад, використовують як сучасні технології, так і історичні паралелі. Для протидії цим викликам необхідно забезпечити системну роботу з інформаційною безпекою, усунути недоречні та маніпулятивні повідомлення, посилювати відповідальність за дезінформацію, а також розробити ефективні механізми захисту суспільної свідомості. Особливо важливим є вчасне реагування державних органів та підтримка ініціатив, спрямованих на формування єдиної інформаційної політики, що базується на реальних фактах, історичному досвіді та високих

моральних нормах, що в кінцевому результаті зміцнить національну єдність та здатність українського народу протистояти зовнішнім загрозам.

## Висновки

Інформація виступає ключовим чинником у формуванні ідеологічного та управлінського фундаменту суспільства. Вона задає смислову орієнтацію, на яку спираються усі соціальні процеси, а її зміст безпосередньо впливає на ефективність функціонування держави та суспільства в цілому. Чистота інформаційного простору, подібно до чистоти навколишнього середовища, є обов'язковою умовою для здоров'я суспільства: люди, котрі отримують достовірні відомості, здатні уникнути "інформаційного отруєння", яке порівнюється з вживанням неякісних харчових продуктів, що призводить до фізичних та психологічних розладів.

Дезінформація, яку свідомо поширюють як засіб маніпуляції, використовується агресором для спотворення реальності та ослаблення морального опору населення. Громадяни, котрі отримали "смак правди" через незалежні джерела інформації, гостро реагують на спроби поширення фальшивих даних, адже власний аналіз ситуації, зокрема через доступ до Інтернету, часто перевищує за обсягом офіційні повідомлення. Отже, для ефективного захисту суспільства необхідно створити та підтримувати інформаційну систему, що виступатиме ніби імунітетом, здатним протидіяти спробам деморалізації й зниження рівня об'єктивного сприйняття дійсності.

Враховуючи взаємозалежність усіх сфер життєдіяльності держави, управлінські рішення повинні базуватися на чітко структурованій інформаційній базі, що забезпечує синхронізацію політичних, економічних та соціальних процесів. Наявність ефективного контролю за інформаційним простором стає запорукою стабільності та обороноздатності країни. Водночас, утвердження державницької ідеології та розвиток системи управління, яка не допускає дрібних помилок, стають важливими передумовами для формування єдиної національної стратегії.

При цьому сучасний досвід свідчить, що війна не визначається виключно бойовими діями, а й відображається у внутрішніх суперечностях та коливаннях громадської свідомості. Саме тому підвищення рівня інформаційної грамотності, формування стійких моральних та світоглядних орієнтирів, а також створення консультативно-дорадчих структур для попередження розповсюдження сумнівного змісту стають критично важливими завданнями. Лише об'єднання зусиль усіх суб'єктів управління дозволить протидіяти агресивним інформаційним стратегіям та зберегти стабільність держави в умовах сучасних викликів.

Таким чином, інформація як смислопороджуючий чинник визначає якість управлінських рішень, мобілізує суспільство і формує його життєві орієнтири. Забезпечення об'єктивного інформаційного поля та активний контроль за розповсюдженням дезінформації є основою для конструктивного діалогу всередині суспільства і мають визначальний вплив на подальший розвиток державних процесів.

**B. ANDRUSHKIV<sup>1\*</sup>, GOLOVKOVA L.<sup>2</sup>, V. HRUSHKO<sup>3</sup>, KYRYCH N.<sup>4</sup>, ПОHAJDAK O.<sup>5</sup>, HANNOUF K.<sup>6</sup>, HRUSHKO P.<sup>7</sup>**

1\* D.Sc., Professor, Department of Innovation Management and Service Sector, Ivan Puluj Ternopil National Technical University, e-mail: andrushkiv.bohdan@gmail.com, ORCID ID: 0000-0003-4897-5539

2 D.Sc., Professor, Department of Finance, Accounting, and Psychology, Ukrainian State University of Science and Technologies, email g.liudmila22@gmail.com, ORCID ID: 0000-0001-5473-6644

3 Cand. Sc., Associate Professor, Department of Philosophy and Social Sciences, Volodymyr Gnatyuk Ternopil National Pedagogical University, e-mail: grushko.vs@gmail.com

4 Doctor of Economics, Professor, Department of Management and Administration, Ivan Pulyuy Ternopil National Technical University, e-mail: nkuruch@gmail, ORCID ID: 0000-0001-7728-9787

5 Doctor of Economics, Senior Research Fellow, Senior Research Fellow, Ivan Pulyuy Ternopil National Technical University, e-mail: pog.ola77@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-4070-6863

6 PhD, Department of Management and Tourism, Khortytska National Educational and Rehabilitation Academy of the Zaporizhzhia Regional Council, e-mail: katerinahann@gmail.com, ORCID ID: 0000-0001-7689-9938

7 Ivan Puluj Ternopil National Technical University

## PECULIARITIES OF IMPROVING PUBLIC ADMINISTRATION OF SOCIAL PROCESSES UNDER CONDITIONS OF WAR

*(Prepared based on the discussion club meeting “Problems of the Development of Public Administration under Conditions of War” initiated by the Academy of Social Governance)*

**Abstract.** The article examines the specific conditions and challenges that arise in public administration processes during a military conflict. Particular attention is paid to the transformation of traditional mechanisms of interaction among state institutions, public organizations, and local initiatives, driven by the intensification of crisis processes and the unpredictability of the external environment. **The methodological** framework is based on a systematic analysis of legal regulations, a comparative study of national and international experience, as well as the modeling of management scenarios, which enables the identification of key factors for effective adaptation of state authorities to wartime conditions. **The scientific novelty** lies in the formulation of an innovative concept of “informational nourishment,” which compares the quality and impact of informational support on society with biological processes. This approach reveals the interrelationship between the “purity” of the informational environment and the effectiveness of social processes, emphasizing the destructive impact of disinformation that, akin to toxic substances, can lead to social disorders and the weakening of state institutions. The novelty also consists in the proposal to establish a consultative-advisory body to monitor the informational space, prevent the spread of false data, and promote the rooting of state ideology as one of the key instruments of national defense. **The practical significance** of the research is manifested in the development of recommendations for optimizing management processes and methods of informational control, which contribute to enhancing the responsiveness of decision-making and the preservation of social stability. The obtained results may serve as the basis for the formulation of new state management strategies aimed at ensuring the integrity of the social space even under conditions of military aggression and informational challenges.

**Keywords:** war, reforms, information, management, ideology, destructive processes, post-totalitarian society, mass media, leadership, effectiveness, enterprise

### REFERENCES

1. Golovkova, L. (Ed.), & Kovalchuk, O. (Ed.). (2024). *Mechanisms of adaptation and integration of Ukrainians under forced migration: Collective monograph*. ASPECT-PRO. <https://doi.org/10.62034/978-619-92760-1-3>, URL: <https://e-books.guru/978-619-92760-1-3>
  2. Andrushkiv, B. M., Kyrych, N. B., & Ratynskiy, V. V. (2022). Analysis of the Socio-Information Slice of Economic and Defense Issues in Ukraine at the Present Stage. *Bulletin of Economic Science of Ukraine: Scientific Journal*, (1) [42], 114–120.
  3. Andrushkiv, B., & Romanska, I. (2011, December 14–15). Marginalization and Global Economic Threats. In *Proceedings of the 15th Scientific Conference of Ternopil National Technical University named after Ivan Puluj* (p. 247). Ternopil: TNTU.
  4. Andrushkiv, B., & Hrushko, V. (2020). Changes in the Paradigms of Economic Development, Dominant Forms of Capital, and the New Challenges of Contemporary Transformations. *Socio-Economic Problems and the State*, 2(23), 34–45. <https://doi.org/10.33108/sepd2020.02.034>
  5. Apostolyak, O. Z. (2016). Corporate Culture as a Tool for Effective Enterprise Management in Enhancing Its Competitiveness. *Economic Journal of the Eastern European National University named after Lesya Ukrainka*, (2), 68–73.
  6. Bilorus, O. G., & Matsiejko, Y. M. (2005). *Global Perspective and Sustainable Development: (Systematic Marketing Research)* (492 pages). Kyiv: MAUP.
  7. Thkhorzhovskyi, D. O. (Ed.). (2001). *Education of a Nationally Conscious Personality: A Methodological Manual* (148 pages). Hlukhiv: RVV HSDPU.
  8. Comments. (2020, August 25, 21:20). Guarantees of Dependence: The Contribution of Each of Ukraine’s Presidents to Its Sovereignty. Retrieved from <https://comments.ua>
  9. Denysenko, M. P., & Budiakova, O. Y. (2018). Personnel Policy as the Basis for Forming an Innovative Strategy in Enterprise Human Resource Management. *Scientific Notes of the University “KROK”*, 4(52), 231–238. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2018-52-231-238>
  10. Kovbasyuk, Y. V. (Ed.). (2011). *Encyclopedia of Public Administration: Vol. 6, Public Service*. Kyiv: NADU. Retrieved from <http://derzhava.in.ua:8081/ndi/encyclopedia/DocLib2/Forms/AllItems.aspx>
  11. Polyanska, A. S., & Diuk, O. M. (2018). Formation of a Model of Corporate Culture in the Activities of Domestic Enterprises. *Economy and Enterprise Management*, (27), 10.
  12. Stechenko, D. M. (2003). *Regional Development Management* (223 pages). Kyiv: [Publisher].
- Стаття надійшла до редакції: 14.12.2024. Received: 2024.12.14

УДК 330.88:330.16

МЯМЛІН В. В.<sup>1\*</sup>

<sup>1\*</sup> д.т.н., с.н.с., професор кафедри «Вагони та вагонне господарство», Український державний університет науки і технологій, e-mail: vladislavmyamlin7@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-8008-9097

## СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНА МОДЕЛЬ ВИСОКОМОРАЛЬНОЇ ТА ВИСОКОЕФЕКТИВНОЇ КРАЇНИ: УТОПІЯ ЧИ МОЖЛИВА РЕАЛЬНІСТЬ?!

**Метою** дослідження є критичний аналіз різних соціально-економічних утопій та визначено їх позитивні та негативні сторони. Це дозволить побудувати соціально-економічну модель майбутньої країни, не повторюючи вже раніше допущених помилок. **Методика** полягає у використанні системного та філософсько-гуманістичного підходів, логіко-чуттєвого сприйняття дійсності та майбутнього, аналогій, а також в критичному підході до аналізу різних соціально-економічних утопій з точки зору космічного мислення та нової системи пізнання дійсності. **Результати.** Показано, що економічна система, незважаючи на свою важливість, є системою, яка залежить від прийнятої в суспільстві політики, котра в свою чергу залежить від рівня свідомості людей. Виявлено, що людина може створити будь-яке суспільство, - від різних утопій до антиутопій, - в залежності від тих цілей, які вона поставить перед собою. **Наукова новизна** полягає в тому, що пропонується нова соціально-економічна утопія, яка функціонуватиме на зовсім інших принципах – модель високоморальної та високоефективної країни. Вперше прийняті, зовсім відмінні від існуючої ліберальної економічної моделі, науково обґрунтовані принципи та правила функціонування економіко-фінансової та соціальної систем. Доведено негативний вплив на економіку таких псевдонаукових категорій як «прибуток» та «відсоток». Крім того, багато різних податків є непотрібними, у тому числі податок на землю та податок на доходи фізичних осіб, які лише гальмують розвиток економіки. Всі теорії, школи та напрямки, які підтримують одержання нетрудових доходів у вигляді «прибутку», «відсотків» по кредитах та оренді, являються не науковими, а - політичними. Сам науково-технологічний прогрес без морально-етичного прогресу немає ніякого сенсу. Той великий відрив між ними, який ми маємо зараз, врешті-решт призведе до загибелі всього суспільства. Але якщо економіка і мораль будуть йти пліч-о-пліч між собою, то тільки тоді цей тандем зможе дати колосальний результат. **Практична значимість.** Навіть не вдаючись у далеку перспективу, пов'язану з підвищенням рівня свідомості людей, в запропоновану модель високоефективної національної економіки закладено такі принципи, що дозволять вже в найкоротші терміни повністю ліквідувати всі негативні явища, притаманні сучасній економіці: кризи, інфляцію, безробіття тощо. Перехід на цю економіко-фінансову модель дозволить щорічно додатково створювати різних благ на трильйони гривень.

*Ключові слова:* економіка; економічна теорія; соціально-економічний розвиток; мораль; духовність; гуманізм; утопія; суспільство майбутнього; псевдонаукова модель економіки; високоефективна економіка; країна

### Постановка проблеми

Створення високоефективної та високодуховної країни з безкризовою економікою в інтересах всього суспільства, є дуже важливою науковою проблемою, рішення якої автор вже присвятив цілий цикл робіт, в яких пропонуються науково обґрунтовані шляхи ефективного розвитку людини, суспільства та економіки.

Люди споконвіку мріяли про краще життя, про світле майбутнє, про справедливе суспільство. Найкращі уми людства уявляли це світле майбутнє у своїх творах утопічного характеру. Це досить стара і разом з тим вічно юна тема. Питання побудови нового суспільства порушували і в минулі часи, і обов'язково торкатимуться і в майбутні. Прагнення до ідеального суспільства, потреба у створенні образу світлого майбутнього, було закладено у людині з самого початку.

У нинішній період глобалізму, розробка оптимальної системи суспільного устрою та пошук майбутнього соціально-економічного ідеалу, набуває величезного значення, адже від того, яким шляхом піде подальший розвиток суспільства, повністю залежатиме його виживання.

Переосмислення утопій дозволяє визначити нові орієнтири та цінності, врахувати помилки минулого, переосмислити їх та визначити науково обґрунтовані шляхи руху суспільства вперед.



Коли ми говоримо про «соціально-економічний» розвиток держави, ми маємо на увазі не лише науково-технологічний розвиток, а й розвиток людський – моральний-етичний. Причому останній являється пріоритетним. Без його розвитку науково-технологічний (економічний) розвиток не має жодного сенсу.

У цій роботі зроблено ще одну спробу розробки сценарію побудови високодуховної та високорозвиненої цивілізації на прикладі окремої національної держави.

### Аналіз останніх досліджень і публікацій

Спочатку розглянемо деякі класичні роботи вчених, орієнтованих на побудову справедливого суспільства майбутнього. Торкнемося переважно їхніх пропозицій, спрямованих на «соціально-економічний» розвиток.

Звернемося спочатку до мислителів часу Ренесансу. Ренесансний гуманізм у Європі в період XV-XVI століть був ідеологією перехідної епохи – від феодалізму до капіталізму. Однією з яскравих постатей у гуманістичному русі у цей період був англійський державний діяч, лорд-канцлер Томас Мор (1478-1536), найбільша історична заслуга якого полягає у розвитку ідей утопічного комунізму. Йому належить твір «Утопія», написаний у 1516 році [18]. «Утопія» - це назва вигаданого острова в океані, на якому існує ідеальне суспільство. Дослівно цей термін означає місце, якого немає. Згодом термін «утопічний» став використовуватися для опису реальних, але нестійких співтовариств, таких як розвинений соціалізм або розвинений капіталізм, завданням яких було створити на свій лад концепції ідеальних «соціально-економічних» і політичних систем. Аж до Великої французької революції 1789 року, в історії соціально-економічної думки не можна відзначити жодного твору рівного «Утопії» за своїм значенням. Які ж «соціально-економічні» ідеї запропоновані у цьому творі? Якщо у творах Платона [21] та Августина [1, 2] підхід до проблеми ідеального суспільства був переважно етичний, то для Мора на перший план виступають саме соціально-економічні критерії. Мор, будучи державним діячем, добре знав суспільство того часу і критикував його. Він дійшов висновку, що приватна власність та гроші є причиною всіх страждань та пороків людського суспільства. Тому Мор поставив завдання показати, як може бути організоване суспільство без приватної власності, при цьому земля перебуває у загальному користуванні. Мор говорить про те, що «усюди, де є приватна власність, де все вимірюють грошима, там навряд чи колись буде можливо, щоб держава керувалася справедливо або щасливо. Хіба що ти вважаєш справедливим, коли все найкраще дістається найгіршим людям, або вважаєш вдалим, коли все розподіляється між зовсім небагатьма ... ». На нашу ж глибоку думку, не приватна власність є джерелом зла, а люди з низьким рівнем свідомості, які володіють власністю та використовують її для експлуатації інших людей. Такі люди є першоджерелом усіх проблем. А з неідеальних людей неможливо збудувати ідеальне суспільство. Приватна власність – це лише інструмент, яким можна користуватися по-різному. Всі люди в Утопії повинні працювати. Разом з тим вони зовсім не перетруджуються: «для роботи відводять всього шість годин: три – до полудня, після якого йдуть обідати, і, відпочивши від обіду дві пополудні години, знову приділивши праці три години, завершують день вечерею ... сон вимагає вісім годин. Що залишається зайвим від годин на роботу, сон і їжу, дозволяється кожному проводити за своєю волею, але не проводити цей час у розгулі та безтурботності, а години, вільні від ремесла, треба витратити на інші заняття на свій смак. Ці перерви більшість людей присвячує наукам». Держава робить все можливе, щоб позбавити громадян від тілесного рабства і дарувати якнайбільше часу для духовної свободи і освіти. Бо в цьому, вважають вони, щастя життя». Кожна людина закріплена за певним господарством, яке включає не менше сорока осіб. На чолі кожного господарства стоїть господар та господиня. Кожні тридцять господарств мають свого начальника. У кожному місті є ринки, куди кожне господарство привозять свої вироби та поміщають в окремі складські приміщення. Глава кожного господарства може звідти взяти все необхідне для свого господарства: «притому без грошей, взагалі без жодної винагороди забирає все, що тільки попросить». На кожній вулиці знаходяться палаци, де всі члени, тридцяти приписаних до кожного палацу господарств, безкоштовно приймають їжу. Так як у громадян Утопії відсутня власність, то оселі вони можуть міняти один раз на десять років за жеребом. Останнє говорить про те, що науково-технічний прогрес перебував ще в зародковому стані і зміни здійснювалися вкрай повільно.

«Утопія» відіграла величезну роль у подальшій історії соціалістичних ідей. Вона дала поштовх до формування парадигми нового літературного жанру та нового способу роздумів про майбутнє у формі фантастики. У Т. Мора з'явилося багато послідовників. Згодом «утопією» стали називати жанр літератури, автори якої зображують або намагаються створити концепцію ідеального суспільства. Утопіями стали називати і більш ранні твори, наприклад, «Держава» Платона. У повсякденному житті термін «утопія» асоціюється з нездійсненою мрією, з проектом, який неможливо здійснити. Самих же «утопістів» прийнято вважати людьми непрактичними, фантазерами, прожекторами, які не враховують справжніх реалій життя.

Ще один утопічний твір «Місто Сонця» (1623) [14] належить перу одного з найбільш значних мислителів епохи Ренесансу Томмазо Кампанелле (1568-1639). Цей твір є найповнішим втіленням програми Кампанелли по соціально-політичному перетворенню суспільства. Зокрема, він пише, що «обов'язки, мистецтва, праці та роботи розподіляються між усіма, кожному доводиться працювати не більше чотирьох годин на день; решта часу проводиться у приємних заняттях науками, співбесіди, читанні, оповіданнях, письмі, прогулянках, розвитку розумових і тілесних здібностей, і все це робиться радісно». Далі йдеться про те, що «убогість робить людей негідниками, хитрими, лукавими, злодіями, підступними ..., а багатство – зневажливими, гордими, черствими ... тоді як громада робить усіх одночасно і багатими, і разом з тим бідними: багатими – тому що в них є все, бідними – тому що вони не мають ніякої власності; і тому вони не служать речам, а речі служать їм». Думки Кампанелли цілком співзвучні з думками автора.

Наступним утопічним твором є робота англійського філософа, основоположника емпіризму та матеріалізму Френсіса Бекона (1561-1626) «Нова Атлантида» (1627) [10]. Бекон відомий ще й тим, що зробив вагомий внесок у розвиток методів наукового пізнання.

Основна концепція «Нової Атлантиди» полягає в тому, що науку та техніку треба використовувати на благо всього суспільства. Ця утопічна повість описує острів Бенсалем, яким керує вчений ордер «Будинок Соломона». Представлений у роботі «Будинок Соломона» - це прообраз майбутнього Лондонського королівського товариства по розвитку знань про природу. Ідею про те, що суспільством повинні керувати вчені чоловіки та управління має вестись на науковій основі, можна лише вітати, бо вона цілком вірна. Завданнями керуючого ордену, зокрема, є: «ознайомлення зі справами тих країн, куди вони прямують, особливо з науками, мистецтвами, виробництвами та винаходами всього світу, і для доставки нам всіляких книг, інструментів та зразків ... пізнання причин та прихованих сил усіх речей та розширення влади людини над природою, поки все не стане для неї можливим ... є у нас дві галереї; в одній виставлені зразки всіх найбільш цінних та чудових винаходів; в іншій – скульптурні зображення всіх великих винахідників ... За кожний цінний винахід ми споруджуємо автору статую та присуджуємо щедрі та почесні винагороду». Що, безумовно, дуже правильно.

Оповідання Бекона є неймовірним на той час передбаченням розвитку науки і техніки. Утопія Бекона того часу за технічними передбаченнями, по суті, перетворилася в наш час на реальність.

Звернімо увагу ще на один твір, який належить англійському соціалісту-утопісту Джеральду Уінстенлі (1609-1676), що називається "Закон свободи, викладений у вигляді програми, або Відновлення істинної системи правління" (1652) [27]. «Новим законом справедливості» Уінстенлі назвав безкласове суспільство, яке не знає приватної власності, грошей, купівлі-продажу, роботи по найму, заможних та незаможних.

Уінстенлі доводить, що ніяке багатство неможливе без експлуатації: «Ніхто не може бути багатим інакше, як завдяки своїй власній праці чи праці інших людей, які допомагають йому. Якби ближні не допомагали людині, вона не могла би отримувати щороку сотні й тисячі фунтів стерлінгів доходу. Але якщо їй допомагають інші, то досягнуті блага належать настільки ж її сусідам, наскільки їй, бо вони є плодом праці інших настільки ж, наскільки і плодами її праці ... Але всі багатії живуть у достатку, харчуються і одягаються не власною працею, а завдяки праці інших. І це зовсім не честь, а ганьба. Бо краще давати, аніж отримувати. Багаті же отримують все, що вони мають, з рук робітників. Коли вони дарують щось, вони дарують продукт праці інших, а не своєї власної праці».

Багато ідей трактату Уінстенлі згодом були розвинені Годвіном і Прудоном.

Певний інтерес представляє утопічний роман французького філософа та публіциста Етьєна Кабе (1788-1856) під назвою «Подорож до Ікарії» (1840) [13]. До написання цього роману Кабе надихнула

«Утопія» Мора. Він був під дуже великим враженням від цього твору та потрапив під вплив комуністичних ідей.

Основні соціально-економічні ідеї утопічного роману Кабе наступні. «Праця є однією з головних основ нашого суспільного устрою». Основний принцип існування, прийнятий у суспільстві: «*de chascun suivant ses forces, a chascun suivant ses besoins*» (від кожного по силах, кожному по потребам). Всі люди рівні у всьому і однаково працюють для республіки або спільності. Республіка збирає всі готові продукти і ділить їх порівну і між людьми. «Вона одна нас годує, одягає нас, дає нам житло, вчить нас і доставляє усім нам в рівній мірі все, що нам необхідно ... Усі мануфактури є національними та всі робітники також працюють для нації». При цьому чоловіки з 65 років, а жінки – з 50 років можуть не працювати, «але праця так мало стомлива і навіть приємна, що дуже мало хто вимагає для себе звільнення від роботи». Ми не можемо погодитися з думкою Кабе, що «усі люди рівні у всьому». Люди не рівні між собою через різні свої розумові та фізичні здібності, а також різні моральні якості.

В Ікарії знайшли втілення всі технологічні нововведення того часу. Кабе звертає увагу на те, як могли б розвиватися інші країни, якби вони мали організовану систему спільності як в Ікарії: «Судіть про масу відкриттів, які були б зроблені в короткий час у цих країнах, якби вони хотіли скористатися нашими відкриттями в Ікарії, якби вони визнали нашу систему освіти і, якби, як у нас, уряди спонукали всіх громадян робити відкриття та винаходити машини, полегшуючи їм проведення будь-яких дослідів та випробувань».

Щоб реалізувати свої ідеї на практиці, Кабе в 1847 році купує земельну ділянку в Техасі і сприяє переселенню туди декількох сотень робітників з Франції для утворення колонії. Колонія, організована Кабе, ще якийсь час існувала після його смерті і навіть видавала журнал, який пропагував «ікарійський комунізм».

Не можна не згадати і давньогрецького філософа Платона (427-347 до н. е.), який один із перших виклав свої думки про ідеальну державу в роботі «Держава», яка написана у формі діалогу. Основна тема роботи присвячена визначенню справедливості, яку Платон вважав основною умовою та принципом досконалого державного устрою. Ми з ним цілком погоджуємося, хоча кожен справедливості бачить по-своєму.

Платон вважав, що «поки в державі не будуть царювати філософи чи так звані нинішні царі та владки не стануть благородно і ґрунтовно філософствувати і це зіллється воедино – державна влада і філософія ... до тих пір ... державам не позбутися від зол» [21]. Платон також звернув увагу на те, що всі люди дуже різні і здатні виконувати кожен свою роботу, тому потрібна спеціалізація: «Люди народжуються не надто схожими один на одного, їх природа буває різна, так що вони мають різні здібності до тієї чи іншої справи». При цьому він вважав, що всі функції та роботи, необхідні для суспільства, мають бути розділені між станами. Поділ ґрунтувався на двох принципах – моральному (етичному) та господарському (економічному). У розподілі праці Платон вбачав фундамент суспільного та державного устрою.

У політичній системі суспільства Платон віддавав перевагу аристократії, в чому ми з ним повністю солідарні. У розробленому Платоном проєкті утопічної держави, на перший план висувається моральний принцип, що й, на нашу думку, є необхідною умовою побудови найкращого суспільства. До недоліків платонівської «Держави» можна віднести те, що в період рабовласницького суспільства, їм не охоплено тему ліквідації рабства. В ідеальному суспільстві рабів не повинно бути. І хоча Платон не представив закінчену економічну систему, яка має бути в ідеальній державі, він вказав найважливіші принципи, що зумовлюють її появу.

Ще деякі думки щодо створення ідеальної держави ми можемо знайти в його роботах «Тімей», «Критій» та «Закони».

Звернімо ще увагу на твір німецького філософа-утопіста Вільгельма Вейтлінга (1808-1871), який у 1838 році виклав свої ідеї у вигляді програмної роботи для таємного товариства «Союз справедливих», під назвою: «Людство, як воно є і яким воно повинно стати» [24].

Зокрема, він пише: «Якщо ви хочете створити устрій загального щастя, прагнете до того, щоб кожен мав і споживав стільки, скільки йому потрібно, але ніхто не мав би більше того, що потрібно для задоволення його потреб ... Так воно й виходить у нашому ганебному сучасному суспільстві, що винахід та будівництво машин, які мають призначення полегшувати працю робітника, можуть сприяти лише погіршенню його тяжкого становища, не полегшуючи його праці. Тривалість

робочого часу залишилася та сама, якщо не стала ще більше, і до тих пір, доки триватиме цей порядок, все, що б не придумав чи винайшов робітник для поліпшення свого становища, нечесні люди завжди використовують для своїх низьких цілей. Винахіднику машини вони в кращому разі сунуть жирний шматок, щоб не розхолоджувати старанності інших, і цим обмежаться ... Причина ж цих часів, що постійно погіршуються, лежить тільки в нерівномірному розподілі і користуванні життєвими благами, так само, як і в нерівномірному розподілі праці для виробництва цих благ. А єдиним засобом зберегти цю огидну дезорганізацію є гроші».

Вейтлінг був переконаний, що «неможливо побудувати справжнє щастя для людства без здійснення наступних принципів: 1. Закони природи та християнської любові є основою всіх законів, які мають бути створені для суспільства; 2. Об'єднання всього людства в один Великий сімейний союз та усунення всіх розумово-обмежених понять про національність та сектантство; 3. Для всіх рівний розподіл праці та рівне користування благами життя; 4. Однакове виховання, як і рівні права та обов'язки для обох статей відповідно до законів природи; 5. Скасування будь-якого права наслідування та права власності для одиниці; 6. Встановлення керівних органів влади через загальні вибори; їх відповідальність та змінність; 7. Жодних переваг для них при рівному розподілі життєвих благ та рівність їх з іншими щодо робочого часу при виконанні службових обов'язків; 8. Кожен має цілковиту свободу у своїх діях та промовах за умови непорушення прав іншого; 9. Всім надається повна свобода та засоби для розвитку та вдосконалення своїх природних духовних та фізичних здібностей; 10. Покарання злочинця може стосуватися лише його прав на свободу та рівність; воно ніколи не може зазіхати на його життя, честь його може бути вражена тільки вигнанням з суспільства та довічним засланням».

Далі він пише, що «двома суттєвими умовами людського життя як особистого, так і суспільного є праця та споживання, і найдосконаліший гуртожиток організованого суспільства полягає в рівному розподілі цих двох умов між усіма членами, що належать до цього суспільства, що живуть за законами природи та християнської любові». На його думку, до виробничого стану «належать всі, хто займається ремеслами, мистецтвом, машинами та роботою на фабриках. Так само, як і стан селян, вони обирають на кожних десять осіб одного групового керівника, кожні сто чоловік — свого майстра, а десять майстрів обирають директора виробництва» і так далі.

Для виконання особливо важких робіт пропонується індустріальна Армія праці, в якій усі міцні та здорові люди повинні відпрацювати три роки: з 15 до 18 років. Тільки після закінчення цього терміну служби робітник отримує право голосу. Армія праці покликана займатися наступними роботами: розробка копалень, будівництво залізниць, гребель, зведення мостів, рубання лісу, осушення болот тощо.

Варто зазначити, що у 1847 році до «Союзу справедливих» приєдналися Карл Маркс та Фрідріх Енгельс. Тому можна сказати, що згаданий вище програмний документ став передвісником для написання ними наступної утопічної програми: «Маніфест Комуністичної партії».

Говорячи про утопії, не можна не згадати «наукову» економічну та соціальну утопію американського письменника Едварда Белламі (1850-1898) під назвою: «Погляд назад» (1888) [11]. Цей твір належить американцеві зовсім не випадково. Починаючи з 1870 року американська та німецька промислова конкуренція кладуть край монополії Англії на світовому ринку. Не зупиняючись на сюжеті роману, який дуже тривіальний, скажімо лише, що герой роману впав у летаргічний сон і проспав понад сто років, прокинувся лише в 2000 році. «За цей період вся економіка Америки перетворилася на єдину надкорпорацію – «промислову армію». Усі підприємства становлять державну власність. Кожна людина у віці з 21 до 45 років має працювати у «промисловій армії». Усі необхідні кошти для існування люди одержують від держави, у тому числі й житло. У суспільстві немає партій та немає політики. Описаний у роботі соціально-економічний устрій Белламі назвав «націоналізмом». Він намалював суспільство майбутнього як торжество урбанізації, механізації та централізованого управління. Він вважав, що висока концентрація капіталу призведе до мирного об'єднання всіх громадян у єдине співтовариство як акціонерів під керівництвом єдиного уряду. Незважаючи на те, що скрізь високий рівень механізації, проте існує трудовий обов'язок. Солдати «промислової армії» роблять найважчу і найбруднішу роботу. «... до робочого питання просто застосували принцип загальної військової повинності, як це розумілося в наш час ... це відбулося саме собою, щойно як нація стала єдиним капіталістом. Народ звик уже до тієї думки, що відбування військового обов'язку для захисту нації

обов'язкове і необхідне для будь-якого фізично здібного громадянина ... Немислима була ніяка організація праці, поки підприємництво розподілялося між сотнями та тисячами окремих осіб і корпорацій, між якими однаковість була недосяжною, та й неможливою насправді». В 1897 році Беллами написав ще один твір: «Рівність», в якому вирішив уточнити ідеї свого роману. Його твори ініціювали появу в Америці «клубів Беллами», які прагнули втілити в життя його мрії.

Ще один утопічний твір «Вісті нізвідки, або Епоха спокою» (1891) [19] належить перу англійського поета та художника, соціаліста з політичних поглядів Вільяму Моррісу (1834-1896). Він написав свій твір у відповідь на утопію Беллами, якою тоді просто зачитувалися численні читачі. Морріс вважав, що ідеї, викладені у творі Беллами, лише відштовхнуть людей від соціалізму. До ідей соціалізму Морріс прийшов через мистецтво, через бажання втілити на Землі свої естетичні цінності.

Сюжет роману дуже банальний - автор подорожує Англією майбутнього і спілкується з різними персонажами. З їхнього спілкування ми бачимо, що власність у країні відсутня, праця лише на радість; злочини трапляються, але ненавмисні, і до людей, їх вчинивших, ставляться як до психічно нездорових, які потребують лікування; люди із міст переселилися у сільську місцевість, по всій країні розташована маса хуторів, скрізь використовується гужовий транспорт; залізниці та димучі підприємства відсутні; люди виглядають здоровими та красивими, звернення до незнайомої людини звучить як: «Сусід!». Що стосується науки та мистецтва, то наука стала не більше ніж хобі, а мистецтво стало прикладним - служить для прикрашання предметів побуту. Загалом життя протікає спокійно та рівномірно – суцільна ідилія. Але за рахунок чого людська природа перетворилася на «ангельську», у романі не сказано.

За словами англійського прогресивного історика Артура Мортон: «багато хто писав утопії, в які можна було повірити. Але Моррісу вдалося зобразити таку утопічну державу, в якій хочеться жити» [20].

Дуже схожа утопія про сільське життя під назвою: «Подорож мого брата Олексія в країну селянської утопії» (1920) [9], яку написав О.В. Чайнов (1888-1939). У своєму творі Чайнов, будучи економістом, приділив увагу тому, про що Морріс згадав дуже побіжно - устрою суспільства та економіці. Незважаючи на те, що його робота була викладено тезово, у ній відчувається глибока продуманість. В описаному утопічному суспільстві переважає сільськогосподарський уклад. Люди живуть у сільській місцевості, а міста – це не місце життя, а місце свят. Дощі йдуть на замовлення –техніка керує погодою. В основі господарського устрою лежить індивідуальне селянськегосподарство, яке вважається «найдосконалішим типом господарської діяльності. У ньому людина протиставлена природі, у ньому праця входить у творче стикання з усіма силами космосу і створює нові форми буття. Кожен працівник – творець, кожен прояв його індивідуальності – мистецтво праці... Це є природний стан людини, з якого він був виведений демоном капіталізму ... Однак для того, щоб затвердити режим нації ХХ століття на основі селянського господарства та побуту, нам необхідно було вирішити дві основні організаційні проблеми. Проблему економічну, яка вимагає для свого вирішення такої народногосподарської системи, що спиралася б на селянське господарство, залишала б за ним керівну роль і в той же час утворила б такий народногосподарський апарат, який у своїй роботі не поступався ніякому іншому розумовому апарату і тримався б автоматично без підпір неекономічного державного примусу. Проблему соціальну або, якщо хочете, культурну, тобто проблему організації соціального буття широких народних мас у таких формах, щоб за умови сільського розселення збереглися вищі форми культурного життя, які були довго монополією міської культури, і був можливий культурний прогрес у всіх сферах життя духу, принаймні не менший, ніж за будь-якого іншого режиму». Далі дослівно: «Якщо ми вдивимось у досоціалістичний світ, то його складну машину приводили у дію сили людської жадібності, голоду, кожен складовий, від банкіра до останнього робітника, мав особистий інтерес від напруги господарської діяльності, і цей інтерес стимулював його роботу. Господарська машина у кожному своєму учаснику мала мотори, що приводили її в дію. Система комунізму посадила всіх учасників господарського життя на штатну поденну винагороду і тим самим позбавила їх роботу будь-яких ознак стимуляції. Факт роботи, звичайно, мав місце, але напруга роботи була відсутня, бо не мала під собою підстави. Відсутність стимуляції виявлялася не тільки на виконавцях, а й на організаторах виробництва, бо вони, як і всякі чиновники, були зацікавлені у досконалості самої господарської дії, у точності та блиску роботи господарського апарату, а зовсім не в результаті його

роботи. Для них враження від справи було важливіше ніж його матеріальні результати. Беручи у свої руки організацію господарського життя, ми негайно пустили в хід усі мотори, що стимулюють приватногосподарську дію, - відрядну плату, тантьєми організаторам та премії понад ціни за ті продукти селянського господарства, розвиток яких нам було необхідно ... Ми насамперед звернулися до послаблення частки, яка припадає на нетрудові доходи, – найголовніші заходи в цій галузі: рентні податки в землеробстві, знищення акціонерних підприємств та приватного кредитного посередництва ... Таке наше вирішення економічної проблеми».

Чаянов звертає увагу на те, що соціальна проблема набагато складніша за проблему економічну, з чим ми повністю згодні: «... говорячи про економічну проблему, ми непомітно підійшли до проблеми соціальної, для нас більш важкою і складнішою. Нашим завданням було вирішення проблеми особистості та суспільства. Потрібно було побудувати таке людське суспільство, в якому особистість не відчувала б на собі жодних пут, а суспільство невидимими особистості шляхами дотримувалося б суспільного інтересу... Завжди нашим кінцевим критерієм було поглиблення змісту людського життя, інтегральна людська особистість. Усе інше було засобом. Серед цих засобів найбільш потужним, найбільш необхідним шануємо ми суспільство та державу, але ніколи не забуваємо, що вони – лише засоби» [9]. В цілому у своїй утопії Чаянов дотримується релятивістських та плюралістичних поглядів на історію та революцію.

Англійський соціаліст Роберт Блетчфорд (1851-1943) у своїй філософській утопії «Магазин чарівництва, або Невозможний романтик» (1907) [12] показав можливість процвітаючого та здорового суспільства без залучення нових машин та механізмів, крім тих, які вже були на той період. Бо навіть використовуючи тільки існуючі знаряддя праці можна досягти значних успіхів. У країні, описаній Блетчфордом, немає уряду, немає політичних партій, немає зброї, немає грошей, немає бідності, немає заборів, немає азартних ігор. Люди не п'ють алкогольних напоїв, навіть пива, і не їдять м'яса, більшість людей захоплюються різними науками.

Наведемо окремі цитати з цього твору, щоб показати його загальну соціальну спрямованість: «Я визнаю, що при існуючих умовах більшість людей бажають мати гроші. Але я повинен перш за все вказати вам, що тільки деякі дуже люблять гроші або бажають грошей заради них самих. Людина, яка любить гроші заради них самих, — скнара. Нормальна людина бажає грошей заради того, що на них можна щось купити. Тому вона прагне не грошей, а тих речей, які гроші принесуть ... Оскільки гроші — це лише засіб для досягнення мети, а не сама мета, то впливає, що якби були б інші й більш кращі засоби для досягнення тієї ж мети, жадібність до грошей взагалі перестала б рухати людьми». Далі читаємо: «... справедливість є справедливість ... людині потрібно платити вартість її праці»; «Ці люди ... роблять країну та всі її ресурси власністю всього народу. І, крім того, вони роблять добробут кожного громадянина турботою всього народу»; «... марна розкіш та згубна порожнеча для кількох, замість ефективної, процвітаючої та щасливої нації»; «... коли в людини є фізичне здоров'я та комфорт, вона може бути щасливою без розкоші та марнотратства. І ці люди визнають цей факт. Справжнє щастя приходить більш вищими шляхами. Справжнє щастя приходить через служіння, через здобутки, через чистоту природи і піднесеність розуму. Дайте людині здоров'я, повагу, їжу, дім, дружину та дітей, відповідний відпочинок і відповідну роботу, і вона буде щасливішою за мільйонера чи імператора»; «... усі люди цієї країни – заможні люди. Вони самі багаті та найщасливіші люди, яких колись знав світ». «Земля тут, як повітря і море, pro bono publico» (для суспільного блага).

Під впливом ідей Морріса Блетчфорд перейшов на соціалістичні позиції. Ним було створено у Манчестері відділення Фабіанського товариства. У його роботі представлено багато правильних і гідних думок для наслідування, до яких варто прислухатися й у наш час. Напевно, найбільш правильне життя суспільства, з усіх представлених утопій, описане саме у цьому утопічному творі. Єдине, що не вказано, якими шляхами можна досягти такого життя.

Відомий англійський письменник-гуморист Джером К. Джером (1859-1927) у властивій йому манері написав утопічне оповідання «Нова Утопія», у якому описав похмуру і сумне суспільство майбутнього, всередині якого, на його думку, вже здійснилися всі соціалістичні ідеї [16]. По задуму письменника у майбутньому суспільстві працювати будуть не більше трьох годин на добу; усі люди мають бути рівними; імен у людей немає – тільки номери на комірцях: у чоловіків – непарні, у жінок – парні; своїх будинків немає – усі живуть у блокгаузах по тисячі осіб; їжа в усіх в один і той же час за рахунок держави; культурне життя відсутнє: театрів немає, книги класиків спалили; надто

розумним роблять операцію на мозку, щоб зрівняти зі звичайними людьми; мислити не можна; скрізь один народ, одна мова, одне життя... Незважаючи на те, що оповідання називається «Нова Утопія», воно виявилось попередником знаменитих антиутопій ХХ століття, оскільки в ньому описано багато такого, чого в нормальному людському суспільстві взагалі не повинно бути. Якщо «утопія» - це увявлення про те, як має бути влаштоване ідеальне суспільство, то «антиутопія» - це застереження про те, як воно не повинно бути влаштоване.

У своєму нарисі «Сучасна утопія» [25] у розділі «Економічна утопія» видатний англійський письменник Герберт Уеллс (1866-1946) з приводу грошей пише таке: «Утопія згодна бачити здійснення всіх навчань, аби від цього вийшла користь для людей. Одне із крайніх навчань, наприклад, заперечує гроші. І сучасна утопія цілком згодна з цим запереченням, хоч і трохи інакше, ніж це вчення. Гроші мають цінність умовну. Самі по собі гроші абсолютно марні ... А між тим гроші мають той недолік, що їх можна накопичувати, що вони збуджують низькі інстинкти в людині. На жаль, праві люди, які стверджують, що «за гроші можна отримати все». З цієї точки зору гроші, як постійну цінність, утопія в майбутньому не хотіла б бачити». Далі, з приводу наявності грошей у майбутньому, він пише: «Контроль над роботою все-таки буде необхідний. Нині таким контролем, між іншим, є гроші. Гроші частково можна вважати свідченням про виконану роботу. Але коли такі "свідчення" зосереджуються в руках людей, які насправді цю роботу не робили, гроші робляться тим злом, яке утопія хотіла б бачити знищеним ... Можливо, утопісти захоплюються, і гроші як такі, залишаться до тих пір, поки буде існувати людство, але сучасна утопія, яка мріє про світле майбутнє, не може цього бажати».

На завершення огляду звернемося ще до робіт американського футуролога, соціолога та публіциста Елвіна Тоффлера (1928-2-16) [22, 23]. Зазначимо, що свій жанр Тоффлер називає не «утопією», а – «практопією». В останній немає безхмарного і світлого майбутнього, тому що в ній приділяється певне місце і різному прояву зла у вигляді несправедливостей, хвороб, брудної політики та конфліктів. Цей жанр складніший, ніж розробка утопій, оскільки вимагає підрахунку ймовірностей різних можливих шляхів соціально-економічного розвитку. Що ж Тоффлер прогнозує з приводу майбутньої економіки? Так у роботі [23] він звертає увагу на те, що «в епоху Першої хвилі люди в основному споживали те, що самі ж виробляли. Вони не були споживачами чи виробниками у звичайному значенні слова. Їх можна назвати «виробниками для себе» ... з Другою хвилею ми перейшли від землеробського суспільства, заснованого на «виробництві для споживання» ... до індустріального суспільства, заснованого на «виробництві для обміну». При цьому «виробництво для себе» він називає Сектором А – невидима економіка, а «виробництво для обміну» називає Сектором Б – видима економіка. Далі він констатує, що «почалося фундаментальне зрушення у відносинах цих двох секторів чи форм виробництва. Ми побачимо, що межа між споживачем і виробником все більше стирається, що все більшого значення набуває «виробник для себе»... Все це повертає нас до мільйонів людей, які починають надавати собі послуги, які раніше надавали лікарі, насправді ці люди переміщують частину виробництва із Сектору Б у Сектор А, із видимої економіки, яку відстежують економісти, до примарної економіки, про яку ті забули». Свої думки Тоффлер підсумовує наступним чином: «Третя хвиля створить першу в історії «трансринкову» цивілізацію. Під словом «трансринкова» я не маю на увазі цивілізацію, в якій немає мережі обміну – світ, відкинутий назад, до маленьких ізольованих і повністю самодостатніх громад, нездатних абоне бажаних торгувати один з одним. Я не маю на увазі повернення назад. Під словом «трансринкова» я розумію цивілізацію, яка залежить від ринку, але більше не поглинену потребою будувати, розширювати, розробляти та інтегрувати цю структуру. Цивілізацію, здатну поставити на порядок денний нові завдання, оскільки ринок уже побудований».

### Формування цілей статті

Метою дослідження є критичний аналіз раніше написаних соціально-економічних утопій для пошуку науково обґрунтованих принципів побудови високорозвиненої держави, висування своєї власної утопії з описом пропонованих соціально-економічних та морально-етичних систем, а також шляхів її реалізації.

## Виклад основного матеріалу

Аналізуючи представлені утопії, можна побачити, що поряд з відмінними рисами, вони мають багато спільного. Об'єднує їх передусім прагнення уявити прекрасну картину майбутнього устрою суспільства. При цьому найсильніші критичні удари обрушуються на власність, насамперед це власність на землю та засоби виробництва. З точки зору етики та логіки важко заперечувати правильність тверджень, що кожна людина має право на життя і на продукт своєї праці, всі люди можуть однаково користуватися засобами виробництва та мати гідні умови життя, нікого не можна позбавляти будь-яких прав або наділяти різними привілеями. Але реалізувати ці принципи на практиці ніяк не вдається, - перешкодою всьому є людська природа. Громадяни можуть мати рівні права, але не рівні здібності. Утопісти бачать цю проблему, але вважають, що вона колись зникне сама собою. На глибоке переконання автора, хто б які б не пропонував форми організації суспільства, люди, незалежно від цього, завжди відрізнятимуться один від одного не лише за своїм характером, за своїми здібностями, а й за рівнем свідомості. Тому на нашу думку, приватна власність – це лише інструмент, яким можна користуватися по-різному. І якщо навіть приватна власність зникне, то питання реальної участі кожної людини у суспільному виробництві та величина винагороди за її працю, все одно викликать багато спірних питань. А ось як досягти справедливості у вирішенні цього питання жодна утопія чіткої відповіді не дає.

В утопіях немає нездолених людей, кожен почувається рівноправним та повноправним членом суспільства, в якому відсутні антагонізми. Таким чином, ми можемо зробити висновок, що в утопічних суспільствах на той час економіка досконала, тому що відсутні економічні кризи, немає інфляції та безробіття.

Лауреат Нобелівської премії письменник Анатоль Франс, активно лаючи лібералізм і підтримуючи утопії, у своїй «промові про свободу виборів», звертаючись до виборців, згадав утопістів і зокрема сказав: «Ви не допустіть, щоб наші голоси розчинилися в сьайві лібералізму, того самого лібералізму, який свято вшановує всілякий гніт і будь-яке беззаконня... Ви сміливо вручайте свої голоси тим, хто намагається встановити соціальну справедливість у всій її широті і досягти всесвітнього миру за допомогою союзу трудящих. Вам скажуть, що ці люди, мов, утопісти. Але економісти, на яких вони посилаються, помиляються менше, ніж економісти старих шкіл, а головне вони зуміли виправити свої помилкові погляди... А якщо вони навіть були утопістами, що з того? Якби в минулому не існувало утопістів, люди й досі жили б у печерах, голі та жалюгідні. Не хто інший, як утопісти, намітили план першого граду ... Шляхетні мрії народжують благодійну реальність. Утопія - фактор прогресу та прообраз кращого майбутнього» [15]. І з цим важко не погодитись. Крім того, можна зробити висновок, що утопії зародили науковий метод мислення, який пов'язаний з проведенням уявного експерименту.

У своєму есе [26] ірландський драматург Оскар Уайльд також звернув увагу на твори утопістів: «Якщо на карті світу відсутня Утопія, то на таку карту світу не варто й дивитися, тому що не побачимо тієї землі, куди постійно прагне Людство ... Прогрес є втілення утопій у життя».

Багато хто з письменників-фантастів або утопістів у своїх творах визначили цілу низку ідей, які потім були реалізовані в майбутньому. Так у романі Беллами вперше описуються пластикові банківські картки та великі універмаги – супермаркети. Бекон вже тоді передбачав селекцію, авіацію, підводні човни, телефон та телебачення. Деякі вигадані ними терміни потім широко входять у лексикон. Так, наприклад, термін «робот», який знайшов своє продовження в термінах «роботизація», «робототехніка» був придуманий письменником Карелом Чапеком у його п'єсі «R. U. R.» (1920).

Коли мова йде про поширення ідей соціалізму в середовищі робочих та інтелігенції наприкінці XIX – та на початку XX століть, ми, очевидно, переоцінювали роль складних для читання та розуміння, а також дуже об'ємних праць Карла Маркса тощо та недооцінювали легко, зрозуміло й захоплююче написані соціальні утопії, які мали величезну популярність на той час. На наш погляд, написання науково обґрунтованих праць у формі художніх творів, але без складної наукової термінології з метою популяризації прогресивних ідей, що сприяють розвитку суспільства, особливо актуальне і в наші дні.



Насправді конструювання оптимального людського суспільства майбутнього – це найскладніше завдання. За всю історію людства, як було показано вище, було представлено багато різних утопій. Можна вигадувати різні сюжети та малювати різні державні устрії, але їхня можлива реалізація з максимальною ефективністю для суспільства залежатиме тільки від того, наскільки саме суспільство буде до них готове.

Автор вважає більш правильним ділити суспільство не за класами, не за кастами і не за станами, а по рівню свідомості, оскільки рівень свідомості людини визначає її ставлення до навколишнього світу і формує її внутрішні моральні якості. У різних соціальних станах існують люди з різним рівнем свідомості. Як показала історія, після Жовтневої революції на місце колишніх капіталістів та поміщиків, частенько під гарними лозунгами приходила «робоча аристократія», так звана «партноменклатура», яка починала будувати «комунізм», зовсім не для всіх, а для себе та членів своєї родини. Тому не варто однозначно стверджувати, що робочі – це добре, а буржуазія – це погано.

Економіку та економічні відносини не можна розглядати ізольовано від суспільства, від його соціальної та політичної систем. Усі фінансово-економічні проблеми криються зовсім в іншій сфері людського буття. Економіка похідна від політики, яка у свою чергу похідна від свідомості людини. Ідеальну економіку не можна побудувати, не створивши ідеального суспільства.

З приводу сучасних футурологічних прогнозів, що стосуються подальшого розвитку науково-технологічного прогресу, наведемо висловлювання американського вченого-атомника Ральфа Леппа, яке досить точно описує ситуацію, що склалася: «Ніхто - навіть найблисучіший з нині живих вчених - насправді не знає, куди веде нас наука. Ми знаходимося в поїзді, який набирає швидкість, мчить колією, де стоїть невідома кількість стрілок, що ведуть до невідомих пунктів призначення. У кабіні локомотива немає жодного вченого, а біля стрілок можуть знаходитися демони. Більшість суспільства перебуває у гальмівному вагоні й дивиться назад» [17].

Майбутній устрій суспільства можна вигадувати (утопія), прогнозувати чи пророкувати (футурологія), а можна проектувати (соціальне проектування чи соціальна технологія). Останній напрямок представляє найбільший інтерес. Проект (від лат. *projectus*, дослівно перекладається як – «кинутий вперед»).

Дуже правильне методологічне правило побудови нової реальності, яке насамперед стосується соціально-економічного розвитку, дає давньогрецький філософ Аристотель: «Благо скрізь та усюди залежить від дотримання двох умов: правильного встановлення кінцевих цілей і відшукування відповідних засобів, які ведуть до кінцевої мети».

Тому спочатку необхідно точно визначитися, яку країну і яку економіку ми хочемо отримати, а потім шляхом поступових перетворень рухатись у цьому напрямку. Перш за все необхідно чітко усвідомити, який рівень і спосіб життя в країні ми хочемо отримати в кінцевому результаті після впровадження тієї чи іншої соціально-економічної моделі. Відомо, що існує причинно-наслідковий закон. Хочеш виростити пшеницю - посади пшеницю, хочеш виростити картоплю - посади картоплю. Як говориться у відомому прислів'ї: «що посієш, те й пожнеш!».

Кожна причина веде до конкретного слідства. Це може бути той варіант, який ми маємо, наприклад, в Україні, яка за три десятиліття так і не вийшла на рівень ВВП 1990 року. Мабуть, «сіяли» щось не те, бо не знали, що саме треба «сіяти», чи «сіяли» у своїх інтересах, і «врожай» збирали для себе, на шкоду інтересам усього суспільства. А міг би бути «посяяний» і зовсім інший варіант розвитку країни. Так, наприклад, ВВП Китаю за цей же період виріс майже в 30 разів...

Разом із тим всі макроекономічні моделі національних економік, які відомі на сьогоднішній день, незважаючи на окремі відмінності між ними, мають один загальний суттєвий недолік – всі вони є кризоутворюючими, тобто між окремими їх елементами існують серйозні протиріччя. Тому їм усім добре знайомі такі негативні явища як криза, інфляція, безробіття, дефіцит бюджету тощо [5].

Як зробити так, щоб всього цього не було або, точніше сказати, щоб усе відбувалося якраз навпаки: підприємства працювали з постійним збільшенням випуску продукції, на ринку були потрібні робочі руки, продукція не залежалася б на складах, ціни падали б, а зарплата зростала, був би відсутній дефіцит бюджету. Так ось, фінансово-економічна система залежно від тих принципів і правил, які покладено в основу її будови, може функціонувати по-різному. В одних випадках вона гальмує розвиток економіки, а в інших – здатна прискорювати його.

У каталозі утопій [8], виданому понад сто років тому, наведено 137 утопій, а всього там близько 2000 робіт, що так чи інакше стосуються побудови майбутнього суспільства. Скільки їх написано на сьогодні, взагалі важко сказати. Тим не менш, і ми, під враженням прочитаних утопій та на підставі свого бачення, представимо свою соціально-економічну та морально-етичну утопічну модель майбутньої країни у тезовій формі.

Автору представляється наступна можлива картина існування майбутнього суспільства, яка б вже могла мати місце, якби застосовувалося суворо наукове управління соціально-економічними системами на користь всіх громадян країни з урахуванням запропонованих нижче принципів. Назвемо умовно цю чудову країну майбутнього – Країною «У». Вважатимемо, що інформацію про Країну «У» отримано в результаті уважного спостереження за нею випадкового незанятого мандрівника.

Отже, перш за все кидається в очі величезна кількість струнких і красивих людей різних національностей, які спокійно гуляють вулицями та парками прекрасних міст; потім вимальовується величезна кількість різноманітних та якісних товарів та послуг; всі продукти харчування, що виробляються в країні, є натуральними та продаються практично за символічну плату; товари мають високу якість і користуються величезним попитом на світовому ринку; інфляція, яка існувала роками, повністю зникла, навпаки, ціни постійно знижуються, а зарплати тільки зростають; дефіцит бюджету вже багато років відсутній; курс національної валюти по відношенню до долара становить 1:5 та продовжує зміцнюватися; щорічне нарощування ВВП становить 25-30 % і має тенденцію до подальшого зростання; Країна «У» вже давно розрахувалася за міжнародними валютними кредитами, та перестала брати нові;

- часи безробіття давно пішли у минуле, навпаки, існує постійна потреба у додаткових робочих місцях; любов до праці прищеплюється з самого дитинства, тим більше, що для кожної нормальної людини праця є внутрішньою потребою; в країні існує високий рівень механізації, автоматизації та кібернетизації виробництва, це все пояснює дуже високу продуктивність праці; незважаючи на те, що режим роботи прийнятий по 4-5 годин на день, по 3-4 дні на тиждень, багато людей його порушують, тому що робота доставляє їм величезну насолоду; при цьому заробітки у них цілком достойні; тих, хто не хоче працювати (зустрічаються й такі), ніхто працювати не змушує: адже не змушують же працювати інвалідів з фізичними вадами; у суспільстві прийнято вважати, що люди, які не бажають працювати - це розумові інваліди; їм платять соціальні допомоги, проводять з ними роз'яснювальні бесіди, й у суспільстві до них особливе ставлення – вони, наприклад, не беруть участь в обговоренні важливих соціальних питань; зарплати вчених та інженерів найвищі у світі; на розвиток науки спрямовується значна частка державних коштів – 5-6 %; комітет з науки та техніки не встигає розглядати заявки на винаходи та відкриття; кожний підприємець - практично мільйонер; мільярдерів у країні відсутні; вважається, що замість одного мільярдера краще нехай буде тисяча мільйонерів; у суспільстві існує принцип розумної достатності: різниця у доходах громадян не перевищує 10-12 разів, при цьому навіть найменш оплачувані громадяни мають можливість вести гідний спосіб життя; за певні досягнення перед суспільством ця різниця може бути збільшена; жебраків і безпритульних у державі давно немає; зникла злочинність, а разом із нею замки на дверях та потворні ґрати на вікнах, різко скоротилася кількість суддів, прокурорів, контролерів, інспекторів, податківців, поліцейських та охоронців, що дозволило направити працівників, що звільнилися, та вивільнені кошти на творчу працю;

- небачених успіхів досягли суднобудівна, машинобудівна, авіаційна, космічна та електротехнічна галузі; на підприємствах панує найвища культура виробництва; країна випускає дуже великий процент високоеластичної (наукоємної) продукції, що є дуже важливим для успішного розвитку економіки; сільське господарство досягло найвищих результатів завдяки зростанню продуктивності праці; країна повністю відмовилася від вуглеводнів, оскільки вчені знайшли спосіб отримання практично безкоштовної ефірної електрики, впровадження якої раніше саботувалося власниками тих же самих вуглеводнів;

- безкоштовна медицина досягла приголомшливих результатів, середня тривалість життя громадян перевищила вже за 100 років; в аптеках продаються ліки, які виліковують, а не просто підтримують існування, причому за помірну плату; разом з тим люди ведуть здоровий спосіб життя та рідко хворіють; переважна більшість людей є вегетаріанцями; наркотики, алкоголь та куріння залишилися у минулому; вода у кранах за своїми фізико-хімічними властивостями практично

відповідає джерельній; ніхто не захоплюється азартними іграми; доброта людей та їхня любов до тварин, призвели до того, що на вулицях зовсім не залишилося бездомних собак та кішок;

- архітектура промислових та цивільних будівель вражає своєю красою та різноманітністю, житлова проблема давно вирішена, більшість громадян вважають за краще жити у замських 2-3-поверхових будинках котеджного типу; у країні немає платних паркувань та платних доріг; комунальні послуги дуже низькі, і це при тому, що ніхто їх не дотує; щодня з Європи та сусідніх країн приїжджають тисячі переселенців, які бажають облаштуватись у Країні «У», багатонаціональне населення якої перевищило вже за 300 мільйонів людей, які живуть у доброму мирі та злагоді;

- люди дійшли до висновку, що морально-етичні принципи є першорядними, а все інше – наслідок від них; суспільство вже давно зрозуміло, що розвиток держави може йти лише через розвиток самої людини – альтернативи цьому немає; до людей, які займають командні пости, висуваються найсерйозніші вимоги, тому вони мають пройти через складну багатоетапну процедуру відбору кращих із кращих; при висуванні людини на відповідальну посаду, керуються насамперед її морально-етичними якостями; громадяни добре усвідомили, що у «світле» майбутнє вести суспільство неспроможні «темні» особистості; у країні заборонені будь-які політичні партії, але існує ясна та зрозуміла ідеологія, яка спрямована на всебічний розвиток людської особистості; коли приймаються якісь важливі рішення на державному рівні, то перед цим завжди порушується питання: «наскільки щасливішими стануть люди в країні після ухвалення цього рішення?»;

- влада бере найактивнішу участь у соціально-економічному та культурному житті суспільства; у кіно та на телебаченні відсутні сцени жаху та насильства, ніхто не зомбує населення цілодобовою рекламою, новинами та політичними подіями; такі видовищні заходи як бокс або футбол, популярні за минулих часів, відсутні, оскільки це таланти слаборозвинених цивілізацій; люди віддають перевагу більш інтелектуальним заходам – люблять відвідувати концерти класичної музики, музеї чи театри; ритм життя в країні спокійний і рівномірний; у людей немає розкішних і супердорогих яхт, автомобілів і смартфонів, люди не витрачають марно часу на божевільну гонитву за матеріальними «цінностями», на прагнення купувати і купувати, у них немає бажання мати якнайбільше, тому, що вся ця метушня не залишає часу для більш важливих занять; зате вони нікуди не поспішають, мають час для родини, для дітей, для роздумів про сенс життя, для читання і для заняття своїм улюбленим хобі; вкотре повторимо, що усе підпорядковано принципу розумної достатності; вони щасливі люди, тому що на першому місці у них стоять духовні, моральні та сімейні цінності; головне те, що для них не результати науково-технологічного прогресу стали фундаментом щасливого життя, а досягнення вищої духовної досконалості.

Як же досягти описаного стану суспільства?!

Як відомо, на сьогоднішній день відсутнє наукове управління суспільством і немає жодного конкретного плану побудови цивілізованої високорозвиненої держави на користь усіх її громадян. Те, що пропонується, може привести суспільство тільки в прірву. Спробуємо усунути цю прогалину та коротко викласти основні наукові принципи, які повинні бути покладені в основу функціонування описаної вище майбутньої розвинутої та щасливої держави.

Економічною основою майбутньої високорозвиненої держави має бути рівноважна «економіко-фінансова» модель, у якій гроші виконують роль еквівалента праці та сплачуються лише за працю. Для того, щоб економіка могла функціонувати високоефективно та без будь-яких криз, вона повинна спиратися на певні наукові принципи, найважливіші з них наступні:

- повна відмова від «фінансово-прибуткової» моделі господарювання; категорія «прибутку» має бути визнана псевдоекономічною категорією; те саме стосується відсотків за кредитами та депозитами; припинення емісії грошей – кількість грошей в обороті має бути незмінною, необхідно збільшення швидкості обігу грошової маси, а не її кількості; всі гроші в країні повинні належати виключно державі, а юридичні та фізичні особи можуть ними всього лише тимчасово користуватися; для цього має бути здійснено «м'яку» націоналізацію валюти; ніхто ні в кого нічого не забирає, але наявні гроші мають бути витрачені або на придбання товарів, або переведені на безвідсоткові державні депозити; отримання безвідсоткових позик на зворотних умовах можливе тільки з державних депозитів; приватна власність допустима у розумних межах але тільки не на гроші; у приватній власності немає нічого поганого до тих пір, поки вона не використовується для порушення свободи інших громадян; вітається колективна форма власності, коли

підприємством володіє весь колектив цього підприємства; громадська власність можлива лише в дуже віддаленій перспективі, коли підвищиться рівень свідомості громадян; ціна товару складається лише з витрат на його виробництво та реалізацію; ціни на товари, завдяки впровадженню результатів «науково-технологічного» прогресу, повинні перманентно знижуватися;

- обов'язковий перехід на безготівкову систему розрахунків; на першому етапі допускається ходіння грошей готівкою, і то, тільки у вигляді монет; замість всіх існуючих податків пропонується лише один податок – так звана «частка держави», яка державі сплачується за те, що вона всіляко сприяє розвитку бізнесу, у тому числі надаючи безвідсоткові позики; у міжнародній торгівлі має бути тільки бартер або торгівля за золото; обмінювати невідновлювані природні ресурси на багаторазово відновлювані гроші не має ніякого сенсу; надходження будь-якої іноземної валюти на територію національної держави неприпустимо.

Докладніше принципи функціонування моделі високоефективної національної економіки викладені у цілому ряді наукових праць [3-7].

Стратегію розвитку майбутньої країни та всі важливі рішення в країні повинна приймати «аристократія» – тобто влада найкращих. Не псевдоаристократів, які мають багато грошей і хороший родовід, а справжніх аристократів – людей з високим рівнем свідомості, альтруїстів. Тільки вища в еволюції особистість повинна вести за собою нижчі, а не навпаки. Ніякої «демократії», тобто «влади народу», насправді не існує. Ніколи ніде ніякий народ не правив державою. Демократія може бути лише серед рівних по свідомості людей. Враховуючи, що в суспільстві дурнів завжди більше, ніж розумних, то за більшості голосів, рішення завжди будуть «дурними». Те, що нині видається за «демократію», є псевдодемократією. Така «демократія» нагадує морквину перед осликом, який весь час біжить за нею, а вона від нього віддаляється. За формою «демократія», а по суті – «влада заможних», яка через свої партії та через своїх довірених осіб приймає закони для вирішення насамперед своїх егоїстичних інтересів, а не інтересів всього суспільства.

Ідеологічною основою майбутньої держави має стати «гуманізм», який представляє таку систему побудови суспільства, в якому найвищою цінністю є життя людини, а всі матеріальні та нематеріальні ресурси спрямовані на те, щоб зробити це життя максимально комфортним та безпечним. Основною тезою майбутнього суспільства має стати теза про те, що людина – це не засіб, не «гвинтик», не «ресурс» і не «інструмент», необхідний для вирішення будь-яких завдань, а – основна мета еволюції, яка полягає у самовдосконаленні людини, підвищенню рівня її свідомості. І влада повинна цьому сприяти. Гуманізм закликає до побудови більш гуманного суспільства за допомогою етики, заснованої на людських та інших природних цінностях, у душі розуму та вільного пошуку за рахунок використання людських здібностей. Підвищення рівня свідомості людини – це найважливіше планетарне завдання людства. Коли буде вирішено це питання, всі інші питання вирішаться дуже швидко.

Світоглядною основою майбутньої держави має стати «Космізм» - філософське вчення, в основу якого покладено ідею про органічну єдність людини і Космосу. Людина не може перебудувати світ, якщо вона не зовсім розуміє, як він влаштований. Багато вчених вже звернули свою увагу на забуті думки древніх філософів про тісну взаємодію та гармонію людини, планети та Космосу, про фундаментальну єдність макро- та мікрокосму. Тому Космічне мислення має стати новим мисленням не тільки XXI століття, но і надалі нового третього тисячоліття. Як писав перший президент Української академії наук, один із представників космізму академік В. І. Вернадський: «Науково зрозуміти – значить встановити явище в рамки наукової реальності Космосу». Переродження людського мислення має стверджуватись як основа нової кращої Епохи.

На наступних більш віддалених етапах розвитку суспільства будуть інші зміни, про які говорити поки що передчасно. При цьому слід пам'ятати, що досконалості межі немає.

Насправді тут показано самий прямий наслідок розвитку країни після переходу на модель високоефективної національної економіки. При цій моделі розвиток країни може здійснюватися з такою інтенсивністю, що навіть фантастичний сюжет картини американського художника Роберта МакКолла «Пролог та Обіцянка» (рис. 1) може стати для Країни «У» недалекою реальністю.



**Рис. 1. Картина «Пролог та Обіцянка»**

### **Висновки**

Як правило, автори всіх утопій малювали кінцеву картину майбутнього щасливого суспільства, без вказівки на те, як такого стану можна досягти. Або вказували невірні шляхи його досягнення.

Автор вважає сучасну фінансову систему джерелом усіх бід, і вона має бути терміново змінена. Ця система має всіляко сприяти «товарно-грошовому» обміну, а вона цього не робить. Крім того, сучасні фінансові відносини, у яких отримання «прибутку» стоїть на першому місці, сприяють розвитку низинних пороків людини, таких як егоїзм, користолобство, сріблолобство, жадібність і ніяк не сприяють підвищенню її морально-етичних якостей. Тому вирішення питання треба розпочинати саме з покращення функціонування цієї системи. Щоб економічні реформи, які проводяться в країні, дали позитивний результат, вони повинні бути обов'язково підкріплені зовсім іншою «економіко-фінансовою» моделлю господарювання.

Запропонована «соціально-економічна» та «морально-етична» модель майбутнього суспільства може виявитися «утопією» не через те, що не може бути реалізована на практиці, а через те, що владні та підвладні ним політичні та фінансові структури відмовляться від її реалізації через те, що не захочуть втрачати кермо управління суспільством і відмовляться від тієї величезної кількості благ, які вони отримували внаслідок «фінансово-економічних» шахрайських схем їх розподілу.

Утопісти зазвичай зображують досконале суспільство, в основі якого відсутні конфлікти. Але ідеальне суспільство можна побудувати тільки з ідеальних людей, під якими розуміються люди з високим рівнем свідомості. Але оскільки людей з високим рівнем свідомості не так вже й багато, то побудувати ідеальне суспільство неможливо. Тому краще говорити про побудову розумного (раціонального) суспільства, в якому кожна людина займатиме свою нішу, яка відповідатиме її рівню свідомості та її здібностям. Але й навіть до такого суспільства шлях дуже тернистий.

У пріоритеті будь-якого суспільства перш за все має стояти ефективність людського розвитку. Якщо в державі будуть високосвідомі люди, то і з політикою, і з економікою, і з культурою все буде гаразд. Якщо рухатися все глибше і глибше, до першопричин всіх можливих криз: соціальних, політичних, економічних, екологічних, демографічних - від однієї причини до іншої – яка її породила, то в результаті ми прийдемо до основної причини всіх інших причин - недосконалої природи людини, яку негайно треба виправляти.

MYAMLIN V. V.<sup>1\*</sup>

1\* Doctor of Technical Sciences, Senior Researcher, Professor of the Department «Wagons and carriage economy», Ukrainian State University of Science and Technologies, e-mail: vladislavmyamlin7@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-8008-9097

## SOCIO-ECONOMIC MODEL OF A HIGHLY MORAL AND HIGHLY EFFICIENT COUNTRY: UTOPIA OR POSSIBLE REALITY?!

**The purpose** of the study is a critical analysis of various socio-economic utopias and their positive and negative aspects are indicated. This will allow building a socio-economic model of the future country without repeating the mistakes made earlier. **The methodology** consists in using systemic and philosophical-humanistic approaches, logical-sensory perception of reality and the future, analogies, as well as a critical approach to the analysis of various socio-economic utopias from the point of view of cosmic thinking and a new system of cognition of reality. **The results.** It is shown that the economic system, despite its importance, is a system that depends on the policy adopted in society, which in turn depends on the level of consciousness of people. It is revealed that a person can create any society, from various utopias to dystopias, depending on the goals that he sets for himself. **The scientific novelty** lies in the fact that a new socio-economic utopia is proposed, which will function on completely different principles – the model of a highly moral and highly efficient country. For the first time, scientifically based principles and rules for the functioning of economic, financial and social systems, completely different from the existing liberal economic model, have been adopted. The negative impact on the economy of such pseudo-scientific categories as “profit” and “interest” has been proven. In addition, many different taxes are unnecessary, including land tax and personal income tax, which only hinder the development of the economy. All theories, schools and trends that support the receipt of unearned income in the form of “profit”, “interest” on loans and rent are not scientific, but political. Scientific and technological progress itself without moral and ethical progress makes no sense. The great gap that we have now will ultimately lead to the death of the entire society. If economics and morality go hand in hand, only then will this tandem be able to produce tremendous results. **Practical significance.** Even without going into the long-term perspective associated with raising the level of people's consciousness, the proposed model of a highly efficient national economy incorporates such principles that will allow, in the shortest possible time, to completely eliminate all the negative phenomena inherent in the modern economy: crises, inflation, unemployment, etc. The transition to this economic and financial model will allow for the additional creation of various benefits worth trillions of hryvnias annually.

*Keywords:* economy; economic theory; socio-economic development; morality; spirituality; humanism; utopia; society of the future; pseudoscientific model of the economy; highly efficient economy; country

## REFERENCES

1. Blazhennyj Avgustin. (1998). V 4 t. T 3. O grade Bozhiem: knigi I-XIII. Kiev : UCIMM-Press. 595 s. [in Russian].
2. Blazhennyj Avgustin. (1998). V 4 t. T 4. O grade Bozhiem: knigi XIV-XXII. Kiev : UCIMM-Press. 586 s. [in Russian].
3. Myamlin, V. V. (2022). Suchasna paradyhma sotsialno-ekonomichnoho rozvytku: yakoiu vona maie buty? *Nauka ta prohres transportu*. № 3-4 (99-100). Pp. 14-24. DOI: <https://doi.org/10.15802/stp2022/275707>. [in Ukrainian].
4. Myamlin, V. V. (2023). Tovarno-hroshovi potoky ta makroekonomichna rivnovaha v umovakh modeli vysokoefektyvnoi natsionalnoi ekonomiky. *Review of transport economics and management*, Iss. 9(25). Pp. 42-49. DOI: <https://doi.org/10.15802/rtem2023/280728>. [in Ukrainian].
5. Myamlin, V. V. (2023). Modeli natsionalnykh ekonomichnykh system naibilsh uspishnykh krain svitu: krytychnyi analiz ta vysnovky. *Review of transport economics and management*. Iss. 10 (26). Pp. 307-322. DOI: <https://doi.org/10.15802/rtem2023/296401>. [in Ukrainian].
6. Myamlin, V. V. (2024). Sotsialno-ekonomichna utopiia: yak povynna buty ulashtovana maibutnia shchaslyva derzhava, i shcho dlia tsoho treba zrobyty! *Science in the modern world: innovations and challenges*. Proceedings of the 1st International scientific and practical conference. Perfect Publishing, Toronto, Canada. Pp. 454-467. [in Ukrainian].
7. Myamlin, V. V. (2024). Demarkatsiia mizh naukovoju i psevdonaukovoju ekonomikamy: neobkhidno vidkynuty khrematysku skladovu. *Review of transport economics and management*. Iss. 11(27). Pp. 39-49. DOI: <https://doi.org/10.15802/rtem2024/309747>. [in Ukrainian].
8. Sviatlovskiy, V. V. (1923). Kataloh utopyi. Moskva-Petrohrad : Hosudarstvennoe yzdatelstvo. 100 s. [in Russian].
9. Chayanov, A. (1981). Journey of my brother Aleksey to the land of peasant utopia. New-York : Silve Age Publishing Co. P. 96. [in Russian].

10. Bacon, F. (2014). *New Atlantis*. Cambridge University Press. P. 130. [in English].
11. Bellamy, E. (2019). *Looking backward*. Independently published. P. 167. [in English].
12. Blatchford, R. (1907). *The Sorcery Shop: An Impossible Romance*. London : The Clarion Press. P. 215. [in English].
13. Cabet, E. (1848). *Voyage en Icarie*. Paris. P. 600. [in French].
14. Campanella, T. (2014). *La città del Solo*. Feltrinelli. P. 96. [in Italiano].
15. France, A. (2011). *Vers les temps meilleurs*. Nabu Press. P. 324. [in French].
16. Jerome, K. Jerome. (1891). *The New Utopia. Diary of a Pilgrimage and other Stories*. [in English].
17. Lapp, R. E. (1965). *The New Priesthood: The Scientific Elite and the Uses of Power*. New-York : Harpet & Row. P. 254 [in English].
18. More, T. (2012). *Utopia*. Penguin. P. 146. [in English].
19. Morris, W. (2017). *New From Nowbere*. Thames and Hudson. P. 324. [in English].
20. Morton, A. L. (1978). *The English Utopia*. London : Lawrence and Wishart. [in English].
21. Plato. (2022). *The Republic*. HarperCollins Publisher. P. 432. [in English].
22. Toffler, A. (1970). *Future Shock*. New York : Random House. P. 505. [in English].
23. Toffler, A. (1980). *The Third Wave*. New York : William Morrow and Company, Inc. P. 544. [in English].
24. Weitling, W. (2017). *Die Menschheit, wie Sie Ist und wie Sie Sein Sollte*. Forgotten Books. P. 58. [in German].
25. Wells, H. G. (1905). *A Modern Utopia*. London, Edinburgh, New-York : Thomas Nelson and sons, Ltd. P. 378. [in English].
26. Wilde O. (1891). *The Soul of Man Under Socialism*. *The Fortnightly Review*. New Series. Vol. 49. [in English].
27. Winstanley, G. (1983). *The Law of Freedom and other Writings*. Cambidge; New-York : Cambridge University Press. P. 394. [in English].

Стаття надійшла до редакції: 11.12.2024  
Received: 2024.12.11

## УДК 338.4

ТЕОДОРОВИЧ Л.<sup>1\*</sup>, ДРОГОМИРЕЦЬКА Н.<sup>2</sup>

<sup>1\*</sup> к.г.н., доцент кафедри туризму НУ «Львівська політехніка» e-mail: lora.teod@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-1887-7711

<sup>2</sup> студентка кафедри туризму НУ «Львівська політехніка»

# ХАРЧОВІ ТРЕНДИ, ЧИ ЗАСОБИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ: АЛЬТЕРНАТИВНІ М'ЯСОПРОДУКТИ?

**Мета:** Дослідити особливості розвитку технологій виробництва штучного м'яса; проаналізувати рівень попиту та динаміку зростання ринків альтернативних м'ясопродуктів у світі, а також розглянути прогнози та виявити перспективи поширення рослинних замінників м'яса та штучно вирощених м'ясопродуктів.

**Методика.** На підставі системного підходу досліджувалось виробництво штучного м'яса як багатокомпонентна система, що включає різні аспекти: технологічні, економічні, екологічні, соціальні та етичні. Метод аналізу і синтезу дав можливість комплексно оцінити всі чинники, які впливають на виробництво штучного м'яса: сировину, технології, наукові розробки, підприємства, ринки, екологічні фактори, прогнози тощо, а також моделювати динаміку змін та прогнозувати майбутній розвиток ринку штучного м'яса. **Результати.** Під час дослідження встановлено що відбувається диверсифікація продуктів та зростання попиту на рослинні замінники м'яса. У результаті чого зростає кількість компаній-виробників та інвестицій, вдосконалюються технології. У процесі вивчення українського ринку рослинних замінників м'яса було виявлено, що він теж активно розвивається і на ньому представлені не тільки зарубіжні, але й вітчизняні виробники. **Наукова новизна.** Зростання попиту на рослинні замінники м'яса суттєво відрізняються у різних регіонах та країнах. Проаналізовані дослідження сприйняття альтернативних м'ясних продуктів населенням доводять, що продукти на основі рослинних замінників м'яса продовжать експансію ринків світу, а м'ясо, штучно вирощене ще не скоро стане звичним продуктом харчування. Його популярності перешкоджають ціна, несприйняття суспільством та законодавство деяких країн. **Практична значимість.** Дослідження ринку штучного м'яса дозволяє прогнозувати зростання попиту та подальший розвиток ринку такого типу продуктів, що має важливу практичну значимість для компаній, інвесторів, урядів і суспільства в цілому.

*Ключові слова:* альтернативні продукти харчування; замінники м'яса. штучне м'ясо, рослинне м'ясо, стартапи, сталий розвиток, продовольча безпека, безпечність харчових продуктів

## Постановка проблеми

Кількість населення на земній кулі невпинно зростає. За оцінками ООН нині на планеті живе понад 8,2 млрд людей, а за прогнозами аналітиків ООН у 2080-х роках чисельність населення зросте до 10,3 млрд [1].

Нині від 713 до 757 мільйонів людей недоїдають, що приблизно на 152 мільйони більше, ніж у 2019 році з урахуванням середнього рівня (733 млн). Світ значно відстає від досягнення Цілі сталого розвитку 2 – «Нульовий голод» до 2030 року. Звіт показує, що кількість осіб, що страждають від недоїдання світ була повернена на 15 років назад, на рівень 2008–2009 років [2]. Якщо поточні тенденції зберуться, то до 2030 року близько 582 мільйони людей хронічно недоїдатимуть, попереджають Продовольча та сільськогосподарська організація ООН (FAO), Міжнародний фонд сільськогосподарського розвитку (IFAD), Дитяча організація ООН, фонд (ЮНІСЕФ), Всесвітня продовольча програма ООН (ВПП) і Всесвітня організація охорони здоров'я (ВООЗ) [3]. Також критичною проблемою, яка торкається понад третини світового населення, залишається відсутність економічного доступу до здорового харчування. Згідно даних про ціни на продукти харчування у 2023 році близько 2,33 мільярда людей у світі зіткнулися з помірною або сильною продовольчою невизначеністю. У країнах з низьким рівнем доходу не може собі дозволити здорову їжу 71,5% населення, у країнах з високим рівнем доходу – 6,3%.

Оцінки рівня ожиріння серед дорослих показують стабільне збільшення за останнє десятиліття – з 12,1% (2012 р.) до 15,8% (2022р.). Прогнозується, що до 2030 року у світі буде понад 1,2 мільярда ожирілих дорослих. Отже, недоїдання несе за собою подвійний тягар – недостатнє харчування разом з надмірною вагою та ожирінням. [4].



Через економічну кризу, неефективне виробництво та розподіл продуктів харчування глобальна продовольча проблема загострюється. Розширення виробництва продуктів харчування та економічне зростання часто відбуваються ціною серйозних втрат для природного середовища. Зникла майже половина лісів, які колись вкривали Землю. Джерела підземних вод швидко виснажуються. Біорізноманіття планети вже суттєво знищене. Внаслідок спалювання викопного палива щорічно викидається в атмосферу мільярди тон парникових газів, які сприяють глобальному потеплінню та змінам клімату. Подовження харчових ланцюгів та зміни в харчових звичках ще більше підвищили ресурсну, енергетичну та викидну інтенсивність глобальної продовольчої системи. Дивлячись у майбутнє, головне питання полягає в тому, чи здатні сучасні сільське господарство та продовольчі системи задовольнити потреби глобального населення? Нині існує необхідність вирішення двох величезних та суперечливих завдань: як забезпечити якісною та екологічно безпечною їжею зростаюче населення планети; та як зберегти навколишнє середовище? Досягнути цього можна бути тільки шляхом проведення радикальних змін у сільському господарстві та у харчовій промисловості. Перед людським суспільством постає питання забезпечення всіх верств населення доступними якісними продуктами харчування з новими споживчими та функціональними властивостями. Чи зможе масове виробництво альтернативних харчових продуктів зможе вирішити ці проблеми?

### Аналіз останніх досліджень і публікацій

Останнім часом в засобах інформації зростає кількість повідомлень про штучні джерела білка, синтетичні м'ясо- та рибо-продукти, нові стартапи з виробництва заміників м'ясопродуктів.

Ідеї виробництва та споживання заміників м'яса стали об'єктом дослідження багатьох закордонних вчених таких як Ф. Альф'єрі, А. Оржеховський, М. Пост, А. Тейшейра, С. Родрігеш, П. Сара, Ж. Гарднер, Д. Петікі, Р. Шапіро, та ін.

Харчову цінність та ймовірність широкого включення продуктів майбутнього для сталих і здорових дієт вивчали: А. Пароді, А. Лейп, І. Де Бое, Р. М. Слегерс, Ф. Ціглер, Е. Темме, М. Ерреро, Т. Бен-Арі, С. Левенберг та інші. Потенціал майбутніх продуктів для сталих і здорових дієт. *Nat Sustain*, 1, 782–789.

Сприйняття споживачами продуктів з штучного м'яса досліджували С. Демпсі, К. Брайант, релігійні, зокрема ісламські погляди як перспективи для поширення штучного м'яса розглядають М. Н. Хамдана, М. Пост.

Тема забезпечення населення дешевими і корисними продуктами харчування є актуальною в китайському науковому колі. Ряд китайських вчених досліджують особливості запровадження заміників та штучно вирощеного м'яса. Так, вчені Г. Лі, Г. Йонг, Н. І., М. Кім, І. Чо, С. Чо розглядають потенційну роль заміників м'яса у майбутньому м'ясному ринку. Ж. Лю, Ш. Ван, Ю. Чжан, І. Фенг, Ц. Лю та Г. Чжу підкреслюють важливу роль штучного інтелекту у досягненні харчової безпеки в системі управління запровадженням нових харчових продуктів. Застосування 3D-друку штучного м'яса висвітлюють Г. Хандрал, Тей, Й. Чан, Д. Чоудгурі. Тенденції та ідеї у технології виробництва штучного білка, регулюванні та громадському прийнятті штучно вирощеного м'яса описують у своїх публікаціях К. Лей, Х. Гуан, Л. Цінцзі, Й. Цян, Г. Лі, З. Цзінвень, Д. Гуочен, С. Цзянь.

Тематикою виробництва нових джерел білка та новітніх технологій виготовлення продуктів харчування, в тому числі й м'яса, зацікавились й українські дослідники. У цьому контексті слід взяти до уваги публікації Л. Пешук, Д. Приходько, Є. Кирилова, І. Ібатулліна, О. Маренкова.

З кожним роком заміники м'яса та штучно створені м'ясні продукти все глибше проникають на ринки різних країн, у тому числі і на український. Поява нових ідей та інтенсивний розвиток технологій та стартапів у цьому сегменті потребує постійних досліджень. Проаналізувавши результати досліджень вище згаданих вчених та публікації на офіційних сайтах провідних компаній-виробників та організацій, що сприяють поширенню альтернативних продуктів харчування, можна зробити висновок, що дана тематика є досить актуальною та потребує подальших досліджень.

## Формулювання мети статті

Дослідити сучасні тенденції розвитку технологій виробництва продуктів альтернативних традиційно вирошеному м'ясу. Вивчити кон'юктуру ринків штучного м'яса та виявити чинники, що впливають на їхній розвиток. Встановити вплив виробництва штучного м'яса на забезпечення продовольчої та екологічної безпеки.

## Виклад основного матеріалу дослідження

Стан здоров'я людини безпосередньо залежить від складу та якості її раціону. Необхідною частиною здорового харчування та одним із найважливіших продуктів у раціоні більшості людей є м'ясо. Його цінність – це білок, який використовується організмом людини для побудови клітин і тканин. М'ясо містить мінеральні речовини, такі як: залізо, магній, фосфор, сірка, і вітаміни необхідні для функціонування для людського організму. Замінити його аналогічним продуктом харчування досить складно.

Основу світового виробництва, задовольняючи потреби в білках та інших поживних речовинах, які необхідні для харчування населення планети, формують чотири види м'яса: птиця, свинина, яловичина, баранина. У 2024 році, незважаючи на зростання пропозиції провідних виробників, міжнародні ціни на м'ясо зросли. (рис.1).

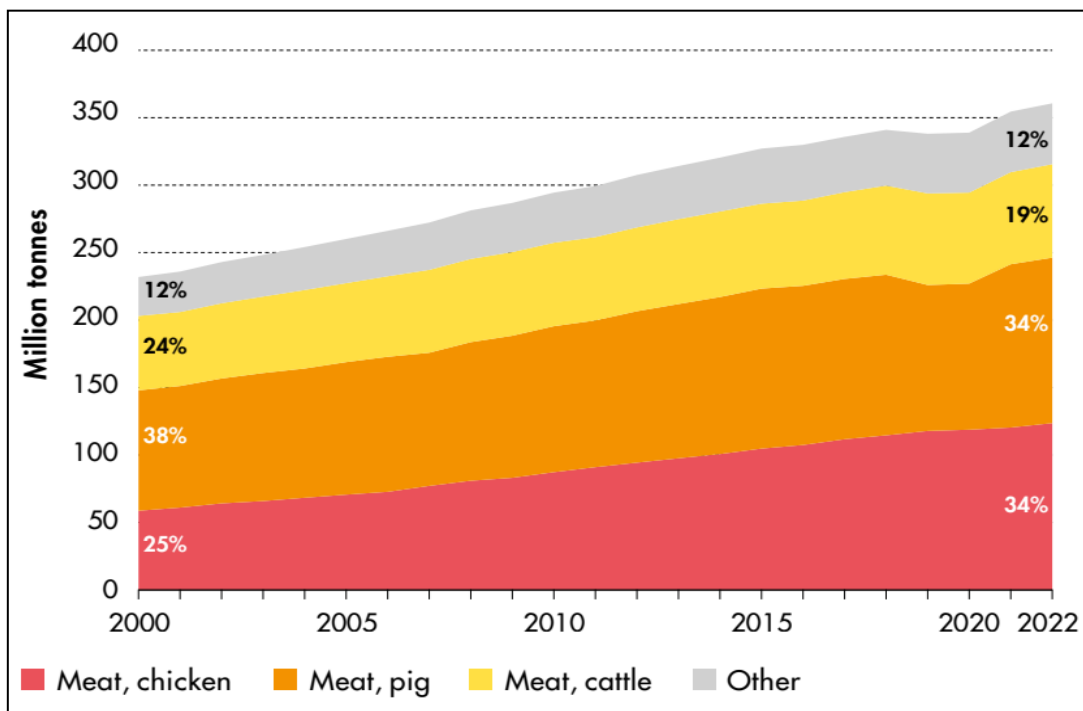


Рис.1. Динаміка зростання цін на різні види м'яса

Джерело: [5]

Це пов'язане з великим імпортом, незначним внутрішнім потенціалом деяких країн, геополітичними впливами на логістику а також спалахами хвороб тварин Згідно з індексом цін FAO (FMPPI), міжнародні ціни на м'ясо в жовтні 2024 року в середньому становили 120,4 пункти, що на 10,6% більше, ніж у січні, і на 7,5% вище порівняно з аналогічним періодом минулого року. На протязі 2024 спостерігалось подорожчання основних категорій м'яса: птиці (15,2%), яловичини (12,4%), баранини (14,7%) та свинини (3,9%).

За даними ФАО, до 2050 року світове виробництво м'яса зросте ще на 50 відсотків [5]. Тільки в найбагатших країнах споживання м'яса трохи знизилось, але це пов'язане не з його недоступністю, а з бажанням людей вести здоровий спосіб життя. У своїх прогнозах експерти стверджують, що найближчі 40 років попит на м'ясо зросте на 70%.

Тваринництво є одним із головних чинників, що сприяють виникненню найсерйозніших екологічних проблем. 14,5% викидів всіх парникових газів припадає на тваринництво, а це більше, ніж викидає весь транспорт світу. Галузь продукує 37% всіх викидів метану у світі та 6,5% окису азоту і 64% аміаку (більша частина – з гною), які спричиняють кислотні дощі та у 296 разів сильніший ефект глобального потепління, ніж CO<sub>2</sub> та [6]. Тваринництво охоплює 83% сільськогосподарських земель та 40% всієї суші, а також воно продукує значну кількість відходів, які містять патогенні мікроорганізми.

У суспільстві поширюється думка, що масове виробництво заміників м'ясних продуктів призведе до зменшення кількості свійських тварин та птахів і суттєво пригальмує процес руйнування природного середовища. Також при виробництві штучного м'яса знижуються витрати на робочу силу, немає потреби в очищенні та розділі туш тварин, зменшиться ризик виникнення зоонозних захворювань. Сучасні біотехнології здійснюють революцію у способах створення їжі. Завдяки відкриттям генної інженерії є можливість оперувати різними інгредієнтами натуральних продуктів. Необхідні природні сполуки тепер можна виготовляти у значних кількостях за низькою ціною та з невисоким впливом на навколишнє середовище. Вже нікого не дивує реклама альтернативних продуктів харчування, які включають різні інноваційні або нетрадиційні складники такі як: рослинне м'ясо, продукти на основі водоростей, ферментовані з мікробів, технології вирощення м'яса в лабораторних умовах, синтетичні продукти на основі білків різного походження (в тому числі і з комах) тощо.

Ще в кінці 1800-х років з'явилося вегетаріанське м'ясо, яке винайшов американський учений Джон Харві Келлогг, розробивши «пісне м'ясо» на основі арахісу під назвою Nuttose. Еволюція цих ідей триває, технології виробництва вдосконалюються, нинішня альтернативи м'ясу – це продукти, які на смак, запах і вигляд нагадують справжнє м'ясо. Зазвичай вони складаються з таких інгредієнтів як: пшениця, бобові, різні овочі, насіння, олія. Вони часто збагачені вітамінами, мінералами та поживними речовинами. Популярність таких продуктів швидко зростає, адже її виробники рекламують свою продукцію як здорову альтернативу тваринному білку. Нині у світі існує близько 44 стартапів, які виробляють альтернативний білок, зокрема, такі великі компанії як Novozymes, DuPont і DSM.

На сьогоднішній день у світі існує понад 200 компаній, які займаються виробництвом рослинних заміників м'яса. Це число продовжує зростати, оскільки попит на рослинні продукти харчування збільшується. Більшість з цих компаній орієнтовані на створення альтернатив для м'яса, таких як рослинні бургери, ковбаси, курячі нагетси, сосиски та інші продукти, що виготовляються з рослинних інгредієнтів, таких як соя, горох, гриби, квасоля, та інші рослини.

До найбільш відомих компаній, які виробляють рослинні заміники м'яса, слід відносити такі як: Quorn, що спеціалізується на виробництві рослинних альтернатив м'ясу на основі мікопротеїну грибка *Fusarium venenatum* і пропонує шматочки, нарізки, фарш;

Beyond Meat, який виробляє бургери, ковбаси та інші продукти;

Impossible Foods, що спеціалізується на створенні рослинного м'яса, яке за смаком та текстурою схоже на справжнє;

Oatly, компанія відома своїми продуктами на основі вівса;

JUST (Eat Just), Tattooed Chef, яка спеціалізується на заморожених рослинних продуктах харчування, в тому числі і буріто, котлетах та бургерах.

Крім великих міжнародних брендів, з'являється все більше стартапів, які працюють над розробкою нових продуктів та технологій у цьому секторі.

В Україні вперше рослинне м'ясо з'явилося серпні 2019-го року. Це були продукти Beyond Meat, які почали продавати в Києві, Одесі, Харкові, Дніпрі, Запоріжжі, Львові. Попит на рослинні заміники м'яса в Україні зростає, і це спонукало до розвитку українських стартапів. Нині на українському ринку присутні близько двадцяти компаній – виробників рослинних м'ясних продуктів. (табл.1)

Таблиця 1

**Українські компанії-виробники рослинного м'яса**

*Джерело: створено авторами*

№ з/п	Підприємство	Продукти харчування та напівфабрикати з рослинного «м'яса»	Посилання на офіційний сайт
1	Eat me at	Рослинний фарш, Котлети для бургерів, Суперболи	<a href="https://eat-me-at.com/uk/news/roslynne-myaso-zroblene-v-">https://eat-me-at.com/uk/news/roslynne-myaso-zroblene-v-</a>
1	Vegurman	Філе біле, Філе червоне, Веган Мітболи, Філе в італійському соусі, Веган Болоньезе, Веган кебаб, Веган бургер, Рослинні джерки	<a href="https://www.vegurman.ua/">https://www.vegurman.ua/</a>
3	The loopci	Соеве м'ясо по-італійськи, Бомбейка по-тушонськи, Італійка по-тушонськи, Азіатка по-тушонськи, Мексиканка по-тушонськи	<a href="https://promo.theloopci.com/">https://promo.theloopci.com/</a>
4	Хорс	Шашлик сейтановий, Шашлик карпатський, Сейтан (в асортименті з 10 найменувань)	<a href="https://khors.ua/blog">https://khors.ua/blog</a>
5	Meet not meat (	Пельмені з рослинним фаршем, Котлети рослинні, Фарш рослинний, Кебаб рослинний	<a href="https://meetnotmeat.com.ua/">https://meetnotmeat.com.ua/</a>
6	GG plant based	Рослинна бургерна котлета, Рослинна куряча бургерна котлета, Рослинна лососева котлета, Рослинна рибна бургерна котлета, Рослинний рибний фарш, Рослинний фарш, Рослинний курячий фарш, Рослинний стейк, Рослинний стейк Filet Mignon, Фалафель	<a href="https://green-go.com.ua/roslynni-napivfabrykaty/">https://green-go.com.ua/roslynni-napivfabrykaty/</a>
7	Fineorganics	FineБургери з сиром, Бургер котлети, Фарш рослинний	<a href="https://fineorganics.com.ua/">https:// fineorganics.com.ua/</a>
8	Plant Food	Овочеві галети: з морквою та гарбузом; зі шпинатом та грибами; з печерицями та горіхами	<a href="https://plantfood.com.ua">https://plantfood.com.ua</a>
9	Wanted vegan	Бургер веганський, Котлета по-київськи веганська, Нагетси веганські, Нагетси веганські з насінням, Фарш веганський	<a href="https://wantedvegan.com/">https://wantedvegan.com/;</a>
10	Агропрод TOFU	Котлета соєва для бургера	<a href="https://tofu.kiev.ua/">https://tofu.kiev.ua/;</a>
11	Vegurman	Філе біле, Філе червоне, Веган кебаб, Веган бургер	<a href="https://www.vegurman.ua/">https://www.vegurman.ua/;</a>
12	Dreameat/ АВК	(Котлета для бургера рослинна «Ніжна», Котлета для бургера рослинна «Соковита», Котлета для бургера рослинна «Рублена», Фарш рослинний «Рублений»	<a href="https://www.avk.ua/ua/uk/news/article/109">https://www.avk.ua/ua/uk/news/article/109</a>
13	Зелена корова	Фалафель, Нагетси, Фіш крокет, Ескалоп, Бургер	<a href="https://zelenakorova.com.ua/">https://zelenakorova.com.ua/</a>
14	Vegiland	Фалафель, Котлета по-домашньому, Котлета «Морська», Пельмені по-домашньому, Сейтан по-македонськи, Сейтан по-китайськи, Сейтан з імбиром в кисло-солодкому соусі, Млинці з сейтаном, Шашлик з сейтану, Чилі кон карне, Нагетси з печерицями, Нагетси класичні, Нагетси з кропом	<a href="https://zelenakorova.com.ua/">https://zelenakorova.com.ua/;</a>
15	Укроп	Заморожений смажений фалафель, Фалафель необсмажений заморожений, Зрази з сейтаном заморожені, Зрази з капустою заморожені, Нутові котлети заморожені, Капустяні котлети заморожені, Бурякові котлети заморожені, Моркв'яні котлети заморожені, Бобові котлети заморожені, Сейтан, Рослинна лазанья «Гриби», Рослинна лазанья «Сейтан»	<a href="https://ukrop-cafe.com/">https://ukrop-cafe.com/;</a>

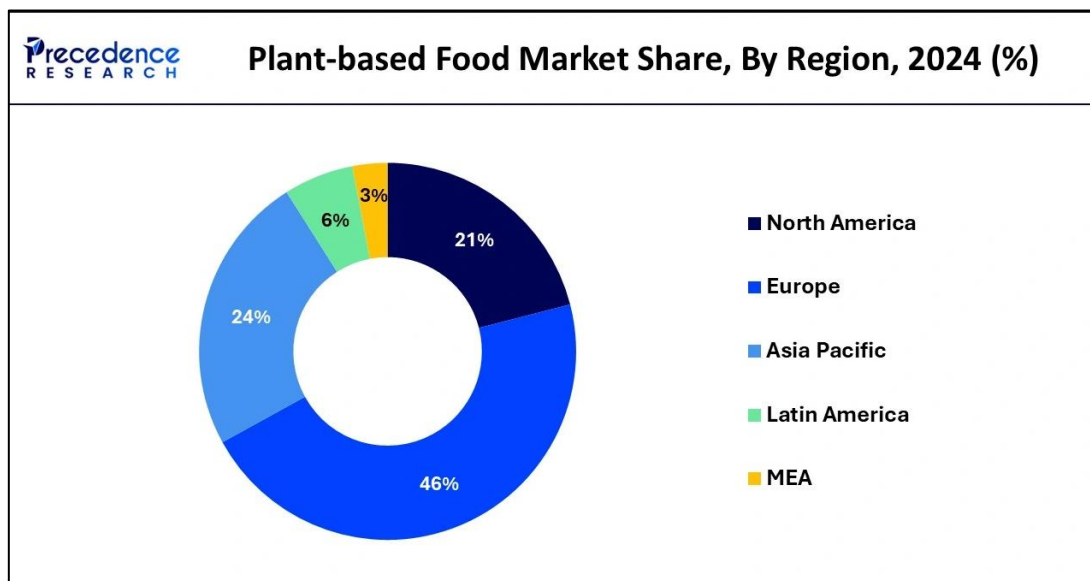
За останні роки в Україні з'явилися численні стартапи, які виробляють рослинні альтернативи: Meet not meat, Wanted Vegan, GG Plant Based, Vega's Divine Food, та інші. Українські виробники рослинних альтернатив вже створюють рослинні сашімі та навіть сало та укладають вигідні партнерства. Наприклад, бургери з котлетою Eat me at тепер можна знайти на багатьох заправках WOG. У 2024 році за версією ProVeg Incubator українська компанія Green Go – plant-based food products увійшла до списку 105 найкращих стартапів, які змінюють майбутнє харчової промисловості [8].

Технології виробництва рослинного м'яса продовжують покращуватися, а інновації в цій галузі дають можливість створювати смачніші, доступні та стійкі продукти. Для задоволення зростаючого попиту вже існують технології, при яких їжу буквально друкують на принтері. Замінники м'яса з рослин на 3D-принтері друкуює ізраїльська компанія Redefine meat, яка тепер працює і в Нідерландах.

Найбільшу у світі фабрику для 3D-друку продуктів харчування під назвою TASTE FACTORY у Відні відкрив австрійський стартап харчових технологій Revo Foods. Ця фабрика використовує власну технологію 3D Structuring, що дає можливість створювати персоналізовані продукти, адаптовані під індивідуальні потреби споживачів. Першим продуктом, який вийде з нової фабрики, стане філе на основі мікопротеїну. Ця технологія дасть змогу виробляти близько 60 т продуктів на місяць. Планується, що філе, виготовлене таким способом, буде доступне в супермаркетах вже з жовтня 2025 року, а першими його зможуть придбати споживачі у 500 магазинах європейської мережі REWE [9].

Обсяг світового ринку харчових продуктів рослинного походження у 2024 році становив і 46,77 мільярда доларів США, очікується, що в 2025 році він досягне 50,70 мільярдів \$, а до 2034 зросте до 103,75 мільярда \$, збільшуючись з 2025 по 2034 роки із середньорічним темпом зростання за 8,29% рік.

Розмір ринку харчових продуктів рослинного походження в Європі перевищив американський ринок на 23,32 мільярда (рис.2).



**Рис.2. Частка зростання ринку рослинних продуктів харчування за регіонами світу**  
*Джерело: [9]*

Оборот ринку рослинних замінників їжі тваринного походження оцінюється в 14 млрд\$. За прогнозами британського конгломерату Barclays протягом наступних десяти років він може досягнути 140 млрд. \$ [10].

За даними Європейського Союзу (Еуропа.eu), за останні два роки в Європі різко зросли продажі замінників рослинного м'яса та морепродуктів, причому Німеччина лідирує зі зростанням на 226%, за нею йде Австрія з ростом на 82%.

За останні два роки продажі рослинного м'яса та морепродуктів у Румунії зросли на 154%, у Франції – на 100%. [9].

Азія на даний час є другим за величиною регіоном у світі за альтернативами м'яса на рослинній основі, на який припадає 22% світових продажів у вартісному вираженні, і за очікуваннями у 2025 р., і який стане найбільшим світовим ринком. Беручи до уваги не тільки значну кількість населення, але й традиції веганства, можна стверджувати, що в Азії існує значна незадоволена потреба у згаданих продуктах. Зокрема, значний потенціал для поширення рослинних білкових продуктів є в Індії,

З часом, категорія HoReCa також представлятиме більшу частку харчової промисловості рослинного походження. Зростання цього сегменту пояснюється швидкою урбанізацією, зростанням наявного доходу та розвитком готелів, ресторанів і кафе по всьому світу. При цьому очікується, що Азійсько-Тихоокеанський регіон матиме значні переваги для зростання сегменту HoReCa. Такі країни, як Індія, Китай та Індонезія розвивають готельно-ресторанне господарство для обслуговування величезної кількості населення цих країн.

Прогнозують, що до 2035 року в системі харчування у всьому світі кожна десята котлета або креветка, куряче яйце або пакет молока, що споживаються, будуть виготовлятися з альтернативного білка. Важливим фактором, що сприяє зростанню ринку продуктів харчування рослинного походження, є збільшення кількості у різних країнах світу вегетаріанців і веганів, а також осіб, зацікавлених у вживанні чистих маркованих продуктів і харчових продуктів, виготовлених з рослинних джерел. Більшість прихильників рослинних заміників м'яса вважає, що трьома основними рушійними силами цього процесу є користь для здоров'я, прагнення до різноманітності та розуміння того, наскільки важлива стійка продовольча система. [10].

Втім, ряд експертів у сфері здорового харчування та представників харчової промисловості заявляють, що м'ясо на рослинній основі далеке від досконалості. Поширюються думки про шкідливість рослинного м'яса через надмірність в його складі жиру та солі (хлориду натрію), які використовуються для того, щоб зробити м'ясо смачнішим та збільшити тривалість його зберігання. Надлишок натрію може призвести до підвищення кров'яного тиску і навіть інсульту. Крім того, м'ясо на рослинній основі піддається сильній переробці й містить не дуже корисні інгредієнти, такі як пальмова олія та модифікований харчовий крохмаль. Дослідження показують, що оброблені харчові продукти змушують людей споживати додатково 500 калорій в день і в кінцевому підсумку набирати більше ваги. Рослинне м'ясо будь-який рослинний білок містить багато фітоестрогенів, які в чоловічому організмі пригнічують тестостерон, який відповідає за тривалість роду, сексуальне бажання, енергію й бажання щось робити, а в жіночому – ще більше піднімають рівень естрогенів, що може призвести до порушення роботи гормональної системи, появи пухлин і збільшення маси тіла.

Тому медики радять враховувати відмінності складників різних альтернативних заміників, а також власні особливості організму та стан здоров'я. Тому для здорового вибору слід перевіряти етикетку на вміст натрію, кількість насичених жирів, наявність глютену, джерело білка (горох або соя), штучні підсолоджувачі.

Нова харчова технологія може стати проблемою, коли споживачі переконані, що ця технологія не приносить додаткової цінності ні їм, ні суспільству, а може мати лише переваги для певних підприємств. Отже, для тих, хто безпосередньо бере участь у виробництві рослинних м'ясопродуктів продуктів сприйняття та переконання споживачів має вирішальне значення.

Втім, не завжди рослинна сировина є основою для штучного м'яса. Уже розвиваються технології модифікації або вирощування з клітин тварин.

Культивоване м'ясо, виготовлене з культури тваринних клітин (його називають «чистим»), виробляється з використанням методів тканинної інженерії. Вперше м'язові волокна були вирощені у пробірці у 1971 році американським професором патології Расселом Россом, який працював над культивуванням аорти морської свинки. У 1991 році Джон Ф. Вейн зі США отримав патент на виробництво штучного м'яса для вживання його людиною в їжу. Концепція вирощування м'яса в пробірці була популяризована на початку 2000-х Джейсоном Матені, творцем New Harvest, першої в світі некомерційної організації, створеної на підтримку досліджень м'яса *in vitro* (у пробірці). Це досить складна технологія, яка полягає у відтворенні структури м'язів тварин із стовбурових клітин, збагачених поживними речовинами, гормонами та факторами росту, які в певних мовах здатні

трансформуватися в м'язові та жирові клітини. Для вирощування м'язів потрібні міобласти – живі клітини-попередники, і сироватка, яка підтримує їх життя і поділ. Клітини можна взяти навіть у живої тварини шляхом біопсії. Міобласти здатні ділитись і ставати м'язами. Навіть із технологією «без біопсії», де стовбурові клітини можуть рости без багаторазового отримання їх з тіла тварини, сама суть процесу залишається незмінною: тварина постачає необхідні клітини, щоб створити продукт, і це відбувається без її участі та згоди.

Вирощування м'яса і вирощування фаршу – принципово різні за складністю завдання. М'ясний фарш виростити набагато легше. Він формується не в пробірці, а в реакторі, де створюється потрібне поживне середовище й температура. Наразі компанії пропонують лише продукти, які імітують перемелені вироби: хот-доги, бургери.

До 2018 р. у всьому світі небагато стартапів займалися технологіями культивованого м'яса – ізраїльські SuperMeat Aleph Farms, іспанська BioTech Foods, американські компанії Tyson Food Ventures і Memphis Meat які об'єднали зусилля, стартап Wild Earth, і The Wild Type, заснований в Сан-Франциско, а також Perfect Day Foods, каліфорнійський стартап, який використовує клітинне сільське господарство для виробництва молочних продуктів. Зараз над культивованим м'ясом працюють понад 150 компаній у світі.

У 2024 року компанія Vow створила продукт, Forged Parfait (коване парфе) – різновид паштету з птишиної печінки. В Eat Just «вирощують» ще й фуа-гра паштет, а над створенням ніжної гусячої печінки працює відразу кілька стартапів, наприклад японський IntegriCulture Inc, бельгійський проект Foieture та компанія Gourmeu.

Дочірня компанія BioTech Foods JBS в Іспанії закінчує будівництво свого перший комерційного заводу з виробництва лабораторного м'яса. Підприємство стане найбільшим у світі заводом з виробництва культивованого м'яса, потужність якого перевищить 1000 т культивованої яловичини на рік. Запустити своє виробництво і стати найбільшим у світі виробником штучного м'яса\_ також планує фінська біотехнологічна компанія Synbio Powerlabs.

Вдосконалюються технології друку м'яса, аналогічного справжньому на принтері. Нині серед інвесторів, що підтримують стартапи, які займаються розробкою рослинних і культивованих м'ясних продуктів є різні компанії, пенсійні та венчурні фонди. Серед них:

Cargill – одна з найбільших у світі агропродовольчих компаній світу;

General Mills – компанія, яка є однією з найбільших у світі у галузі продуктів харчування.

ProVeg Incubator – бізнес-інкубатор, який підтримує стартапи в галузі альтернативних білків;

The Good Food Institute (GFI) – міжнародна організація, що працює над просуванням альтернативних білків і підтримкою стартапів в цій галузі;

Eat Just Inc. (Just, Inc.) – компанія, яка займається розробкою рослинних та культивованих продуктів, активно підтримує інновації в цій сфері;

Blue Horizon – венчурна компанія, яка інвестує в інноваційні підприємства, що працюють над рослинними і культивованими продуктами;

FoodLabs – інвестор і акселератор, що підтримує стартапи в секторі альтернативного харчування, зокрема в області рослинних і культивованих м'ясних продуктів;

Green Queen Ventures – венчурний фонд, що підтримує стартапи в галузі стійкої їжі, рослинних і культивованих м'ясних продуктів та інші. Ці організації надають фінансування, інкубаційні програми, менторську підтримку та інші ресурси для розвитку інновацій у сфері альтернативного харчування.

У 2024-му м'ясо, вирощене у лабораторіях, або культивоване м'ясо, вже отримало кілька регуляторних дозволів у різних країнах. Це має велике значення для розвитку галузі як задоволення громадськості у тому, що дана їжа безпечна для вживання, а інвестори ухвалюють мудрі рішення.

Першими країнами у світі, як дозволила продаж культивованогм'яса, стали Сінгапур та США. Ліцензії на продаж культивованих м'сопродуктів вже отримали компанії Cascade Investment Fund, Good Meat і Upside Foods. Страви з їхнього м'яса подають у престижних американських ресторанах Bar Crenn і China Chilcano. Нещодавно також схвалили культивоване м'ясо для продажу в Гонконгу.

Викликом для галузі стало поступове припинення використання ембріональної сироватки – крові, великої рогатої худоби видобутої у жажливих умовах на бойні. Це може вирішити екологічні та етичні питання.

Беручи до уваги уже досягнутий прогрес у цій галузі очікують зростання масштабованості, диверсифікації та прийняття споживачами цієї технології. Таким чином, 2025 рік може стати роком консолідації вирощеного м'яса як життєздатної, стійкої, етичної альтернативи для підвищення харчової безпеки зростаючого світового населення.

Втім, ЄС ще не ухвалив регулювання, яке дозволяє продаж штучного м'яса [13]. Італія є першою країною Європи, яка заборонила виробництво й продаж штучного м'яса, щоби «зберегти місцеві кулінарні традиції». Рішення схвалив уряд країни. Велика Британія стала першою країною в Європі, яка схвалила виробництво штучного м'яса для годівлі домашніх тварин.

Багато дослідників переконує, що культивоване м'ясо чисте і безпечне, бо на відміну від звичайного м'яса, яке походить від брудних і непередбачуваних тварин, виробляється в санітарно-гігієнічних умовах з надзвичайною точністю. Завдяки цьому воно не містить харчових патогенів, антибіотиків та інших забруднювачів, які часто зустрічаються в м'ясі тварин.

Попри це, все ж є дослідження, результати яких вказують, що є привід для занепокоєння. Ціни на культивоване м'ясо можуть нашкодити брендам. Багато людей, які нині заходять у бізнес штучного м'яса, можуть ніколи не дочекатися, коли цей продукт стане прибутковим. Втім певний оптимізм є, оскільки за останні 10 років витрати на цей процес були знижені на порядки завдяки прогресу досліджень

Однак, не слід недооцінювати і виклики. Важливим є питання етичності штучно вирощеного м'яса. Виробники штучного м'яса повинні зосереджуватись на чітких та прозорих комунікаційних стратегіях для подолання скептицизму споживача. Крім того, насторожує і те, що кошти, які інвестори вкладають в цю індустрію, не надто заохочують розробляти продукт ретельно і зважено. Тому занепокоєння викликає безпека продукту, а також перевірка його впливу на людину. Ряд експертів стверджують, що штучне м'ясо не таке вже й корисне для здоров'я, що культивовані протеїни можна вважати ультрапереробленими. Національний інститут здоров'я та ООН попереджають про небезпеку такої їжі. Деякі дослідження навіть демонструють зв'язок між вживанням певних видів ультрапереробленої їжі і розвитком онкології та інших захворювань.

Також існують діаметрально протилежні погляди щодо екологічних наслідків виробництва альтернативних м'ясопродуктів. Інститут здорової їжі (організація, яку заснували прихильники альтернативного м'яса) нещодавно заявив, що вирощування м'яса в лабораторії продукуватиме на 80% менше вуглецевих викидів, а земельні ресурси для цього майже не будуть використовуватись. Вже за 10 років штучне м'ясо менше впливатиме на стан довкілля, ніж традиційне тваринництво, якщо буде використовувати відновлювальну енергію.

Інші дослідники доводять, що наслідки виробництва штучного м'яса може бути у 4–25 разів гіршими, ніж від традиційного тваринництва. Якщо дана індустрія не буде застосовувати джерела відновлюваної енергії, то її надмірне використання у промислових масштабах з національних електромереж для культивування м'яса призведе до ще більшого їх перевантаження.

## Висновки

Технології виготовлення альтернативних продуктів харчування розвиваються і вдосконалюються. Зокрема, активно зростає ринок штучних м'ясопродуктів. Відбувається зростання попиту, розширення виробництва та поява нових стартапів рослинних замінників м'яса, вдосконалюються технології штучного вирощування м'яса.

Зростання популярності штучних м'ясопродуктів свідчить про зростання екологічної свідомості споживачів.

Для зміни ставлення до нових продуктів і забезпечення їх популяризації серед широких верств населення необхідне глибше дослідження споживчих уподобань, місцевих традицій і морально-психологічних чинників населення різних країн світу. Розуміння цього аспекту допоможе організувати маркетингові кампанії, спрямовані на заохочення до вживання таких продуктів.

Проведений аналіз доводить необхідність державного регулювання створення здорового бізнес-середовища нової індустрії. Наприклад, вивчення норм і стандартів для виробництва безпечного та корисного штучного м'яса, визначення механізмів підтримки інвестицій та інновацій в агропродовольчій галузі є важливим.



Втім, занепокоєння викликає невпевненість у безпечності, корисності та екологічності даних продуктів, адже минуло ще дуже мало часу від їхньої появи, щоб реально оцінити наслідки їхнього виробництва та споживання.

Чи зможе штучне м'ясо стати важливою складовою альтернативного постачання білка, чи зменшить воно залежність від традиційних джерел м'яса, зокрема в країнах, де є нестабільність продовольчих поставок? Зараз точної відповіді на ці питання немає. Тому впевнено стверджувати, що подальший розвиток технологій виробництва альтернативних м'ясопродуктів стане важливим чинником сталого розвитку суспільства поки що неможливо. Минуло ще надто мало часу. Отже, розвиток технологій виробництва, поширення та вплив альтернативних м'ясопродуктів на людину та природне середовище потребують подальших досліджень.

TEODOROVYCH L.<sup>1\*</sup>, DROHOMYRETSKA N.<sup>2</sup>

1\* PhD of geographical sciences, Associate Professor of the Department of Tourism Lviv Polytechnic National University, Lviv, e-mail: lora.teod@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-1887-7711

2 Student of the Department of Tourism Lviv Polytechnic National University, Lviv

## ALTERNATIVE MEAT PRODUCTS: FOOD TRENDS OR SUSTAINABLE DEVELOPMENT TOOLS?

**Goal:** The aim is to explore the features of the development of cultured meat production technologies; analyze the demand level and market growth dynamics of alternative meat products globally, as well as review forecasts and identify the prospects for the spread of plant-based meat substitutes and cultured meat products. **Methodology:** Based on a systematic approach, the production of cultured meat is studied as a complex system, including various aspects: technological, economic, ecological, social, and ethical. The method of analysis and synthesis made it possible to comprehensively evaluate all the factors influencing cultured meat production: raw materials, technologies, scientific developments, enterprises, markets, ecological factors, forecasts, etc. It also enabled the modeling of change dynamics and forecasting the future development of the cultured meat market. **Results:** The study revealed that there is a diversification of products and an increasing demand for plant-based meat substitutes. As a result, the number of manufacturers and investments is growing, and technologies are improving. During the examination of the Ukrainian market for plant-based meat substitutes, it was found that it is also developing actively, with both foreign and domestic producers represented. **Scientific novelty:** The research revealed that the growth in demand for plant-based meat substitutes differs significantly in various regions and countries. Analyzed studies of public perception of alternative meat products prove that plant-based meat substitutes will continue their market expansion globally, while cultured meat will not become a common food product anytime soon. Its popularity is hindered by its price, societal rejection, and the legislation of some countries. **Practical significance:** The study of the cultured meat market allows for the forecasting of demand growth and the further development of this type of product market, which is of significant practical importance for companies, investors, governments, and society as a whole.

**Keywords:** alternative food products; meat substitutes; cultured meat; plant-based meat; startups; sustainable development; food security; food safety

## REFERENCES

1. United Nations, Department of Economic and Social Affairs. (2024). *World population prospects 2024*. [https://www.un.org/development/desa/pd/sites/www.un.org.development.desa.pd/files/key\\_messages\\_wpp\\_2024\\_20240709.pdf](https://www.un.org/development/desa/pd/sites/www.un.org.development.desa.pd/files/key_messages_wpp_2024_20240709.pdf)
2. G20. (n.d.). *Report of G20 ministers*. <https://g20.org/en/tracks/sherpa-track/hunger-and-poverty>
3. Food and Agriculture Organization of the United Nations. (2024). *Hunger numbers stubbornly high for three consecutive years as global crises deepen – UN report*. <https://www.fao.org/newsroom/detail/hunger-numbers-stubbornly-high-for-three-consecutive-years-as-global-crises-deepen--un-report/en>
4. Boseley, S. (2024, February 29). *More than a billion people worldwide are obese, research finds*. The Guardian. <https://www.theguardian.com/society/2024/feb/29/more-than-a-billion-people-worldwide-are-obese-research-finds>
5. Food and Agriculture Organization of the United Nations. (2024). *Statistical pocketbook 2024*. <https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/71ea4a24-d014-4cb1-b181-64110dd5d25f/content>

6. Mind.ua. (2024). *Практичні дії, які може робити кожен з нас для покращення екології*. <https://mind.ua/publications/20223887-vikin-shubu-zdavaj-makulaturu-i-stavaj-vegetariancem-shcho-robiti-shchob-vryatuvati-svit>
7. Just Food. (2024). *Impossible Foods*. <https://www.just-food.com/featured-company/2024-impossible-foods/>
8. Newfood.ua. (2024, October 4). *Задля довіри споживачів нова фабрика 3D-друку м'яса демонструватиме процес*. <https://newfood.ua/2024/10/04/zadlia-doviry-spozhyvachiv-nova-fabryka-3d-druku-m-iasa-demonstruvatyme-protses->
9. Precedence Research. (2024). *Plant-based food market size, share, and trends 2025 to 2034*. <https://www.precedenceresearch.com/plant-based-food-market>

Стаття надійшла до редакції: 7.12.2024  
Received: 2024.12.7

## ЗМІСТ / CONTENTS

<b>ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ / ECONOMICS AND MANAGEMENT OF THE NATIONAL ECONOMY</b> .....	5
ТЕСЛЕНОК І.М., ЗЛАТЬЄВ К.Ю. ....	5
РОЛЬ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СТАНОВЛЕННІ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ В УКРАЇНІ .....	5
TESLENOK I.M., ZLATIEV K.YU. ....	10
THE ROLE OF PUBLIC ADMINISTRATION IN ESTABLISHING THE CIRCULAR ECONOMY IN UKRAINE .....	10
ВОЧАРОВА Н.А., ЯРОВИЙ І.О. ....	12
COMMUNICATIONS IN MANAGEMENT: ANALYSIS, CHALLENGES, AND PROPOSALS .....	12
БОЧАРОВА Н.А., ЯРОВИЙ І.О. ....	19
КОМУНІКАЦІЇ В УПРАВЛІННІ: АНАЛІЗ, ВИКЛИКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ .....	19
НАГОРНЯК Г.С. ....	20
ВПЛИВ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМИ АКТИВАМИ НА ЗРОСТАННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВ МАШИНОБУДІВНОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ .....	20
НАНОРНИАК Н.С. ....	35
IMPACT OF THE INTELLECTUAL ASSET MANAGEMENT SYSTEM ON THE GROWTH OF INTELLECTUAL CAPITAL OF MACHINE-BUILDING ENTERPRISES IN UKRAINE UNDER EUROPEAN INTEGRATION CONDITIONS .....	35
ПАВЛІШІНА Н.М. ....	37
АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОГО ОТОЧЕННЯ: МОДЕЛІ ТА МЕТОДИ .....	37
PAVLISHYNA N. ....	42
MARKETING ENVIRONMENT ANALYSIS: MODELS AND METHODS .....	42
ДАЦІЙ О.І., КОЗЛОВА А.І., ГОВОРОВ Д.С. ....	44
СТАН І ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ РИНКУ КОРМІВ ДЛЯ ДОМАШНІХ ТВАРИН .....	44
DATSIY A., KOZLOVA, D. GOVOROV .....	48
STATE AND DEVELOPMENT TRENDS OF THE PET FOOD MARKET .....	48
ЗЕЛЕНІН Ю. М. ....	50
КОНЦЕПЦІЯ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ МЕТАЛУРГІЇ НА ОСНОВІ ПЕРЕХОДУ ДО НАЙКРАЩИХ ДОСТУПНИХ ТЕХНОЛОГІЙ .....	50
ZELENIN Y. M. ....	53
CONCEPT OF ECONOMIC DEVELOPMENT OF METALLURGY BASED ON THE TRANSITION TO THE BEST AVAILABLE TECHNOLOGIES .....	53
КІНДРАТ О. О. ....	55
НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА .....	55
KYNDRAT O. O. ....	59
SCIENTIFIC-THEORETICAL APPROACHES TO DEFINING THE CONCEPT OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP .....	59
КАРБОВСЬКА Л.О., ЛУКАШ С.В. ....	62
ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ В СФЕРІ ПАКУВАННЯ: ДОСВІД НІМЕЦЬКОЇ КОМПАНІЇ .....	62
L. KARBOVSKA, S. LUKASH .....	67
CHALLENGES AND PROSPECTS FOR INTRODUCING INNOVATIONS IN THE FIELD OF PACKAGING: THE EXPERIENCE OF A GERMAN COMPANY .....	67
ДЕМКОВИЧ Т.М., ПОБІГУН С.А. ....	69
ШЛЯХИ МІНІМІЗАЦІЇ ТІНЬОВОЇ ЗАЙНЯТОСТІ В УКРАЇНІ КРИЗЬ ПРИЗМУ ПІДХОДІВ КРАЇН СВІТУ .....	69
DEMKOVYCH T.M., POBINUN S.A. ....	75
WAYS TO MINIMIZE SHADOW EMPLOYMENT IN UKRAINE THROUGH THE PRISM OF GLOBAL APPROACHES .....	75

<b>ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ТРАНСПОРТУ / ECONOMY AND MANAGEMENT OF TRANSPORTATION ENTERPRISES</b> .....	77
МАЛІЦЬКИЙ В.В., КИЗИМ Ю.М. ....	77
ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СПОЖИВЧОЇ ЦІННОСТІ ПОСЛУГИ ВИКОРИСТАННЯ ВАНТАЖНИХ ВАГОНІВ.....	77
MALITSKYI V., KYZYM YU. ....	80
APPROACHES TO THE FORMATION OF THE CONSUMER VALUE OF THE SERVICE OF USE OF FREIGHT WAGONS.....	80
КАЧКОВСЬКИЙ О. Д. ....	82
ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ» ШЛЯХОМ ОНОВЛЕННЯ ПАРКУ ВАНТАЖНИХ ЛОКОМОТИВІВ В УМОВАХ МОБІЛІЗАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ .....	82
OLEKSANDR KASCHKOVSKYI .....	88
IMPROVING THE EFFICIENCY OF JSC "UKRZALIZNYTSIA" BY UPDATING THE FREIGHT LOCOMOTIVE FLEET IN THE CONTEXT OF A MOBILIZATION ECONOMY .....	88
СИТНИК В. В., ПІКУЛІНА О. В. ....	90
РОЗВИТОК МУЛЬТИМОДАЛЬНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ В УКРАЇНІ: ЕКОНОМІЧНИЙ ТА ІНФРАСТРУКТУРНИЙ ВИМІРИ.....	90
SITNIK V. V., PIKULINA O. V. ....	98
DEVELOPMENT OF MULTIMODAL TRANSPORTATION IN UKRAINE: ECONOMIC AND INFRASTRUCTURE DIMENSIONS .....	99
ЗАДОЯ В. О. ....	101
МЕХАНІЗМ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ .....	101
ZADOIA V. O. ....	107
MECHANISM OF MARKETING MANAGEMENT FOR THE DEVELOPMENT OF RAILWAY TRANSPORT .....	107
НАТАЛІЯ ШАНДОВА, ТИМУР КОШОВИЙ.....	110
НАПРЯМИ АДАПТАЦІЇ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ МАЛИХ ТА СЕРЕДНІХ ПІДПРИЄМСТВ.....	110
Nataliia SHANDOVA, Tymur KOSHOVYI.....	116
DIRECTIONS FOR ADAPTING BUSINESS MODELS OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES.....	117
ДЕРКАЧ О.Г., СТЕПАНОВА А.А. ....	118
ІНСТРУМЕНТАРІЙ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ В ОЦІНЦІ ЕФЕКТИВНОСТІ РЕКЛАМНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА .....	118
DERKACH O.G., STEPANOVA A.A. ....	124
STRATEGIC ANALYSIS TOOLS IN ASSESSING THE EFFECTIVENESS OF ENTERPRISE ADVERTISING ACTIVITIES .....	124
 <b>ФІНАНСИ І ОБЛІК, БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ / FINANCE AND ACCOUNTING, INSURANCE AND BANKING</b> .....	126
ЛОСКУТОВА Г. А. ....	126
АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНСЬКИХ ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО РИЗИКУ ТА НЕВИЗНАЧЕНОСТІ: ЗМІНИ ФІНАНСОВИХ ПОКАЗНИКІВ І АНТИКРИЗОВІ СТРАТЕГІЇ .....	126
LOSKUTOVA H. A. ....	132
ANALYSIS OF THE ECONOMIC SECURITY OF UKRAINIAN MANUFACTURING ENTERPRISES IN CONDITIONS OF WAR RISK AND UNCERTAINTY: CHANGES IN FINANCIAL INDICATORS AND ANTI-CRISIS STRATEGIES .....	132
КВАСНІЙ ЛЮБОВ, БОШКО ОЛЕКСІЙ .....	134
ПРОБЛЕМИ ІНВЕСТИВАННЯ РИНКУ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ В УКРАЇНІ .....	134
KVASNII LIUBOV, BOSHKO OLEKSIY.....	140
INVESTMENT PROBLEMS OF THE INTELLECTUAL PROPERTY MARKET IN UKRAINE.....	140
ГОЛОВКОВА ЛЮДМИЛА, ХАРКОВЕЦЬ ПАВЛО .....	142
КОМПЛЕКСНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМИ РИЗИКАМИ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ.....	142

GOLOVKOVA L., KHARKOVETS P.....	149
COMPREHENSIVE APPROACH TO MANAGING ECONOMIC RISKS OF BUSINESS ENTITIES UNDER CONDITIONS OF WAR-INDUCED UNCERTAINTY.....	149
<b>ПОВЕДІНКОВА ЕКОНОМІКА / BEHAVIORAL ECONOMY</b> .....	151
КУШНІР Т.М.....	151
МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ЗАСТОСУВАННЯ СУБ'ЄКТНОГО ПІДХОДУ ДО РОЗУМІННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ЕТИКИ.....	151
KUSHNIR T.M.....	154
METHODOLOGICAL AND APPLIED ASPECTS OF THE APPLICATION OF THE SUBJECT APPROACH TO THE UNDERSTANDING OF MARKETING ETHICS.....	154
РОЇК О., НЕДЗВЕЦЬКА О.....	156
ПЕРСОНАЛІЗАЦІЯ ОБСЛУГОВУВАННЯ ТА ПРОФЕСІЙНОГО ЕТИКЕТУ ЯК ОСНОВА УСПІШНОГО КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ В СФЕРІ ГОСТИННОСТІ.....	156
ROIK O., NEDZVETSKA O.....	162
PERSONALISATION OF SERVICE AND PROFESSIONAL ETIQUETTE AS THE FOUNDATION OF A SUCCESSFUL CUSTOMER-ORIENTED APPROACH IN THE HOSPITALITY INDUSTRY .....	162
<b>ЦИФРОВА ЕКОНОМІКА, МАТЕМАТИЧНІ І ІНСТРУМЕНТАЛЬНІ МЕТОДИ ЕКОНОМІКИ / DIGITAL ECONOMICS, MATHEMATICAL AND INSTRUMENTAL METHODS OF ECONOMICS</b> .....	164
ЯСНЕЦЬКА І. А., КУШНІРУК Т. М., ГРИБ В. В.....	164
ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ЗЕМЕЛЬНИМИ РЕСУРСАМИ .....	164
YASINETSKA I. A., KUSHNIRUK T. M., HRYB V. V.....	171
USE OF DIGITAL TECHNOLOGIES IN LAND RESOURCES MANAGEMENT.....	172
УКРАЇНСЬКА Л.О., ШИФРІНА Н.І.....	174
ЕКОНОМІЧНІ І СОЦІАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ЦИФРОВОГО РОЗВИТКУ.....	174
UKRAINSKA L., SHYFRINA N.....	180
ECONOMIC AND SOCIAL PROBLEMS OF DIGITAL DEVELOPMENT.....	181
ДЕНИС ТАРАСЕНКО.....	182
ЕЛЕКТРОННИЙ ДОКУМЕНТООБІГ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ В КОМПАНІЇ.....	182
DENIS TARASENKO.....	187
ELECTRONIC DOCUMENT MANAGEMENT AS A TOOL FOR MANAGING INFORMATION PROCESSES IN A COMPANY.....	187
ОЛЕНА СУКАЧ, ЛЕСЯ САРАНА, СЕРГІЙ САВЧЕНКО.....	188
РОЛЬ DIGITAL MARKETING У ПРОСУВАННІ ФІНАНСОВИХ ІННОВАЦІЙ НА ФІНАНСОВОМУ РИНКУ.....	188
OLENA SUKACH, LESIA SARANA, SERGI SAVCHENKO.....	193
ROLE OF DIGITAL MARKETING IN PROMOTION OF FINANCIAL INNOVATIONS IN THE FINANCIAL MARKET.....	194
СИНСВИД Д.....	196
ЕФЕКТИВНІСТЬ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ.....	196
SYNIEVYD D.....	202
EFFECTIVENESS OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT STRATEGIES IN THE CONTEXT OF DIGITAL TECHNOLOGIES COMPONENT.....	202
SHERSTIUK R., KOZLOVSKYI A.....	204
INVESTIGATION OF ENTERPRISES' ACTIVITY EFFICIENCY ANALYSIS AND EVALUATION IN THE INFORMATION AND DIGITAL REALITIES.....	204
ШЕРСТЮК Р.П., КОЗЛОВСЬКИЙ А.В.....	212
ДОСЛІДЖЕННЯ АНАЛІЗУ І ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ІНФОРМАЦІЙНО-ЦИФРОВИХ РЕАЛІЙ.....	212
ЧАРКІНА Т. Ю., МАРЦЕНЮК Л. В., ЗАДОЯ В.О.....	214

ДІДЖИТАЛ - МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТАРІЙ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА .....	214
CHARKINA T. Yu., MARTSENIUK L. V., ZADOIA V. O.....	222
DIGITAL MANAGEMENT AS A TOOLKIT FOR ANTI-CRISIS ENTERPRISE DEVELOPMENT MANAGEMENT .....	222
ЗАДОЯ В. О., ЧАРКІНА Т. Ю., КОРОЛЬОВ Д. С.....	224
ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ ТА ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ НАУКОВИМИ ПРОЄКТАМИ .	224
V. O. ZADOIA, T. YU. CHARKINA, D. S. KOROLOV .....	231
DIGITAL TOOLS AND TECHNOLOGIES IN SCIENTIFIC PROJECT MANAGEMENT .....	231
<b>ДИСКУСІЙНА РУБРИКА / DISCUSSION SECTION.....</b>	<b>233</b>
АНДРУШКІВ Б., ГОЛОВКОВА Л., ГРУШКО В., КИРИЧ Н., ПОГАЙДАК О., ХАННУФ К., ГРУШКО П.....	233
ОСОБЛИВОСТІ УДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ СУСПІЛЬНИМИ ПРОЦЕСАМИ В УМОВАХ ВІЙНИ .....	233
V. ANDRUSHKIV, GOLOVKOVA L., V. HRUSHKO, KYRYCH N., POHAJDAK O., HANNOUF K., HRUSHKO P.....	238
PECULIARITIES OF IMPROVING PUBLIC ADMINISTRATION OF SOCIAL PROCESSES UNDER CONDITIONS OF WAR .....	239
М'ЯМЛІН В. В.....	240
СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНА МОДЕЛЬ ВИСОКОМОРАЛЬНОЇ ТА ВИСОКОЕФЕКТИВНОЇ КРАЇНИ: УТОПІЯ ЧИ МОЖЛИВА РЕАЛЬНІСТЬ?! .....	240
MYAMLIN V. V. ....	254
SOCIO-ECONOMIC MODEL OF A HIGHLY MORAL AND HIGHLY EFFICIENT COUNTRY: UTOPIA OR POSSIBLE REALITY?! .....	254
ТЕОДОРОВИЧ Л., ДРОГОМИРЕЦЬКА Н.....	256
ХАРЧОВІ ТРЕНДИ, ЧИ ЗАСОБИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ: АЛЬТЕРНАТИВНІ М'ЯСОПРОДУКТИ?.....	256
TEODOROVYCH L., DROHOMYRETSKA N.....	265
ALTERNATIVE MEAT PRODUCTS: FOOD TRENDS OR SUSTAINABLE DEVELOPMENT TOOLS? .....	265

Наукове видання  
**«Review of transport economics and management»**

Випуск 12(28) 2024

*(українською та англійською мовами)*

Відповідальний за випуск *Л.С. Головкова*

Комп'ютерне верстання *Л.О. Добрик*

*Статті в збірнику друкуються у авторській редакції*

Формат  $60 \times 84 \frac{1}{8}$  .Ум. друк. арк. 11,90 Тираж 50 пр. Зам. №

**Засновник**

**Український державний університет науки і технологій**

*Адреса редакції:*

вул. Лазаряна, 2, м. Дніпро, Україна, 49010

*Тел. +380961567616, e-mail: remt.diit@gmail.com,*

*сайт журналу: http://pte.diit.edu.ua/*



Scientific publication

**«Review of transport economics and management»**

Issue 12(28) 2024

*(Ukrainian and English)*

Responsible for issue of *L. Golovkova*

Computer makeup *L. Dobryk*

*Articles in proceedings published in author's edition*

Format  $60 \times 84 \frac{1}{8}$  Conventional printed sheet 11,90. Circulation 50. Order no

Founder:

**Ukrainian State University of Science and Technologies**

*Address of editor:*

Lazaryan St., 2, Dnipro, Ukraine, 49010,

*Tel. +380961567616, e-mail: remt.diit@gmail.com,*

*http://pte.diit.edu.ua/*