

ISSN (Print) 2313-8246
ISSN (Online) 2518-7589

Міністерство освіти і науки України
Карпатський (Прикарпатський) національний університет імені Василя
Стефаника

Актуальні проблеми розвитку економіки регіону

НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ

Випуск 21

Том 1

Івано-Франківськ
Карпатський (Прикарпатський) національний університет імені
Василя Стефаника

2025

ISSN (Print) 2313-8246
ISSN (Online) 2518-7589

Ministry of Education and Science of Ukraine
Vasyl Stefanyk Carpathian (Precarpathian) National University

The actual problems of regional economy development

SCIENTIFIC JOURNAL

Issue 21

Volume 1

Ivano-Frankivsk
Vasyl Stefanyk Carpathian (Precarpathian) National University

2025

СКЛАД РЕДАКЦІЙНОЇ КОЛЕГІЇ:

Михайлишин Л.І. (гол.редактор) – д.е.н., професор, Карпатський національний університет імені Василя Стефаника, Україна;
Щур Р.І. (заст. гол. редактора) – д.е.н, професор, Карпатський національний університет імені Василя Стефаника, Україна;
Криховецька З.М. (відп.секретар) – к.е.н., доцент, Карпатський національний університет імені Василя Стефаника, Україна;
Плещ І.І. (технічний секретар) – к.е.н., доцент, Карпатський національний університет імені Василя Стефаника, Україна;
Kisiel Roman – dr hab., prof., zw. nauki ekonomiczne (polityka gospodarcza), University of Warmia and Mazury in Olsztyn, Польща;
Paresashvili Nino – Ph.D., Associate Professor, Doctor of Economics, Ivane Javakhishvili Tbilisi State University, Грузія;
Tavares Jean Max – Ph.D., Postdoctoral in Economics, Professor (Full), Pontificia Universidade Católica de Minas Gerais, Бразилія;
Jantoń-Drozdowska Elżbieta – dr. hab., prof., Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Польща;
Dodu-Gugea Larisa – PhD, Associate Professor, Academy of Economic Studies of Moldova, Молдова;
Левандівський О.Т. – д.е.н, професор, Карпатський національний університет імені Василя Стефаника, Україна;
Буртняк І.В. – д.е.н, професор, Карпатський національний університет імені Василя Стефаника, Україна;
Шеленко Д.І. – д.е.н, професор, Карпатський національний університет імені Василя Стефаника, Україна;
Баланюк І.Ф. – д.е.н, професор, Карпатський національний університет імені Василя Стефаника, Україна;
Матковський П.Є. – д.е.н, професор, Карпатський національний університет імені Василя Стефаника, Україна;
Сас Л.С. – д.е.н, професор, Карпатський національний університет імені Василя Стефаника, Україна;
Васильюк М.М. – д.е.н, професор, Карпатський національний університет імені Василя Стефаника, Україна;
Пилипів Н.І. – д.е.н, професор, Карпатський національний університет імені Василя Стефаника, Україна;
Лещук Г.В. – д.е.н., професор, Карпатський національний університет імені Василя Стефаника, Україна;
Зварич О.І. – д.е.н, доцент, Карпатський національний університет імені Василя Стефаника, Україна;
Благун І.І. – д.е.н, професор, Карпатський національний університет імені Василя Стефаника, Україна;
Гонта О.І. – д.е.н., професор, НУ «Чернігівська політехніка», Україна;
Стежко Н.В. – д.е.н., професор, Державний податковий університет, Україна;
Бондарчук Н.В. – д. держ упр, професор, Дніпровський державний аграрно-економічний університет, Україна;
Мариненко Н.Ю. – д.е.н, професор, Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, Україна;
Бочко О.Ю. – д.е.н, професор, Національний університет «Львівська політехніка», Україна;
Калініна С.П. – д.е.н, професор, Інститут підготовки кадрів Державної служби зайнятості, Україна;
Вівчар О. І. – д.е.н, професор, Західноукраїнський національний університет, Україна;
Махсма М.Б. – д.е.н., професор, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», Україна;
Орлів М.С. – д. держ.упр., доцент, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, Україна;
Журба І.Є. – д.е.н., професор, Хмельницький національний університет, Україна;
Дзюба П.В. – д.е.н., професор, Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Україна;
Васильківський Д. М. – д.е.н., професор, Хмельницький національний університет, Україна;
Корж М. В. – д.е.н., професор, Державний торговельно-економічний університет, Україна;
Рибчук А. В. – д.е.н., професор, Дрогобицький державний педагогічний університет ім. Івана Франка
Тюхтенко Н. А. – д.е.н., професор, Херсонський державний університет, Україна;
Лема Г. В. – к.е.н., доцент, НУ «Львівська політехніка», Україна;
Ломачинська І. А. – д.е.н., доцент, Одеський національний університет ім. І. І. Мечникова, Україна;
Корвчук Ю. І. – к.е.н., доцент, Карпатський національний університет імені Василя Стефаника, Україна;
Когут-Ференс О. І. – к.е.н., доцент, Карпатський національний університет імені Василя Стефаника, Україна;
Захарова О.В. – к.е.н., доцент, Маріупольський державний університет, Україна;
Вакун О.В. – к.е.н, доцент, Західноукраїнський національний університет, Україна;
Родіонова Т.А. – к.е.н., доцент, Одеський національний університет ім. І.І. Мечникова, Україна;
Кропельницька С.О. – к.е.н, доцент, Карпатський національний університет імені Василя Стефаника, Україна.
Серняк О.І. – к.держ.упр., доцент, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, Україна;
Онищук С.В. – д. держ.упр., професор, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, Україна;
Савош Л. В. – к.е.н, доцент, Луцький національний технічний університет, Україна.

Адреса редакційної колегії: 76018, Івано-Франківськ, вул. Шевченка, 57, (При) Карпатський національний університет імені Василя Стефаника, тел. (0342) 752391, e-mail: aprer2005@gmail.com

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ РЕГІОНУ : науковий журнал. Івано-Франківськ : Вид-во Карпатського (Прикарпатського) національного університету імені Василя Стефаника, 2025. Вип. 21. Т. 1. 468 с.

До наукового журналу "Актуальні проблеми розвитку економіки регіону" увійшли статті, у яких розглядаються теоретичні аспекти дослідження про блем економіки регіону; фінансово-кредитні проблеми формування виробничих відносин регіонального рівня, проблеми економічного й соціального розвитку регіонів України.

Для науковців, викладачів вищих закладів освіти й науки, аспірантів і студентів.

© Карпатський (Прикарпатський) національний університет імені Василя Стефаника, 2025

ISSN (Print) 2313-8246

ISSN (Online) 2518-7589.

Founder and publisher of the journal: Vasyl Stefanyk Carpathian (Precarpathian) National University (Ivano-Frankivsk, Ukraine)
The journal has been published from 2005 once a year in 2 volumes. It is published in Ukrainian, English and Polish.

Scientific journal is recognized as the professional edition, in which the results of dissertation research can be published (the Resolutions by the Presidium of the Higher Attestation Commission of Ukraine on Jan.18,2007 № 1-05/1 and on Mar.10, 2010 № 1-05/2, the Order by Ministry of Education and Science of Ukraine on Mar. 09, 2016 № 241.

The scientific journal is included into **category«B»** (the Order by Ministry of Education and Science of Ukraine № 1188 dated September 24, 2020).

The journal is indexed by **Index Copernicus, Ulrich's Periodicals Directory, Google Scholar, Vernadsky national library, ResearchBib, DOAJ, Crossref.**

Editorial Board

Liliia Mykhailyshyn, D. Sc. (Econ.), Professor, Ivano-Frankivsk, Ukraine (*EDITOR-IN-CHIEF*);
Roman Shchur, D. Sc. (Econ.), Professor, Ivano-Frankivsk, Ukraine (*DEPUTY CHIEF OF EDITOR*).

EDITORIAL BOARD MEMBERS

Zoriana Krykhovetska, PhD (Econ.), Associate Professor, , Ivano-Frankivsk, Ukraine (*EXECUTIVE SECRETARY*);
Ivan Plets, PhD (Econ.), Associate Professor, Ivano-Frankivsk, Ukraine (*TECHNICAL SECRETARY*);
Nino Paresashvili, Ph.D. (Econ.), Associate Professor, Doctor of Economics, Tbilisi, Georgia
Jean Max Tavares, Ph.D. (Econ.), Postdoctoral in Economics, Professor (Full), Brazil
Roman Kisiel, D. Sc. (Econ.), prof. dr hab., prof. zw. nauki ekonomiczne (polityka gospodarcza), Olsztyn, Poland
Elzbieta Ewa Jantoni-Drozowska, D. Sc. (Econ.), Poznan, Poland
Larisa Dodu-Gugea, PhD, Associate Professor, Academy of Economic Studies of Moldova, Moldova
Omelian Levandivskyi, D. Sc. (Econ.), Professor, Ivano-Frankivsk, Ukraine
Ivan Burtnyak, D. Sc. (Econ.), Professor, Ivano-Frankivsk, Ukraine
Ivan Balaniuk, D. Sc. (Econ.), Professor, Ivano-Frankivsk, Ukraine
Diana Shelenko, D. Sc. (Econ.), Professor, Ivano-Frankivsk, Ukraine
Petro Matkovskyi, D. Sc. (Econ.), Professor, Ivano-Frankivsk, Ukraine
Liudmyla Sas, D. Sc. (Econ.), Professor, Ivano-Frankivsk, Ukraine
Mariia Vasyliuk, D. Sc. (Econ.), Professor, Ivano-Frankivsk, Ukraine
Nadiia Pylypiv, D. Sc. (Econ.), Professor, Ivano-Frankivsk, Ukraine
Halyna Leshchuk, D. Sc. (Econ.), Professor, Ivano-Frankivsk, Ukraine
Ivan I. Blahun, D. Sc. (Econ.), Professor, Ivano-Frankivsk, Ukraine
Olena Zvarych, D. Sc. (Econ.), Professor, Ivano-Frankivsk, Ukraine
Olena Gonta, D. Sc. (Econ.), Professor, Chernihiv, Ukraine
Nadiia Stezhko, D. Sc. (Econ.), Professor, Irpin, Ukraine
Nataliia Bondarchuk, D. Sc. (Public admin.), Professor, Dnipro, Ukraine
Nataliia Marynenko, D. Sc. (Econ.), Professor, Ternopil, Ukraine
Olena Bochko, D. Sc. (Econ.), Professor, Lviv, Ukraine
Svitlana Kalinina, D. Sc. (Econ.), Professor, , Kyiv, Ukraine
Oksana Vivchar, D. Sc. (Econ.), Professor, Ternopil, Ukraine
Mariia Makhsma, D. Sc. (Econ.), Associate Professor, Kyiv, Ukraine
Mariana Orlov, D. Sc. (Public admin.), Associate Professor, Ivano-Frankivsk, Ukraine
Ihor Zhurba, D. Sc. (Econ.), Professor, Khmelnytskyi, Ukraine
Pavlo Dziuba, D. Sc. (Econ.), Professor, Kyiv, Ukraine
Dmytro Vasylykivskyi, D. Sc. (Econ.), Professor, Khmelnytskyi, Ukraine;
Maryna Korzh, D. Sc. (Econ.), Professor, Kyiv, Ukraine;
Anatolii Rybchuk, D. Sc. (Econ.), Professor, Drohobych, Ukraine;
Natalia Tiukhtenko, D. Sc. (Econ.), Professor, Kherson, Ukraine;
Galyna Lema, PhD (Econ.), Associate Professor, Lviv, Ukraine;
Iryna Lomachynska, D. Sc. (Econ.), Associate Professor, Odessa, Ukraine;
Yurii Korovchuk, PhD (Econ.), Associate Professor, Ivano-Frankivsk, Ukraine
Oksana Kogut-Ferens, PhD (Econ.), Associate Professor, Ivano-Frankivsk, Ukraine
Olha Zakharova, PhD (Econ.), Associate Professor, Mariupol, Ukraine
Oksana Vakun, PhD (Econ.), Associate Professor, Ivano-Frankivsk, Ukraine
Tetiana Rodionova, PhD (Econ.), Associate Professor, Odessa, Ukraine
Svitlana Kropelnyska, PhD (Econ.), Associate Professor, Ivano-Frankivsk, Ukraine
Oleh Serniak, PhD (Public admin.), Associate Professor, Ivano-Frankivsk, Ukraine
Svitlana Onyshchuk, D. Sc. (Public admin.), Professor, Ivano-Frankivsk, Ukraine
Larysa Savosh, PhD (Econ.), Associate Professor, Lutsk, Ukraine

Editorial address: Vasyl Stefanyk (Pre) Carpathian National University, Shevchenko str.,57, Ivano-Frankivsk, 76018, Ukraine,
tel.: (0342) 75-23-91, e-mail: aprer2005@gmail.com

THE ACTUAL PROBLEMS OF REGIONAL ECONOMY DEVELOPMENT: scientific journal. Ivano-Frankivsk:
Publishing house of Vasyl Stefanyk Carpathian (Precarpathian) national university, 2025. Issue 21. Vol. 1. 468 p.

The theoretical aspects of research of problems of economy of region, the financial-credit problems of forming of production relations, problems of economic and social development are examined in the article of scientific journal "The actual problems of regional economy development". Scientific journal is designed for research workers, teachers of higher establishments of education and science, graduate students and students.

© Vasyl Stefanyk Carpathian (Precarpathian) national university, 2025

ЗМІСТ

Менеджмент

<i>Тюхтенко Н.А.</i> ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО КАПІТАЛУ В УМОВАХ ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН СУЧАСНОГО БІЗНЕС-ПРОСТОРУ	11
<i>Кузь М.В., Безгачнюк Я.В., Запихляк Р.І.</i> СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ УНІВЕРСИТЕТУ ТА ЇЇ ПРОГРАМНО-ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ	25
<i>Буртняк І.В., Халудило Т.В.</i> ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ: ІННОВАЦІЙНІ МОДЕЛІ, ПРОГНОСТИЧНІ СЦЕНАРІЇ ТА СУЧАСНІ ВИКЛИКИ МОДЕРНІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ	34
<i>Карий О.І., Бондаренко Ю.Г., Кулиняк І.Я., Огінок С.В.</i> УПРАВЛІННЯ РЕКРЕАЦІЙНИМИ ПОСЛУГАМИ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІЙНИ: РОЛЬ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ТА ДОСВІД ЄВРОПЕЙСЬКИХ КРАЇН	41
<i>Гобир І.Б., Станьковський Т.В.</i> СТАЛІЙ РОЗВИТОК У СТРАТЕГІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ	56
<i>Коледіна К.О., Гречаник Н.Ю.</i> ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЄКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ	66
<i>Щербан О. Я., Малик Л. О., Сенишин С. Є., Кондра О.Р.</i> АНТИКРИЗОВІ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	76
<i>Ярова Ю.М.</i> ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМИ СЛУЖБАМИ	87

Міжнародні економічні відносини

<i>Якубовський С. О.</i> БЮДЖЕТНА ПОЛІТИКА ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ В УМОВАХ ГЕОЕКОНОМІЧНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ: ТЕНДЕНЦІЇ, ВИКЛИКИ ТА РЕФОРМА ПАКТУ СТАБІЛЬНОСТІ ТА ЗРОСТАННЯ 2024 РОКУ	96
<i>Зелінська О.М.</i> ФІРМА ЯК МІКРОЕКОНОМІЧНИЙ ЧИННИК РОЗВИТКУ ЕКСПОРТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ УКРАЇНИ	104
<i>Корольчук Л.В., Савош Л.В.</i> МОДЕЛЮВАННЯ ДИПЛОМАТИЧНИХ СТРАТЕГІЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ТОРГІВЛІ	111
<i>Баула О.В.</i> ВПЛИВ ГЛОБАЛЬНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ТРЕНДІВ НА ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНУ ПОЛІТИКУ УКРАЇНИ	124
<i>Лютак О.М., Кравчук П.Я.</i> ТРАНСКОРДОННИЙ ТРАНСФЕР ТЕХНОЛОГІЙ В УМОВАХ ТЕХНОГЛОБАЛІЗМУ	134
<i>Кудирко Л.П., Тонюк Ю.В.</i> МЕХАНІЗМИ СОТ ЩОДО ВРЕГУЛЮВАННЯ СУПЕРЕЧОК В УМОВАХ ПОСИЛЕННЯ АСИМЕТРІЇ В МІЖНАРОДНИХ ТОРГОВЕЛЬНИХ ВІДНОСИНАХ	148
<i>Шебанін В.С., Кормишкіна І.В.</i> РОЗВИТОК ТЕРИТОРІЙ УКРАЇНИ В РАМКАХ ПАРТНЕРСТВА З ЄВРОПЕЙСЬКИМ СОЮЗОМ	161
<i>Галазюк Н.М.</i> ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ НАРОЩЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ	171
<i>Беренда С.В., Григорова-Беренда Л.І.</i> ЕКОНОМІЧНА СКЛАДНІСТЬ МІЖНАРОДНОЇ ТОРГІВЛІ МІЖ УКРАЇНОЮ ТА КРАЇНАМИ ЄС В УМОВАХ ДВОСТОРОННЬОЇ ЛІБЕРАЛІЗАЦІЇ МИТНОГО РЕГУЛЮВАННЯ	179
<i>Урбан О.А., Чиж Н.М.</i> ОЦІНКА ТА АНАЛІЗ ЕКОЛОГІЧНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В КРАЇНАХ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ	192

Маркетинг і логістика

<i>Мариненко Н.Ю., Кутко Т.І.</i> РОЛЬ І МІСЦЕ УКРАЇНИ В ГЛОБАЛЬНИХ ЛАНЦЮГАХ ПОСТАЧАЇ	204
<i>Кім О.О.</i> АНАЛІТИКА В МЕНЕДЖМЕНТІ МАРКЕТИНГОВОГО ПРОЄКТУ	

ЯК ОСНОВА ДЛЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ	220
<i>Балаклєсць К.Ю., Ковалєвська А.В.</i> УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ: ПІДХІД, ЩО БАЗУЄТЬСЯ НА ВИЗНАЧЕННІ ТА ВРАХУВАННІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ	234
<i>Клименко В.В., Єрошенко О.Р., Лозова Г.М., Клименко І.В.</i> СУЧАСНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРЕВЕЗЕННЯМ ВАКЦИН В СИСТЕМІ ХОЛОДОВОГО ЛАНЦЮГА	248
<i>Благує І.І., Шурпа С.Я.</i> ТРАНСФОРМАЦІЯ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ У ПРОМИСЛОВОМУ СЕКТОРІ: ВИКЛИКИ ЦИФРОВОЇ ЕПОХИ	260
<i>Білик І.І.</i> ВПЛИВ ЦИФРОВИХ ПЛАТФОРМ ТА ІНСТРУМЕНТІВ ІНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГУ НА АДАПТАЦІЮ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ В УМОВАХ ЗМІН І КРИЗ	268
<i>Косар Н.С., Мельник Х.Р.</i> СОЦІАЛЬНО-ВІДПОВІДАЛЬНИЙ МАРКЕТИНГ НА РИНКУ ДОПОМІЖНИХ ЗАСОБІВ РЕАБІЛІТАЦІЇ	279
<i>Солодуха З.І., Леонова С.В.</i> ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ ДЛЯ ПРОСУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ АГЕНТСТВ НА РИНКУ РЕКЛАМНИХ ПОСЛУГ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ПІДХОДІВ GOOGLE ADS І МЕТА	288
<i>Галюк І.Б., Тараєвська Л.С.</i> ІНТЕГРАЦІЯ МАРКЕТИНГУ ТА ЛОГІСТИКИ В СИСТЕМІ РЕСУРСІВ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА	297
<i>Кіцак М.М., Лопатує В.О.</i> ТЕХНОЛОГІЇ МАРКЕТИНГУ В УПРАВЛІННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ	306
Розвиток туристичного, готельного та ресторанного господарства	
<i>Мендела І.Я., Мендела Є.М.</i> ЯКІСТЬ ЯК СТРАТЕГІЧНА ПЕРЕВАГА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ	315
<i>Кубрак Н.Р., Саган Х.Б., Саган В.Р.</i> ФУНКЦІОНУВАННЯ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В ПЕРІОД COVID 19 ТА У ПЕРІОД ВОЄННОГО ЧАСУ: ПОРІВНЯЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА	326
<i>Кирилюк І.М., Красномоєць В.А., Литвин О.В., Нецадим Л.М.</i> ПОТЕНЦІАЛ РЕГЕНЕРАТИВНОГО ТУРИЗМУ ДЛЯ РОЗВИТКУ ДЕСТИНАЦІЙ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ	337
<i>Румянцева І.Б., Мальована О.Г.</i> ЯКІСНЕ НАДАННЯ ПОСЛУГ ТА ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ	350
Обліково-аналітична підтримка підприємництва	
<i>Шкроміда В.В., Максимів Ю.В., Гнатюк Т.М.</i> ЦИФРОВА ІНТЕГРАЦІЯ ФІНАНСОВОЇ ТА УПРАВЛІНСЬКОЇ ЗВІТНОСТІ В ІНТЕРЕСАХ СТЕЙКХОЛДЕРІВ	359
<i>Шкроміда Н.Я.</i> ОБЛІК ПОДАТКІВ ТА КОРПОРАТИВНА ПОВЕДІНКА: БІБЛІОМЕТРИЧНИЙ АНАЛІЗ	369
<i>Василюк М.М., Юрків А.Р.</i> КОНЦЕПЦІЇ АУДИТОРСЬКОГО КОНТРОЛЮ ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ТА ЇХ ОБЛІКОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ	379
<i>Пилипів Н.І., Рудий М.В.</i> СИСТЕМОУТВОРЮЮЧА РОЛЬ РАЦІОНАЛЬНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ	386
<i>Кузьмін Т.Л.</i> ОБЛІК ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	397
<i>Малецька О.І.</i> ОРГАНІЗАЦІЯ ОБЛІКУ ТА ОПОДАТКУВАННЯ ЕКСПОРТНО-ІМПОРТНИХ ОПЕРАЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЗАГРОЗ ЕКОНОМІЧНІЙ БЕЗПЕЦІ УКРАЇНИ	405

<i>Бабій В.Т.</i> ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ОБЛІКУ ВИТРАТ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	416
Економічна безпека	
<i>Москвічова О.С.</i> ДЕРЖАВНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	424
<i>Квасній Л.Г., Сисин Г.І., Кебус В.М, Якубовська О.Б.</i> РОЛЬ ДЕРЖАВНИХ ІНІЦІАТИВ У ЗМІЦНЕННІ КІБЕРБЕЗПЕКИ ЯК СТИМУЛУ РОЗВИТКУ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ	436
<i>Коровчук Ю.І., Котик Х.Р., Онищук С.В.</i> ОСОБЛИВОСТІ І ЗАКОНОМІРНОСТІ ВПЛИВУ СХЕМ УНИКНЕННЯ/УХИЛЕННЯ ВІД СПЛАТИ ПОДАТКІВ НА ГЛОБАЛЬНУ ФІНАНСОВУ СИСТЕМУ	451
Дані про авторів	463

CONTENTS

Management

<i>Tyukhtenko N.A.</i> FEATURES OF THE FORMATION OF MANAGEMENT CAPITAL IN THE CONDITIONS OF INTELLECTUALIZATION OF SOCIAL-LABOR RELATIONS OF THE MODERN BUSINESS SPACE	11
<i>Kuz M.V., Bezghachniuk Ya.V., Zapukhlyak R.I.</i> QUALITY MANAGEMENT SYSTEM OF THE UNIVERSITY AND ITS SOFTWARE AND INFORMATION SUPPORT	25
<i>Burtnyak I.V., Khaludilo T.V.</i> DIGITAL TRANSFORMATION OF BUSINESS MANAGEMENT: INNOVATIVE MODELS, FORECAST SCENARIOS AND CURRENT CHALLENGES OF ECONOMY MODERNIZATION	34
<i>Karyy O.I., Bondarenko Yu.H., Kulyniak I.Ya., Ohinok S.V.</i> MANAGEMENT OF RECREATIONAL SERVICES IN UKRAINE DURING WARTIME: THE ROLE OF STATE POLICY AND BEST PRACTICES FROM EUROPE	41
<i>Gobyr I. B., Stankovskyi T.V.</i> SUSTAINABLE DEVELOPMENT IN THE STRATEGIC ACTIVITIES OF ENTERPRISES	56
<i>Koliedina K.O., Hrechanyk N.Yu.</i> FEATURES OF INNOVATIVE PROJECT MANAGEMENT AT THE ENTERPRISE	66
<i>Shcherban O.Ya., Malik L.O., Senyshyn S.Ye, Condra O.R.</i> ANTI – CRISIS STRATEGIES OF ENTERPRISE PERSONNEL MANAGMENT	76
<i>Yarova Yu.M.</i> PROSPECTS FOR THE INTRODUCTION OF INFORMATION SECURITY IN THE MANAGEMENT OF SOCIAL SERVICES	87

International economic relations

<i>Yakubovskiy S. O.</i> BUDGETARY POLICY IN THE EUROPEAN UNION UNDER GEOECONOMIC UNCERTAINTY: TRENDS, CHALLENGES, AND THE 2024 REFORM OF THE STABILITY AND GROWTH PACT	96
<i>Zelinska O.M.</i> THE FIRM AS A MICROECONOMIC FACTOR IN THE DEVELOPMENT OF UKRAINE'S EXPORT POTENTIAL	104
<i>Korolchuk L.V., Savosh L.V.</i> MODELING DIPLOMATIC STRATEGIES FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT IN THE CONTEXT OF GLOBAL TRADE	111
<i>Baula O.V.</i> IMPACT OF GLOBAL ECONOMIC TRENDS ON UKRAINE'S FOREIGN ECONOMIC POLICY	124
<i>Liutak O.M., Kravchuk P.Ya.</i> CROSS-BORDER TECHNOLOGY TRANSFER IN THE CONTEXT OF TECHNOGLOBALISM	134
<i>Kudyrko L.P., Toniuk Y.V.</i> WTO DISPUTE SETTLEMENT MECHANISMS IN THE CONTEXT OF INCREASING ASYMMETRY IN GLOBAL TRADE	148
<i>Shebanin V.S., Kormyshkina I.V.</i> DEVELOPMENT OF UKRAINIAN TERRITORIES WITHIN THE FRAMEWORK OF PARTNERSHIP WITH THE EUROPEAN UNION	161
<i>Galaziuk N.M.</i> STATE POLICY AS A TOOL FOR INCREASING THE INTERNATIONAL COMPETITIVENESS OF THE NATIONAL ECONOMY	171
<i>Berenda S.V., Grygorova-Berenda L.I.</i> ECONOMIC COMPLEXITY OF INTERNATIONAL TRADE BETWEEN UKRAINE AND EU COUNTRIES IN THE CONDITIONS OF BILATERAL LIBERALIZATION OF CUSTOMS REGULATION	179
<i>Urban O.A., Chyzh N.M.</i> ASSESSMENT AND ANALYSIS OF ECOLOGICAL ENTREPRENEURSHIP IN THE EUROPEAN UNION COUNTRIES	192

Marketing and logistics

<i>Marynenko N.Yu., Kutko T.I.</i> THE ROLE AND PLACE OF UKRAINE IN GLOBAL SUPPLY CHAINS	204
<i>Kim O.O.</i> ANALYTICS IN MARKETING PROJECT MANAGEMENT AS A BASIS FOR MAKING MANAGEMENT DECISIONS	220
<i>Balagleiets K.Yu., Kovalevska A.V.</i> MARKETING MANAGEMENT: AN APPROACH BASED ON THE DEFINITION AND CONSIDERATION OF CORPORATE CULTURE	234
<i>Klymenko V.V., Yeroshenko O.R., Lozova G.M., Klymenko I.V.</i> MODERN ASPECTS OF VACCINES TRANSPORTATION IN THE COLD CHAIN SYSTEM	248
<i>Blahun I.I., Shurpa S.Y.</i> TRANSFORMING MARKETING COMMUNICATIONS IN THE INDUSTRIAL SECTOR: CHALLENGES OF THE DIGITAL AGE	260
<i>Bilyk I.I.</i> THE IMPACT OF DIGITAL PLATFORMS AND INTERNET MARKETING TOOLS ON THE ADAPTATION OF MARKETING STRATEGIES IN THE CONDITIONS OF CHANGE AND CRISIS	268
<i>Kosar N.S., Melnyk Kh.R.</i> SOCIALLY RESPONSIBLE MARKETING IN THE MARKET OF REHABILITATION AIDS	279
<i>Solodukha Z. I., Leonova S.V.</i> DIGITAL TOOLS FOR PROMOTING MARKETING AGENCIES IN THE ADVERTISING SERVICES MARKET: A COMPARATIVE ANALYSIS OF GOOGLE ADS AND META	288
<i>Haliuk I.B., Taratevska L.S.</i> INTEGRATION OF MARKETING AND LOGISTICS GOALS IN THE SYSTEM OF RESOURCES AND MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE	297
<i>Kitsak M.M., Lopashchuk V.O.</i> RELATIONS MARKETING TECHNOLOGIES IN MANAGING THE COMPETITIVENESS OF A TERRITORIAL COMMUNITY	306

The development of tourism, hotel and restaurant business

<i>Mendela I.Ya., Mendela Ye.M.</i> QUALITY AS A STRATEGIC ADVANTAGE IN THE HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS	315
<i>Kubrak N.R., Sahan Kh. B., Sahan V.R.</i> FUNCTIONING OF THE RESTAURANT BUSINESS DURING THE COVID-19 PANDEMIC AND MARTIAL LAW: A COMPARATIVE ANALYSIS	326
<i>Kyryliuk I.M., Krasnomovets V.A., Lytvyn O.V., Neshchadym L.M.</i> THE POTENTIAL OF REGENERATIVE TOURISM FOR THE DEVELOPMENT OF DESTINATIONS IN THE FACE OF MODERN CHALLENGES	337
<i>Rumiantseva I.B., Malovana O.G.</i> QUALITY SERVICE PROVISION AND EFFECTIVE MANAGEMENT OF STAFF DEVELOPMENT IN THE HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS	350

Accounting and analytical support of enterprises

<i>Shkromyda V.V., Maksymiv Yu.V., Gnatyuk T.M.</i> DIGITAL INTEGRATION OF FINANCIAL AND MANAGEMENT REPORTING IN THE INTERESTS OF STAKEHOLDERS	359
<i>Shkromyda N.Ya.</i> TAX ACCOUNTING AND CORPORATE BEHAVIOR: A BIBLIOMETRIC ANALYSIS	369
<i>Vasylyuk M.M., Yurkiv A.R.</i> CONCEPTS OF AUDIT CONTROL OF FINANCIAL RESULTS AND THEIR ACCOUNTING SUPPORT	379
<i>Pylypiv, N.I., and Rudyi, M.V.</i> THE SYSTEM-FORMING ROLE OF RATIONAL ORGANIZATION OF MANAGERIAL ACCOUNTING IN ENSURING THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF CONSTRUCTION ENTERPRISES.	386
<i>Kuzmin T.L.</i> ACCOUNTING OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION	397

<i>Maletska O.I.</i> ORGANIZING OF ACCOUNTING AND TAXATION OF EXPORT-IMPORT OPERATIONS OF AN ENTERPRISE UNDER THE CONDITIONS OF THREATS TO UKRAINE'S ECONOMIC SECURITY	405
<i>Babii V.T.</i> THEORETICAL ASPECTS OF ORGANIZING THE ACCOUNTING OF OPERATING EXPENSES OF AN ENTERPRISE	416
Economic security	
<i>Moskvichova O.S.</i> THE STATE ENSURANCE OF ECONOMIC SECURITY OF UKRAINE IN CONDITIONS OF MARTIAL STATE	424
<i>Kvasniy L.G., Sysyn G.I., Kebus V.M., Yakubovska O.B.</i> THE ROLE OF STATE INITIATIVES IN STRENGTHENING CYBERSECURITY AS AN STIMULATOR FOR THE DEVELOPMENT OF SMALL AND MEDIUM BUSINESSES IN UKRAINE IN THE CONDITIONS OF EUROPEAN INTEGRATION	436
<i>Korovchuk Yu.I., Kotyk Kh.R., Onyshchuk S.V.</i> FEATURES AND REGULARITIES OF THE IMPACT OF TAX AVOIDANCE/EVASION SCHEMES ON THE GLOBAL FINANCIAL SYSTEM	451
Information about authors	463

МЕНЕДЖМЕНТ
MANAGEMENT

УДК 005.95/96:658.3

doi: <https://doi.org/10.15330/apred.1.21.11-24>

Тюхтенко Н. А.

**ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО КАПІТАЛУ
В УМОВАХ ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН
СУЧАСНОГО БІЗНЕС-ПРОСТОРУ**

Одеський національний університет імені І. І. Мечникова,
Міністерство освіти і науки України,
кафедра менеджменту та інновацій,
Французький бульвар, 24/26, м. Одеса,
65058, Україна,
тел.: +380505229717
e-mail: tuhtenko1@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4634-9139>

Анотація. Стаття присвячена питанням формування управлінського капіталу сучасного бізнес-простору, що відіграє важливе значення для діяльності економічних суб'єктів на мікро та макрорівнях. Доведено важливість процесів інтелектуалізації виробничих відносин господарюючих суб'єктів, особливо в контексті формування конкурентоспроможного людського капіталу. На основі аналізу теоретичних підходів окреслено сутність та основні складові управлінського капіталу як інтелектуального капіталу управлінської команди. Проаналізоване поняття інтелектуального капіталу бізнес-простору, яке представлене у якості його нематеріального активу (цінностей), що здатний підвищити ринкову вартість та рівень конкурентоспроможності організацій. Сучасний погляд на інтелектуальний капітал дозволив виділити три його складові: людський, організаційний та клієнтський (партнерський, стейкхолдерський) види капіталу. Доведено, що інтелектуалізація бізнес-середовища є об'єктивною умовою господарювання в контексті пошуку шляхів економічного зростання за рахунок високопрофесійної командної роботи персоналу підприємства в умовах функціонування професійної системи менеджменту та формування управлінського капіталу. Запропоновано авторське бачення структури управлінського капіталу, що складається із людського капіталу управлінської команди, її емоційного капіталу та соціокультурного капіталу (управлінської культури). Людський капітал управлінської команди розглянуто як систему, що включає освіченість та досвід, стан здоров'я, креативність, корпоративні знання, розуміння зовнішньої та внутрішньої інформації. Актуалізовано увагу на основні засади формування емоційного капіталу організації та управлінської команди через наявність емоційного інтелекту. Соціокультурний капітал запропоновано розглядати у вигляді управлінської культури, що включає капітал соціально-трудових відносин та комунікації; норми і цінності; мотивацію; рівноправність, різноманітність та інклюзивність управлінської команди. Обґрунтовано вплив управлінського капіталу на інтелектуалізацію соціально-трудових відносин, що передбачає можливості підвищення якості трудового життя кожного працівника й досягнення успіхів господарюючих суб'єктів в умовах складних трансформаційних викликів. Категорія «якість трудового життя» розглянута у якості основного результату функціонування професійної системи менеджменту та відповідного управлінського капіталу. Запропоновано систему чинників впливу на якість трудового життя, що обумовлені інтелектуалізацією соціально-трудових відносин сучасного бізнес-простору.

Ключові слова: управлінський капітал; управлінська команда; людський капітал; інтелектуальний капітал; емоційний капітал; соціокультурний капітал; управлінська культура;

професійна система менеджменту; соціально-трудові відносини; якість трудового життя, конкурентоспроможність.

Tyukhtenko N. A.

**FEATURES OF THE FORMATION OF MANAGEMENT CAPITAL
IN THE CONDITIONS OF INTELLECTUALIZATION OF SOCIAL-LABOR
RELATIONS OF THE MODERN BUSINESS SPACE**

Odessa National University named after I. I. Mechnikov,
Ministry of Education and Science of Ukraine,
Department of Management and Innovations,
24/26 French Boulevard, Odessa,
65058, Ukraine,
tel.: +380505229717
e-mail: tuhtenko1@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4634-9139>

Abstract. The article is devoted to the formation of managerial capital in the modern business space, which plays an important role in the activities of economic entities at the micro and macro levels. The importance of the processes of intellectualization of production relations of economic entities is proved, especially in the context of the formation of competitive human capital. Based on the analysis of theoretical approaches, the essence and main components of managerial capital as the intellectual capital of the management team are outlined. The author analyzes the concept of intellectual capital of business space, which is presented as its intangible asset (values) that can increase the market value and competitiveness of organizations. A modern view of intellectual capital has made it possible to distinguish its three components: human, organizational and client (partner, stakeholder) types of capital. It is proved that intellectualization of the business environment is an objective condition for economic management in the context of finding ways of economic growth through highly professional teamwork of the enterprise's personnel in the context of a professional management system and formation of managerial capital. The author's own vision of the structure of management capital is proposed, consisting of human capital of the management team, its emotional capital and socio-cultural capital (management culture). The human capital of the management team is considered as a system that includes education and experience, health, creativity, corporate knowledge, understanding of external and internal information. Attention is focused on the basic principles of forming the emotional capital of the organization and the management team through the presence of emotional intelligence. The socio-cultural capital is proposed to be considered in the form of managerial culture, which includes the capital of social and labor relations and communication; norms and values; motivation; equality, diversity and inclusiveness of the management team. The author substantiates the impact of managerial capital on the intellectualization of social and labor relations, which provides for the possibility of improving the quality of working life of each employee and achieving success of economic entities in the face of complex transformational challenges. The category of "quality of working life" is considered as the main result of the functioning of a professional management system and the corresponding management capital. The author proposes a system of factors influencing the quality of working life, which are caused by the intellectualization of social and labor relations in the modern business space.

Keywords: managerial capital; management team; human capital; intellectual capital; emotional capital; socio-cultural capital; managerial culture; professional management system; social and labor relations; quality of working life.

Introduction. Today's globalization challenges have led to the actualization of a wide range of issues that can enhance the adaptability and competitiveness of the domestic and global business environment. In these conditions, it is important to increase the efficiency of management on the basis of the formation of the management capital of the business

environment, which is embodied in the real production environment through the activities of the management team. The intellectualization of all production processes, and especially social and labor relations, allows, as successful international practices show, to achieve the prosperity of companies in a complex globalized space and significantly improve the quality of working life of their personnel. Therefore, we consider the issues of formation of managerial capital in the context of intellectualization of social and labor relations as an urgent problem that requires scientific research, taking into account current global trends and domestic realities. This is especially true in the context of the military aggression of the Russian Federation and the search for effective ways of post-war recovery of the Ukrainian economy at different levels of management: enterprise, region, industry, country, and the world.

Task statement. Various aspects of intellectualization of social and labor relations in the context of formation of the management system are reflected in the works of foreign and domestic scholars. Thus, the issues of the essence of human capital and social and labor relations, their structure, importance for employment and the labor market, innovation and investment development were considered in the studies of O. Amosha, V. Antoniuk, M. Armstrong, S. Bandur, G. Becker, D. Bogina, V. Bliznyuk, A. Galchynskyi, L. Galkiv, O. Gerasymenko, V. Heits, O. Hryshnova, A. Kolot, S. Kalinina, E. Libanova, J. Mincer, G. Nazarova, O. Novikova, I. Petrova, L. Semiv, T. Schultz, etc.

The issue of intellectualization of relations in the context of the knowledge economy, training and development of personnel is presented by the views of such authors as I. Blahun, O. Zhytchenko, M. Kovalenko, A. Kolyada, H. Stryzhak, M. Ivasyshyn, etc. E. Kuznetsov, A. Glushenkova, V. Nados, Danting Cao, Yike Yu, etc. have considered managerial capital and various aspects of the formation of a management team in their studies.

However, it should be noted that despite a certain number of studies related to the actualization of the human factor in management, the issues of formation and reproduction of managerial capital in the process of modernizing the intellectual level of social and labor relations in the context of the functioning of the real business space, especially the domestic one, are not sufficiently considered. It must adapt not only to the powerful globalization challenges, but also to make effective management decisions in the face of Russia's military aggression and determine the strategy for post-war recovery of Ukraine and each of its regions.

Therefore, the purpose of the presented study is to substantiate the theoretical foundations and practical recommendations for the formation and reproduction of managerial capital of entities operating in the business space in the conditions of intellectualization of social and labor relations, which are provided by a professional management system.

To achieve the goal, we used general scientific and special methods that allow us to systematically master the selected issues. Historical and philosophical analysis allowed us to carry out an evolutionary consideration of general provisions regarding the essence of managerial, human, intellectual, emotional, socio-cultural capital. The method of structural-logical modeling was used to substantiate the structure of managerial capital and its main components related to the functioning of the management team. The method of induction and deduction was used to master the category of "quality of working life" with the definition of the system of factors influencing it, which are due to the intellectualization of social and labor relations of the modern business space. The method of systematization and scientific generalization, as well as the abstract-logical method allowed us to summarize the results of the research and formulate its conclusions.

Results. The transformational changes of modern times and the humanization of social relations have determined the crucial importance of man and the need for a qualitative change in his role in the production environment. This is confirmed by statistical data. For example,

among the main tasks, almost 85% of managers in Japan put human resources in first place, while 45% are assigned to new technologies, and 20% consider entering new markets important. In the USA, about 76% of corporate enterprises introduce and implement training and personnel development programs. At the same time, more than 30% of companies assess education costs as important investments, which are part of their competitive strategy. Examples are such well-known American companies as Ford and Chrysler, which have invested 25% and 35% of their investments in professional development of personnel, respectively, since the 1990s. According to experts, only the General Electric Corporation invests an average of 100 million in human resources every year. dollars, and the total US spending on vocational training reaches \$100 billion. Vocational training in the UK is estimated at 3.6% of the country's GDP. The average cost of enterprises for training and development of personnel in France is estimated at 3% of the payroll, which tends to grow. Developed countries of the world pay attention to the systematic nature of training and development - in Japan, for example, the frequency of employee training is 1-1.5 years, and in other developed countries of the world - up to 3 years. The situation in Ukraine, unfortunately, does not reflect modern global trends in the context of investing in human capital. According to the authors of the monograph, "only 11.5% of the registered number of full-time employees are covered by the system of vocational training, retraining and advanced training. Expenditures on vocational training of personnel in production make up about 1% of the payroll, and the frequency of advanced training of employees is on average 11 years" [1, pp. 148-149].

Let us try to analyze the importance of human capital for the business environment, taking into account different points of view, which gradually developed in the scientific space under the influence of existing external and internal challenges.

Thus, in the works of Nobel laureate T. Schultz, who studied the sources of economic growth, a previously unknown parameter called the "residual factor" was identified, which was later explained in the sense of productive abilities acquired and developed by a person [2]. Subsequently, a group of scientists, including another Nobel laureate in economics, G. Becker, outlines the concept of "human capital", which is considered as a fundamental source of economic growth through knowledge and competencies [3]. At the same time, the important role of education, science, health, etc., which were traditionally considered unproductive areas of human activity, is determined.

Subsequently, the issues of formation and reproduction of human capital were reflected in the works of many foreign and domestic authors, which proved the serious influence of the human factor on the success of operating economic entities. According to analysts, on average, intangible assets and corporate knowledge provide 80% of the market value of successful companies in the world; 95% of the stock market value of high-tech enterprises is associated with intangible assets [4, p. 91].

Gradually, an understanding of another important category is being formed - "intellectual capital", which is interpreted from different points of view. Thus, the philosophical meaning of intellectual capital is associated with the ability to think, to know from the point of view of "accumulation of scientific, theoretical and practical knowledge of humanity, society about relevant actions, processes, problems, solutions" [5].

From an economic point of view, intellectual capital is one of the types of capital that has the characteristics inherent in capital and at the same time is characterized by its own specificity and features, the complexity of which is due to human nature and the corresponding multi-vector mechanism of functioning.

Intellectual capital is associated with the isolation and definition of intangible values of the business environment that can significantly increase its market value and the competitiveness of organizations. We should agree with the authors who structurally divide

intellectual capital into: human capital (knowledge, skills, experience, personnel qualifications, etc.); organizational capital (organizational and corporate culture, information resources, networks, etc.); client (partner, stakeholder) capital (relationships with partners, stakeholders, trademark, etc.) [4.5.6]. As we can see, the importance of intellectualizing the business environment for the management results of various economic entities in the context of finding ways of economic growth not only based on the use of innovative production technologies, but also taking into account the activities of a highly professional team of employees is clearly highlighted.

Under the above conditions, the issues of appropriate management support of the complex system of production relations of a business entity, in which social and labor relations are of particular importance, become a priority. From our point of view, they are the core of a professional management system, as they allow to significantly increase the human capital of the business environment and its overall success.

In conditions when social and labor relations are complicated under the influence of rapid changes and often unexpected challenges (pandemics, military aggression, environmental disasters, natural disasters, etc.), it is the managerial potential that plays, from our point of view, a key role in the formation of an effective team that is able to optimally adapt the business entity based on finding effective management solutions to ensure competitive advantages in the real market of goods and services.

At the same time, the objective need for intellectualization of social and labor relations and management processes themselves is significantly actualized, the origins of which lie in the postulates of the knowledge economy, where, as researchers rightly note, “the main driving factor is intellectual resources, scientific achievements and innovations” [7]. Accordingly, the modern world requires the integration of education, science and business, which cannot be ensured without powerful managerial support, both at the level of an individual business entity and at the level of the national (global) economy.

Accordingly, an objective question arises of substantiating the important – from the point of view of the professional management system – definition of “management capital”, which is capable of implementing the strategic development of business units through the appropriate activities of the management team. Innovation and inclusiveness, which are considered as modern fundamentals of management, require rethinking the role of human capital in the context of increasing the intellectualization of the production space, which cannot be achieved without adaptive managerial support and the formation of management capital.

Professor E. Kuznetsov’s point of view is correct, that the quality of management and “the dynamics of innovative development determine the quality of the process of capitalization of intellectual human resources, both in the format of intellectual and management capital” [8]. If intellectual capital is considered as “the sum of knowledge, experience, professional training and intuition of all employees of the enterprise, established human connections, information in the form of databases, communication network” [9], then accordingly, managerial capital does not apply to all employees of the enterprise, but only to representatives of the management team.

The formation of a management team, as evidenced by the experience of successful companies in the world, is a complex and multifaceted process, in which strategic thinking and powerful leadership skills are the main priorities. The results of long-term research on companies (from 2008 to 2020) related to the assessment of the impact of the stability of the management team on the innovativeness of the enterprise have proven that “the stability of the top management team effectively promotes innovation; the psychological capital of the chairman plays ... a regulating role in the impact of the stability of top management on the innovation of the enterprise; social capital and emotional capital play a positive regulating

role in the impact of the stability of the top management team on the innovation of the enterprise. After further determining the motivation for innovation of the enterprise, it was confirmed that the stability of the top management team promotes the innovation of the enterprise, and the implicit human capital of the chairman regulates the significant innovation of the enterprise" [10]. This significantly updates the study of the influence of the management team on the prosperity of economic entities at different levels of management.

Often, the management team is identified with a group of managers (top managers) led by the chief executive officer (CEO), who direct the daily activities of a business organization and its strategic development and "require a deep appreciation and understanding of effective leadership styles. When a management team is truly effective, the organization is more than just a combination of daily operations functions. Each member of the management team is responsible for different business functions and is therefore responsible for ensuring that different parts of the business are moving in the same direction" [11].

According to E. Kuznetsov's point of view, "A management team is a team of professionals who specialize in their field of management activity, have enormous potential and motivation for further development and professional interaction with other members of the management team" [8, p. 20]. In general, agreeing with this definition, we consider it necessary to add the goal of the management team's activities, which is to have a reasonable influence on the company's personnel to ensure innovative development, team stability and achieve competitive advantages in the market environment.

In understanding the complexities and challenges of the modern globalized world, it is precisely managerial capital, from our point of view, that appears to be the most significant and promising intellectual capital of the organization's management team, as it allows for finding innovative management solutions that can ensure the strategic development of economic entities at different levels of management.

Fig. 1 proposes a vision of the essence and main components of managerial capital, which include: the human capital of the management team, its emotional capital and socio-cultural capital (management culture).

The human capital of the management team should be considered as a set of education and experience, health, creativity, relevant corporate knowledge, understanding of external and internal information important for making management decisions.

The emotional capital of the management team has a complex nature and is considered due to the presence of emotional intelligence in it. Emotional intelligence, as is known, is not an innate characteristic of a person, therefore it requires appropriate investments that can increase income in the future [12, p. 296]. Accordingly, the amount of emotional capital of the management team representatives will allow to increase the level of its management capital, which, along with other things, can ensure the success of the business environment.

To determine the structure of emotional capital, taking into account the Bar-On model of emotional intelligence [13, p. 14] and the research of other authors [14, p. 104], we will highlight its six main components: intrapersonal, interpersonal, adaptive, stress management, general mood and self-presentation.

The components of emotional capital and their factors are presented in Fig. 1, understanding which allows:

- to be aware of one's feelings and their cause, to understand the impact of one's own behavior on others (introspection);
- to express thoughts and feelings clearly, to show firmness in defending one's point of view (assertiveness);
- to make decisions independently and control oneself (independence);
- to recognize one's strengths and weaknesses, to be in agreement with oneself, despite weaknesses (self-esteem);

- to realize one's own potential, to be satisfied with achievements in work, business, personal life (self-actualization);
- to understand what other people feel and think, that is, to understand how others look at the world around them (interpersonal empathy);
- to cooperate mutually beneficially within the management team and with other employees (social responsibility);
- to establish and maintain mutually beneficial relationships built on mutual concessions and feelings of emotional closeness (interpersonal relationships);
- see the world as real, not just imaginary or/and desired (reality assessment);
- coordinate one's thoughts, feelings and actions in relation to changing circumstances (flexibility);
- recognize problems and find ways to effectively and optimally solve them (problem-solving skills);
- remain calm, focused in the face of undesirable events, and conflicting emotions, behave constructively without succumbing to them (stress tolerance);
- resist impulsive actions and be able to prevent one's own impulse to them (impulsive control);
- maintain a positive and realistic attitude, especially in adverse circumstances (optimism);
- be happy, be able to please oneself and others, perform various activities with interest and enthusiasm (life satisfaction);
- have an appropriate appearance, manner of bearing, clothing, posture, etc. (nonverbal self-presentation);
- formulate, if necessary, self-descriptions through personal and socio-role characteristics (verbal self-presentation), etc. [14, p. 104].

The above analysis of the components of emotional capital is, of course, inexhaustible and requires further research in the field of emotion management, especially in the context of the activities of the management team, increasing the effectiveness of social and labor relations in the management system and the formation of managerial capital.

Another important substantive part of managerial capital is the socio-cultural capital of the management team. We propose to consider it in the form of managerial culture, which is of particular relevance in the current business environment. It allows to ensure the strategic development of the company on the basis of effective social and labor relations within the management team and between it and the company's personnel; to fully take into account the socio-cultural factors of the economic entity's activity, forming corporate norms and values of the company, communication, motivation system, equality, diversity and inclusiveness in the production space.

Attempts to define managerial culture by researchers have shown the ambiguity of its interpretation. Some authors integrate the concept of managerial culture with the culture of employees of the management apparatus, working conditions, documentation, and the management process as a whole [15], which, from our point of view, does not fully, superficially reveal the complex phenomenon of managerial culture.

A group of authors, considering managerial culture in the context of educational institutions, define it as a complex and multifaceted social phenomenon - a system of "static and dynamic elements of different social nature and significance", which in practice is expressed by a system of functions determined by the purpose and objectives of management; features of the management structure; socio-cultural and psychological characteristics of employees [16, p.8-9.]

As "a complex of knowledge about the system of values and the purpose of the organization's activities, ways and means of achieving it, rules and norms of business

behavior that determine the nature, content and most effective means, forms and methods of work" defines managerial culture Yu. Kaidanovich [17]. This definition, in our opinion, does not take into account the importance of the management team as a carrier of managerial culture. This is reflected in the point of view of other researchers who draw attention to the fact that managerial culture is a component of the "general culture of the manager as a subject of authority" and "a cumulative indicator not only of managerial experience, level of managerial knowledge, skills, abilities, professionalism, but also of feelings and patterns of behavior" [18].

It should be emphasized that management culture in the modern business environment is a complex integrative definition, which should be considered as a system of relations based on business and professional competencies, personal qualities of representatives of the management team, capable of providing effective leadership influence on followers (staff, team) to implement tactical and strategic goals of the business entity and its competitiveness in the market [19, 20].

Of course, the formation of a management team cannot occur without processes of constant learning and development (self-development), which enhance the intellectual content of the professional management system and, accordingly, its management capital. Understanding this allows us to significantly increase the success of a business organization from both quantitative and qualitative (emphasis added!) points of view.

In the form proposed in Fig. 1, managerial capital allows not only to assess the activities of the management team itself, but also to substantiate ways to improve the activities of the enterprise as a whole, which can increase its adaptability to changes based on making innovative decisions, reduce risks and achieve a certain level of competitiveness in the real market of goods and services.

An important aspect of the formation of managerial capital in modern conditions of instability and transformational changes is the increase in the role of social and labor relations as a key determinant of management at different levels of management (enterprise, region, industry, country, world). We agree with O. Grishnova, who proposes to consider social and labor relations as "a complex of relationships between employees and employers (subjects and bodies representing them) with the participation of the state (legislative and executive bodies), which are related to the hiring of employees, the use and payment of their labor, the reproduction of the labor force and are aimed at ensuring social harmony, a high level and quality of life of employees, and high efficiency of enterprises" [21, p. 225].

Insufficient attention to the personal needs of personnel and their motives, a crisis of spiritual values, a significant differentiation in the remuneration of managers (owners) and employees, ineffective social protection, insufficient investment in the development and training of personnel - this is only an incomplete list of circumstances that significantly inhibit the development of social and labor relations in the domestic business space.

We should agree with the authors who identify the main areas of "scientific thinking regarding the development of social and labor relations in modern conditions": development of the social sphere, mechanisms for managing innovative labor, the labor market, ensuring the quality of working life, training of leaders-managers [22]. The listed areas allow us to realize the importance of preserving and developing the human potential of the modern business space to ensure the competitiveness of business entities and the quality of working life of employees [23].

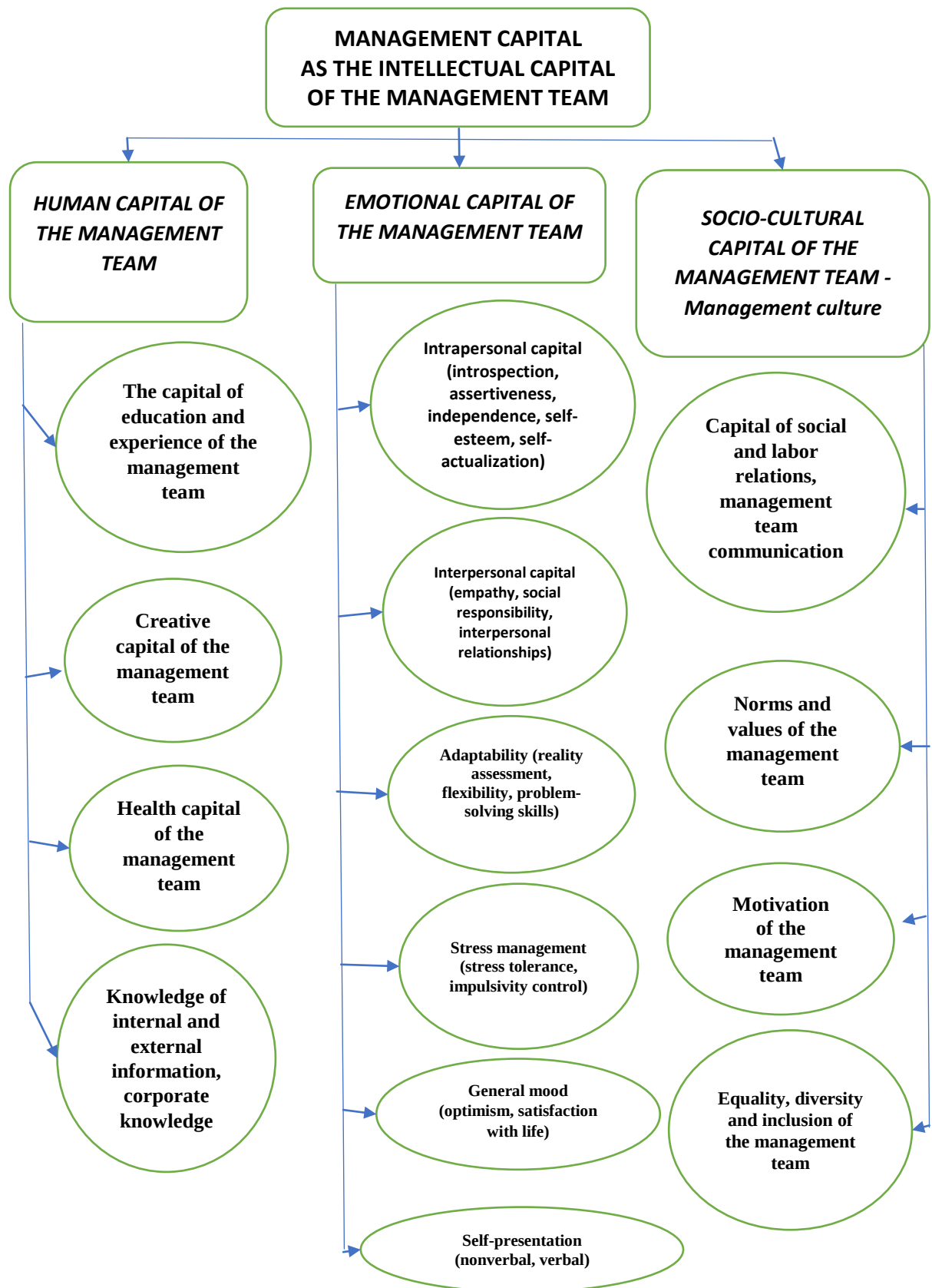


Fig. 1. The main components of managerial capital and their characteristics
Source: developed by the author based on [12-20, 23, 26]

Analysis of adaptation strategies of business entities proves "the need to reorient the business and public sectors towards the employee as the main productive resource in an innovative economy" [1, p. 144]. This requires updating the management paradigm itself based on the implementation of such management technologies that would, on the one hand, take into account the best practices of successful countries in the world, and on the other hand, the specifics of the domestic business space, which is in difficult conditions of military aggression. Therefore, the formation of modern management capital in conditions of transformational changes acquires priority importance provided that social and labor relations are optimized, which provides the possibility of improving the quality of working life of each employee of a business organization (including the management team) and achieving its success in a complex globalized world.

Among the current issues of the formation of managerial capital, I would like to dwell separately on an important issue directly related to the intellectualization of social and labor relations in the business environment - the quality of working life. We believe that the concept of quality of working life itself is insufficiently researched and implemented in the domestic business environment, while successful world practices are actively implementing it as a management system to achieve competitive advantages in the rapidly changing globalized space.

Advanced foreign experience indicates that the concept of quality of working life underlies the economic growth of companies and social development of personnel in the process of innovative changes on the basis of adaptive management. Accordingly, a professional management system that forms managerial capital to ensure strategic development should determine the quality of working life as the main criterion for making managerial decisions.

The category of "quality of working life" is considered by scholars to be extremely relevant, but insufficiently studied in the context of systemicity. This category requires special awareness from the point of view of management, since it is the management team, due to the managerial capital it has formed, that is able, from our point of view, to research, analyze the factors that determine the quality parameters of working life and implement measures to achieve appropriate results not only for companies and employees, but also for the region, industry, and country.

An attempt to define the quality of working life through a set of its positive results for the individual, enterprise, and society was made by scientists J. Martel and G. Dupuis. Their point of view was reflected in a number of views of other authors. For example, S. Siashor in the concept of "effectiveness of work roles" proposed the following components of the quality of working life for the categories outlined above:

- for the individual employee - indicators of the quality of working life are income, security, internal satisfaction from work;
- for the employer (organization, enterprise) - indicators of the quality of working life are costs, productivity, quality of manufactured products;
- for society (country) - indicators of the quality of working life are the balance between individual and social needs [1, p. 244].

Other scientific approaches are based on the fact that the quality of working life is determined by a number of factors in the way they affect the employee [24, 25]. We consider it appropriate to add that all the listed factors of the quality of working life (Table 1) are directly or indirectly related to social and labor relations, the intellectualization of which can increase managerial capital, improve the management system, the competitiveness of the management team, and the overall performance of the business entity.

Table 1

The system of factors influencing the quality of working life, which determine the intellectualization of social and labor relations

№	Factors influencing the quality of working life	Content of factors influencing the quality of working life
1	Political factors	Level of development of democracy, social understanding, political stability, wars, conflicts, etc.
2	Organizational factors	Organization of labor and production, ergonomics, level of remuneration, organization of workplaces, regulation of rights, duties and responsibilities of employees, opportunities for career growth, social security, participation in management, interpersonal relationships in the team, etc.
3	Technological factors	The degree and possibilities of technological development, means and tools of labor
4	Economic factors	Development of human capital, its intellectualization, conditions for economic growth and effective use of all types of economic resources
5	Social factors	Conditions for comprehensive human development, including medical care and housing, opportunities for training and development (staff training and retraining system), civil liberties, harmonization of social and labor relations
6	Cultural and spiritual factors	Opportunities for the implementation of value, ethical, and moral norms of employees
7	Information factors	Development of mass media and the possibility of obtaining it, level of access to modern means of communication, global networks, etc.
8	Environmental factors	The state of the environment and its impact on human health

Compiled by the author based on [1, 24, 25]

Taking into account the essential characteristics of factors that affect the quality of working life outlined in Table 1 allows, from our point of view, to formulate priority areas for improving social and labor relations at the micro and macro levels in the face of modern challenges, which cannot be ensured without a professional management system and a management team that constantly develops, improves and adapts its intellectual capital. The latter, in turn, justifies the importance of forming a powerful managerial capital, without which ensuring the strategic sustainable development of business entities in the globalization space and transformational changes is assessed by us as impossible.

Conclusions. The study of the features of the formation of managerial capital in the conditions of intellectualization of social and labor relations of the modern business space allowed us to draw a number of conclusions.

Firstly, the features of managerial capital from the point of view of its content and formation are that, on the one hand, managerial capital is part of the human capital of the business space, and on the other hand, it itself forms the human capital of the management team through the processes of intellectualization.

Secondly, managerial capital should be considered as the determining basis of the professional management system at different levels of management: enterprise, region, industry, country, world, etc.

Thirdly, the modern understanding of managerial capital is provided by its structure, which includes the human, emotional and socio-cultural capital of the management team. We propose to consider the socio-cultural capital of the management team in the context of modern changes in the context of management culture, which includes the intellectual capital

of social and labor relations, the norms and values of the management system, its motivation, equality, diversity and inclusiveness.

Fourthly, the main criteria for assessing and effective management capital are production (ensuring strategic development of the real business space) and personal (achieving high quality of working life of each employee, including representatives of the management team itself).

Fifthly, we consider the intellectualization of social and labor relations as one of the powerful modern levers of influence on the formation of human and managerial capital of the individual employee, enterprise, country, world, which allows to increase their adaptability to external and internal challenges of the globalized world, to strengthen competitiveness and opportunities for sustainable development.

These conclusions justify the need for further research into the problems of intellectualization of social and labor relations in the modern business space to form such a professional management system that is capable of accelerating transformational adaptive transformations to ensure competitive advantages of business entities and improve the quality of working life of each employee.

1. Розвиток соціально-трудової сфери України: теорія, практика, перспективи : колективна монографія / за ред. І. Л. Петрової, В. В. Близнюк ; НАН України, ДУ «Ін-т економіки та прогнозування НАН України». Київ, 2016. 326 с.
2. Schultz, T. W. Facts. Nobelprize.org. Nobel Media AB, 2014. URL: https://www.nobelprize.org/nobel_prizes/economicsciences/laureates/1979/schultz-facts.html (дата звернення: 16.03.2025).
3. Becker, G. S. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. 3rd ed. The National Bureau of Economic Research, 1999. 390 p.
4. Коваленко М. Теорія і методологія управління розвитку регіонального господарського комплексу в контексті економіки знань : монографія. Херсон : Олді-плюс, 2007. 312 с.
5. Житченко Г. О. Сутність та визначення поняття «інтелектуальний капітал». *Економіка і суспільство*. 2017. № 12. С. 255–259. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/43.pdf (дата звернення: 16.03.2025).
6. Стрижак О. Формування інтелектуального капіталу підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація та управління підприємствами». Харків, 2004. 23 с.
7. Благун І., Івасишин М., Коляда А. Розвиток регіону в умовах становлення економіки знань. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-84> (дата звернення: 16.03.2025).
8. Кузнєцов Е. А. Управлінський капітал: елементи системної якості. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2019. Т. 18, № 3(43). С. 11–25. URL: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2019.3\(43\).183624](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2019.3(43).183624) (дата звернення: 16.03.2025).
9. Глушенкова А. А., Надос В. В. Управління інтелектуальним капіталом підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. № 2(32). С. 21–25.
10. Cao D., Yu Y. Top management team stability and enterprise innovation: A chairman's implicit human capital perspective. 2023. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/mde.3821> (дата звернення: 16.03.2025).
11. What is Management Teams. Keller Executive Search. URL: <https://www.kellerexecutivesearch.com/insight/what-are-management-teams/> (дата звернення: 16.04.2025).
12. Кулаковський Т. Ю. Психологічна складова капіталу підприємства. *Вісник ЖДТУ. Економічні науки*. 2011. № 3(57). С. 295–297.
13. Стейн С. Дж., Бук Г. І. Переваги EQ: Емоційний інтелект та ваші успіхи / пер. з англ. Київ : Баланс Бізнес Букс, 2007. 384 с.
14. Сем'ян О. В. Емоційний капітал як інструмент досягнення трудового синергізму на підприємстві. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2014. № 2(26). С. 103–107.
15. Ксенофонтowa М. М., Заболотна Т. М. Управлінська культура: сутність та особливості формування. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2012. Вип. 8(53). С. 81–85.
16. Розвиток управлінської культури керівників професійно-технічних навчальних закладів : посібник / за ред. В. І. Свистун. Київ : ІПТО НАПН України, 2015. 141 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/77240999.pdf> (дата звернення: 16.03.2025).

17. Кайданович Ю. С. Формування управлінської культури державного службовця в галузі освіти. *Інвестиції: практика та досвід*. 2011. № 12. С. 103–106.
18. Комунікації в публічному управлінні: аспекти організаційної культури та ділового спілкування : навч. посіб. / уклад.: Гошовська В. А. та ін. Київ : К.І.С., 2016. 130 с.
19. Тюхтенко Н. А. Управлінська культура як чинник розвитку підприємства в умовах сучасних викликів і світових змін. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2023. Вип. 19, Т. 2. С. 168–177. DOI:10.15330/apred.2.19.168-177.
20. Тюхтенко Н. А., Гарафонов О. І. Ефективне лідерство як управлінський чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємства у сучасному ринковому середовищі. *Вісник Одеського національного університету імені Іллі Мечникова. Серія «Економіка»*. 2022. Т. 27, Вип. 4(94). С. 28–34. URL: http://liber.onu.edu.ua/pdf/visn_ekon_4_%202022.pdf (дата звернення: 16.03.2025).
21. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудова відносини : підручник. 3-тє вид., випр. і допов. Київ : Т-во «Знання», КОО, 2007. 559 с.
22. Соціально-трудова відносини: проблеми науки та практики : монографія / А. М. Колот, О. О. Герасименко, С. І. Бандур, Т. А. Костишина [та ін.] ; за ред. Т. А. Костишиної. Полтава, 2020. 698 с.
23. Людський потенціал: механізм збереження та розвитку : монографія / О. Ф. Новікова, О. І. Амоша, В. П. Антонюк [та ін.] ; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Донецьк, 2008. 468 с.
24. Вимірювання якості життя в Україні : аналіт. доповідь / Е. М. Лібанова, О. М. Гладун, Л. С. Лісогоп [та ін.]. Київ, 2013. 50 с. URL: https://www.idss.org.ua/monografii/UNDP_QoL_2013_ukr.pdf (дата звернення: 16.03.2025).
25. Якість життя населення України та перші наслідки війни / Л. М. Черенько, С. В. Полякова, В. С. Шишкін [та ін.] ; НАН України, Ін-т демографії та соціальних досліджень ім. М. В. Птухи. Київ, 2023. Електронне видання. Об'єм даних 4,42 МБ. URL: https://idss.org.ua/arhiv/%D0%9C%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D1%8F_%D1%8F%D0%BA%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C.pdf (дата звернення: 16.03.2025).
26. Гальків Л. І. Людський капітал: базисні поняття та концептуальні положення. *Науковий вісник НЛТУ України : зб. наук. техн. праць*. Львів : НЛТУ України, 2018. Вип. 18.9. С. 187–191.

References

1. Petrova, I. L., and V. V. Blyzniuk, editors. *Development of the Socio-Labor Sphere of Ukraine: Theory, Practice, Prospects: Collective Monograph*. National Academy of Sciences of Ukraine, State Institution “Institute for Economics and Forecasting of the NAS of Ukraine”, 2016.
2. “Theodore W. Schultz – Facts.” *NobelPrize.org*, Nobel Media AB, 2014, https://www.nobelprize.org/nobel_prizes/economicssciences/laureates/1979/schultz-facts.html.
3. Becker, Gary S. *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. 3rd ed., The National Bureau of Economic Research, 1999.
4. Kovalenko, M. *Theory and Methodology of Managing the Development of the Regional Economic Complex in the Context of the Knowledge Economy* Oldi-plus, 2007.
5. Zhychenko, H. O. “The Essence and Definition of the Concept of ‘Intellectual Capital.’” *Economy and Society*, no. 12, 2017, pp. 255–259, economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/43.pdf. Accessed 16 Mar. 2025.
6. Stryzhak, O. *Formation of Intellectual Capital of the Enterprise*. 2004. Author’s abstract of the Cand. Sc. (Econ.) diss., specialty 08.06.01 “Economics, Organization and Management of Enterprises”.
7. Blahun, I., M. Ivasyshyn, and A. Kolyada. “Regional Development under the Formation of the Knowledge Economy.” *Economy and Society*, no. 57, 2023, <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-84>. Accessed 16 Mar. 2025.
8. Kuznetsov, E. A. “Managerial Capital: Elements of Systemic Quality.” *Market Economy: Modern Theory and Practice of Management*, vol. 18, no. 3(43), 2019, pp. 11–25, [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2019.3\(43\).183624](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2019.3(43).183624). Accessed 16 Mar. 2025.
9. Hlushenkova, A. A., and V. V. Nados. “Management of Intellectual Capital of an Enterprise.” *Economics. Management. Business*, no. 2(32), 2020, pp. 21–25.
10. Cao, Danting, and Yike Yu. “Top Management Team Stability and Enterprise Innovation: A Chairman’s Implicit Human Capital Perspective.” *Managerial and Decision Economics*, 2023, <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/mde.3821>. Accessed 16 Mar. 2025.
11. “What Is Management Teams.” *Keller Executive Search*, www.kellerexecutivesearch.com/insight/what-are-management-teams/. Accessed 16 Mar. 2025.
12. Kulakovskiy, T. Yu. “The Psychological Component of Enterprise Capital.” *Bulletin of Zhytomyr State Technological University. Economic Sciences*, no. 3 (57), 2011, pp. 295–297.
13. Stein, Steven J., and Howard E. Book. *The EQ Edge: Emotional Intelligence and Your Success*. Translated from English. Balance Business Books, 2007.

14. Semyan, O. V. "Emotional Capital as a Tool for Achieving Labor Synergy in the Enterprise." *Economics and Enterprise Management. Bulletin of Berdyansk University of Management and Business*, no. 2 (26), 2014, pp. 103–107.
15. Ksenofontova, M. M., and T. M. Zabolotna. "Managerial Culture: Essence and Features of Formation." *Bulletin of Sumy National Agrarian University. Series 'Economics and Management'*, issue 8(53), 2012, pp. 81–85.
16. Svystun, V. I., et al., editors. *Development of Managerial Culture of Heads of Vocational Education Institutions: Manual*. Institute of Vocational Education and Training of the National Academy of Pedagogical Sciences of Ukraine, 2015, <https://core.ac.uk/download/pdf/77240999.pdf>. Accessed 16 Mar. 2025.
17. Kaidanovych, Yu. S. "Formation of Managerial Culture of a Civil Servant in the Field of Education." *Investments: Practice and Experience*, no. 12, 2011, pp. 103–106.
18. Hoshovska, V. A., et al. *Communication in Public Administration: Aspects of Organizational Culture and Business Communication: Textbook*. K.I.S., 2016. (Series "Library of Local Self-Government Leader")
19. Tyukhtenko, N. A. "Managerial Culture as a Factor in Enterprise Development under Modern Challenges and Global Changes." *The Actual Problems of Regional Economy Development*, vol. 19, no. 2, 2023, pp. 168–177, <https://doi.org/10.15330/apred.2.19.168-177>.
20. Tyukhtenko, N. A., and O. I. Harafonova. "Effective Leadership as a Managerial Factor for Ensuring Enterprise Competitiveness in the Modern Market Environment." *Bulletin of Odesa I. I. Mechnikov National University. Series 'Economics'*, vol. 27, no. 4 (94), 2022, pp. 28–34, http://liber.onu.edu.ua/pdf/visn_ekon_4_%202022.pdf. Accessed 16 Mar. 2025.
21. Hrishnova, O. A. *Labor Economics and Socio-Labor Relations: Textbook*. 3rd ed., revised and supplemented. Znannia, 2007.
22. Kolot, A. M., et al. *Socio-Labor Relations: Problems of Science and Practice: Monograph*. Edited by T. A. Kostyshyna, 2020.
23. Novikova, O. F., et al. *Human Potential: Mechanism of Preservation and Development: Monograph*. National Academy of Sciences of Ukraine, Institute of Industrial Economics, 2008.
24. Libanova, E. M., et al. *Measuring Quality of Life in Ukraine: Analytical Report*. 2013. Ptukha Institute for Demography and Social Studies, www.idss.org.ua/monografii/UNDP_QoL_2013_ukr.pdf. Accessed 16 Mar. 2025.
25. Cherenko, L. M., et al. *Quality of Life of the Population of Ukraine and the First Consequences of the War*. National Academy of Sciences of Ukraine, Ptukha Institute for Demography and Social Studies, 2023, idss.org.ua/arhiv/%D0%9C%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D1%8F%D1%8F%D0%BA%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C.pdf. Accessed 16 Mar. 2025.
26. Halkiv, L. I. "Human Capital: Basic Concepts and Conceptual Provisions." *Scientific Bulletin of the National Forestry University of Ukraine: Collection of Scientific and Technical Works*, vol. 18.9, 2018, pp. 187–191.

Дата подання: 21.03.2025

МЕНЕДЖМЕНТ
MANAGEMENT

УДК 005

doi: <https://doi.org/10.15330/apred.1.21.25-33>

Кузь М.В.¹, Безгачнюк Я.В.², Запукхляк Р.І.³

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ УНІВЕРСИТЕТУ ТА ЇЇ ПРОГРАМНО-ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

Карпатський (Прикарпатський) національний університет
імені Василя Стефаника,

Міністерство освіти і науки України,

¹кафедра інформаційних технологій,

вул. Шевченка, 57, м. Івано-Франківськ,

76000, Україна,

тел.: +38 (0342) 59 60 58,

e-mail: mykola.kuz@pnu.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9875-1579>

² кафедра інформаційних технологій

вул. Шевченка, 57, м. Івано-Франківськ,

76000, Україна,

тел.: +38 (0342) 59 60 58,

e-mail: yaroslav.bezhachniuk@pnu.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-7588-831X>

³кафедра комп'ютерної інженерії та електроніки,

вул. Шевченка, 57, м. Івано-Франківськ,

76000, Україна,

тел.: +38 (0342) 59 61 83,

e-mail: ruslan.zapukhlyak@pnu.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4204-8235>

Анотація. Стаття спрямована на дослідження системи управління якістю університетом у розрізі вимог міжнародного стандарту ISO 9001. Цей стандарт вже майже пів століття використовується підприємствами та організаціями в багатьох країнах світу. Він є основою для розроблення моделей систем управління якістю, зокрема і для університетів. З іншої сторони, українське законодавство у сфері освіти регламентує свої вимоги щодо систем внутрішнього забезпечення якості. Метою дослідження є удосконалення моделі якості закладів вищої освіти (університетів). Під час дослідження були використані методи математичного моделювання, системного підходу для класифікації локальних нормативно-правових документів університетів. В процесі дослідження було поставлене завдання систематизації документації системи управління якістю та побудови інформаційної моделі нормативної бази, а також завдання формування процесного підходу функціонування системи якості та побудови структурно-логічної моделі процесів. Стаття присвячена розробленню моделі системи управління якістю на основі циклу PDCA. Дана модель має входні параметри, що формуються на основі вимог, потреб та очікувань стейкхолдерів; модуль функціонування системи якості, в центрі якого є елемент лідерства, а цикл PDCA поєднує такі елементи як планування, підтримання системи управління якістю, реалізація навчального процесу, оцінювання дієвості та поліпшування; а також вихідні параметри про рівень задоволеності здобувачів вищої освіти, випускників, роботодавців та про результати діяльності університету, зокрема рівень знань здобувачів вищої освіти та рейтинги університету. На базі цієї моделі розроблено структурну модель, яка встановлює логічні зв'язки між процесами системи управління якістю. Наукова новизна отриманих результатів: розроблено модель системи управління якістю університету та

структурно-логічну модель процесів на основі циклу PDCA, що дає можливість реалізувати процесний підхід функціонування внутрішньої системи забезпечення якості університету. Практична значущість результатів дослідження полягає у формуванні структури нормативної бази системи управління якістю університету та програмно-інформаційної системи реалізованої як Електронний фонд локальних нормативно-правових документів Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника.

Ключові слова: система управління якістю, цикл PDCA, модель процесів, процедурний підхід, програмно-інформаційна система, локальні нормативно-правові документи.

Kuz M.V.¹, Bezghachniuk Ya.V.², Zapukhlyak R.I.³

QUALITY MANAGEMENT SYSTEM OF THE UNIVERSITY AND ITS SOFTWARE AND INFORMATION SUPPORT

Vasyl Stefanyk Carpathian (Precarpathian) National University,

Ministry of Education and Science of Ukraine,

¹Department of Information Technology,

Shevchenko str., 57, Ivano-Frankivsk,

76000, Ukraine,

tel.: +38 (0342) 59 60 58

e-mail: mykola.kuz@pnu.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9875-1579>

² Department of Information Technology,

Shevchenko str., 57, Ivano-Frankivsk,

76000, Ukraine,

tel.: +38 (0342) 59 60 58,

e-mail: yaroslav.bezghachniuk@pnu.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-7588-831X>

³Department of Computer Engineering and Electronics,

Shevchenko str., 57, Ivano-Frankivsk,

76000, Ukraine,

tel.: +38 (0342) 59 61 83,

e-mail: ruslan.zapukhlyak@pnu.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4204-8235>

Abstract. The paper is aimed at researching the quality management system of the university in terms of the requirements of the international standard ISO 9001. This standard has been used by enterprises and organizations around the world for almost half a century. It is the basis for the development of quality management system models, particularly in universities. On the other side, Ukrainian legislation in the field of education regulates its own requirements for the systems of internal quality assurance. The aim of the research is quality model improvement for higher education institutions (universities). During research mathematical modeling methods and methods of system approach have been used for the classification of local regulatory documents of the universities. During the research process, the task of systematizing the quality management system documentation was set and task of building information model for regulatory base, as well as task of forming processing approach for quality system functioning and task of building structural-logical model of the processes. The paper is devoted to development of the quality management system model on the basis of PDCA cycle. This model has input parameters formed based on requirements, needs and expectations of the stakeholders; quality system functioning module, in center of which there is an element of leadership, and cycle PDCA links such elements as planning, quality management system maintenance, educational process implementation, evaluation of performance and improvement; output parameters about satisfaction level of the students, graduates, employers and about results of university activity, in

particular the knowledge level of the students and university ratings. On the basis of proposed model structural model has been developed that establishes logical relations between quality management system processes. A scientific novelty of the results obtained: university quality management system model has been developed and structural-logical model of the processes based on PDCA cycle was developed as well, that give an opportunity to implement process approach of internal university quality assurance system functioning. The practical significance of the research results lies in the formation of the regulatory framework structure of the university's quality management system and software-information system implemented as an Electronic fund of local regulatory documents of the Vasyl Stefanyk Precarpathian National University.

Key words: quality management system, PDCA cycle, process model, procedural approach, software-information system, local regulatory documents.

Вступ. Чинні законодавчі акти у сфері вищої освіти [1, 2] встановлюють вимоги до забезпечення якості освіти та освітньої діяльності як в закладах вищої освіти (система внутрішнього забезпечення якості), так і при здійсненні зовнішнього незалежного оцінювання цих закладів (система зовнішнього забезпечення якості), а також до систем забезпечення якості установ, що здійснюють зовнішнє забезпечення якості. Аналогічні вимоги містить і законодавчий акт [3], який регламентує вимоги до забезпечення якості освіти у закладах фахової перед вищої освіти. В даній роботі ці заклади розглядаються для випадку, коли вони є структурними відокремленими підрозділами закладів вищої освіти (університетів, інститутів, академій). Виокремлення вимог до забезпечення якості освіти в законодавчих документах [1-3] в окремі розділи, свідчить про велику увагу держави і суспільства до постійного поліпшення якості надання освітніх послуг. Нормативні вимоги до систем управління якістю вже понад півстоліття встановлює міжнародний стандарт ISO 9001 [4]. Цей стандарт апробований і застосовується практично у всіх країнах світу, є універсальний і адаптивний щодо управління якістю виготовлення будь-якої продукції та надання будь-яких послуг, зокрема освітніх.

Актуальність питання належного функціонування та постійного покращення систем якості освіти та освітньої діяльності висвітлюються у наукових працях багатьох відомих вчених. Зокрема, О.В. Горпинич [5] аналізує розвиток управління якістю освіти при переході від традиційної до інноваційної форми освіти, М.В. Михайліченко [6] встановлює вплив якості освіти на виробництво, бізнес, суспільство та людину, О.М. Кузьмак та О.І. Кузьмак [7] розглядають роль якості вищої освіти в Україні на шляху євроінтеграції, А.В. Бардась, М.Ю. Замковий [8], Н. Батечко [9], представляють методологічні розробки забезпечення якості надання освітніх послуг в закладах вищої освіти. Автори цих публікацій розглядають певні аспекти систем забезпечення якості закладів вищої освіти, однак загальної моделі якості вони не містять. Нормативний документ [4] встановлює необхідність розроблення такої моделі.

Постановка завдання. Метою дослідження є удосконалення моделі якості закладів вищої освіти (університетів). Під час дослідження були використані методи математичного моделювання, системного підходу для класифікації локальних нормативно-правових документів університетів. В процесі дослідження було поставлене завдання систематизації документації системи управління якістю та побудови інформаційної моделі нормативної бази, а також завдання формування процесного підходу функціонування системи якості та побудови структурно-логічної моделі процесів.

Результати. Нормативний документ [4] наводить дуже загальну і універсальну модель системи управління якістю, яка встановлює тільки основні елементи системи та зв'язки між ними.

Для кожної організації, установи чи підприємства цю модель треба адаптувати.

Структура такої моделі буде будуватися в залежності від зовнішнього та внутрішнього середовища організації, вимог замовника до продукції (послуг), що випускається (надається) організацією, потреб та очікувань відповідних зацікавлених сторін щодо якості продукції (послуг). Центральним і ключовим елементом такої моделі буде безпосереднє функціонування системи управління якістю. Результатами функціонування системи якості, що відображаються у вихідних параметрах моделі якості, є продукція (послуги), що випускається (надається) організацією, задоволеність замовників якістю продукції (послуг).

Приклад адаптованої системи управління якістю з [4] для закладів вищої освіти наведено на рисунку 1.

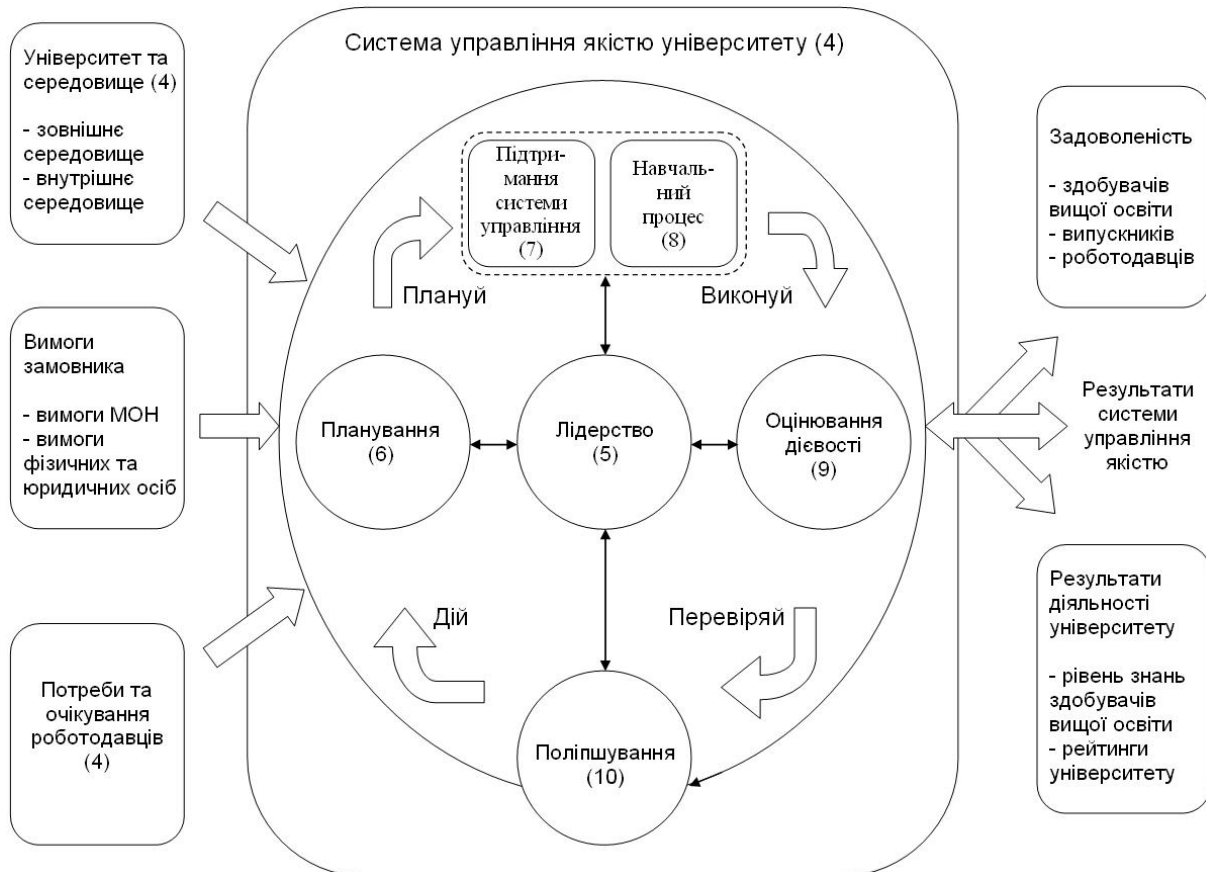


Рис. 1. Модель системи управління якістю університету*

Fig.1. The university's quality management system model *

*Джерело: складено авторами на основі [4]

Вхідними параметрами моделі системи управління якістю, наведеної на рисунку 1, є зовнішнє середовище (Закони України, що стосуються питань освітньої діяльності [1-3], постанови Кабінету Міністрів України, нормативно-правові та розпорядчі документи Міністерства освіти і науки України) та внутрішнє середовище (локальні нормативно-правові документи університету); вимоги замовника (вимоги Міністерства освіти і науки України, які формуються перед вступною кампанією, вимоги фізичних та юридичних осіб, які включаються до договору на навчання здобувачів освіти); потреби та очікування роботодавців щодо якісної підготовки фахівців, які в майбутньому можуть бути працевлаштовані на їх підприємствах.

Центральна частина моделі (рисунк 1) побудована на основі циклу PDCA (Plan-Do-Check-Act) [4], що в український варіант якого – Плануй-Виконуй-Перевір-Дій. В

центрі цього циклу є елемент (5) Лідерство (номер елемента, в даному випадку (5), відповідає номеру пункту в стандарті [4]). Керівник (ректор) університету виконує ключову роль у функціонуванні системи управління якістю. Саме керівництво університету формує політику у сфері якості, що є стратегічним документом функціонування та розвитку внутрішньої системи забезпечення якості. Безпосередньо початком процесу функціонування системи якості є елемент (6) Планування. Наступними є два елементи (7) Підтримання системи управління якістю та (8) Навчальний процес. Результати функціонування системи якості та провадження освітнього процесу піддаються оцінці при реалізації елемента (9) Оцінювання дієвості. За результатами проведеної оцінки формуються заходи з поліпшення системи забезпечення якості та навчального процесу, що реалізується в елементі (10) Поліпшування. Після цього процес знову повертається до стартового елемента (6) Планування.

Вихідними параметрами моделі системи управління якістю університету (рисунок 1) є Задоволеність здобувачів вищої освіти, випускників, роботодавців та інших стейкхолдерів. Показник задоволеності оцінюється, як правило, шляхом проведення опитувань стейкхолдерів та аналізу результатів таких опитувань. Наступним вихідним параметром є Результати системи управління якістю. Підтвердженням результативності системи управління якістю є відповідні сертифікати. Для прикладу, Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника минулого року отримав три такі сертифікати на відповідність стандарту [4]: національний, європейський та міжнародний. Третім вихідним параметром є Результати діяльності університету, які підтверджуються рівнем знань здобувачів вищої освіти та рейтингами університету.

Кожен елемент системи управління якістю (рисунок 1) реалізується одним чи кількома процесами, відображеними на рисунку 2.

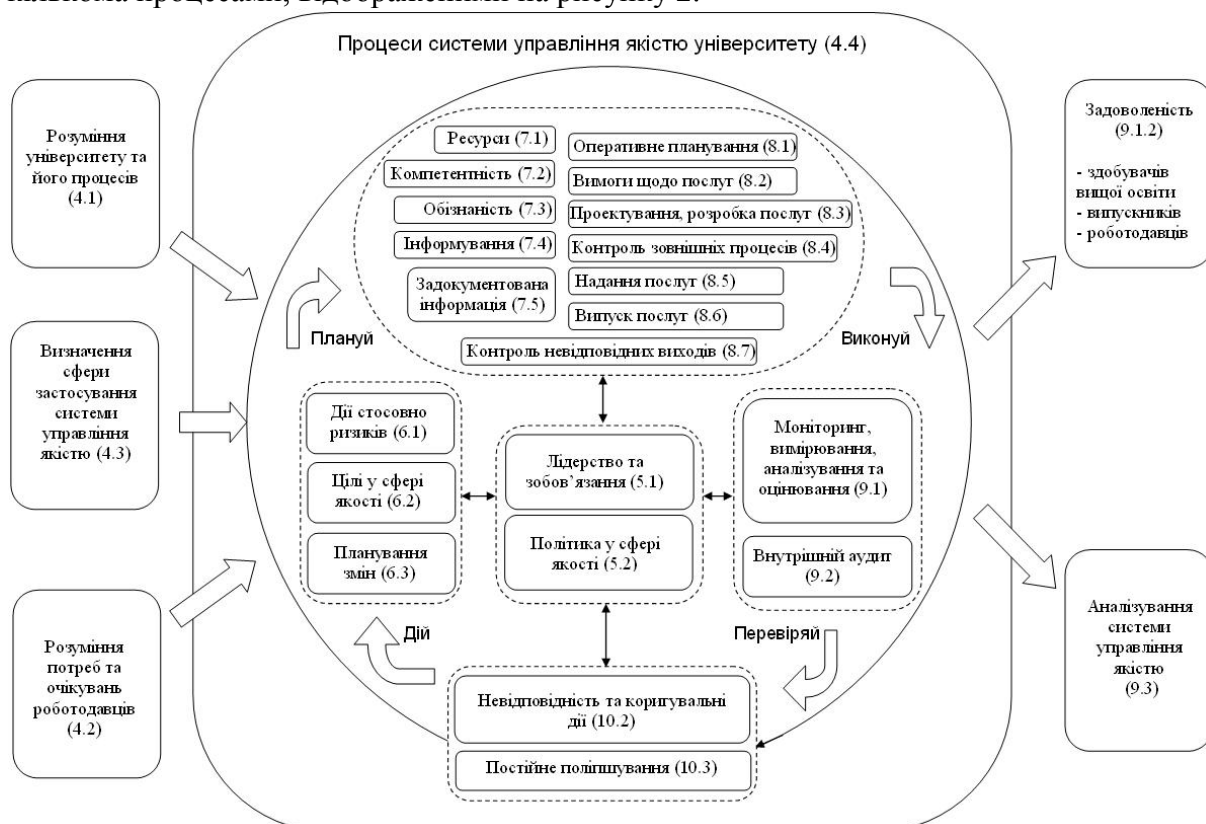


Рис. 2. Структурно-логічна модель процесів системи управління якістю університету*

Fig.2. The structural-logical model of university quality management system processes *

*Джерело: складено авторами

Головним документом системи управління якістю є Настанова щодо якості [10] і в п.4.4 цієї Настанови описані всі процеси системи забезпечення якості, про що свідчить назва елемента (4.4) центрального блоку моделі процесів (рисунок 2).

Вхідними процесами цієї моделі є: процес (4.1) Розуміння університету та його процесів, процес (4.2) Розуміння потреб та очікувань роботодавців та процес (4.3) Визначення сфери застосування системи управління якістю (номери процесів відповідають пунктам Настанови [10]).

Центральними процесами структурно-логічної моделі процесів системи управління якістю університету є: процес (5.1) Лідерство та зобов'язання та процес (5.2) Політика у сфері якості.

Елемент циклу PDCA «Плануй» реалізується процесами: (6.1) Дії стосовно ризиків, (6.2) Цілі у сфері якості (цей процес є наслідком реалізації процесу (5.2) Політика у сфері якості) та (6.3) Планування змін (цей процес починає вперше здійснюватися тільки після завершення всього циклу PDCA).

Елемент циклу PDCA «Виконуй» реалізується двома наборами процесів:

- процесами, що забезпечують функціонування системи управління якістю: (7.1) Ресурси, (7.2) Компетентність, (7.3) Обізнаність, (7.4) Інформування, (7.5) Задokumentована інформація;
- процесами, що забезпечують здійснення навчального процесу: (8.1) Оперативне планування, (8.2) Вимоги щодо послуг, (8.3) Проектування, розробка послуг, (8.4) Контроль зовнішніх процесів, (8.5) Надання послуг, (8.6) Випуск послуг, (8.7) Контроль невідповідних виходів.

Елемент циклу PDCA «Перевірй» реалізується процесами: (9.1) Моніторинг, вимірювання, аналізування та оцінювання (даний процес описує порядок опитувань стейкхолдерів для визначення їх задоволеності освітніми програмами, що функціонують в університеті), (9.2) Внутрішній аудит (є одним з найважливіших процесів, який дозволяє виявити невідповідності в навчальному процесі).

Елемент циклу PDCA «Дій» реалізується процесами: (10.2) Невідповідність та коригувальні дії (цей процес здійснюється для усунення невідповідностей, що виникли при реалізації процесу (9.2) Внутрішній аудит), (10.3) Постійне поліпшування (цей процес здійснюється за результатами аналізу процесу (9.1) Моніторинг, вимірювання, аналізування та оцінювання).

Після цього, цикл повертається в своє початкове положення і першою дією елемента циклу PDCA «Плануй» є виконання процесу (6.3) Планування змін (цей процес реалізується на основі напрацювань в процесі (10.3) Постійне поліпшування).

Вихідними процесами структурно-логічної моделі процесів системи управління якістю університету є: підпроцес (9.1.2) Задоволеність здобувачів вищої освіти, випускників, роботодавців та процес (9.3) Аналізування системи управління якістю (таке аналізування здійснюється вищим керівництвом – ректоратом університету, або Вченою радою університету).

Кожен процес, що наведений на рисунку 2, забезпечується комплектом локальних нормативно-правових документів Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника, що відображено на структурній схемі нормативної бази системи управління якістю університету (рисунок 3). Винятком є процес (4.3), який реалізується на основі Законів України «Про освіту», «Про вищу освіту», «Про фахову передвищу освіту» [1-3] та трьох варіантів стандарту [4]: національного (українського) – ДСТУ ISO 9001, європейського – ДСТУ EN ISO 9001 та міжнародного – ISO 9001. З переліком інших процесів та відповідних локальних нормативно-правових документів, що забезпечують той чи інший процес, можна ознайомитися в документі [10].

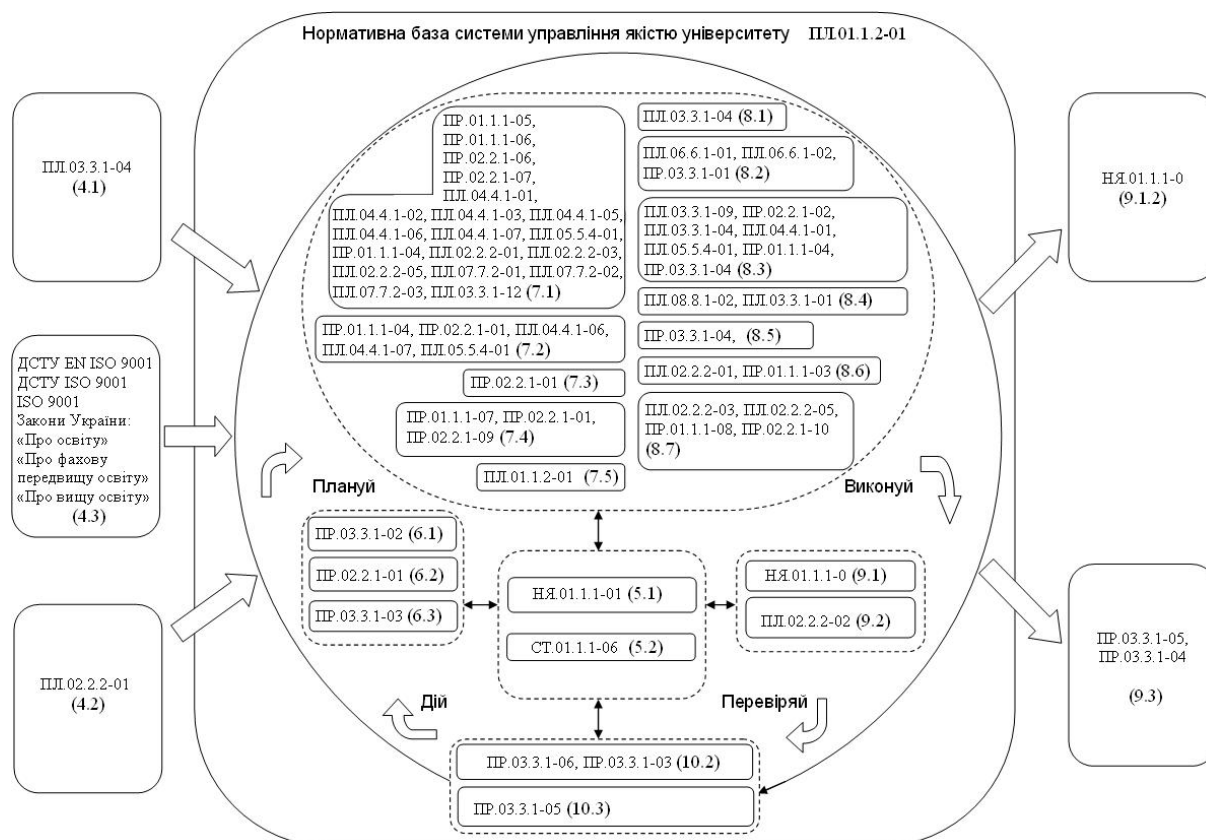


Рис. 3. Структура нормативної бази системи управління якістю університету*

Fig.3. The university quality management system regulatory base*

*Джерело: складено авторами

Нормативна база (рисунок 3) програмно реалізована у вигляді Електронного фонду локальних нормативно-правових документів Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника, головна сторінка якого зображена на рисунку 4.

Електронний фонд (рисунок 4) містить чотири розділи: Стратегії, Настанови, Положення, Процедури.

Розділ Стратегії містить документи СТ.01.1.1-06:2024 «Політика і цілі у сфері якості Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника» та СТ.01.1.1-07:2024 «Політика і цілі у сфері якості Відокремленого структурного підрозділу «Івано-Франківський фаховий коледж Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника».

Розділ Настанови містить документи НЯ.01.1.1-01:2024 «Настанова щодо якості Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника» та НЯ.01.1.2-01:2024 «Настанова щодо якості Відокремленого структурного підрозділу «Івано-Франківський фаховий коледж Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника».

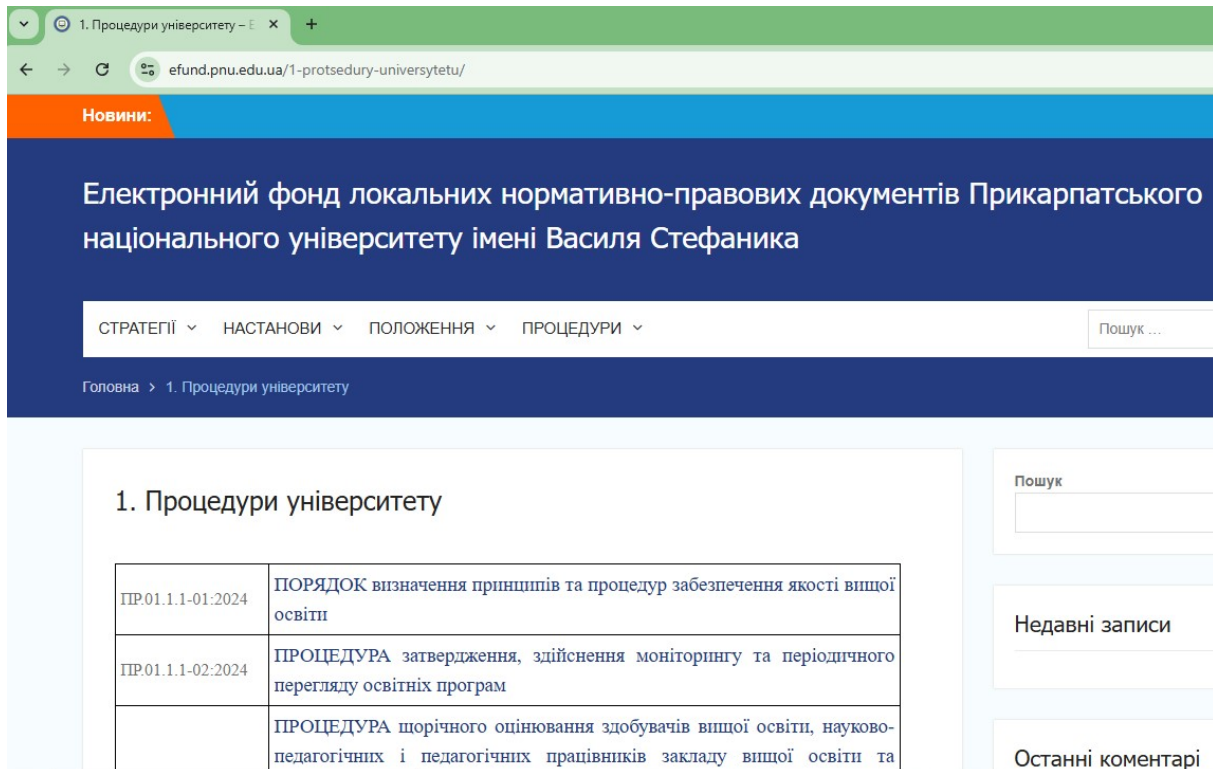


Рис. 4. Програмно-інформаційна система локальних нормативно-правових документів Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника*

Fig.4. Local regulatory documents software-information system of the Vasyl Stefanyk Precarpathian National University*

*Джерело: розроблено авторами

Розділ Положення містить всі чинні положення університету, що розміщуються в наступних підрозділах цього розділу:

- Загальна та управлінська нормативна база;
- Система забезпечення якості;
- Навчальна діяльність;
- Кадрове забезпечення;
- Наукова та науково-навчальна діяльність;
- Формування контингенту студентів;
- Бібліотечна діяльність;
- Господарська діяльність;
- Дозвілля, спорт, музеї.

Розділ Процедури містить 8 задокументованих процедур університету, перелік яких встановлює Закон [2], 13 задокументованих процедур коледжу, встановлених Законом [3] та 6 методик, регламентованих стандартом [4]. До кожної процедури розроблено від 1 до 13 діаграм бізнес процесів, що в сумі становить 108 таких діаграм.

Висновки. На відміну від класичних методів розроблення систем управління якістю у даній статті запропонований комплексний підхід до формування таких систем. Зокрема розроблено модель системи управління якістю, на основі якої розроблено логічну модель процесів та для кожного процесу розроблено комплекс локальних нормативно-правових документів. Дані моделі поєднують і реалізують вимоги законодавчих актів та міжнародних стандартів, що поширюються на системи внутрішнього забезпечення якості університетів. Практично реалізована Програмно-інформаційна система локальних нормативно-правових документів дозволяє швидко

знаходити будь-який документ у систематизованому електронному фонді. Крім того, при оновленні певного документу у цьому фонді, його лінк залишається незмінним.

1. Про освіту: Закон України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> (дата звернення: 03.04.2025).
2. Про вищу освіту: Закон України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18> (дата звернення: 03.04.2025).
3. Про фахову передвищу освіту: Закон України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2745-19> (дата звернення: 03.04.2025).
4. Quality management systems – Requirements: ISO 9001:2015. – [Effective from 2016-09-01]. – Geneva: ISO, 2015. – 22 p.
5. Горпинич О.В. Ефективність управління якістю освіти. *Актуальні проблеми філософії та соціології*. 2024. № 47. С. 21-25, <https://doi.org/10.32782/apfs.v047.2024.4>
6. Михайліченко М.В. Напрями і шляхи оптимізації системи державно-громадського управління якістю університетської освіти в умовах українських реалій. *Проблеми соціальної роботи: філософія, психологія, соціологія*. 2017. № 1(9). С. 46-53.
7. Кузьмак О.М., Кузьмак О.І. Управління якістю вищої освіти в Україні на шляху інтеграції у європейський простір (досвід Європейського Союзу). *Наукові записки Національного університету «Острозька академія», Серія «Економіка»*. 2021. № 23(51). С. 16-21, [https://doi.org/10.25264/2311-5149-2021-23\(51\)-16-21](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2021-23(51)-16-21)
8. Бардась А.В., Замковий М.Ю. До питання управління якістю надання освітніх послуг в закладах вищої освіти. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2024. № 4. С. 72-90 <https://doi.org/10.33271/ebdut/88.072>
9. Батечко Ніна. Управління якістю в сфері вищої освіти: методологічний аспект. *Освітологія*. 2017. № 6. С. 156-162.
10. Настанова щодо якості Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника. URL: https://efund.pnu.edu.ua/wp-content/uploads/sites/172/2024/05/nia.01.1.1-01_2024-nastanova_universytet.pdf (дата звернення: 15.04.2025).

References

1. The Verkhovna Rada of Ukraine. On Education. The Law of Ukraine, zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2145-19. Accessed 03 April 2025.
2. The Verkhovna Rada of Ukraine. On Higher Education. The Law of Ukraine, zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1556-18. Accessed 03 April 2025.
3. The Verkhovna Rada of Ukraine. On the Professional Pre-higher Education. The Law of Ukraine, zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2745-19. Accessed 03 April 2025.
4. Quality management systems – Requirements: ISO 9001:2015. [Effective from 2016-09-01]. ISO, 2015.
5. Horpynych, O.V. “Effectiveness of education quality management.” *Aktual’ni problemi filosofii ta sociologii*, no.47, 2024, pp. 21-25, <https://doi.org/10.32782/apfs.v047.2024.4>
6. Mykhailichenko, M.V. “Areas of Focus and Ways of Optimizing the System of State and Public Administration of the Quality of University Education in Ukrainian Realia.” *Social work issues: philosophy, psychology, sociology*, no.1(9), 2017, pp. 46-53.
7. Kuzmak, O.M., Kuzmak, O.I. “Quality Management of Higher Education in Ukraine on the Way of Integration into the European Space (Experience of the European Union).” *Scientific Notes of Ostroh Academy National University, “Economics” series*, no.23(51), 2021, pp. 16-21, [https://doi.org/10.25264/2311-5149-2021-23\(51\)-16-21](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2021-23(51)-16-21)
8. Bardas, A.V., Zamkovyi, M.Yu. “On the Issue of Quality Management in the Provision of Educational Services in Higher Education Institutions.” *Economics Bulletin of Dnipro University of Technology*, no.4, 2024, pp. 72-90, <https://doi.org/10.33271/ebdut/88.072>
9. Bateczko, Nina. “Quality Management in Higher Education Sphere: Methodological Aspect.” *Oswiatologia*, no.6, 2017, pp. 156-162.
10. Quality Guideline of the Vasyl Stefanyk Precarpathian National University, efund.pnu.edu.ua/wp-content/uploads/sites/172/2024/05/nia.01.1.1-01_2024-nastanova_universytet.pdf. Accessed 15 April 2025.

Дата подання: 30.04.2025

МЕНЕДЖМЕНТ
MANAGEMENT

УДК 658.012.4:004.738.5:330.341.1

doi: <https://doi.org/10.15330/apred.1.21.34-40>

Буртняк І.В.¹, Халудило Т.В.²

**ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ:
ІННОВАЦІЙНІ МОДЕЛІ, ПРОГНОСТИЧНІ СЦЕНАРІЇ ТА СУЧАСНІ
ВИКЛИКИ МОДЕРНІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ**

Карпатський (Прикарпатський) національний університет
імені Василя Стефаника,
Міністерство освіти і науки України,
кафедра економічної кібернетики,
вулиця Шевченка, 57, м Івано-Франківськ,
76000, Україна,
¹тел.: (097)-98-62-632,
e-mail: ivan.burtnyak@pnu.edu.ua,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9440-1467>

²тел.: (073)-16-63-930,
e-mail: haludylo12345@gmail.com,
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-3004-9134>

Анотація. У статті обґрунтовано теоретичні засади цифрової трансформації управління підприємствами в умовах динамічних ринкових змін і глобалізації. Показано, що традиційна модель управлінських процесів та окремі заходи з впровадження цифрових технологій конфліктують із сучасними викликами – глобальними економічними кризами, напруженням у міжнародних відносинах та стрімким розвитком ІТ, що знижує здатність підприємств адаптуватися до зовнішніх потрясінь.

Мета дослідження – систематизувати та поглибити теоретичні основи цифрової трансформації управління з позицій інтеграції ШІ, машинного навчання, аналітики великих даних і хмарних сервісів для модернізації економіки та підвищення конкурентоспроможності бізнесу. Автори виявляють основні бар'єри впровадження цифрових технологій у систему управління та пропонують ефективні підходи до їх подолання задля забезпечення стабільності й гнучкості управлінських рішень.

У роботі використано загальнонаукові методи: абстрагування, аналіз, синтез, логічне узагальнення і порівняння. Етапи переходу від традиційних підходів – до цифрових моделей розглянуто за допомогою функціонального аналізу в контексті суспільного відтворення – виробництва, розподілу, обміну та споживання; поєднано історичний огляд розвитку управлінської думки з аналізом сучасних практик.

Розглянуто ключові аспекти цифровізації: інтеграцію інноваційних технологій у системи управління, використання комп'ютерних алгоритмів для обробки великих даних та створення інтерактивних платформ для оперативного прийняття рішень. Окрема увага приділена зовнішнім факторам – глобальним кризам, міжнародно-політичним викликам і внутрішнім структурним змінам у компаніях.

Наукова новизна полягає в розробці функціонального концепту цифрової трансформації управління, який враховує вплив зовнішніх економічних умов і внутрішніх інноваційних процесів на адаптивність підприємств. Отримані результати сприятимуть підвищенню точності прогнозування, швидкості реагування на зовнішні зміни та зміцненню конкурентоспроможності підприємств.

Ключові слова: цифрова трансформація, управління підприємствами, інноваційні моделі, прогностичні сценарії, штучний інтелект, машинне навчання, аналіз великих даних, хмарні технології, ефективність управління, сучасна економіка

Burtnyak I.V.¹, Khaludilo T.V.²

**DIGITAL TRANSFORMATION OF BUSINESS MANAGEMENT:
INNOVATIVE MODELS, FORECAST SCENARIOS AND CURRENT
CHALLENGES OF ECONOMY MODERNIZATION**

Vasyl Stefanyk Carpathian (Precarpathian) National
University,
Ministry of Education and Science of Ukraine,
Department of Economic Cybernetics,
Shevchenko Str., 57, Ivano-Frankivsk,
76000, Ukraine,
¹tel.: (097)-98-62-632,
e-mail: ivan.burtnyak@pnu.edu.ua,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9440-1467>

²tel.: (073)-16-63-930,
e-mail: haludylo12345@gmail.com,
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-3004-9134>

Abstract. The theoretical foundations of digital transformation in enterprise management have been substantiated in the article under conditions of dynamic market changes and globalization. It has been demonstrated that the traditional model of managerial processes and certain measures for the implementation of digital technologies are conflicted with contemporary challenges – global economic crises, tensions in international relations, and the rapid development of information technologies—which reduces enterprises’ ability to adapt to external shocks.

The aim of the study has been defined as the systematization and deepening of the theoretical basis for digital transformation in management from the standpoint of integrating artificial intelligence, machine learning, big data analytics, and cloud services for the modernization of the economy and the enhancement of business competitiveness. The principal barriers to the implementation of digital technologies within management systems have been identified by the authors, and effective approaches for their overcoming have been proposed in order to ensure the stability and flexibility of managerial decisions.

General scientific methods—abstraction, analysis, synthesis, logical generalization, and comparison—have been employed in the work. The stages of transition from traditional approaches to digital models have been examined through functional analysis in the context of societal reproduction—production, distribution, exchange, and consumption – while a historical review of the evolution of management thought has been combined with an analysis of contemporary practices.

Key aspects of digitalization, including the integration of innovative technologies into management systems, the utilization of computer algorithms for processing large volumes of data, and the creation of interactive platforms for prompt decision-making, have been examined in the article. Special attention has been paid to external factors – global crises, international-political challenges, and internal structural changes within companies.

The scientific novelty has been constituted by the development of a functional concept of digital transformation in management, which takes into account the influence of both external economic conditions and internal innovation processes on enterprises’ adaptability. The results obtained are expected to contribute to increased forecasting accuracy, accelerated responsiveness to external changes, and strengthened competitiveness of enterprises.

Key words: digital transformation, enterprise management, innovative models, predictive scenarios, artificial intelligence, machine learning, big data analytics, cloud technologies, management efficiency, modern economy.

Introduction. In the modern era of rapid development in information technology and the globalization of economic processes, the digital transformation of enterprise management

assumes a decisive role in modernizing the economy and ensuring the competitiveness of companies. The transition from traditional management methods to innovative models – based on the integration of artificial intelligence, machine learning, big data analytics, and cloud services – has become an integral component of enterprises' successful adaptation to the dynamic conditions of the market.

The significance of this transformation lies not only in the optimization of internal processes and the improvement of decision-making effectiveness but also in the creation of strategic platforms that facilitate in-depth analysis of market trends and the forecasting of future development scenarios. This process requires a comprehensive reassessment of traditional approaches since the accumulated experience of classical management methods can no longer fully address the complexities and dynamics of modern economic conditions.

The scientific conceptualization of digital transformation as a phenomenon is rooted in multifaceted theoretical foundations developed by representatives of various economic schools of thought. At the same time, practical experience shows that the successful implementation of innovative technologies in enterprise management demands a holistic approach that includes legal, socio-economic, technical, and organizational measures. The specifics of modern digital transformation are also shaped by external challenges – global economic crises, shifts in international markets, and local factors triggered by various political and security influences.

The research dedicated to analyzing innovative models and predictive scenarios in the field of enterprise management is both timely and highly relevant. It is aimed not only at synthesizing the current experience in the implementation of digital technologies in business practices but also at determining the prospects for their further adaptation in response to the challenges of today's market. The integration of cutting-edge technologies into the management system not only enables the automation of routine processes but also ensures a more flexible and adaptive functioning of enterprises, which is critically important in conditions of economic instability.

Research Task. The study involves the development and testing of a comprehensive approach for the comparative assessment of the efficiency of traditional enterprise management methods and innovative digital solutions. The main objective is to compare traditional methods with innovative approaches and to integrate techniques of big data analysis, machine learning, and artificial intelligence to enhance flexibility, forecasting accuracy, and the promptness of managerial decision-making under current market conditions.

Results. Digital transformation of enterprise management is an integrated process that acts as a system-forming factor for the implementation of modern technological solutions, significant changes in internal organizational structures, and new approaches to decision-making. Large-cap companies fully integrate traditional management methods into unified systems, where information technologies, data analytics, and cloud services serve as the primary tools for optimizing operations and adapting to fluctuating market conditions [7].

The primary goal and tool for modernization is the implementation of artificial intelligence systems for demand forecasting and market trend analysis, the automation of routine processes, and the creation of interactive platforms for managing communication among employees. By leveraging a machine learning framework, a set of traditional methods can be utilized – these methods will be embodied in an audio-video recording that is provided to a specific AI for analysis and for updating the dataset to support further autonomous operations [5].

The use of digital tools is increasingly becoming the fundamental mechanism for developing predictive scenarios, thereby enabling businesses to respond more accurately to external challenges and internal changes. Consequently, the integration of cutting-edge

technologies modernizes the management process and lays the foundation for transitioning companies to more flexible and adaptive operational models, ensuring their competitiveness in the modern market.

The formulation of the research task is aimed at developing a comprehensive approach for the comparative evaluation of traditional enterprise management methods and innovative digital solutions. The main objective of the study is to determine the efficiency of each approach by applying proprietary computational models that consider both quantitative and qualitative indicators.

Traditional management methods typically employ classical financial and operational metrics such as profitability, capital turnover, and the cost-to-revenue ratio. Formally, the efficiency of the traditional approach can be outlined as a function $E_t = \frac{\sum_{i=1}^n (R_i - C_i)}{C_t}$, where R_i – revenues, C_i – represents expenses for individual areas of activity, a C_t – stands for total expenses [2].

In contrast, innovative management methods involve the use of modern technologies – such as big data analytics, machine learning algorithms, and artificial intelligence – that not only facilitate the evaluation of the current state but also enable the forecasting of future trends. Here, efficiency can be represented in the form of a model in which the key element is a dynamic component [6]:

$$E_i = \alpha * f(D) + \beta * g(P) + \gamma * h(S),$$

where $f(D)$ represents the data analysis function, $g(P)$ denotes the model's predictive capability, and $h(S)$ indicates the system's adaptability to changes in the external environment. The coefficients α , β , and γ are determined experimentally to most accurately reflect the actual impact of each element.

Author's methodology is based on the synthesis of analytical skills and econometric models, complemented by the active use of modern programming languages and artificial intelligence algorithms. Using this methodology, an analysis was conducted to evaluate the efficiency of both traditional and innovative methods. The analysis is based on a sample of 1,000 generated values and on the formulas described above – the model's efficiency is calculated accordingly. The development was carried out using the Python programming language in the Idle Shell 3.8.9 environment [1,3].

The first five generated income and expense values were used to calculate the efficiency indicators of traditional management methods. The results of the calculations are presented in the form of a table with examples of income, expenses and calculated efficiency coefficients (see Table 1).

Table 1

Calculating the effectiveness of traditional methods

Examples of income (first 5 values)	1124.17853825	965.43392471	1161.92213453	1380.7574641	941.46165632
Examples of expenses (first 5 values)	1080.87108732	985.92673658	812.92607398	671.61264446	940.64466272
Calculated efficiency of traditional methods	0.23267098512495502				

Source: author's development

The results of the analysis of the traditional method (see Table 1) indicate the following: for the first five sample elements, income ranges from approximately 941 to 1381 monetary units, while expenses vary from about 672 to 1081 units. The calculated efficiency of the traditional approach is 0.23267, indicating that the total profit (the difference between income and expenses) is roughly 23.3% of the total expenses. This evaluation suggests that while there is some profitability associated with the application of classical management methods, it also underscores the limitations of this approach in the context of the high dynamism of the modern market.

The next table summarizes the first five values of data-analysis, forecasting, and system-adaptability metrics, culminating in the overall efficiency score for innovative management methods. This comparison highlights the enhanced stability, predictive accuracy, and adaptability afforded by digital technologies (see Table 2).

Table 2

Calculation of the effectiveness of innovative methods

Examples of data analysis (first 5 values)	0.84967142	0.78617357	0.86476885	0.95230299	0.77658466
Examples of forecasting (first 5 values)	0.95990332	0.88869505	0.75894456	0.65295948	0.8547335
Examples of system adaptability (first 5 values)	0.86624109	0.89277407	0.860379	0.88460192	0.80531927
Calculated efficiency of innovative methods	0.8050817986134027				

Source: author's development

The results of the innovative approach (see Table 2) indicate a high potential for the use of digital technologies in optimizing enterprise management. An analysis of the first five data analysis metric values demonstrates the stability of the algorithms[4], with values ranging from 0.7766 to 0.9523, which indicates the system's sufficient capacity to process and analyze large volumes of information. The forecasting metrics, reflecting the system's ability to construct scenarios of future changes, range from 0.6530 to 0.9599, suggesting a high potential for predicting market trends. Similarly, the system adaptability values (ranging from 0.8053 to 0.8928) reflect the system's ability to respond rapidly to both external and internal changes.

The calculated overall efficiency of innovative methods is 0.80508, which indicates a significant optimization of managerial processes compared to traditional approaches. This evaluation supports the assertion that the application of integrated digital solutions not only automates routine tasks but also enhances adaptability and forecast accuracy – critical factors for dynamically responding to the evolving conditions of the modern market.

Comparing the obtained results, a clear conclusion can be drawn regarding the advantages of employing innovative methods over traditional ones. On the one hand, the traditional approach – based on the analysis of classical financial metrics (income and expenses) – yielded a calculated efficiency of approximately 0.23267. This suggests that the enterprise's profit is about 23.3% of total expenses, which may be acceptable under certain circumstances but does not guarantee high adaptability and competitiveness in today's dynamic environment.

The innovative approach, which integrates data analysis, forecasting capabilities, and system adaptability, produced a significantly higher result – an efficiency level of 0.80508.

This value demonstrates a more robust capability of the system to analyze market conditions, accurately predict changes, and respond swiftly to external challenges. In this case, innovative technologies not only automate routine processes but also substantially improve the quality of managerial decisions through in-depth data analysis and the ability to model future scenarios[6].

When considering the application of these methods in practical settings, the traditional approach may be useful for enterprises operating in a stable environment with minimal external influences, where historical data remains relevant. However, modern enterprises that face rapidly changing market conditions and numerous external factors have a greater incentive to implement innovative methods. The use of digital technologies enables a more flexible, accurate, and adaptive set of management tools, ultimately contributing to enhanced competitiveness and responsiveness in decision-making.

The innovative approach outperforms the traditional one in every parameter – from analysis and forecasting to adaptability to environmental changes. The use of modern digital technologies allows for the creation of high-quality predictive scenarios, which are critically important for enterprises striving to remain competitive amid the instability of the modern market.

Digital transformation in enterprise management is a decisive factor in enhancing their competitiveness in today's market conditions. Research demonstrates that traditional management methods based on classical financial indicators yield rather limited efficiency, as reflected in a comparatively low profitability metric[8]. In contrast, the integration of modern digital technologies—particularly machine learning algorithms and artificial intelligence – contributes not only to a deeper data analysis but also to more accurate market change predictions, enabling enterprises to respond promptly to external and internal challenges. Transitioning to innovative management models ensures the creation of a more flexible and adaptive system, which is a key condition for the modernization and successful operation of businesses today.

Conclusions. The work encapsulates the essence of transformational processes in modern entrepreneurship, where innovative approaches serve as a catalyst for the profound reorganization of management systems. It demonstrates that digitalization is not merely the automation of routine operations but also the development of new mechanisms for analysis, forecasting, and adaptation, which enable enterprises to respond effectively to rapidly changing market conditions. Compared to traditional methods, which are focused on classical financial indicators, the modern approach offers significantly greater dynamism and flexibility in the management process, facilitating the creation of resilient strategic platforms for business development. Thus, the implementation of digital solutions becomes an integral prerequisite for the modernization and competitiveness of companies in the global economic environment, opening new horizons for integrated development and sustainable economic growth.

1. Python 3.13 documentation. URL: <https://docs.python.org/uk/3.13/index.html>. (дата звернення: 11.04.2025).
2. Моделювання оцінки економічної ефективності виробничого підприємства. SumDU Repository. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85068>. (дата звернення: 11.04.2025).
3. W3Schools.com. URL: <https://www.w3schools.com/python/default.asp>. (дата звернення: 11.04.2025).
4. Види ефектів від інноваційної діяльності. *Економіка та організація інноваційної діяльності. Комплексне оцінювання ефективності інноваційної діяльності.* URL: https://elib.tsatu.edu.ua/dep/feb/ptbd_1/page9.html. (дата звернення: 12.04.2025).
5. Галузеві тренди. Штучний інтелект в Україні: як розвивається галузь. Kyivstar Business Hub — корпоративний блог для бізнесу. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/galuzevi-trendi-shtuchnij-intelekt-v-ukrayini-yak-rozvivayetsya-galuz>. (дата звернення: 11.04.2025).

6. Поняття та методи аналітичних прогнозів. *Електронна бібліотека онлайн MegaLib.com.ua*. URL: https://megalib.com.ua/content/1921_35_Ponyattya_ta_metodi_analitichnih_prognoziv.html. (дата звернення: 12.04.2025).
7. Цифрова трансформація бізнесу з чого почати (частина 1). URL: <https://www.softkey.ua/ua/useful/articles/tsifrovaya-transformatsiya-biznesa-s-chego-nachat-chast-1>. (дата звернення: 11.04.2025).
8. Воронкова, В. Є. Ніколаєнко. Цифрова трансформація підприємств як стратегічний інструмент сталого розвитку та економічної стабільності в умовах війни та післявоєнного відновлення." *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2025. № 9. С. 9-17. URL: <https://www.dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/553/533>. (дата звернення: 12.04.2025).

References

1. Python 3.13 Documentation. Python Documentation, docs.python.org/uk/3.13/index.html. Accessed 11 Apr. 2025.
2. SumDU Repository: Modeling the Evaluation of Economic Efficiency of a Manufacturing Enterprise. SumDU Repository, essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85068. Accessed 11 Apr. 2025.
3. W3Schools.com. W3Schools Online Web Tutorials, www.w3schools.com/python/default.asp. Accessed 11 Apr. 2025.
4. "Types of Effects of Innovative Activity." *Economics and organization of innovative activities: Comprehensive Evaluation of Innovative Activity Efficiency*, Elib.tsatu, elib.tsatu.edu.ua/dep/feb/ptbd_1/page9.html. Accessed 12 Apr. 2025.
5. "Industry Trends: Artificial Intelligence in Ukraine – How the Industry Is Developing | Kyivstar Business Hub." Kyivstar Business Hub — Corporate Blog for Business, hub.kyivstar.ua/articles/galuzevi-trendi-shtuchnij-intelekt-v-ukrayini-yak-rozvivayetsya-galuz. Accessed 11 Apr. 2025.
6. "Concepts and Methods of Analytical Forecasts." *MegaLib.com.ua*, megalib.com.ua/content/1921_35_Ponyattya_ta_metodi_analitichnih_prognoziv.html. Accessed 12 Apr. 2025.
7. *Digital Business Transformation: Where to Start (Part 1)*. Softkey.ua, www.softkey.ua/ua/useful/articles/tsifrovaya-transformatsiya-biznesa-s-chego-nachat-chast-1. Accessed 11 Apr. 2025.
8. Voronkova, V., and Ye.Nikolaienko. "Digital Transformation of Enterprises as a Strategic Tool for Sustainable Development and Economic Stability in Conditions of War and Post-War Recovery." *Digital Economy and Economic Security*, no. 9, 2025, pp. 9–17, www.dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/553/533. Accessed 12 Apr. 2025.

Дата подання: 30.04.2025

МЕНЕДЖМЕНТ
MANAGEMENT

УДК 351.85:338.48-53(477+4)

doi: <https://doi.org/10.15330/apred.1.21.41-55>

Карий О. І.¹, Бондаренко Ю. Г.², Кулиняк І. Я.³, Огінок С. В.⁴

**УПРАВЛІННЯ РЕКРЕАЦІЙНИМИ ПОСЛУГАМИ В УКРАЇНІ В УМОВАХ
ВІЙНИ: РОЛЬ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ТА ДОСВІД ЄВРОПЕЙСЬКИХ КРАЇН**

Національний університет «Львівська політехніка»,
Міністерство освіти і науки України,
кафедра менеджменту організацій,
вул. Митрополита Андрея, 5, Львів,
79013, Україна,
тел.: (032) 258-21-75,
¹e-mail: oleh.i.karyi@lpnu.ua
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1305-3043>

²e-mail: yulia.h.bondarenko@lpnu.ua
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2362-7629>

³e-mail: ihor.y.kulyniak@lpnu.ua
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8135-4614>

⁴e-mail: solomiia.v.ohinok@lpnu.ua
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5462-5362>

Анотація. У статті досліджуються роль державної політики в Україні та досвід європейських країн щодо управління рекреаційними послугами в умовах війни. Мета статті – проаналізувати особливості управління рекреаційними послугами в Україні в умовах воєнного стану, з'ясувати роль державної політики у забезпеченні комплексної реабілітації осіб, які зазнали впливу та наслідків війни, а також дослідити можливість адаптації європейського досвіду для формування ефективних підходів до управління. У статті використано комплексний міждисциплінарний підхід, що включає аналіз літератури та нормативної бази, порівняльний аналіз, системний підхід та описово-аналітичний метод для дослідження управління рекреаційними послугами в умовах війни в Україні. Розглянуто роль медико-біологічної, соціально-культурної та економічної функцій рекреаційної діяльності як важливі етапи у формуванні плану по реабілітації та соціальній адаптації осіб, які зазнали впливу та наслідків війни. Обґрунтовано роль державної політики у забезпеченні комплексної реабілітації осіб, які зазнали впливу та наслідків війни, шляхом розвитку рекреаційних послуг. Встановлено, що вітчизняна система відновлення потребує подальшого вдосконалення, зокрема в частині комплексності підходів, персоналізації підтримки та міжвідомчої координації. Особливу увагу заслуговує питання рекреації як інструменту повноцінного відновлення, яке поки не набуло достатнього розвитку в Україні як окрема складова державної політики. Наведено порівняльний аналіз підходів до реалізації функцій рекреаційної діяльності в Україні та країнах Європейського Союзу. Для забезпечення комплексної реабілітації осіб, які зазнали впливу та наслідків війни, запропоновано створити умови для оздоровлення, відпочинку та відновлення осіб, які зазнали впливу війни, впровадити ефективні реабілітаційні програми психологічної підтримки, розробити та впровадити державні програми підтримки осіб, які зазнали впливу та наслідків війни. Результати дослідження будуть корисними для органів державної влади, місцевого самоврядування та фахівців у сфері туризму і рекреації для розроблення ефективних стратегій управління рекреаційними послугами в умовах війни та під час післявоєнного відновлення.

Ключові слова: державна політика, рекреаційні послуги, воєнний стан, післявоєнне відновлення, медико-біологічна функція, соціально-культурна функція, економічна функція, реабілітація військовослужбовців, особи, які зазнали впливу та наслідків війни.

Karyy O. I.¹, Bondarenko Yu. H.², Kulyniak I. Ya.³, Ohinok S. V.⁴

**MANAGEMENT OF RECREATIONAL SERVICES IN UKRAINE DURING
WARTIME: THE ROLE OF STATE POLICY AND BEST PRACTICES FROM
EUROPE**

Lviv Polytechnic National University,
Department of Management of Organizations,
Ministry of Education and Science of Ukraine,
Metropolitan Andrew str., 5, Lviv,
79013, Ukraine,
tel.: (032) 258-21-75,
¹e-mail: oleh.i.karyi@lpnu.ua
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1305-3043>

²e-mail: yulia.h.bondarenko@lpnu.ua
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2362-7629>

³e-mail: ihor.y.kulyniak@lpnu.ua
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8135-4614>

⁴e-mail: solomiia.v.ohinok@lpnu.ua
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5462-5362>

Abstract. In this article, the role of state policy in Ukraine and the experience of European countries in managing recreational services during wartime are investigated. The purpose of the study is defined as the analysis of specific features of recreational service management in Ukraine under martial law, the identification of the role of public policy in ensuring the comprehensive rehabilitation of individuals affected by the war, and the exploration of the potential for adapting European practices to develop practical management approaches. A comprehensive interdisciplinary methodology is applied, literature and regulatory frameworks are analyzed, a comparative approach is adopted, a systems perspective is employed, and a descriptive-analytical method is utilized to examine recreational service management in wartime Ukraine. The medical-biological, socio-cultural, and economic functions of recreational activities are assessed as essential stages in developing rehabilitation and social adaptation plans for individuals affected by the conflict. The role of public policy in facilitating physical, psychological, and social recovery, adaptation, and reintegration through the development of recreational services is substantiated. The need for improvements in the national recovery system is emphasized, particularly regarding integrated approaches, personalized support, and interagency coordination. Special attention is given to recreation as a critical but underdeveloped component of state policy for comprehensive recovery. A comparative analysis of the implementation of recreational functions in Ukraine and the EU is conducted. Recommendations are proposed to ensure comprehensive rehabilitation of individuals affected by the war, including the creation of conditions for health improvement, rest, and recovery; the implementation of effective psychological support programs; and the development and execution of state programs to support war-affected populations. The findings of this study are expected to be of practical value for public authorities, local governments, and professionals in the fields of tourism and recreation in developing strategies for managing recreational services during wartime and throughout the post-war recovery period.

Keywords: public policy, recreational services, martial law, post-war recovery, medical-biological function, socio-cultural function, economic function, rehabilitation of military personnel, individuals affected by the war.

Acknowledgements

The article was prepared in the framework of the Jean Monnet Module “European experience in the promotion of heritage and cultural tourism” (101085171 – ERASMUS-JMO-2022-HEI-TCH-RSCH) (EEPHCT), which is being realized by the Lviv Polytechnic National University (Department of Management of Organizations) with the support of the Erasmus+ Programme of the EU. Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the authors only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Commission. Neither the European Union nor the European Commission can be held responsible for them.

Introduction. War is destruction, violence, pain, and despair. It brings death, physical and emotional suffering, leaves deep psychological scars, and forces millions to flee their homes in search of safety. For Ukraine, the war has been ongoing since 2014. Still, every citizen has fully experienced its devastating impact over the past three years, and its consequences continue to affect lives today. Each copes with these consequences differently: some find the internal strength to overcome difficulties independently, while others require long-term rehabilitation, social support, psychological assistance, and reintegration into society. In this context, the development of recreational services can play a crucial role in the recovery of the psycho-emotional and physical well-being of military personnel, former prisoners of war, internally displaced persons, and individuals who have experienced combat or other war-related consequences.

Recreational services aim to restore a person's vitality, psychological balance, and physical health. According to the Order “On the Approval of the Regulation on Recreational Activities within the Territories and Facilities of the Nature Reserve Fund of Ukraine” [1], recreational activities are defined as those that create conditions for general wellness and educational recreation, contributing to the restoration of mental, spiritual, and physical strength. Therefore, the recreational sector's development can become an effective tool for rehabilitating and adapting war-affected individuals. The organization of specialized recreational programs, the creation of appropriate infrastructure, the implementation of nature-based therapeutic activities, and the development of sports, creative, and educational initiatives – all of these contribute to helping those who have endured great hardship regain inner balance, return to a whole life, and adapt to a peaceful environment.

Governmental and local authorities are expected to play a vital role in this process. They should develop and implement support programs, facilitate the financing of recreational initiatives, and ensure the accessibility of such services for all who need them. Integrating recreational activities into the system of social rehabilitation will become a key step toward the recovery of Ukrainian society in the aftermath of the war.

This study involved a thorough analysis, synthesis, and review of scientific and methodological literature, legislative and regulatory acts, and theoretical foundations relevant to the topic. Particular attention was paid to examining legislative and regulatory documents, notably the Law of Ukraine “On Rehabilitation in the Field of Health Care” [2], the most recent version of which came into force on January 1, 2025. This law defines the legal, organizational, and economic foundations of rehabilitating persons with limitations in daily functioning. Another significant regulatory act is the Resolution “On Approval of the Concept for the Development of the Public Health System” [3], which aims to shape a healthy nation as one of the key values and prerequisites for the country's socio-economic development. The document outlines optimal conditions for realizing each person's potential throughout life and is based on European quality of life and well-being standards. Preserving health and ensuring a decent standard of living are among the primary goals of the global community, enshrined in

European policy strategies, recommendations of the World Health Organization, the Council of Europe, and the European Union.

The issues of managing the rehabilitation system for military personnel in Ukraine are widely covered in the works of national scholars, including I. Babova and V. Rozhkov [4], V. Voloshyna [5], O. Kohut and S. Vyshnichenko [6], Y. Radysh and O. Sokolova [7], and others. Of particular interest are the studies of N. Fomenko [8], who has extensively analyzed the primary forms of organizing sanatorium-resort services to improve population health and restore physical, emotional, and mental well-being. In addition, the research of I. Fediai [9] identified three main groups of societal functions of recreational activities. Each of these groups encompasses certain aspects of human activity; however, clear boundaries between them are absent, as social needs are interconnected and interdependent.

Numerous foreign studies (A. Borecka, M. Szczypek, A. Pabin, K. Kowalczyk, E. Maculewicz [10], L. Jiménez Martínez, G. Sebares Valle [11], F. Komossa, E. H. van der Zanden, C. J. E. Schulp, P. H. Verburg [12], J. P. Schägner, J. Maes, L. Brander, M.-L. Paracchini, V. Hartje, G. Dubois [13], F. A. Taye, J. Abildtrup, M. Mayer, M. Ščasný, N. Strange, T. Lundhede [14]) examine the experiences of countries affected by military conflicts and their approaches to restoring the recreational and tourism sectors. These studies emphasize the importance of governmental support in restoring and developing recreational services in Ukraine under conditions of war and during the post-war recovery period.

Task Statement. This article aims to analyze the specific features of managing recreational services in Ukraine under martial law, to determine the role of public policy in ensuring the comprehensive rehabilitation of individuals affected by the war through the development of recreational services that promote their physical, psychological, and social recovery, adaptation, and integration into society, and to explore the potential for adapting European experience to form practical management approaches.

Results. Upon returning, military personnel face recovery, rehabilitation, physical and mental well-being restoration, health improvement, and adaptation to a peaceful life. This process can be complicated, as there are numerous barriers to finding suitable places that can provide the appropriate conditions for the rehabilitation of veterans. The state must assume a leading role in the rehabilitation and adaptation process. For the state, each military service member is, first and foremost, a hero who defended its independence and sovereignty, and only then a unit of human capital. Accordingly, the development of recreational activities should become one of the main directions of national policy. Recreational activity can serve as a platform for forming a foundation to restore the psycho-emotional, spiritual, and physical strength of those who have directly experienced war and as a means to accelerate and simplify their recovery and reintegration into peaceful life.

Individuals who have experienced war-related and forced changes in their lives can be conditionally divided into the following groups:

- military personnel (veterans);
- former prisoners of war;
- individuals who have undergone forced displacement;
- individuals who found themselves in combat zones or survived bombings;
- individuals who have lived for an extended period in regions close to active hostilities and frequent bombings;
- individuals who do not fall into the above groups but have developed psychological issues exacerbated by the war.

A separate protocol for rehabilitation and integration based on recreational activities must be developed for each group. For this article, the authors collectively refer to these four categories as “*individuals affected by the war and its consequences.*”

This creates a need for the classification of the functions of recreation. In recreational activity, three broad groups of societal functions are typically distinguished [9; 15]:

1. The medical-biological function involves sanatorium-resort treatment and wellness services to restore physical and spiritual strength and improve a person's overall health.

2. The socio-cultural function focuses on satisfying cultural and spiritual needs, particularly the human drive for knowledge, self-awareness, and the search for meaning.

3. The economic function is related to the maintenance and restoration of labor resources. Recreation helps preserve and enhance individuals' working capacity, contributing to increased labor productivity, reduced illness rates, and extended active employment periods. This, in turn, leads to optimizing working time usage and strengthening a society's economic potential.

Thus, each function represents an essential phase in forming a rehabilitation and social adaptation plan for individuals affected by war and its consequences. For instance, the medical-biological function represents the stage at which war participants and victims should undergo medical rehabilitation.

Medical rehabilitation is a system of therapeutic measures aimed at restoring functions impaired or lost due to illness or injury and activating the body's compensatory capacities to create optimal conditions for returning to normal life activities and work (including military service) [16]. The authors believe that everyone who has been exposed to war, in any capacity, should undergo this phase, since many psychological problems may remain hidden and could become future triggers.

Psychological rehabilitation must begin not in a formal office setting, but in a casual conversational form and a familiar, wellness-oriented environment for the individual. This approach would help build trust and prepare the ground for more in-depth psychological therapy. Doctor of Medical Sciences, Professor K. Babov [17] and his team developed the key principles that medical rehabilitation should be based on:

- early initiation of therapeutic and rehabilitation interventions (as soon as the patient's somatic condition and level of consciousness allow);
- comprehensiveness in the use of all available and necessary rehabilitation tools (the integration of medical, physical, and psychological components allows for impact at all levels – physiological (body), psychophysiological (individual), and psychological (personality));
- individualization of the rehabilitation program;
- phased progression of the rehabilitation process.
- continuity and consistency across all stages of rehabilitation;
- social orientation;
- use methods for monitoring the adequacy of workload and the effectiveness of rehabilitation.

The importance of undergoing this stage is underscored by statistics from the Military Prosecutor's Office of Ukraine: in 2016, 63 cases of suicide among military personnel were recorded. In the first two months of 2018, this figure reached 16 cases, and by April of the same year, the number had climbed to at least 554 suicides. Thus, 2018 marked the peak in suicide rates among military personnel [18; 19; 20; 21]. For comparison, the global statistics indicate that the suicide rate among NATO military personnel during the Iraq war was 0.026%, while during the Soviet war in Afghanistan it reached 0.29%. This rate is estimated at 0.007% per 100,000 service members in Ukraine, which aligns with global norms [22]. At the same time, according to Anatolii Matios, an average of two to three military suicides occurred every week during 2017. However, it is tough to determine the actual number of suicides among veterans, especially after demobilization [23]. These statistics precede the full-scale invasion. Unfortunately, no publicly available data reflects the current state of affairs. Nevertheless, we may assume that the suicide rate is rising due to more intense

combat, the prolonged duration of the war, and harsher battlefield conditions – all of which contribute to increasing psychological pressure and the exacerbation of mental and physical disorders.

Therefore, there is a pressing need to develop a unified registry of individuals affected by war, categorized into the aforementioned groups, prioritizing the first and second groups for rehabilitation. Each group should have a tailored rehabilitation plan with specific protocols and resort facilities equipped for the required therapeutic interventions.

This database must include an electronic medical record for each individual, which can then be used to select the appropriate preventive and rehabilitation institution.

To reduce the burden on rehabilitation facilities, the authors propose grouping individuals affected by war according to two key criteria:

- health status (Critical condition – immediate transfer from inpatient care to sanatorium-based rehabilitation. Moderate condition – requires sanatorium treatment with a possible interval of 1 to 3 months between inpatient and sanatorium stages. Mild condition – requires annual sanatorium treatment for ongoing medical evaluations);

- type of medical services required.

Such classification would greatly facilitate the distribution of individuals needing long-term rehabilitation.

It is also essential to reform the approach to organizing sanatorium-resort institutions. Currently, the entities involved in providing sanatorium-based rehabilitation services to military personnel include: governmental bodies responsible for organizing and funding such services, particularly the Ministries of Health, Social Policy, Veterans Affairs, and Defense; providers of medical services, such as sanatoriums and rehabilitation centers of various ownership types and jurisdictions, including private institutions; agencies responsible for training rehabilitation professionals, notably the Ministry of Education and Science and the Ministry of Health [16]. This multitude of institutions creates a disorganized management structure and opens opportunities for corruption. The authors recommend the creation of a centralized database of sanatorium-resort institutions in Ukraine and abroad. Upon signing agreements with the Ministry of Health, foreign institutions would be included in providing services to individuals affected by war. To achieve this, it is necessary to:

1. Create a database listing the legal name, address, types of rehabilitation offered, and the number of available and occupied places for each facility.

2. Sign service agreements covering all financial aspects.

3. Grant access to this database to all inpatient medical institutions.

4. Integrate this system with patients' electronic medical records to simplify communication between doctors and rehabilitation specialists.

It should be emphasized that establishing effective data management systems and their integration into medical and sanatorium processes will ensure proper rehabilitation and wellness services for individuals affected by war. This will significantly contribute to restoring their physical and emotional well-being.

At the second stage of recreational activity, the socio-cultural function is implemented. After the phase focused on physical recovery and partially on psycho-emotional well-being, the emphasis shifts to fulfilling a person's cultural and spiritual needs. This is when individuals affected by war begin to reassess their place in society, establish new social connections, adapt to civilian life, and search for new meaning, as their core values have often been reevaluated during wartime.

According to the authors, this stage is particularly vulnerable and frequently neglected by those affected by war. Many perceive they can handle the rest independently after physical rehabilitation. Unfortunately, it is during the return to everyday life that post-traumatic stress disorder (PTSD) often manifests, triggered by external stressors. These triggers may include

misunderstandings with family members or neighbors, employment difficulties, lack of psychological support, or social isolation.

At this stage, local and national authorities play a crucial role. They must ensure favorable conditions for organizations working to develop recreational spaces and simultaneously encourage and motivate individuals affected by war to engage with these spaces. A recreational space is a territory where leisure and recovery are organized by recreational organizations or based on existing leisure infrastructure adapted to deliver recreational services.

Such areas enable joint recreation and recovery for individuals affected by war and their families, within a relaxed atmosphere supported by specialists from recreational organizations. When properly organized, such leisure time can effectively satisfy fundamental human needs: physical activity, health improvement, emotional balance, and enjoyment through active rest.

The primary goal of this recreational process is to fulfill social needs, which, when supported by recreational professionals, help restore self-esteem and social recognition among war-affected individuals and their families. This, in turn, fosters self-realization, which becomes a key factor in successful social reintegration and significantly reduces the negative consequences of war.

Meeting these fundamental needs supports physical and psychological recovery, returning to a fulfilling life, social integration, and restoring a sense of personal value and prospects.

The core concept guiding recreational organizations working with war-affected individuals should be A. Maslow's theory is a holistic human-centered approach that views the satisfaction of needs as a key factor in healing and development. This theory posits that the basic physiological and safety needs must first be fulfilled, forming the foundation for further recovery [24; 25]. The next stage involves supporting social connections, facilitating social integration, and creating a sense of belonging. Eventually, ensuring respect and recognition contributes to restoring self-confidence, which becomes the basis for self-actualization and adaptation to a peaceful life.

Implementing this approach will improve the physical and psychological condition of individuals affected by war, promote their socialization, foster new life prospects, and encourage active participation in public life. This viewpoint is reinforced by the work of Ivan Vernadskyi, who was referred to as the "founder of the theory of needs." "In political economy," he wrote, "there is perhaps no subject whose explanation is as important as that of human needs" [26].

The final stage of recreational activity aims to support and restore the labor force. At the same time, the economic function, which becomes central at this stage, is also evident in the previous levels of recreational activity. Health resorts and recreational institutions play a significant role in economic development, as they provide essential services to the population and engage businesses across various industries that pay taxes and contribute to the country's GDP.

Recreational activities help preserve and enhance the working capacity of the population, directly impacting labor productivity, reducing morbidity rates, and extending the period of active employment. Research by M. Tuhon-Baranovskyi confirms that increases in wages and profits are directly linked to labor productivity, which largely depends on restoring the psycho-emotional and physical state of the workforce [26]. Thus, ensuring quality rest and recreational opportunities promotes rational use of working time, ultimately strengthening society's economic potential.

From the perspective of state policy, investment in the recreational sector is strategically important, as it contributes to national health preservation, an increase in well-being, and the

social protection of citizens. As a subsystem of the economy, the recreational sphere performs production, distribution, and consumption of recreational services necessary to restore the population's mental, physical, and intellectual resources.

According to research by I. Vernadskyi, labor is the source of wealth, and one of the key efficiency factors in every sector is spiritual (intangible) capital. This underlines the importance of the individual as the primary creator of this capital and the necessity of satisfying their need for rest and recovery [26].

Thus, the economic function of recreation plays a key role in creating conditions for healing, treatment, active leisure, and rest – all of which are essential for physical and psycho-emotional recovery. This is particularly crucial for those who have experienced war, as access to recreational resources helps them return to their whole lives, contributing to their social and economic reintegration.

The socio-cultural function of the recreational sector remains one of its priority areas, as it not only improves citizens' well-being but also serves as a foundation for sustainable economic growth.

In EU countries, recreational services play an essential role in the rehabilitation of individuals affected by war. For instance, specialized veteran centers in Germany utilize recreational therapy, including sports activities such as therapeutic swimming and alpine skiing, to restore physical health and improve emotional well-being. In Austria, following the Yugoslav Wars, programs for refugees included yoga, art therapy, and group mountain walks, supporting not only physical recovery but also psychosocial adaptation. In France, specialized rehabilitation resorts offer programs that combine medical assistance with recreational activities such as equestrian tourism and ecological walks for veterans and victims of conflict. In Sweden, rehabilitation programs for those who have experienced crises include the use of natural resources, such as rural tourism and outdoor activities, which involve both physical and psychotherapeutic methods to support participants' mental health.

These examples demonstrate how recreational services can become a crucial element of post-war recovery and social reintegration for individuals who have lived through crises.

In many European countries, recreational services are actively utilized to improve the population's physical and psychological well-being and stimulate socio-cultural processes and regional economic development. For instance, in Switzerland, recreational resources such as resorts, ski bases, and lakes have a substantial financial impact on local communities. These facilities provide employment opportunities and hubs for cultural events, including festivals, music concerts, and sporting competitions. Such events create social platforms for interaction, strengthening social bonds among different population groups. These initiatives are actively supported by both public and private investments, contributing to developing local economies and attracting tourism.

In the Netherlands, recreational activity also carries significant socio-cultural importance. The concept of "global cultural tourism" is actively developed, where recreational zones host cultural events, museums, exhibitions, and workshops. These initiatives promote the development of local culture and the preservation of traditions, while generating economic benefits for local communities. From catering and accommodation, tourism services increase business revenues and job creation.

In the United Kingdom, the role of recreational services goes beyond physical recovery. Tourism and cultural events in recreational areas are essential for attracting investment and stimulating local economic growth. The government actively supports infrastructure development and implements programs to attract tourists to cultural and historical sites, nature reserves, and national parks.

This EU experience illustrates how recreational services can improve the quality of life and the sustainable development of regions, creating new opportunities for cultural integration and economic prosperity.

This study analyzed the implementation of the key functions of military personnel rehabilitation and reintegration in Ukraine, focusing on medical-biological, socio-cultural, and economic dimensions. It was found that the national recovery system requires further enhancement, particularly in terms of a comprehensive approach, personalized support, and inter-agency coordination.

Special attention should be paid to recreation as a tool for full recovery, which has not yet been sufficiently developed in Ukraine as a distinct component of state policy. Therefore, Table 1 presents a comparative analysis of the implementation approaches for the mentioned functions in European Union countries to expand the research context. This allows for an outline of key differences between national models and helps to identify potential directions for adapting positive international practices to the Ukrainian context.

Table 1

Implementation of Rehabilitation and Reintegration Functions for Servicemembers in Ukraine and the EU

Function	Goal	Implementation measures in		Comparison of implementation measures between Ukraine and the EU	
		Ukraine	EU	Common	Differences
Medical-Biological	Recovery of veterans' physical and mental health, health resort treatment, rehabilitation	– expansion of rehabilitation centers – access to health resorts – individual treatment programs – integration into eHealth	– standardized treatment protocols – integrated medical services for veterans – extensive use of telemedicine – cooperation with NGOs	Comprehensive approach to physical and psychological rehabilitation	Ukraine needs to strengthen infrastructure. The EU has a higher level of technological support and established programs.
Socio-Cultural	Meeting spiritual and cultural needs, social integration, finding life meaning	– art therapy, book clubs – cooperation with museums and theaters – educational programs – cultural rehabilitation hubs	– community projects – cultural events supported by the EU – courses in history and philosophy – intercultural training	Use of culture as a tool for adaptation	In Ukraine – more informal initiatives. In the EU – systematic funding and support.

Continuation of the Table 1

Economic	Restoration and support of labor potential, employment, and retraining	– retraining programs – business grants (“eRobota” initiative) – employment quotas – career training	– support through EU funds – tax incentives for employers – mentoring and startup funding – personalized professional development plans	Professional adaptation, economic independence	In Ukraine – short-term support through state programs. In the EU – long-term career planning.

Source: Systematized based on [27; 28; 29; 30; 31; 32]

In conclusion, for the effective implementation of all three functions – medical-biological, socio-cultural, and economic – Ukraine should incorporate European experience through the following measures:

- Establishing sustainable inter-agency platforms for coordinated action;
- Developing a network of psychological and recreational rehabilitation centers;
- Creating institutional support for socio-cultural initiatives;
- Adapting vocational retraining programs to the actual labor market needs.

Thus, the rehabilitation and reintegration of individuals affected by war are critical processes that facilitate their return to civilian life and ensure their physical, psychological, and social well-being.

Conclusion. According to the Law of Ukraine “On Rehabilitation in the Field of Health Care,” [2] the foundation of effective rehabilitation is a multidisciplinary approach that combines medical, physical, and psychological interventions. Accordingly, the measures described above aim to support individuals affected by the consequences of war and involve a comprehensive set of actions targeting their social, psychological, and medical rehabilitation, which also implies the economic dimension of the recovery process.

Taking into account the above analysis and based on the experience of EU countries, national and local authorities in Ukraine may implement the following specific measures to support the recovery of individuals affected by war:

1. Development of Recreational Infrastructure:

- analysis and classification of sanatorium-resort facilities and rehabilitation centers of all ownership types;
- restoration and modernization of state-owned sanatoriums and rehabilitation centers;
- creation of a comprehensive database of all sanatorium-resort and rehabilitation facilities;
- establishment of special recreational and wellness areas for veterans, internally displaced persons (IDPs), and families of fallen soldiers;
- construction of adaptive sports and rehabilitation facilities for people with disabilities;
- promotion and support of private sector development in the field of recreation;
- creation of safe recreational spaces in urban and rural areas (parks, sports grounds, art spaces);

- implementation of mobile recreational programs for residents of de-occupied territories;

- encouragement of healthy and rational use of leisure time to promote physical and emotional recovery;

- development of programs aimed at fostering an educated, culturally enriched, and socially responsible society through active engagement in recreational activities.

2. Financial Support and Accessibility of Recreational Services:

- allocation of state and local grants for rehabilitation programs based on recreation;

- provision of free or subsidized vouchers for sanatorium treatment, psychological, and physical rehabilitation activities;

- simplification of access to financial aid for veterans, IDPs, and their families for rest and recovery;

- tax incentives for businesses investing in rehabilitation projects;

- partnerships with international organizations to attract additional resources;

- support and stimulation of private initiatives in the recreational sector to enhance budget revenues and create new jobs;

- development of favorable conditions for the expansion of recreational services that not only improve public health but also serve as a stable source of income for the sector and increase labor productivity.

3. Rehabilitation Programs and Mental Health Support:

- organization of specialized recovery programs based on active recreation (e.g., equine therapy, ecotourism, art therapy, hydrotherapy, group psychological training);

- involvement of psychologists, social workers, and rehabilitation specialists in psycho-emotional recovery initiatives;

- provision of individual and group counseling for those affected by trauma and post-traumatic stress disorders (PTSD).

4. Social Adaptation and Cultural-Educational Initiatives:

- organization of training courses and workshops for peaceful life adaptation, retraining, and acquiring new professions;

- support of veteran centers engaged in social reintegration and employment assistance;

- conducting cultural events, sports festivals, and excursions to foster the societal integration of those affected.

5. Cooperation with Civil Society and Volunteers:

- support of NGO initiatives involved in psychological and physical rehabilitation through recreation;

- involvement of volunteer organizations in creating recovery and leisure programs for war-affected individuals;

- co-financing and joint implementation of projects with international partners experienced in veteran rehabilitation.

6. Legislative Initiatives and State Programs:

- development of a national program of rehabilitation through recreation with clearly defined funding and implementation mechanisms;

- adoption of legal acts ensuring accessibility of recreational services for persons affected by war;

- implement a monitoring and evaluation system for the effectiveness of such programs to adjust them according to population needs.

These measures will contribute to the physical and psychological recovery of individuals and their social integration, improved quality of life, and reintegration into society after traumatic experiences. Thus, based on the research, only a comprehensive,

interdisciplinary, and human-centered approach verified by EU practice will allow Ukraine to build an effective model for reintegrating its defenders into peaceful life.

Prospects for further research lie in a more in-depth analysis of tools for adapting European practices to Ukrainian realities and in the development of concrete governance models for managing the recreational sector in the context of prolonged crises and post-war transformation.

1. Про затвердження Положення про рекреаційну діяльність у межах територій та об'єктів природно-заповідного фонду України: Наказ Міністерства захисту довкілля та природних ресурсів України № 256 від 26.07.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1043-22> (дата звернення: 10.04.2025).
2. Про реабілітацію у сфері охорони здоров'я: Закон України № 1053-IX від 3 грудня 2020 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1053-20> (дата звернення: 10.04.2025).
3. Про схвалення Концепції розвитку системи громадського здоров'я: Розпорядження Кабінету Міністрів України № 1002-р. від 30 листопада 2016 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1002-2016-p> (дата звернення: 10.04.2025).
4. Бабова І.К., Рожков В.С. Санаторно-курортна реабілітація військовослужбовців в Україні: публічно-управлінський аспект. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2020. Вип. 19. С. 21-26. URL: <https://doi.org/10.32843/pma2663-5240-2020.19.4>.
5. Волошина В.В. Сутність поняття психологічної реабілітації військовослужбовців. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Психологія*. 2024. Вип. 2. С. 7-11. URL: <https://doi.org/10.32782/psy-visnyk/2024.2.1>.
6. Корут О.О., Вишніченко С.І. Результати апробації програми реабілітації військовослужбовців. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Психологія*. 2023. Вип. 3. С. 109-115. URL: <https://doi.org/10.32782/psy-visnyk/2023.3.22>.
7. Радиш Я., Соколова О. Медична реабілітація українських військовослужбовців, що постраждали в результаті бойових дій (до проблеми державного регулювання системи санаторно-курортного забезпечення військовослужбовців Збройних сил України). *Інвестиції: практика та досвід*. 2014. № 24. С. 152-155.
8. Фоменко Н. Організація рекреаційних послуг в санаторно-курортних установах. *Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету ім. Володимира Гнатюка. Сер. Географія*. 2009. Вип. 1 (25). С. 114-118.
9. Федяй І.О. Функції рекреаційної діяльності людини. *Фізична реабілітація та рекреаційно-оздоровчі технології*. 2017. № 2. С. 98-104.
10. Borecka A., Szczypek M., Pabin A., Kowalczyk K., Maculewicz E. Impact of tick-borne pathogens on the health risk of soldiers. *Annals of Agricultural and Environmental Medicine*. 2023. Vol. 30(2). Pp. 211-216. URL: <https://doi.org/10.26444/aaem/159702>.
11. Jiménez Martínez L., Sebares Valle G. Historical reenactment of the Spanish Civil War and university training. *Ebre*. 2023. Vol. 13(13). Pp. 227-238. URL: <https://doi.org/10.1344/ebre38.2023.13.44921>.
12. Komossa F., van der Zanden E.H., Schulp C.J.E., Verburg P.H. Mapping landscape potential for outdoor recreation using different archetypical recreation user groups in the European Union. *Ecological Indicators*. 2018. Vol. 85. Pp. 105-116. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ecolind.2017.10.015>.
13. Schägner J.P., Maes J., Brander L., Paracchini M.-L., Hartje V., Dubois G. Monitoring recreation across European nature areas: A geo-database of visitor counts, a review of literature and a call for a visitor counting reporting standard. *Journal of Outdoor Recreation and Tourism*. 2017. Vol. 18. Pp. 44-55. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jort.2017.02.004>.
14. Taye F.A., Abildtrup J., Mayer M., Ščasný M., Strange N., Lundhede T. Childhood experience in forest recreation practices: Evidence from nine European countries. *Urban Forestry and Urban Greening*. 2019. Vol. 46. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ufug.2019.126471>.
15. Котенко Т.М. Рекреаційна сфера: сутність та роль у процесах відтворення й використання людського потенціалу України. *Формування ринкової економіки : зб. наук. пр.* 2007. Т. 1, ч. І. С. 414-425.
16. Реабілітація військовослужбовців в умовах санаторно-курортних та реабілітаційних закладів: монографія / за заг. ред. Бабова К.Д. Одеса: "Поліграф", 2023. 80 с.
17. Реабілітація військовослужбовців з травмами опорно-рухового апарату та черепно-мозковою травмою в умовах санаторно-курортних і реабілітаційних закладів: методичний посібник / за заг. ред. Заболотної І.Б., Бабової І.К. Одеса: КП ОМД, 2022. 57 с.
18. Корж А. Матіос озвучив офіційну статистику самогубств серед військовослужбовців в АТО. *Дзеркало тижня*, 25 квітня 2018. URL: https://zn.ua/ukr/UKRAINE/matios-ozvuchiv-oficiynu-statistiku-samogubstv-sered-viyskovosluzhbovciv-v-ato-276278_.html (дата звернення: 10.04.2025).

19. Жиренко Х. Епідемія суїцидів серед бійців АТО: як не допустити появу нових жертв. *Главком*, 26 лютого 2018. URL: <https://glavcom.ua/columns/bogomolec/epidemiya-sujicidiv-sered-biyciv-ato-yak-ne-dopustiti-poyavu-novih-zhertv-476524.html> (дата звернення: 2.04.2025).
20. Магазова А. Суїциди серед військових та ветеранів АТО: що відомо? *DW*, 27 квітня 2018. URL: <https://www.dw.com/uk/суїциди-серед-військових-та-ветеранів-ато-що-відомо/a-43548220> (дата звернення: 2.04.2025).
21. Понад тисячу учасників бойових дій на Донбасі наклали на себе руки – Третяков. *Радіо Свобода*, 24 квітня 2018. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/news/29189517.html> (дата звернення: 2.04.2025).
22. Костюк Б. “Тільки живи”: як врятувати ветерана від суїциду. *Радіо Свобода*, 4 липня 2019. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/30036757.html> (дата звернення: 2.04.2025).
23. Генштаб засекретив дані про самогубства в армії та звинуватив Матіоса в брехні. *TCH.ua*, 23 лютого 2018. URL: <https://tsn.ua/ukrayina/genshtab-zasekretiv-dani-pro-samogubstva-v-armiyi-ta-zvinuvativ-matiosa-v-brekhni-1114665.html> (дата звернення: 5.04.2025).
24. Матвеев В.О. Філософські основи концепції самоактуалізації особистості А. Маслоу – засновника гуманістичної психології. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна*. 2013. № 1057. С. 63-66.
25. Пінська О.Л. Психологічні аспекти самореалізації особистості. *Вісник університету імені Альфреда Нобеля. Серія “педагогіка і психологія”. Педагогічні науки*. 2022. № 2 (24). С. 107-113. URL: <https://doi.org/10.32342/2522-4115-2022-2-24-11>.
26. Злупко С.М. Михайло Туган-Барановський (український економіст світової слави). Львів: Каменяр, 1993. 192 с.
27. Karolaakso T., Mikkonen K., Pakkanen T., Simola P., Peltonen K. Returning home from a full-scale armed conflict: A rapid review of short post-deployment psychological practices. *Military Psychology*. 2025. URL: <https://doi.org/10.1080/08995605.2025.2469329>.
28. Prokharava V. The strength to move on: support to war veterans and families of fallen soldiers in Ukraine. *EU Neighbours East*, 9 вересня 2024. URL: <https://euneighbourseast.eu/news/stories/the-strength-to-move-on-support-to-war-veterans-and-families-of-fallen-soldiers-in-ukraine> (дата звернення: 12.04.2025).
29. Seeking solutions to support the reintegration of veterans in Ukraine. *UNDP*, 9 грудня 2022. URL: <https://www.undp.org/ukraine/news/seeking-solutions-support-reintegration-veterans-ukraine> (дата звернення: 12.04.2025).
30. EU, IOM Support Veterans’ Reintegration in Ukraine. *IOM*, 12 липня 2019. URL: <https://www.iom.int/news/eu-iom-support-veterans-reintegration-ukraine> (дата звернення: 4.04.2025).
31. Ukraine’s Critical Journey: Effective Veteran Reintegration. *FBA*, 2023. URL: <https://fba.se/en/newspress/News/2023/ukraines-critical-journey-effective-veteran-reintegration> (дата звернення: 12.04.2025).
32. The Unseen Battle: Mental Health Challenges for Military Personnel. *EUROMIL*, 2024. URL: <https://euromil.org/the-unseen-battle-mental-health-challenges-for-military-personnel> (дата звернення: 12.04.2025).

References

1. Ukraine, The Verkhovna Rada of Ukraine. On approval of the Regulation on recreational activities within the territories and objects of the nature reserve fund of Ukraine. Order of the Ministry of Environmental Protection and Natural Resources of Ukraine, No. 256, 26 July 2022, zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1043-22. Accessed 10 Apr. 2025.
2. Ukraine, The Verkhovna Rada of Ukraine. On rehabilitation in the field of health care. The Law of Ukraine, No. 1053-IX, 3 Dec. 2020, <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1053-20>. Accessed 10 Apr. 2025.
3. Ukraine, The Verkhovna Rada of Ukraine. On approval of the Concept for the development of the public health system. Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine, No. 1002-r., 30 Nov. 2016, zakon.rada.gov.ua/laws/show/1002-2016-p. Accessed 10 Apr. 2025.
4. Babova, I.K., and V.S.Rozhkov. “Sanatorium and resort rehabilitation of military personnel in Ukraine: public management aspect.” *Public management and administration in Ukraine*, no. 19, 2020, pp. 21-26. <https://doi.org/10.32843/pma2663-5240-2020.19.4>.
5. Voloshyna, V.V. “The essence of the concept of psychological rehabilitation of military personnel.” *Scientific Bulletin of Uzhgorod National University. Series: Psychology*, no. 2, 2024, pp. 7-11. <https://doi.org/10.32782/psy-visnyk/2024.2.1>.
6. Kohut, O.O., and S.I.Vyshnichenko. “Results of testing the rehabilitation program for military personnel.” *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: Psychology*, no. 3, 2023, pp. 109-115. <https://doi.org/10.32782/psy-visnyk/2023.3.22>.
7. Radysh, Ya., and O.Sokolova. “Medical rehabilitation of Ukrainian military personnel injured as a result of hostilities (on the problem of state regulation of the system of sanatorium and resort support for military

- personnel of the Armed Forces of Ukraine).” *Investments: practice and experience*, no. 24, 2014, pp. 152-155.
8. Fomenko, N. “Organization of recreational services in sanatorium and resort institutions.” *Scientific notes of the Ternopil National Pedagogical University named after Volodymyr Hnatyuk. Series. Geography*, vol. 1, no. 25, 2009, pp. 114-118.
 9. Fediai, I.O. “Functions of human recreational activity.” *Physical rehabilitation and recreational and health technologies*, no. 2, 2017, pp. 98-104.
 10. Borecka, A., Szczypek, M., Pabin, A., Kowalczyk, K., and E. Maculewicz. “Impact of tick-borne pathogens on the health risk of soldiers.” *Annals of Agricultural and Environmental Medicine*, vol. 30, no. 2, 2023, pp. 211-216. <https://doi.org/10.26444/aaem/159702>.
 11. Jiménez, Martínez L., and Valle G. Sebares. “Historical reenactment of the Spanish Civil War and university training.” *Ebre*, vol. 13, no. 13, 2023, pp. 227-238. <https://doi.org/10.1344/ebre38.2023.13.44921>.
 12. Komossa, F., van der Zanden, E. H., Schulp, C. J. E., and P. H. Verburg. “Mapping landscape potential for outdoor recreation using different archetypal recreation user groups in the European Union.” *Ecological Indicators*, no. 85, 2018, pp. 105-116. <https://doi.org/10.1016/j.ecolind.2017.10.015>.
 13. Schägner, J. P., Maes, J., Brander, L., Paracchini, M.-L., Hartje, V., and G. Dubois. “Monitoring recreation across European nature areas: A geo-database of visitor counts, a review of literature and a call for a visitor counting reporting standard.” *Journal of Outdoor Recreation and Tourism*, no. 18, 2017, pp. 44-55. <https://doi.org/10.1016/j.jort.2017.02.004>.
 14. Taye, F. A., Abildtrup, J., Mayer, M., Ščasný, M., Strange, N., and T. Lundhede. “Childhood experience in forest recreation practices: Evidence from nine European countries.” *Urban Forestry and Urban Greening*, no. 46, 2019. <https://doi.org/10.1016/j.ufug.2019.126471>.
 15. Kotenko, T.M. “Recreational sphere: essence and role in the processes of reproduction and use of human potential in Ukraine.” *Formation of market economy: collection of scientific works*, vol. 1, no. 1, 2007, pp. 414-425.
 16. Babova, K.D., editor. *Rehabilitation of military personnel in the conditions of sanatoriums and rehabilitation institutions*. Odesa: “Polihraf”, 2023.
 17. Zabolotnoi, I.B., and Babovoi, I.K., editors. *Rehabilitation of military personnel with musculoskeletal injuries and craniocerebral trauma in the conditions of sanatoriums and rehabilitation institutions*. Odesa: KP OMD, 2022.
 18. Korzh, A. “Matios voiced the official statistics of suicides among military personnel in the ATO.” *Mirror of the week*, 25 April 2018, https://zn.ua/ukr/UKRAINE/matios-ozvuchiv-oficiynu-statistiku-samogubstv-sered-viyskovosluzhbovciv-v-ato-276278_.html. Accessed 10 Apr. 2025.
 19. Zhyrenko, Kh. “Epidemic of suicides among ATO soldiers: how to prevent the appearance of new victims.” *Glavcom*, 26 Feb. 2018, glavcom.ua/columns/bogomolec/epidemiya-sujicidiv-sered-biyciv-ato-yak-ne-dopustiti-poyavu-novih-zhertv-476524.html. Accessed 2 Apr. 2025.
 20. Mahazova, A. “Suicides among military personnel and ATO veterans: what is known?” *DW*, 27 April 2018, www.dw.com/uk/suicides-among-military-and-veteran-that-is-known/a-43548220. Accessed 2 Apr. 2025.
 21. “Over a thousand participants in the fighting in Donbas committed suicide – Tretyakov.” *Radio Liberty*, 24 April 2018, <https://www.radiosvoboda.org/a/news/29189517.html>. Accessed 2 Apr. 2025.
 22. Kostyuk, B. “Just live”: how to save a veteran from suicide.” *Radio Liberty*, 4 July 2019, www.radiosvoboda.org/a/30036757.html. Accessed 2 Apr. 2025.
 23. “The General Staff classified data on suicides in the army and accused Matios of lying.” *TSN*, 23 Febr. 2018, tsn.ua/ukrayina/genshtab-zasekretiv-dani-pro-samogubstva-v-armiyi-ta-zvinuvativ-matiosa-v-brehni-1114665.html. Accessed 5 Apr. 2025.
 24. Matvieiev, V.O. “Philosophical foundations of the concept of self-actualization of the personality A. Maslow – the founder of humanistic psychology.” *Bulletin of the V.N. Karazin Kharkiv National University*, no. 1057, 2013, pp. 63-66.
 25. Pinska, O.L. “Psychological aspects of self-realization of the individual.” *Bulletin of the Alfred Nobel University. Series “pedagogy and psychology”*. *Pedagogical sciences*, vol. 2, no. 24, 2022, pp. 107-113. <https://doi.org/10.32342/2522-4115-2022-2-24-11>.
 26. Zlupko, S.M. *Mykhailo Tugan-Baranovsky (Ukrainian economist of world fame)*. Lviv: Kamenyar, 1993.
 27. Karolaakso, T., Mikkonen, K., Pakkanen, T., Simola, P., and K. Peltonen. “Returning home from a full-scale armed conflict: A rapid review of short post-deployment psychological practices.” *Military Psychology*, 2025. <https://doi.org/10.1080/08995605.2025.2469329>.
 28. Prokharava, V. “The strength to move on: support to war veterans and families of fallen soldiers in Ukraine.” *EU Neighbours East*, 9 September 2024, euneighbourseast.eu/news/stories/the-strength-to-move-on-support-to-war-veterans-and-families-of-fallen-soldiers-in-ukraine. Accessed 12 Apr. 2025.

29. "Seeking solutions to support the reintegration of veterans in Ukraine." *UNDP*, 9 December 2022, www.undp.org/ukraine/news/seeking-solutions-support-reintegration-veterans-ukraine. Accessed 12 Apr. 2025.
30. "EU, IOM Support Veterans' Reintegration in Ukraine." *IOM*, 12 July 2019, www.iom.int/news/eu-iom-support-veterans-reintegration-ukraine. Accessed 4 Apr. 2025.
31. "Ukraine's Critical Journey: Effective Veteran Reintegration." *FBA*, 2023, fba.se/en/newspress/News/2023/ukraines-critical-journey-effective-veteran-reintegration. Accessed 12 Apr. 2025.
32. "The Unseen Battle: Mental Health Challenges for Military Personnel." *EUROMIL*, 2024, euromil.org/the-unseen-battle-mental-health-challenges-for-military-personnel. Accessed 12 Apr. 2025.

Дата подання: 20.04.2025

МЕНЕДЖМЕНТ
MANAGEMENT

УДК 330.3

doi: <https://doi.org/10.15330/apred.1.21.56-65>

Гобир І. Б.¹, Станьковський Т. В.²

СТАЛИЙ РОЗВИТОК У СТРАТЕГІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Івано-Франківський національний технічний університет
нафти і газу,
кафедра прикладної економіки,
вул. Карпатська, 15, Івано-Франківськ,
76019, Україна,
тел.: 0342727144,
¹e-mail: irynagobyr@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9322-8404>

²e-mail: stankovskytaras@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8513-5542>

Анотація. Метою дослідження є побудова моделі формування стратегії підприємства з врахуванням вимог концепції сталого розвитку, надання прикладу-кейсу реалізації стратегії сталого розвитку на підприємстві.

Для досягнення поставленої мети використано методи аналізу та синтезу, теоретичного узагальнення та моделювання.

У результаті дослідження обґрунтовано актуальність дотримання концепції сталого розвитку в стратегічній діяльності підприємства. Розглянуто основні завдання сталого розвитку та принципи які необхідно враховувати при розробленні стратегії підприємства орієнтованого на сталий розвиток, розроблено модель формування стратегії підприємства орієнтованого на сталий розвиток; виокремлено напрями та шляхи реалізації концепції сталого розвитку в стратегічній діяльності промислового підприємства.

Запропонована модель формування стратегії з врахуванням концепції сталого розвитку демонструє послідовність етапів, яких необхідно дотримуватись в процесі формування та реалізації концепції сталого розвитку підприємства: визначення генеральної мети підприємства, цілей, стратегічного аналізу економічних, екологічних, соціальних складових зовнішнього і внутрішнього середовища, що впливають як на підвищення, так і на зниження стійкості функціонування підприємства, розробку стратегічних альтернатив та вибору оптимальної стратегії, яка забезпечує сталий розвиток підприємства на нинішньому етапі, так і в довгостроковій перспективі; моніторингу, оцінюванні та корегуванні заходів з реалізації стратегії.

Як позитивний кейс реалізації концепції сталого розвитку, розглянуто стратегічне бачення та забезпечення реалізації стратегії сталого розвитку корпорацією Tarkett. Такий досвід міжнародної компанії може бути актуальним для вітчизняних промислових підприємств.

Застосування моделі формування стратегії підприємства з врахуванням концепції сталого розвитку та кейс корпорації Tarkett дає можливість підприємствам систематизувати дії спрямовані на реалізацію принципів сталого розвитку на вітчизняних підприємствах.

Ключові слова: сталий розвиток, модель стратегії підприємства, промислове підприємство, конкурентоспроможність, аналізування.

Gobyr I. B.¹, Stankovskyi T. V.²

**SUSTAINABLE DEVELOPMENT IN THE STRATEGIC ACTIVITIES OF
ENTERPRISES**

Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas,
Department of Applied Economics,
Carpatska str., 15, Ivano-Frankivsk
76019, Ukraine,
tel.: 0342727144,

¹e-mail: irynagobyr@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9322-8404>

²e-mail: stankovskytaras@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8513-5542>

Abstract. The purpose of the study is to build a model for forming an enterprise strategy taking into account the requirements of the concept of sustainable development, to provide a case example of implementing a sustainable development strategy at an enterprise.

To achieve this goal, methods of analysis and synthesis, theoretical generalization and modeling were used.

As a result of the study, the relevance of adhering to the concept of sustainable development in the strategic activities of the enterprise was substantiated. The main tasks of sustainable development and the principles that must be taken into account when developing a strategy for an enterprise focused on sustainable development were considered, a model for forming a strategy for an enterprise focused on sustainable development was developed; directions and ways of implementing the concept of sustainable development in the strategic activities of an industrial enterprise were identified.

The proposed model of strategy formation taking into account the concept of sustainable development demonstrates the sequence of stages that must be followed in the process of forming and implementing the concept of sustainable development of an enterprise: determining the general goal of the enterprise, goals, strategic analysis of economic, environmental, social components of the external and internal environment that affect both increasing and decreasing the sustainability of the enterprise's functioning, developing strategic alternatives and choosing the optimal strategy that ensures the sustainable development of the enterprise at the current stage and in the long term; monitoring, evaluating and adjusting measures to implement the strategy.

As a positive case of implementing the concept of sustainable development, the strategic vision and implementation of the sustainable development strategy by Tarkett Corporation is considered. Such experience of an international company may be relevant for domestic industrial enterprises.

The application of the model of enterprise strategy formation taking into account the concept of sustainable development and the case of Tarkett Corporation allows enterprises to systematize actions aimed at implementing the principles of sustainable development at domestic enterprises.

Keywords: sustainable development, enterprise strategy model, industrial enterprise, competitiveness, analysis.

Вступ. Функціонування підприємств на засадах сталого розвитку є необхідною умовою успіху на конкурентному ринку та запорукою лояльності споживачів. Слід зазначити, що не тільки теперішній стан, а й стратегічний успіх підприємств, у значній мірі, залежить від того, на скільки глибоко впроваджуються принципи сталого розвитку прийняті Комісією Брундтланда [1].

Турбота про суспільство, внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства є вимогою часу, яка не може бути реалізована підприємством без застосування концепції сталого розвитку, а саме її базових складових: економічної, екологічної та соціальної.

Як зазначено у Великому тлумачному словнику української мови «сталий розвиток» – це розвиток, який не припиняється. Такий, для якого характерні стабільність, постійність; довготривалість» [2]. Тому важливим завданням підприємств є здатність забезпечити стратегічну орієнтацію своєї діяльності на досягнення

прибутковості з обов'язковим дотриманням збереження ресурсів та соціальну відповідальність, тобто концепцію сталого розвитку.

Дослідженнями пов'язаними із забезпеченням реалізації концепції сталого розвитку присвячено значну кількість праць закордонних та вітчизняних науковців, зокрема: науковці С. Деркач, О. Захарченко, Л. Мельник, С. Міщенко, І. Тарасенко зосередили увагу на дослідженнях сталості розвитку підприємств; праці Ансоффа, П. Друкера, Г. Клейнера, Ф. Котлера, А. Томпсона - на стратегічному управлінні з врахуванням вимог внутрішнього та зовнішнього середовища; І. Бланк, В. Герасимчук, О. Мних, С. Пилипенко розглядають управління сталим розвитком соціальних, економічних, екологічних систем; Вовк В. досліджує екологічну економіку, Боголюбов В.М., Клименко М.О., Мельник Л.Г., Ракоїд О.О. – стратегію сталого розвитку.

Як видно із вище зазначеного, дослідженням сталого розвитку приділено належну увагу, однак стрімкі зміни середовища діяльності підприємств потребують подальших досліджень даної проблеми, вивчення практичного досвіду підприємств, які вдало реалізують концепцію сталого розвитку у своїй тактичній та стратегічній діяльності та надання рекомендацій з метою його впровадження.

Постановка завдання. Метою дослідження є побудова моделі формування стратегії підприємства з врахуванням вимог концепції сталого розвитку, надання прикладу-кейсу реалізації стратегії сталого розвитку на підприємстві.

Для досягнення поставленої мети використано методи аналізу та синтезу, теоретичного узагальнення та моделювання.

Результати. Стратегічна діяльність підприємства на засадах сталого розвитку є симбіозом стратегічних, інноваційних та аспектів сталості розвитку підприємства, що дозволить підвищити соціальну, екологічну та економічну ефективність його функціонування, забезпечивши водночас високий рівень конкурентоспроможності і виживання підприємства у довгостроковій перспективі. [5]

Важливим завданням сучасних підприємств, які прагнуть забезпечити сталі конкурентні позиції на ринку, є здатність сформувати власну стратегічну діяльність базуючись на принципах сталого розвитку.

Враховуючи те, що у 2017 році Україна приєдналася до декларації Цілей сталого розвитку, частина підприємств почала спрямовувати свою діяльність на розроблення власних стратегій, беручи за основу цілі та принципи сталого розвитку.

Принципи, на які потрібно опиратися підприємствам при формуванні стратегії, з врахуванням вимог сталого розвитку, розглянуті в працях [6, с. 462; 7, с. 83–84, 8]. До таких принципів можна віднести:

- принцип збалансованості (забезпечення пропорційного розвитку економічної, соціальної та екологічної сфер);
- принцип цілеспрямованості (саморозвиток підприємства через наявність розвинутого науково-технічного та виробничого потенціалів, екологічну спрямованість соціально-економічного розвитку);
- принцип забезпечення стійкості (екологічної, виробничої та соціально-економічної сфер);
- принцип адаптивності (пристосування до змін);
- принцип динамічності (зміни, що відображаються в системі показників та визначення стану системи в будь який момент);
- принцип цілісності (забезпечення пропорційності та збалансованості розвитку операційної, фінансової, інвестиційної сфер);
- принцип екологічної мотивації (корегування мотиваційних інструментів для досягнення цілей екологізації економіки). [5]

Реалізація концепції сталого розвитку вимагає від підприємств дотримання певного переліку дій:

- дослідження та оцінювання стану економічної, екологічної та соціальної підсистем;
- визначення індикаторів та метрик для оцінювання станів зазначених підсистем;
- дослідження та впровадження інформаційних факторів в процесах переходу до сталого розвитку;
- розроблення стратегій та програм сталого розвитку підприємств, територій, регіонів і країн. [3,4]

Як зазначає Мануйлов О. В., основним завданням підприємства є переведення його з існуючого стану у бажаний, збереження стійких параметрів функціонування в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Тому, стратегія сталого розвитку підприємства має будуватися відповідно до цілей та завдань загальної стратегії розвитку галузі, регіону, економіки країни загалом [5].

При формуванні стратегії сталого розвитку слід враховувати, що її цілі повинні гармонізуватися з цілями корпоративної, конкурентної та функціональних стратегій, бути зрозумілими, чіткими та усвідомленими, відповідати місії та цінностям підприємства.

На рисунку 1 представлено модель формування стратегії з врахуванням концепції сталого розвитку. Дана модель демонструє послідовність етапів, яких необхідно дотримуватись в процесі реалізації концепції сталого розвитку у стратегічній діяльності підприємства: визначення генеральної мети підприємства, цілей, стратегічного аналізу економічних, екологічних, соціальних складових зовнішнього і внутрішнього середовища, що впливають як на підвищення, так і на зниження стійкості функціонування підприємства, розробку стратегічних альтернатив та вибору оптимальної стратегії, яка забезпечує сталий розвиток підприємства на нинішньому етапі, так і в довгостроковій перспективі; моніторингу, оцінювання та корегуванні заходів з реалізації стратегії.

Застосування менеджментом підприємства запропонованої моделі буде постійно концентрувати їхню увагу на необхідності дотримання вимог сталого розвитку при плануванні, реалізації та корегуванні їхньої діяльності, оскільки як зазначалося вище, функціонування промислових підприємств в умовах сучасного ринку спонукає підприємства орієнтуватися на потреби та вимоги вибагливого споживача, який хоче отримувати високо-екологічну та якісну продукцію, бути впевненим у дотриманні підприємством-виробником екологічних вимог.

Впровадження концепції сталого розвитку на підприємстві, у загальному, зосереджується на економічному, соціальному та екологічному напрямках, які можуть бути реалізовані через такі дії:

- економічний - через впровадження енергозберігаючих технологій, що веде до зменшенні витрат;
- соціальний – через акцент на відповідальність бізнесу, забезпечення та підтримання довіри споживачів та партнерів, що формує позитивний імідж підприємства;
- екологічний - через зменшення викидів, вуглецевого сліду, застосування циркулярної економіки (переробка відходів) інше.

Як позитивний кейс реалізації концепції сталого розвитку, розглянемо діяльність міжнародної корпорації Tarkett. Такий досвід міжнародної компанії може бути актуальним для вітчизняних промислових підприємств.

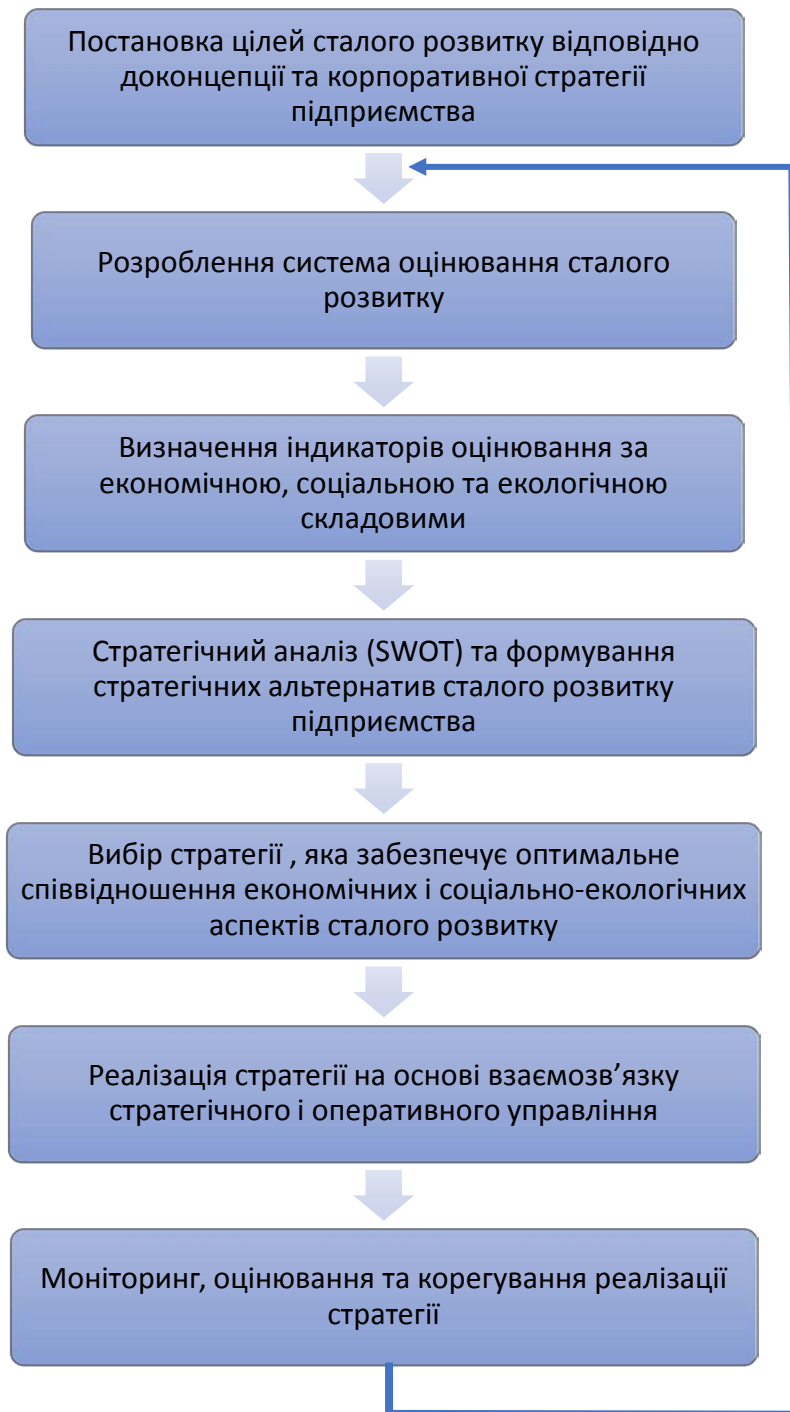


Рис. 1. Модель формування стратегії сталого розвитку підприємства (сформовано автором)

Fig.1. Model of enterprise strategy formation taking into account the concept of sustainable development (formed by the author)

Для корпорації Tarkett проблема дотримання концепції сталого розвитку є особливо актуальною, адже вона є виробником ПВХ-підлог, а це передбачає реалізацію моделей B2B та B2C ведення бізнес-діяльності, що особливо гостро ставить перед підприємством питання реалізації економічного, екологічного та соціального аспектів сталого розвитку для забезпечення стійких конкурентних позицій. Оскільки, ПВХ-підлоги використовуються у комерційних та житлових будівлях у всьому світі, є

відносно недорогими за ціною продажу та укладання, то виробники еластичних ПВХ-підлог акцентують увагу на таких її конкурентних перевагах як:

- забезпечення зеленого захисту навколишнього середовища: без формальдегіду, без забруднюючих речовин бензолу;
- забезпечення водонепроникності і захисті від обростання шкідливими бактеріями, кращій зносостійкості ніж у дерев'яної підлоги;
- простоті в укладанні, що особливо важливо у випадку високої вартості робочої сили для монтажів у Північній Америці та Європі;
- нижчій ціні ніж у високоякісної дерев'яної підлоги.

Основними виробниками ПВХ підлог є підприємства Сполучених Штатів: Armstrong, Bonie, LG Hausys, які займають понад 30% частки ринку.

У 2023 році світовий ринок ПВХ-підлог оцінювався в 16710 мільйонів доларів США, а до 2030 року прогнозується обсяг у 25020 мільйонів доларів США з середньорічним темпом зростання 5,9% протягом звітного періоду.

У найближчі роки, якщо не буде великомасштабної технологічної революції чи інновацій, аналітики передбачають, що ринок ПВХ зростатиме приблизно на 15% щороку, а ринок ПВХ-підлоги перевищить зростання на 20%.

Європейський Союз імпортував 280 мільйонів євро підлог з ПВХ. Згідно з даними щодо імпорту, зовнішня залежність ПВХ у Європі становила близько 20-30 %. [9,10]

За результатами аналізу ринку ПВХ, видно, що корпорація Tarkett функціонує в складних конкурентних умовах, що вимагає формування та підтримання довірливих відносин із партнерами та лояльності від кінцевих споживачів.

З метою позиціонування компанії як прихильника застосування концепції сталого розвитку у своїй діяльності, її кредом є гасло: - «Робимо краще для людей і планети».

Як підтвердження дієвості, запропонованої вище теоретичної моделі формування стратегії сталого розвитку, корпорація Tarkett має сформовані та представлені на корпоративному сайті візію, місію та цінності компанії, які відповідають загальній концепції діяльності підприємства на засадах сталого розвитку.

Для демонстрації бачення своєї стратегічної діяльності на засадах концепції сталого розвитку представимо візію, місію та цінності підприємства Tarkett (табл. 1).

Таблиця 1

Атрибути реалізації стратегії сталого розвитку Tarkett: кредо, візія, місія, цінності

Table 1

Attributes of implementing Tarkett's sustainable development strategy: credo, vision, mission, values

Атрибут	Зміст визначений компанією Tarkett
Кредо	«Робимо краще для людей і планети»
Візія	«Ми прагнемо бути світовим лідером у створенні інноваційних рішень для всіх видів покриттів та пропонуємо комплексний підхід для споживачів та професіоналів.»
Місія	«Маючи за плечима майже 150-річний досвід у створенні безпечних, довговічних та якісних покриттів для підлоги і стін, Tarkett постійно покращує якість життя своїх споживачів по всьому світу.»
Цінності	
Позитивне ставлення до покупців	«Ми дбаємо про наших покупців і прагнемо якомога глибше зрозуміти їхні потреби і побажання щодо покриттів. Лише у випадку, коли потреби споживачів стоять на першому місці, виробник може запропонувати найкращі рішення.»

Командний дух	«Компанія Tarkett приділяє велику увагу постійному розвитку і самовдосконаленню співробітників, бо це основа успіху та процвітання компанії. Спільна робота для нас – це злагоджені дії єдиної команди, в якій кожен якісно виконує свої обов'язки, а відтак впливає на досягнення компанією своєї мети.»
Надійність та довіра	«Ми віримо у довготривалі стосунки і розуміємо, що для досягнення цієї мети, ми повинні бути надійним партнером, який завжди готовий підтримати і допомогти. Наші партнери можуть бути впевнені у тому, що ми пропонуємо найвищу якість та першокласний сервіс, і завжди прагнемо створити найінноваційніші рішення. Тому Ваш вибір на користь компанії Tarkett – це розумний вибір на довготривалу перспективу.»
Повага та чесність	«В основу діяльності нашої компанії покладені традиції поваги та чесності. Ми дотримуємося цих етичних цінностей у щоденній діяльності як всередині організації, так і поза її межами.»
Турбота про навколишнє середовище	«Ми приділяємо велику увагу екологічній безпеці на всіх етапах виробництва, продажу та утилізації нашої продукції. Протягом всієї історії нашої компанії ми активно проявляли ініціативу в сфері охорони навколишнього середовища.»

Джерело: сформовано автором на основі [11]

Відповідно до визначеної візії, місії та цінностей Tarkett розвиває технологічні інновації для реалізації стратегії сталого розвитку, де заплановано зменшення відходів, вуглецевих викидів, зміцнення благополуччя споживачів та максимально доказовий підхід.

Визначене кредо, спрямоване на дотримання концепції сталого розвитку, компанія Tarkett реалізовує через дотримання принципів сталого розвитку - «відповідального підходу та усвідомленого вибору для людей та планети». Принципи та шляхи їхньої реалізації компанією Tarkett подано в таблиці 2.

Для реалізації принципів сталого розвитку корпорація Tarkett у своїй діяльності використовує циркулярну економіку, співпрацю з міжнародними науковими установами, участь у ініціативах Globe EU, застосовує принципи Глобального договору Організації Об'єднаних Націй (UNG), формує доброзичливі партнерські стосунки із споживачами.

Так, співпраця з науковим інститутом EPEA та застосування принципів методології Cradle to Cradle® дала можливість корпорації Tarkett отримати сертифікати Cradle to Cradle® за відданість принципам Cradle to Cradle® та використання наукового мислення для реалізації рішень циркулярної економіки. Таке визнання корпорація отримала за постійні інновації в сфері циркулярної економіки, переробці та повторному використанні все більшої кількості матеріалів. Tarkett переробляє і повторно використовує постіндустріальну медичну блістерну упаковку, мобільні SIM-карти, крейду, яку відфільтрували з питної води, плівки PVB зі старого автомобільного вітрового скла, викинуті рибальські сіті, очищає, подрібнює і переробляють раніше непридатний склеєний після використання гомогенний вініл (замкнутий цикл). Tarkett є єдиним і першим у галузі виробником підлогових покриттів, який переробляє лінолеум та килимові покриття після використання (вініл можна ефективно переробляти до восьми раз).

Таблиця 2

Напрями реалізації концепції сталого розвитку компанією Tarkett

Table 2

Directions for implementing the concept of sustainable development of Tarkett

Принципи	Стратегічні цілі	Реалізація
Розуміння людських потреб - постійна взаємодія з клієнтами, щоб відповідати їхнім потребам та очікуванням	Скорочення вуглецевого сліду та забезпечення якості продукції, комфорту, здоров'я та загального добробуту споживача.	Покриття для підлоги, які сприяють поліпшенню якості повітря у будинку, знижують рівень шуму і є такими «по яких просто приємно ходити»
	Сприяння будівельним підприємствам, які співпрацюють з Tarkett, досягти вищих стандартів сталого розвитку та отримати сертифікати екологічного будівництва.	Допомога будівельним компаніям у сертифікації екологічного будівництва BREEAM, WELL та LEED за використання, сертифікованих матеріалів Tarkett, які пройшли перевірку Cradle to Cradle®
Усвідомлений вибір - сприйняття людей та планети як одного цілого. Впровадження циркулярної економіки	До 2030 року заплановано 30% сировини підприємства буде вироблятися з перероблених матеріалів, а викиди парникових газів на всіх ланках виробничо-збутового ланцюжка буде скорочено на 30%.	Tarkett зібрали 109 000 тонн підлогових покриттів після монтажу та використання в усьому світі, включаючи вінілову підлогу.
	Співпраця з науковим інститутом EPEA та сертифікати Cradle to Cradle®	Співпраця з перспективними партнерами для реалізації інноваційних проєктів і технологій виробництва. Партнерство з Aquafil закриває цикл виробництва килимів, через використання інноваційного методу відділення пряжі від основи, її переробку в нову високоякісну, готову до використання.
	Налагодити довготривалу співпрацю зі споживачами за програмою ReStart®.	Виробництво вінілової підлоги на 100% без фталатів, включаючи перероблений вміст.
	Розвиток напрямку «Екологічні будівлі»	Надає послугу з обчислення вуглецевого сліду.
Завжди разом - шлях до клієнта із забезпеченням якості, довіри та надійності	Співпраця з науковими установами і державними органами стосовно незалежної оцінки прогресу з даного напрямку діяльності	Tarkett отримала 4 золоті, 9 срібних і 8 бронзових сертифікатів Cradle to Cradle®
	Принципи Cradle to Cradle® застосовувати для 100% асортименту продукції (килим, дерево, лінолеум, еластичний, синтетичний газон...).	97 % матеріалів Tarkett пройшли перевірку Cradle to Cradle®.
	Відповідати стандарту рівня «Просунутий», для досягнення цілей у реалізації стратегії сталого розвитку ООН (ЦСР).	Участь у ініціативах Globe EU та застосовує десять принципів Глобального договору Організації Об'єднаних Націй (UNGC)

Джерело: сформовано автором на основі [12]

Стратегічною метою Tarkett є досягнення у майбутньому 100% переробки підлогового покриття, що дасть можливість реалізувати місію корпорації, адже переробка 1 кв. м гомогенних вінілових відходів після використання iQ заощаджує 11,8 кг CO₂ в еквіваленті. Для реалізації цього завдання, дотримання принципів сталого розвитку та партнерських стосунків із споживачами продукції, корпорація планує активно реалізовувати програму ReStart[®], яка спрямована на стратегічну взаємовигідну співпрацю із користувачами підлогового покриття. Для реалізації програми Tarkett пропонує користувачам старого підлогового покриття підписувати конвенцію Restart[®] з місцевими торговими представниками підприємства. Результатом такої співпраці повинна стати перевірка представником Tarkett придатності підлоги до переробки та вивіз її через програму Restart[®]. Якщо матеріал не можна безпечно переробити в підлогу, Tarkett шукає партнерів в інших галузях, які можуть використовувати його іншим способом. Подальший розвиток програми повернення та переробки ReStart[®] сприяє поглибленню взаємодії з клієнтом та ефективному використанню відходів як сировини.

Важливим напрямом в реалізації стратегії сталого розвитку є співпраця з будівельними організаціями та розвиток напряму «Екологічні будівлі». Програма «Екологічні будівлі» мотивує будівельні підприємства переробляти та купувати перероблене покриття, що сприяє отриманню сертифікатів екологічного будівництва за результатами зменшення вуглецевого сліду. Tarkett сприяє будівельним компаніям у сертифікації екологічного будівництва BREEAM, WELL та LEED за використання, сертифікованих матеріалів Tarkett, які пройшли перевірку Cradle to Cradle[®]. Слід відзначити важливість такої програми, оскільки на будівельну галузь припадає 39% глобальних викидів парникових газів (виробництво, транспортування та спалювання) і 60-70% загального обсягу відходів.

У напрямі просвітницької діяльності з метою здійснення «усвідомленого вибору» «Tarkett» пропонує своїм клієнтам обчислити вуглецевий слід. Вуглецевий слід - це загальна кількість парникових газів (CO₂eq), які утворюються в результаті нашої діяльності. Вуглецевий слід продукту фіксує загальні викиди вуглецю продуктом впродовж його життєвого циклу.

Наведений приклад демонструє як можливо реалізовувати концепцію сталого розвитку в стратегічній діяльності промислового підприємства через використання підходів циркулярної економіки, що забезпечує закриття циклу утилізації відходів та дає можливість вилучати та використовувати повторно цінні матеріали, стійкого зростання за рахунок економії на сировині, стимулюванні споживачів до використання екологічно-сертифікованих матеріалів.

Висновки. Наукова новизна дослідження полягає у розробленні теоретичної моделі формування стратегії сталого розвитку підприємства, яка дасть можливість систематизувати процес, що зосередить увагу менеджменту на ключових етапах формування стратегії та реалізації концепції сталого розвитку на власних підприємствах.

Практична цінність дослідження полягає у наведенні детального позитивного кейсу корпорації Tarkett, де проаналізовано окремі складові стратегічної діяльності корпорації в напрямі реалізації концепції сталого розвитку, досвід якої може бути використаний вітчизняними підприємствами.

Подальші наукові дослідження проблеми реалізації концепції сталого розвитку будуть спрямовані на розроблення та аналізування економічних показників впровадження концепції сталого розвитку на вітчизняних підприємствах.

- <https://web.archive.org/web/20190724135216/https://www.un.org/documents/ga/res/42/ares42-187.htm> (дата звернення 11.04.2025)
2. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і допов.) / Уклад. і голов. ред. В.Т. Бусел. К.; Ірпінь: ВТФ «Перун», 2005. 1728 с. URL: <https://archive.org/details/velykyislovnyk/mode/1up> (дата звернення 11.04.2025)
 3. Боголюбов В.М., Клименко М.О., Мельник Л.Г., Ракоїд О.О. Стратегія сталого розвитку. К.: ВЦ НУБІПУ, 2018. 446 с. URL: https://fpk.in.ua/images/biblioteka/4bac_finan/Bogolubov_Strategij-stalogo-rozvitku.pdf (дата звернення 20.04.2025)
 4. Вовк В.І. Курс «Екологічна економіка» (Ecological Economics), прочитаний в НаУКМА. *Українська асоціація Римського клубу*. URL: <http://clubofrome.org.ua>. (дата звернення 10.04.2025)
 5. Мануйлов О. В. Формування стратегії сталого розвитку підприємств в умовах невизначеності. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 2. С. 60 – 64. URL: http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/05/ujae_2024_r02_a10.pdf (дата звернення 22.04.2025)
 6. Мельник Л. Методологія розвитку: моногр. Суми: Университетська книга, 2005. 604 с.
 7. Васюткіна Н. Управління сталим розвитком підприємств: теоретико-методологічний аспект : моногр. К. : Ліра-К, 2014. 334 с.
 8. Пилипенко С. М. Стратегічне управління підприємством на засадах концепції сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2020. № 21. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/33> (дата звернення 12.04.2025)
 9. Виклики ринку ПВХ підлоги та використання можливостей: аналіз найкращих даних по країні для 2032 року Виклики ринку ПВХ підлоги та використання можливостей. URL: <https://ua.alifloor.com/news/pvc-flooring-market-challenges-and-capitalizin-82164519.html> (дата звернення 20.01.2025)
 10. Підлога з ПВХ за кордоном, високе зростання, виробництво переробних підприємств на експортному вітрі URL: <https://ua.pvcadditives.net/news/pvc-floor-overseas-high-increase-generation-p-73722729> (дата звернення 20.01.2025)
 11. Tarkett. Головна сторінка. https://www.tarkett.ua/uk_UA/node/m-s-ya-ta-c-nnost-7750 (дата звернення 22.04.2025)
 12. Офіційний сайт Tarkett. URL: https://professionals.tarkett.com/en_EU/node/our-sustainability-approach-9591 (дата звернення 22.04.2025)

References

1. *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*. United Nations, 1987, web.archive.org/web/20190724135216/https://www.un.org/documents/ga/res/42/ares42-187.htm. Accessed 11 Apr. 2025.
2. Busel, V. T., editor. *Great Explanatory Dictionary of Modern Ukrainian Language*. VTF "Perun", 2005, archive.org/details/velykyislovnyk/mode/1up. Accessed 11 Apr. 2025.
3. Boholiubov, V. M., et al. *Sustainable Development Strategy*. Educational Center of NUBiP, 2018. fpk.in.ua/images/biblioteka/4bac_finan/Bogolubov_Strategij-stalogo-rozvitku.pdf. Accessed 20 Apr. 2025.
4. Vovk, V. I. *Course "Ecological Economics"*, delivered at NaUKMA. Club of Rome Ukraine, clubofrome.org.ua. Accessed 10 Apr. 2025.
5. Manuylov, O. V. "Forming a Strategy of Sustainable Enterprise Development under Uncertainty." *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, vol. 9, no. 2, 2024, pp. 60–64, ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/05/ujae_2024_r02_a10.pdf. Accessed 22 Apr. 2025.
6. Melnyk, L. H. *Development Methodology: Monograph*. Universytetska Knyha, 2005.
7. Vasiutkina, N. V. *Sustainable Enterprise Management: Theoretical and Methodological Aspect*. Lira-K, 2014.
8. Pylypenko, S. M. "Strategic Management of Enterprises Based on the Concept of Sustainable Development." *Economy and Society*, no. 21, 2020, economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/33. Accessed 12 Apr. 2025.
9. "PVC Flooring Market Challenges and Capitalizing on Opportunities: Country-Wise Forecast till 2032." *AliFloor*, ua.alifloor.com/news/pvc-flooring-market-challenges-and-capitalizin-82164519.html. Accessed 20 Jan. 2025.
10. "PVC Flooring Overseas: High Increase in Production Driven by Export Demand." *PVC Additives*, ua.pvcadditives.net/news/pvc-floor-overseas-high-increase-generation-p-73722729. Accessed 20 Jan. 2025.
11. "Mission and Values." *Tarkett Ukraine*, www.tarkett.ua/uk_UA/node/m-s-ya-ta-c-nnost-7750. Accessed 22 Apr. 2025.
12. "Our Sustainability Approach." *Tarkett Global*, professionals.tarkett.com/en_EU/node/our-sustainability-approach-9591. Accessed 22 Apr. 2025.

Дата подання: 29.04.2025

МЕНЕДЖМЕНТ
MANAGEMENT

УДК 005.8:591.6

doi: <https://doi.org/10.15330/apred.1.21.66-75>

Колєдіна К.О.¹, Гречаник Н.Ю.²

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЄКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

¹ Карпатський (Прикарпатський) національний університет імені Василя Стефаника, Міністерство освіти і науки України, кафедра менеджменту в інформаційних технологіях, вул. Шевченка, 55, м. Івано-Франківськ, 76018, Україна, тел.: 0983989790, e-mail: koliedinakateryna@gmail.com ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3928-8684>

² Карпатський (Прикарпатський) національний університет імені Василя Стефаника, Міністерство освіти і науки України, кафедра менеджменту і маркетингу, вул. Шевченка, 55, м. Івано-Франківськ, 76018, Україна, тел.: 0505388599, e-mail: natali.gre@gmail.com ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1454-4936>

Анотація. Сучасні умови господарювання, яким притаманна динамічна зміна зовнішнього середовища, швидкий темп науково-технічного прогресу та постійне скорочення життєвого циклу товарів і послуг, змушують підприємства систематично здійснювати пошук джерел підвищення ефективності своєї діяльності. Встановлено, що досягнення поставленої мети можливе за умов обрання підприємством інноваційного шляху розвитку як ключового фактору здобуття стійких конкурентних переваг. Обґрунтовано, що реалізація інноваційного розвитку на підприємстві досягається за умови впровадження на ньому сукупності ефективних різномісних і різнопланових інноваційних проєктів. При цьому правомірним є визначення ефективності інноваційного розвитку підприємства як ефективності сукупності його інноваційних проєктів. Зазначено, що в основі обґрунтування ефективності інноваційного проєкту повинні бути такі функціональні аспекти, як: технічний, комерційний, інституційний, соціальний, екологічний, фінансовий та економічний. Доведено необхідність застосування методології проєктного аналізу в управлінні інноваційними проєктами підприємства, яка дозволяє вирішити ряд нагальних проблем, а саме: передбачити всі наслідки реалізації інноваційних проєктів, що можуть носити як позитивний, так і негативний характер; визначити зовнішні та внутрішні умови реалізації проєктних рішень з встановленням їх якісних та кількісних характеристик; мінімізувати ризики помилок при підготовці та реалізації інноваційних проєктів підприємства; забезпечити успішне функціонування запроектованих проєктів шляхом управління проєктними ризиками. Систематизовано види точок беззбитковості інноваційних проєктів із виокремленням бухгалтерської (перекриває бухгалтерські витрати – тобто постійні витрати з амортизаційними відрахуваннями), готівкової (покриває лише постійні витрати) та фінансової точки беззбитковості (дозволяє повернути в майбутньому також вкладену у проєкт суму інвестицій з нульовою прибутковістю). Запропоновано методику розрахунку фінансової точки беззбитковості інноваційних проєктів

підприємства за умов випуску декількох видів продукції або різночасової реалізації проєктів у процесі інноваційного розвитку, що встановлює критичний обсяг виробництва, спроможний компенсувати не тільки поточні витрати, а й суму інвестицій через ануїтетні платежі. Практична цінність дослідження полягає в можливості застосування запропонованої методики оцінки ефективності інноваційних проєктів в практичній діяльності вітчизняних підприємств.

Ключові слова: інновації, інноваційний проєкт, інноваційний розвиток, управління, підприємство

Koliedina K.O.¹, Hrechanyk N.Yu.²

FEATURES OF INNOVATIVE PROJECT MANAGEMENT AT THE ENTERPRISE

¹ Vasyl Stefanyk Carpathian (Precarpathian) National University,
Ministry of Education and Science of Ukraine,
Department of management and marketing,
Shevchenko str. ,55, Ivano-Frankivsk,
76018, Ukraine,
tel.: 0983989790
e-mail: koliedinakateryna@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3928-8684>

² Vasyl Stefanyk Carpathian (Precarpathian) National University,
Ministry of Education and Science of Ukraine,
Department of management and marketing,
Shevchenko str.55, Ivano-Frankivsk,
76018, Ukraine,
tel.: 0505388599
e-mail: natali.gre@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1454-4936>

Abstract. Modern business conditions, characterized by the dynamic changes of the external environment, the rapid pace of scientific and technological progress, and the constant shortening of the life cycle of goods and services, compel enterprises to systematically search for sources to improve their operational efficiency. It has been established that achieving the set goals is possible if the enterprise chooses an innovative development path as a key factor in gaining sustainable competitive advantages. It is substantiated that the implementation of innovative development within an enterprise is achieved through the introduction of a set of effective, diverse, and multifaceted innovation projects. At the same time, it is appropriate to define the effectiveness of an enterprise's innovative development through the effectiveness of the totality of its innovation projects. It is noted that the justification of the effectiveness of an innovation project should be based on functional aspects such as technical, commercial, institutional, social, environmental, financial, and economic factors. The necessity of applying project analysis methodology in the management of an enterprise's innovation projects is proven. This methodology makes it possible to solve a number of urgent issues, namely: to foresee all consequences of innovation project implementation, which may be either positive or negative; to determine the external and internal conditions for implementing project decisions by establishing their qualitative and quantitative characteristics; to minimize the risks of errors during the preparation and implementation of the enterprise's innovation projects; and to ensure the successful functioning of planned projects through project risk management. The types of break-even points for innovation projects are systematized, distinguishing between the accounting break-even point (which covers accounting costs, including constant costs with depreciation charges), the cash break-even point (which covers only constant costs), and the financial break-even point (which allows to recover the amount invested into the project at zero profitability in future). A method for calculating the financial

break-even point of an enterprise's innovation projects is proposed, particularly under conditions of producing several types of products or the asynchronous implementation of projects during the innovation development process. This method establishes the critical production volume capable of covering not only current expenses but also the amount of investments through annuity payments. The practical value of the research lies in the possibility of applying the proposed methodology for evaluating the effectiveness of innovative projects in the practical activities of Ukrainian enterprises.

Key words: innovations, innovation project, innovation development, management, enterprise

Вступ. Інноваційність, як ключова характеристика ефективності реформ на всіх рівнях економічної системи країни в цілому та важливий чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємств, зокрема, набуває особливої значущості в умовах зростання кількості та масштабності сучасних викликів, серед яких вагомого значення набувають безпекові загрози, спричинені військовими конфліктами у світі. Сучасні кризи трансформують бізнес-середовище, актуалізуючи роль ціннісних чинників конкурентоспроможності та висуваючи нові вимоги до посилення соціальної відповідальності бізнесу через реалізацію інноваційних проєктів [1, с. 84-97]. У цьому контексті підвищення ефективності управління інноваційними проєктами з метою активізації інноваційної діяльності вітчизняних підприємств та посилення їх конкурентних переваг стає вкрай необхідним і беззаперечним.

Теорією та практикою доведено, що майбутній фінансовий стан підприємства безпосередньо залежить від обґрунтованості та правильності управлінських рішень, які приймаються сьогодні. Запорукою інноваційного розвитку підприємства є реалізація на ньому сукупності успішних інноваційних проєктів, яким притаманна висока ефективність на одиницю вкладених інвестицій в інновації. З огляду на вищевикладене, актуалізується проблема наукового обґрунтування доцільності проєктних рішень, що приймаються на підприємствах. Її вирішення досягається застосуванням проєктного аналізу як визнаного у світі стандарту з оцінки дохідності інноваційних проєктів, який застосовується на всіх стадіях проєкту: від підготовки проєкту до його реалізації на підприємстві.

Аналіз останніх досліджень. Питанням дослідження ролі інноваційного розвитку підприємств та його управління через впровадження на підприємстві сукупності ефективних інноваційних проєктів присвячені наукові праці відомих вітчизняних і зарубіжних учених. Так, заслуговують на увагу результати дослідження Собко О. та Крисоватого І. [1, с. 84-97], в яких обґрунтовано доцільність удосконалення управління інноваційними проєктами підприємств на основі підвищення їхньої інтелектомісткості; в роботі Татарченко О.М. [2, с. 142-146] проаналізовано різні складові інноваційного проєктування та сформовано систему забезпечення розробки та реалізації інноваційних проєктів на підприємстві; науковцем Строковичем Г.В. [3, с. 678-681] уточнено основні принципи формування кращої практики систем управління інноваційними проєктами та програмами, а також запропоновано здійснення інтеграції функцій стратегічного, інноваційного та проєктного менеджментів для забезпечення збалансованого інноваційного розвитку підприємства; в роботі Шумаєва А.А. [4, с. 151-156] розроблено механізм стратегічного управління інноваційними проєктами. Проте, незважаючи на наявність значного наукового підґрунтя з даного питання теоретичні аспекти та практичні засади управління інноваційним розвитком підприємства як сукупності різнотипних і різнопланових інноваційних проєктів є ще недостатньо висвітленими та потребують подальшого дослідження.

Постановка завдання. Мета дослідження – розкриття особливостей управління інноваційними проєктами на підприємстві у сучасних економічних умовах. У процесі дослідження використано фундаментальні положення економічної теорії, загальнонаукові принципи, а також наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених-

економістів з питань теорії інновацій, інноваційного розвитку та управління інноваційними проєктами, а також застосовано сучасні загальнонаукові та спеціальні методи: системно-структурний аналіз (для вивчення й узагальнення підходів до визначення переліку показників ефективності інвестування в інноваційні проєкти); графічний (для наочного відображення основних видів точок беззбитковості інноваційних проєктів). абстрактно-логічний (для теоретичного узагальнення та формулювання висновків).

Результати. Застосування методології проєктного аналізу в діяльності підприємства дозволяє вирішити ряд нагальних проблем, а саме: передбачити всі наслідки реалізації інноваційних проєктів, що можуть носити як позитивний, так і негативний характер; визначити зовнішні та внутрішні умови реалізації проєктних рішень з встановленням їх якісних та кількісних характеристик; мінімізувати ризики помилок при підготовці та реалізації інноваційних проєктів підприємства; забезпечити успішне функціонування запроєктованих проєктів шляхом управління проєктними ризиками тощо.

Разом з тим, у вітчизняній практиці проєктування до недавнього часу застосовувались лише окремі елементи інвестиційного аналізу проєктів за концепцією проєктного аналізу. Системне уявлення про оцінку ефективності інноваційних проєктів було відсутнє.

Концепція проєктного аналізу ґрунтується на з'ясуванні витрат, пов'язаних з реалізацією проєктів, та результатів, що забезпечить ця реалізація, з позицій безпосередніх учасників проєкту, економіки країни в цілому та зовнішнього середовища проєкту, за теорією грошей у часі. Ця концепція дає системне уявлення про методи порівняння й оцінки проєктів, способи та засоби залучення ресурсів для здійснення проєктів, а також механізм управління на всіх етапах життєвого циклу проєкту.

У сучасних умовах при підготовці інноваційних проєктів доводиться аналізувати різноманітні зовнішні та внутрішні фактори впливу на ефективність капіталовкладень. Зокрема, на інноваційну діяльність здійснює вплив система господарського управління в країні, власність, спрямованість, мета, тривалість проєктів, учасники проєктів, джерела та форми фінансування, система оподаткування, методи контролю, умови та ймовірність здійснення проєктів, інфляція, ризики, методи оцінки ефективності проєктів тощо.

З огляду на те, що інноваційний проєкт суттєво впливає на своє внутрішнє і зовнішнє середовище, та, відповідно, сам відчуває їх вплив, тому цілком логічно, що в основі обґрунтування проєкту повинні бути такі функціональні аспекти, як: технічний, комерційний, інституційний, соціальний, екологічний, фінансовий та економічний.

Не менш важливу роль відіграє оточення інноваційного проєкту, а саме: досвід розробки й реалізації проєкту, методи та досвід спеціалістів, сфера законодавства, ринки факторів виробництва, збуту тощо. Експертиза проєктних рішень покликана встановити глибину та комплексність всього кола питань за інноваційним проєктом, що розробляється. Такий підхід дозволяє знайти прогалини у накопиченні інформації, доповнити її та уточнити, тим самим не допустити ухвалення невигідного рішення відносно інвестування в інновації в умовах доволі високого ступеню інформаційної невизначеності.

Відмінними рисами методології економічної оцінки інноваційних проєктів підприємства, що побудована на концепції проєктного аналізу, є використання крім кількісних критеріїв, як це прийнято в традиційній методології оцінки ефективності, якісні критерії ефективності, з позицій функціональних аспектів. Саме тому проєктний

аналіз вважають за філософію бізнесу, яка практично унеможлиблює запроєктований документально вигідний проект перетворити в збитковий.

Ефективність проектування та прибутковість інноваційного проекту в процесі функціонування закладається ще на стадії його розробки. Неправильно обрані для проекту технологія виробництва чи апаратурне оформлення, точка будівництва тощо, допущені помилки в інженерних розрахунках або економічному обґрунтуванні можуть обернутися величезними збитками у виробництві. Висока ціна помилок проектування, що виявляються на наступних стадіях, під час функціонування запроєктованого об'єкта, вимагає глибокого його обґрунтування ще з моменту підготовки інноваційних та інвестиційних рішень. Особливо зваженого підходу вимагають технічні рішення, що визначають у подальшому всю економіку запроєктованого виробництва або виробництва, що інноваційно розвивається.

Як і технічний аналіз, що повинен дати відповідь, чи є проект технічно обґрунтованим, так й інші напрями проектного аналізу передбачають виконання своїх завдань. Так, комерційний аналіз виявляє наявність попиту на продукцію проекту та яким чином організоване постачання проекту, інституційний – як зовнішнє оточення проекту сприяє його успішній реалізації та наскільки компетентні організаційно-виконавці. Соціальний аналіз встановлює, якою мірою проект спрямовано на вирішення соціальних проблем та чи не порушує він уже сформованих соціальних умов груп населення. Екологічний аналіз повинен відповісти на питання, яким чином (негативно або позитивно) проект впливає на навколишнє середовище. Підсумковими аналізами є фінансовий та економічний.

Фінансовий аналіз визначає життєздатність проекту з фінансової точки зору шляхом складання форм фінансової звітності підприємства-замовника на базі прогнозних грошових проектних потоків. Також встановлюється чи відшкодовуються витрати на проект за рахунок його споживачів, тобто розраховуються всі показники ефективності, що є кількісними критеріями оцінки проектів з врахуванням якісних критеріїв. Цей аналіз здійснюється з позицій інвестора, підприємства-замовника та інших учасників проекту. Зазначений аналіз дозволяє визначати фінансову доцільність проекту з оцінкою існуючих проектних ризиків.

Ризик – об'єктивне явище в інноваційній діяльності, тому основним завданням інноватора чи інноваційного підприємця є не уникнення ризикованих проектів, а свідомий вибір рішень, пов'язаних з ризиком, на основі об'єктивних критеріїв [5, с. 51]. Основними індикаторами проектних ризиків є вартість капіталу та коефіцієнти поточної, термінової й абсолютної ліквідності. Оцінка фінансової ефективності за цим напрямом включає три види оцінок, а саме:

- фінансової спроможності підприємства шляхом визначення традиційних фінансових показників діяльності підприємства;
- фінансової життєздатності проекту шляхом складання вихідних стандартних прогнозних форм його фінансової статистичної звітності на засадах прогнозних грошових потоків;
- оцінка ефективності проекту за проектними даними традиційних показників економічної ефективності в цінах підприємства.

На відміну від фінансового, економічний аналіз визначає, яка ефективність проекту для суспільства, його інвестиційну привабливість та корисність для розвитку економіки країни, галузі, регіону. Цінність такого комплексного аналізу полягає в тому, що він дозволяє розрахувати в грошовому виразі вигоди та витрати на інноваційний розвиток підприємства або на окремих інноваційний проект, підготувати основу для фінансових розрахунків [6, с. 109-115].

Дослідження наукової літератури з даної тематики дало змогу виявити, що багато вітчизняних вчених, таких як: І. Бланк, М. Кизим, В. Пономаренко, В. Савчук, О. Тищенко, В. Шевчук, О. Ястремська та багато інших пропонують різний набір показників ефективності інвестування в розвиток, в тому числі й інноваційний, але майже кожен з них виділяє кількісні критерії (показники ефективності), які були запропоновані ЮНІДО. Основними з них є такі показники:

- чиста приведена цінність проєкту (*NPV*), що відображає генерований проєктом прибуток підприємства і тому, є кращою характеристикою віддачі на вкладений капітал. Цей показник має декілька назв: чистий дисконтований дохід, чиста теперішня вартість, чиста поточна вартість та інші;

- внутрішня норма дохідності проєкту (*IRR*) – оцінює дохідність інвестицій, оскільки надає інформацію про резерв безпеки проєкту, який не властивий чистій приведений цінності проєкту. Цей показник фактично виступає рентабельністю проєкту;

- період окупності інвестицій (*PP*) – характеризує ризик і ліквідність проєкту, оскільки відображає як довго вкладений інвестиційний капітал буде знаходитись в стані ризику. Чим коротший термін окупності, тим ліквідніший проєкт та навпаки;

- індекс дохідності проєкту (*IR*) – вимірює прибуток на гривню інвестицій, тим самим інформує про резерв межі безпеки [7].

Інноваційний проєкт, незалежно від його спрямованості, може бути прийнятим до реалізації за умови, що величина чистої приведеної цінності проєкту позитивна, а індексу дохідності – більше 1 при мінімальному терміні окупності. При виборі альтернативних можливостей найприбутковіший проєкт буде той, у якого найбільше значення показників *NPV* та *IR*, або один з них (залежно від мети проєкту), а найбільш ліквідним є проєкт, у якого найнижчий термін окупності. При порівнянні проєктів, які забезпечують однаковий результат, наприклад, при визначенні точки розміщення продуктивних сил, обирають найбільш економічний проєкт [8, с. 265-272]. Вказане свідчить, що при оцінюванні ефективності інноваційних проєктів прийнято користуватись зазначеними кількісними критеріями.

Розрізняють абсолютну ефективність, що характеризує загальну величину ефективності, та порівняльну – як приріст ефективності одного варіанту в порівнянні з іншим (альтернативним). Узагальнюючим показником економічної ефективності виступає економічний ефект як економія сукупної праці (живої та неживої) у вартісному виразі. В залежності від стадії інноваційного циклу економічний ефект може бути попереднім, очікуваним, фактичним і потенційним. За своєю суттю перші два – прогнозні, а останній – на можливий обсяг освоєння (дифузії) інновацій.

Величину економічного ефекту визначають як різницю між отриманим результатом і понесеними одноразовими та поточними витратами, які є економічно нерівнозначними. Тому, в процесі оцінювання доцільності інноваційних проєктів постає проблема приведення останніх до економічної рівнозначності. Її вирішення здійснюється методом дисконтування.

Досягнення інноваційного розвитку підприємством передбачає реалізацію на ньому сукупності різнотипних і різнопланових інноваційних проєктів (технічних, організаційних, економічних, соціальних та змішаних), які торкаються різних сфер діяльності та доповнюють вплив один одного на інноваційний розвиток підприємства. В залежності від потреби підприємства по досягненню інноваційного розвитку прийнятими до реалізації можуть бути інноваційні проєкти дослідження і розвитку, економічні, організаційні або інші проєкти. На основі вищезазначеного правомірним є визначення ефективності інноваційного розвитку підприємства як ефективності сукупності його інноваційних проєктів.

Отже, для дотримання умов успішної реалізації інноваційного розвитку підприємства та кожного окремого проєкту як його складової, тобто для впевненості, що запроєктована прибутковість майбутнього виробництва інноваційної продукції фактично матиме місце, потрібно володіти інформацією щодо найнижчого (критичного) обсягу виробництва й продажу продукції, який дозволить компенсувати всі витрати на інноваційний розвиток цього виробництва, включаючи суму інвестицій. Для цього ще під час попередньої економічної оцінки потрібно виконувати динамічний аналіз беззбитковості проєкту. Розрізняють такі точки беззбитковості проєкту: готівкову, яка фіксує обсяг продажу, при якому грошовий потік дорівнює нулю; бухгалтерську, що відображає обсяг продажу, при якому чистий прибуток дорівнює нулю; фінансову, яка характеризує обсяг продажу, спроможний покрити витрати та досягти доходу, необхідного для покриття суми інвестицій (рис. 1).



Рис.1. Види точок беззбитковості інноваційних проєктів

Fig. 1. Types of break-even points of innovative projects

Джерело: складено авторами на основі [8-9]

Незважаючи на те, що в практиці функціонування підприємств знайшла розповсюдження бухгалтерська точка беззбитковості проєктів, для інвесторів дуже важливо знати критичний обсяг запроєктованого виробництва, який буде в змозі компенсувати окрім поточних витрат, ще й вкладені інвестиції, що відображає тільки фінансова точка беззбитковості. Тому для оцінювання ефективності проєктів доцільно використовувати в динамічному аналізі беззбитковості саме фінансову точку беззбитковості.

Для визначення фінансової точки беззбитковості інноваційного проєкту за умов випуску одного виду продукту, в кількісному виразі, необхідно скористатись формулою:

$$B_{\text{фін}} = \frac{C_{\text{пост}} + (I / \sum_{t=1}^n 1/(1+e)^t)}{\text{ц} - c_{\text{змін}}}, \quad (1)$$

де $C_{\text{пост}}$ – річні постійні витрати (без амортизаційних відрахувань), тис. грн.;

I – сума інвестицій в інноваційний проєкт, тис. грн.;

$\sum_{t=1}^n 1/(1+e)^t$ – фактор теперішньої вартості анuitету при бажаній прибутковості (е) протягом всього періоду (n років; $e = 1/n$), тис. грн.;

e – норма дисконту;

ц – ціна одиниці продукції, тис. грн./од.;

$c_{\text{змін}}$ – змінні витрати у собівартості продукції, тис. грн./од.;

$(\text{ц} - c_{\text{змін}})$ – маржинальний дохід на одиницю продукції, тис. грн.;

1, ..., t – роки розрахунку.

Фінансова точка беззбитковості інноваційного проєкту за умов випуску одного виду продукту, в грошовому виразі:

$$B_{\text{фін}} = \frac{C_{\text{пост}} + (I / \sum_{t=1}^n 1/(1+e)^t)}{1 - \frac{c_{\text{змін}}}{\text{ц}}}, \quad (2)$$

На основі формул (2) в дослідженні запропоновано методику розрахунку фінансової точки беззбитковості інноваційного розвитку як сукупності інноваційного проєктів підприємства за умов випуску декількох видів продукції або різночасової реалізації проєктів у процесі інноваційного розвитку, в грошовому виразі:

$$B_{\text{фін}} = \frac{(C_{\text{пост}_1} + \dots + C_{\text{пост}_n}) + (I / \sum_{t=1}^n 1/(1+e)^t)}{\frac{\text{ц}_1 - c_{\text{змін}_1}}{\text{ц}_1} * q_1 + \dots + \frac{\text{ц}_n - c_{\text{змін}_n}}{\text{ц}_n} * q_n}, \quad (3)$$

де $C_{\text{пост}_1}, \dots, C_{\text{пост}_n}$ – річні постійні витрати (без амортизаційних відрахувань) за окремим продуктом або проєктом, тис. грн./рік;

$c_{\text{змін}_1}, \dots, c_{\text{змін}_n}$ – змінні витрати в собівартості окремого продукту або окремого проєкту, тис. грн./од.;

$\text{ц}_1, \dots, \text{ц}_n$ – ціна одиниці кожного продукту в проєкті або окремих проєктах (у виробництві), тис. грн./од.;

$q_1, \dots, q_n$ – частка випуску кожного продукту в загальній кількості продуктів, в десятковому дробу.

Зважаючи на те, що $\frac{\text{ц}_1 - c_{\text{змін}_1}}{\text{ц}_1}$ означає частку маржі в ціні одиниці продукції, або в обсязі продажу (d_M), то формула для розрахунку наступна:

$$B_{\text{фін}} = \frac{(C_{\text{пост}_1} + \dots + C_{\text{пост}_n}) + (I / \sum_{t=1}^n 1/(1+e)^t)}{d_{M_1} * q_1 + \dots + d_{M_n} * q_n}, \quad (4)$$

де $d_{m_1}, \dots, d_{m_n}$ – частка маржинального доходу від виробництва та реалізації кожного виду продукції (проєкту) у загальній обсязі продажу, в десятковому дробу.

Отже, визначення фінансової точки беззбитковості дає можливість визначити поріг фінансової міцності проєктованого виробництва та дозволяє повернути в майбутньому також вкладену в інноваційний проєкт суму інвестицій з нульовою прибутковістю.

Висновки. Таким чином, сучасні методики управління та оцінки ефективності інноваційних проєктів підприємства базуються на динамічних методах розрахунку показників, що враховують теорію грошей у часі. Причому, в основі оцінювання повинні лежати не тільки кількісні, а й якісні критерії з точки зору функціональних аспектів, що забезпечує концепція проєктного аналізу. Нагальна потреба у визначенні поряд з економічною доцільністю (ефективністю) фінансової доцільності (ліквідності) проєкту пов'язана з необхідністю врахування ризиків інвестування в інноваційні проєкти, що досягається проведенням одного з підсумкових напрямів, а саме фінансового аналізу дохідності інноваційних проєктів. Важливу роль відіграє попередня оцінка, яка через неточність, обмеженість або відсутність інформації щодо результатів від технічних, технологічних та інших змін у виробничому процесі задля досягнення інноваційного розвитку потребує застосування уточненої методики розрахунку основних показників ефективності. Процес оцінки ефективності інноваційного проєкту як ключової складової управління проєктом передбачає послідовне уточнення економічної оцінки на всіх стадіях інноваційного та життєвого циклу проєкту розвитку. При цьому, такі дослідники, як І. Бланк, М. Кизим, В. Пономаренко, В. Савчук, О. Тищенко, В. Шевчук, О. Ястремська пропонують використовувати для оцінки такі показники ефективності, як: чиста приведена цінність проєкту, період окупності інвестицій в інновації, індекс дохідності проєкту та внутрішня норма прибутковості проєкту. Проте існуюча їх методика розрахунку під час застосування в практиці попередньої оцінки на стадії інноваційного задуму потребує конкретизації щодо особливостей приведення за фактором часу грошових потоків у разі тривалої реалізації проєкту. Також, у відповідності з концепцією проєктного аналізу крім розрахунку показників ефективності з позицій функціональних аспектів, необхідно здійснювати динамічний аналіз беззбитковості з визначенням у кількісному і грошовому виразі фінансової точки беззбитковості, що встановлює критичний обсяг виробництва, спроможний компенсувати не тільки поточні витрати, а й суму інвестицій через анuitетні платежі.

Перспективи подальших наукових досліджень зумовлені необхідністю врахування європейського вектору розвитку України та будуть направлені на вивчення зарубіжного досвіду управління інноваційними проєктами підприємств та пошук шляхів імплементації найкращих європейських практик в інноваційну діяльність вітчизняних підприємств.

1. Собко О., Крисоватий І. Вдосконалення управління інноваційними проєктами та пожвавлення інноваційної активності підприємств України. *Вісник економіки*. 2021. № 3. С. 84-97.
2. Татарченко О.М. Інноваційні проєкти як складова системи управління розвитком підприємства. *Економіка та право*. 2015. № 3(42). С. 142-146.
3. Строкович Г.В. Особливості стратегічного управління інноваційними проєктами. *Економіка та суспільство*. 2017. № 9. С. 678-681.
4. Шумаєв А.А. Механізм стратегічного управління інноваційними проєктами в сфері інформаційних технологій. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 21. С. 151-156.
5. Никифоров А.Є. Ризики інноваційно-інвестиційної діяльності та їх роль у розвитку економіки. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. №8 (170). С. 45-52

6. Щетилова Т.В. Методичні підходи до оцінки економічної ефективності інноваційних проектів. *Економіка промисловості*. 2003. №3 (21). С. 109-115.
7. Behrens W., Hawranek P.M. *Manual for the Preparation of Industrial Feasibility Study*. Vienna, UNIDO, 1991. 386 p.
8. Колєдіна К.О. Вплив суми інвестицій на дохідність інноваційних проектів підприємств. *Економіка та суспільство*. 2018. №17. С. 265-272.
9. Телишевська Л.І. Проектний аналіз у схемах: навчальний посібник. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2005. 280 с.

References

1. Sobko, O., and I. Krysovatty. "Improvement of innovative projects management and revival of innovation activities of Ukrainian enterprises." *Herald of Economics*, no. 3, 2021, pp. 84-97.
2. Tatarchenko, O.M. "Innovative projects as a part of the enterprise management." *Economics and Law*, no. 3(42), 2015, pp. 142-146.
3. Strokovich, G.V. "Features of strategic management of innovative projects." *Economy and Society*, no 9, 2017, pp. 678-681.
4. Shumaiev, A. «Mechanism of strategic management of innovative projects in the sphere of information technologies». *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*. 2024. no. 21. pp. 151-156.
5. Nykyforov, A.E. "Risks in innovative investment activity and their role in economic development." *Actual problems of economics*, no. 8 (170), 2015, pp. 45-52.
6. Shchetylova, T.V. «Methodological approaches to assessing the economic efficiency of innovative projects». *Industry Economics*, no. 3 (21), 2003, pp. 109-115.
7. Behrens, W., and P.M. Hawranek. *Manual for the Preparation of Industrial Feasibility Study*. UNIDO, 1991.
8. Koliedina, K.O. "Influence of the amount to be invested on profitability of the innovative projects of the enterprise." *Economy and Society*, no. 17, 2018, pp. 265-272.
9. Telyshevska, L.I. *Project analysis in diagrams: a study guide*. VD «ІНЖЕК», 2005.

Дата подання: 27.04.2025

МЕНЕДЖМЕНТ
MANAGEMENT

УДК 339.138

doi: <https://doi.org/10.15330/apred.1.21.76-86>

Щербан О. Я.¹, Малик Л. О.², Сенишин С. Є.³, Кондра О.Р.⁴

АНТИКРИЗОВІ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

¹ ІППТ НУ «Львівська політехніка»,
Міністерство освіти і науки України,
кафедра фінансів, обліку і аналізу,
вул. Горбачевського, 18, м. Львів,
79057, Україна,
тел.: 0931170958,
e-mail: oresta.y.shcherban@lpnu.ua
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5422-4032>

² Національний лісотехнічний університет України,
Міністерство освіти і науки України,
кафедра маркетингу і логістики,
вул. Гетьмана Мазепи, 29, м. Львів,
79000, Україна,
тел.: 0974768473,
e-mail: lubamalik84@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5375-5373>

³ Прикарпатський інститут імені Михайла Грушевського
ПрАТ «ВНЗ «МАУП», кафедра менеджменту організацій,
економіки та підприємництва, вул. В.Івасюка, 21, м.
Трускавець, 82200, Україна,
тел.: 0671480549,
e-mail: senyshyn_s@ukr.net
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7905-3062>

⁴ Прикарпатський інститут імені Михайла Грушевського
ПрАТ «ВНЗ «МАУП»,
кафедра менеджменту організацій, економіки та
підприємництва,
вул. В.Івасюка, 21, м. Трускавець,
82200, Україна,
тел.: 0963389696,
e-mail: olgakondra0@gmail.com,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7872-0740>

Анотація. У статті висвітлюється актуальна проблема управління персоналом підприємства в умовах кризових явищ, які дедалі частіше супроводжують функціонування сучасного бізнес-середовища. Мета статті – дослідити сутність, особливості та ефективні підходи до реалізації антикризових стратегій управління персоналом на підприємстві, а також визначити шляхи збереження трудового потенціалу, підвищення адаптивності працівників і забезпечення стабільного функціонування організації в умовах кризових явищ. Зазначено, що ефективна кадрова політика в умовах невизначеності та турбулентності є ключовим чинником збереження конкурентоспроможності та стабільного розвитку підприємства. Розкрито сутність антикризового управління персоналом як цілеспрямованого комплексу дій, що забезпечують адаптацію трудового колективу до змін, оптимізацію витрат, зниження соціальної напруги та

підвищення загальної ефективності діяльності підприємства. Теоретична цінність дослідження полягає у систематизації та узагальненні підходів до антикризового управління персоналом в умовах сучасної соціально-економічної нестабільності. У роботі детально розглянуто поняття «антикризова стратегія управління персоналом», визначено її основні складові та принципи формування. Отримані теоретичні положення можуть стати базою для подальших досліджень у галузі кризового менеджменту та HR-стратегій. У ході дослідження систематизовано основні антикризові стратегії, що застосовуються в сучасній практиці: оптимізація чисельності персоналу, запровадження гнучких форм зайнятості, удосконалення мотиваційних механізмів, розвиток професійних компетенцій, активне впровадження програм внутрішнього навчання та перекваліфікації, посилення внутрішніх комунікацій та управління ключовими кадрами. Особливу увагу приділено ролі лідерства та стратегічного HR-менеджменту у подоланні наслідків кризи. У статті також наведено рекомендації щодо формування ефективної антикризової кадрової політики, що поєднує економічну доцільність із соціальною відповідальністю. Зроблено висновок про необхідність переходу від тактики скорочень до стратегічного розвитку персоналу навіть в умовах обмежених ресурсів. Матеріали дослідження можуть бути корисними для науковців, керівників підприємств, HR-менеджерів та фахівців з організаційного розвитку.

Ключові слова: антикризові стратегії, розвиток персоналу, антикризового управління, антикризова кадрова політика, кризові явища.

Shcherban O. Ya.¹, Malik L. O.², Senyshyn S. Ye.³, Condra O. R.⁴
ANTI – CRISIS STRATEGIES OF ENTERPRISE PERSONNEL MANAGMENT

¹ IPPT NU "Lviv Polytechnic",
Ministry of Education and Science of Ukraine,
Department of Finance, Accounting and Analysis,
Gorbachevsky str. 18, Lviv,
79057, Ukraine,
tel.: 0931170958,
e-mail: oresta.y.shcherban@lpnu.ua,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5422-4032>

² National Forestry University of Ukraine,
Ministry of Education and Science of Ukraine,
Department of marketing and logistics,
Hetman Mazepa st., 29, Lviv,
79000, Ukraine,
tel.: 0974768473,
e-mail: lubamalik84@gmail.com,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5375-5373>

³ Precarpathian Institute named of Mykhailo
Hrushevsky of Interregional Academy of Personnel
Management, department of management of
organizations, economy and entrepreneurship,
V. Ivasyuka st., 21, Truskavets,
82200, Ukraine,
tel.: 0671480549,
e-mail: senyshyn_s@ukr.net,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7905-3062>

⁴ Precarpathian Institute named of Mykhailo
Hrushevsky of Interregional Academy of Personnel
Management, department of management of

organizations, economy and entrepreneurship,
V. Ivasyuka st., 21, Truskavets,
82200, Ukraine,
tel.: 0671480549,
e-mail: olgakondra0@gmail.com,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7872-0740>

Abstract. The article highlights the current problem of enterprise personnel management in the conditions of crisis phenomena, which are increasingly accompanied by the functioning of the modern business environment. The purpose of the article is to investigate the essence, features and effective approaches to the implementation of anti -crisis strategies of personnel management at the enterprise, as well as to identify ways of maintaining labor potential, improving the adaptability of employees and ensuring the stable functioning of the organization in the conditions of crisis phenomena. It is noted that effective personnel policy in the face of uncertainty and turbulence is a key factor in maintaining the competitiveness and stable development of the enterprise. The essence of crisis management of personnel as a purposeful set of actions that ensure the adaptation of the labor collective to changes, cost optimization, reduction of social tension and improving the overall efficiency of the enterprise is revealed. The study systematizes the main anti -crisis strategies used in modern practice: optimization of staff, introduction of flexible forms of employment, improvement of motivational mechanisms, development of professional competencies, active implementation of internal education and retraining programs, strengthening of internal communications. The theoretical value of the study lies in the systematization and generalization of approaches to anti-crisis personnel management in the conditions of modern socio-economic instability. The work examines in detail the concept of "anti-crisis personnel management strategy", identifies its main components and principles of formation. The obtained theoretical provisions can become the basis for further research in the field of crisis management and HR strategies. Particular attention is paid to the role of leadership and strategic HR management in overcoming the consequences of the crisis. The article also provides recommendations for the formation of effective anti -crisis personnel policy, which combines economic feasibility with social responsibility. It is concluded that the transition from the tactics of abbreviations to strategic development of staff, even in the conditions of limited resources. Research materials can be useful for scientists, business managers, HR managers and organizational development professionals.

Keywords: anti -crisis strategies, personnel development, anti -crisis management, anti - crisis personnel policy, crisis.

Вступ. Сучасне економічне середовище характеризується високим рівнем динамізму, нестабільністю та непередбачуваністю, що зумовлює зростання кількості кризових ситуацій, які негативно впливають на діяльність підприємств. У таких умовах особливої актуальності набуває питання ефективного управління персоналом як одного з головних ресурсів забезпечення життєздатності та конкурентоспроможності організацій. Працівники, їх професіоналізм, мотивація та адаптивність виступають не лише запорукою стабільності, але й джерелом інноваційного розвитку в періоди турбулентності.

Антикризове управління персоналом – це не лише реагування на виклики, а й стратегічне планування, що передбачає виважені рішення у сфері кадрової політики, мотивації, навчання, комунікацій і організаційної культури. Застосування ефективних антикризових стратегій дозволяє не лише зберегти трудовий потенціал, але й підвищити його продуктивність, адаптувати підприємство до нових умов та забезпечити його подальший розвиток.

Метою статті є дослідження теоретичних засад і практичних підходів до реалізації антикризових стратегій управління персоналом на підприємстві, а також визначення шляхів збереження трудового потенціалу, підвищення адаптивності працівників і забезпечення стабільного функціонування організації в умовах кризових явищ.

Теоретична цінність дослідження полягає в узагальненні та систематизації підходів до антикризового управління персоналом у сучасних умовах нестабільного соціально-економічного середовища. У роботі уточнено зміст поняття «антикризова стратегія управління персоналом», визначено її ключові компоненти та принципи формування. Розкрито роль людського капіталу як стратегічного ресурсу, здатного забезпечити стійкість і конкурентоспроможність підприємства в умовах кризи. Теоретичні положення дослідження можуть слугувати основою для подальших наукових розвідок у сфері кризового менеджменту та HR-стратегії.

Практична цінність дослідження полягає у розробці рекомендацій щодо реалізації ефективних антикризових заходів з управління персоналом, які можуть бути адаптовані до потреб конкретного підприємства. Запропоновані підходи спрямовані на збереження кадрового потенціалу, підвищення мотивації працівників, зміцнення внутрішньої організаційної стійкості та формування гнучкої системи управління персоналом. Отримані результати можуть бути використані керівниками підприємств, HR-фахівцями та управлінцями для розробки стратегій адаптації до змін, зниження соціальних ризиків і забезпечення ефективної взаємодії в колективі під час кризових ситуацій.

Постановка завдання. У сучасних умовах соціально-економічної нестабільності підприємства стикаються з необхідністю швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, що супроводжується ризиками скорочення обсягів виробництва, зменшення доходів, втрати ключових працівників та зниження мотивації персоналу. Юрик Н. зауважує, що «Коли фірмі загрожує небезпека, від колективу це приховувати не можна, оскільки співробітники замість того, щоб займатися справою, почнуть з'ясовувати, що ж усе-таки, відбувається, чим ще більше збільшать хаос і плутанину» [1, с. 123]. Проблематику антикризового управління персоналом досліджували як вітчизняні, так і зарубіжні науковці, серед яких варто відзначити Д. Мерсера, М. Х. Мескона, Є. С. Барвінську, Н. Г. Георгіаді, К.А. Пріб, С. М. Боняра, Я. О. Скутову-Корх, В. М. Гриньову, Г. І. Писаревську, О. В. Довгаль, Л. О. Лігоненка, М. В. Тарасюка, О. О. Хіленка, Ю. П. Синиціну, С. М. Дунайчука, І. А. Алексеєнка [2 – 6; 8 – 15] та інших дослідників, які зробили вагомий внесок у розвиток теоретичних і прикладних аспектів цієї сфери. Тому особливої актуальності набуває розробка ефективних антикризових стратегій управління трудовими ресурсами, які дозволяють не лише оптимізувати витрати, але й зберегти цінний кадровий потенціал, забезпечити внутрішню стабільність і гнучкість організаційної структури.

Незважаючи на значну кількість наукових досліджень, проблема формування системного підходу до управління персоналом в умовах кризи залишається недостатньо розробленою, особливо з урахуванням сучасних викликів, пов'язаних із цифровізацією, воєнними діями, пандеміями та іншими глобальними чинниками.

У зв'язку з цим завданням статті є:

- проаналізувати теоретичні підходи до антикризового управління персоналом;
- узагальнити основні інструменти та практики, що застосовуються підприємствами в умовах кризи;
- виявити переваги та ризики різних антикризових стратегій;
- запропонувати рекомендації щодо формування ефективної кадрової політики, орієнтованої на стійкий розвиток підприємства в умовах невизначеності.

Вирішення окреслених завдань дозволить сформулювати практично орієнтовані підходи до управління персоналом, що сприятимуть підвищенню стійкості та конкурентоспроможності підприємства у довгостроковій перспективі.

В процесі дослідження антикризових стратегій управління персоналом підприємства було використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, що

забезпечили всебічне вивчення проблематики та досягнення поставленої мети. Зокрема, застосовано: методи аналізу та синтезу – для дослідження наукових підходів до визначення сутності антикризового управління персоналом, а також для узагальнення основних стратегій, що використовуються в практиці підприємств у кризових умовах; методи індукції та дедукції – з метою формулювання обґрунтованих висновків на основі теоретичних положень та емпіричних спостережень; системний підхід – для розгляду управління персоналом як цілісної системи, що взаємодіє з іншими функціональними підсистемами підприємства; метод узагальнення практичного досвіду – для аналізу прикладів з реальної діяльності підприємств у кризовий період, зокрема вітчизняних компаній. Застосування зазначених методів дозволило отримати комплексне бачення проблеми, визначити найефективніші підходи до формування антикризових стратегій управління персоналом та надати практичні рекомендації для підприємств.

Результати. Юрик Н. зауважує, що «Антикризова стратегія організації повинна бути сформована таким чином, щоб більшість кризових негативних явищ можна було б передбачати і на цій основі усувати їх, а ті, які не підлягають усуненню, могли б бути зменшені (послаблені)» [1]. Вартий уваги підхід Скібіцького О.М., згідно з яким людський фактор в антикризовому управлінні аналізується крізь призму конфліктологічних механізмів [3]. У цьому контексті виокремлюються ключові антикризові характеристики та принципи управління персоналом, а також формується уявлення про модель менеджера, що діє в умовах кризи. Окрім того, важливим є розгляд цієї проблематики з точки зору керівної діяльності, стилів управління та лідерства.

Роль лідерства та стратегічного HR-менеджменту у подоланні наслідків кризи є важливою для забезпечення стійкості та відновлення підприємства в умовах турбулентного середовища. Лідерство у кризовий період виконує функцію стабілізуючого фактора, який здатен мобілізувати команду, забезпечити чітке бачення та згуртувати колектив навколо спільних цілей. Ефективний лідер виступає не лише як керівник, а й як комунікатор, психолог і стратег, здатний підтримати працівників морально, дати відповіді на складні запитання, зняти напругу та зміцнити довіру в команді. У періоди кризи лідерство проявляється в здатності:

- швидко приймати виважені рішення;
- відкрито комунікувати зміни;
- підтримувати культуру відповідальності та гнучкості;
- бути прикладом адаптивності та стійкості.

Стратегічний HR-менеджмент забезпечує системне управління людськими ресурсами з урахуванням довгострокових цілей підприємства. У контексті кризи HR відіграє особливу роль у:

- збереженні та розвитку кадрового потенціалу;
- аналізі ризиків і формуванні плану дій щодо залучення, утримання та адаптації персоналу;
- впровадженні нових моделей роботи (дистанційна, гнучка зайнятість);
- перегляді системи мотивації та винагороди відповідно до нових умов;
- формуванні HR-бренду як стабільного та надійного роботодавця навіть у складні періоди.

Синергія сильного лідерства і стратегічного HR-менеджменту дозволяє не лише зменшити негативні наслідки кризи, а й трансформувати їх у поштовх до внутрішніх змін, інновацій та зміцнення корпоративної культури. Такий підхід дає змогу підприємству відновлюватися швидше, зберігати лояльність працівників та підвищувати свою конкурентоспроможність.

Б. Вавжиняк [4, с. 167-168] і К. Малевська [5, с. 628-629] виділяють найбільш поширені антикризові рішення: планування, відтермінування платежів за зобов'язаннями, придбання додаткового капіталу, диверсифікація діяльності, заміна управлінського складу, зміна продукції, що випускається, покупка нових технологій, впровадження систем управління якістю, зміна цінової політики, організаційної структури та культури, аутсорсинг; вдосконалення механізмів мотивації, тощо.

Нами сформовано власне визначення антикризової стратегії управління персоналом – як сукупність цілеспрямованих заходів, управлінських рішень і підходів, що реалізуються підприємством у відповідь на кризові явища з метою збереження, ефективного використання та розвитку трудового потенціалу в умовах невизначеності, загроз та обмежених ресурсів.

Антикризова стратегія управління персоналом стратегія передбачає адаптацію кадрової політики до змінених умов функціонування, оптимізацію чисельності персоналу, трансформацію організаційної структури, підвищення гнучкості форм зайнятості, підтримку мотивації та продуктивності працівників, а також забезпечення ефективної внутрішньої комунікації.

Ознаками антикризової стратегії управління персоналом є:

- орієнтація на швидке реагування на зовнішні та внутрішні виклики;
- збереження ключових кадрів як основи стабільності організації;
- мінімізація соціальних ризиків та конфліктів;
- формування стійкої корпоративної культури, що підтримує командну згуртованість;
- розвиток лідерства та управлінської гнучкості в умовах невизначеності.

Таким чином, антикризова стратегія управління персоналом виступає важливим елементом загальної системи антикризового управління підприємством і сприяє його адаптації та подальшому відновленню після подолання кризових явищ.

Науковці зазначають, що ключовим чинником збереження конкурентоспроможності та стабільного розвитку підприємства є ефективна кадрова політика в умовах невизначеності та турбулентності. «Будь яке перетворення в організації передбачає зміни в процесі управління персоналом, що зумовлює необхідність вирішення питань, що пов'язані із впровадженням ефективної кадрової політики» [6, С. 247]. І основну роль в цьому відіграє людський капітал, який забезпечує гнучкість, адаптивність та інноваційність організації. Під людським капіталом розуміють «накопичені знання, навички та досвід, які впливають на продуктивність праці та здатність отримувати дохід» [7, с. 58]. В умовах частих змін зовнішнього середовища, економічного тиску, політичної нестабільності та технологічних викликів, ефективна кадрова політика повинна бути орієнтована на довгострокову стратегію розвитку людського капіталу, з урахуванням поточних ризиків і можливостей. Вона передбачає не лише оперативне реагування на кризові явища, але й формування культури взаємної підтримки, розвитку, навчання та мотивації працівників. Грамотно вибудована кадрова політика дозволяє не лише утримувати кваліфікований персонал, а й залучати нові таланти, формувати резерв управлінських кадрів та сприяти зростанню внутрішнього потенціалу організації.

Завдяки комплексному підходу до управління людськими ресурсами – включаючи стратегічне планування, підтримку ініціатив, розвиток компетенцій та лідерства – підприємство здатне не лише вистояти у складних умовах, а й трансформувати кризу в нові можливості для зростання та зміцнення конкурентних позицій на ринку.

У сучасних умовах постійних змін, економічної нестабільності та зовнішніх викликів, підприємства змушені оперативно реагувати на кризові ситуації, зокрема у сфері управління персоналом. Ефективне використання антикризових стратегій дозволяє зберегти трудовий потенціал, підтримати мотивацію працівників та

забезпечити стабільне функціонування організації. Водночас кожна стратегія має як позитивні сторони, так і потенційні ризики, які необхідно враховувати при її впровадженні.

Таблиця 1

Антикризові стратегії управління персоналом на підприємстві (сформовано авторами)

Table 1

Anti - crisis personnel management strategies at an enterprise (compiled by the author)

№	Назва стратегії	Мета	Основні інструменти реалізації
1	Стратегія кадрової оптимізації	Зниження витрат на персонал при збереженні ключових кадрів	Скорочення штату, аутсорсинг, зменшення робочого часу, гнучкий графік
2	Стратегія збереження персоналу	Утримання працівників та мінімізація втрат трудового потенціалу	Гнучасова зміна умов праці, внутрішнє суміщення, неповна зайнятість
3	Стратегія розвитку та перекваліфікації	Підвищення компетентності персоналу для нових умов діяльності	Навчання, онлайн-курси, внутрішні тренінги, менторинг
4	Стратегія посилення мотивації та залучення	Підвищення продуктивності та лояльності працівників	Нематеріальні стимули, премії за результатами, гнучкі КРІ
5	Стратегія управління внутрішніми комунікаціями	Зменшення напруги та збереження довіри всередині колективу	Регулярні зустрічі, внутрішні інформаційні бюлетені, зворотний зв'язок
6	Стратегія антикризового лідерства	Зміцнення управлінської ролі та підтримка персоналу	Лідерська присутність, залучення до ухвалення рішень, особистий приклад
7	Стратегія організаційної гнучкості	Швидка адаптація до змін у зовнішньому середовищі	Перегляд функцій, адаптація процесів, проєктне управління
8	Стратегія соціальної відповідальності	Підтримка працівників у складних умовах	Соціальні пакети, програми підтримки ментального здоров'я, допомога родинам

У таблиці 2 наведено основні переваги та ризики найпоширеніших антикризових стратегій управління персоналом, що дозволяє здійснити більш виважений вибір управлінських рішень відповідно до специфіки підприємства та зовнішнього середовища.

Нами сформовано ефективні підходи до реалізації антикризових стратегій управління персоналом. На нашу думку, успішна реалізація антикризових стратегій управління персоналом вимагає комплексного та системного підходу, що враховує як внутрішні ресурси підприємства, так і зовнішні чинники впливу. Практика свідчить, що ефективність антикризових заходів значною мірою залежить від гнучкості управлінських рішень, рівня комунікації з персоналом та здатності керівництва адаптувати стратегії до динамічних змін.

Серед найбільш ефективних підходів вважаємо за доцільне виокремити такі:

- аналіз кадрового потенціалу та сегментація персоналу, що дає змогу визначити ключові групи працівників, які є критично важливими для функціонування підприємства, та розробити індивідуалізовані підходи до управління ними в умовах кризи;
- оптимізація організаційної структури, що передбачає перегляд функціонального навантаження, усунення дублювання обов'язків і створення більш гнучких команд, здатних швидко реагувати на зміни;

- запровадження гнучких форм зайнятості, оскільки використання дистанційної роботи, часткової зайнятості, проєктних контрактів дозволяє зменшити витрати та зберегти робочі місця;
- підтримка внутрішніх комунікацій, оскільки прозорість управлінських рішень, регулярне інформування працівників про стан справ у компанії та залучення персоналу до процесу ухвалення рішень сприяють зниженню соціальної напруги;
- підвищення кваліфікації та розвиток компетенцій, оскільки навчання, перекваліфікація та професійний розвиток працівників забезпечують адаптацію до нових умов праці та технологічних змін;
- антикризове лідерство та мотивація. У кризовий період особливо важливою є роль керівника як лідера, здатного надихати, об'єднувати команду та забезпечувати підтримку персоналу. Мотиваційна політика повинна бути гнучкою, справедливою й орієнтованою на результат;
- управління організаційною культурою на основі формування атмосфери довіри, взаємопідтримки та спільної відповідальності, що сприяє зміцненню стійкості персоналу до стресових ситуацій.

Таблиця 2

Переваги та ризики антикризових стратегій управління персоналом (сформовано авторами)

Table 2

Advantages and risks of anti -crisis personnel management strategies (compiled by the author)

Назва стратегії	Переваги	Можливі ризики
Кадрова оптимізація (скорочення, аутсорсинг)	Зменшення витрат, оперативне реагування на кризу	Втрата ключових кадрів, зниження мотивації, негативний моральний клімат
Збереження персоналу	Збереження кадрового потенціалу, підвищення лояльності	Накопичення витрат без гарантії швидкого відновлення
Гнучкі форми зайнятості	Зменшення навантаження на фонд оплати праці, адаптивність	Зниження стабільності доходу працівників, ризик втрати кваліфікованих кадрів
Перекваліфікація та навчання персоналу	Підвищення кваліфікації, адаптація до нових умов	Витрати на навчання в умовах обмежених ресурсів, відтік працівників після навчання
Посилення мотивації та залучення	Підвищення продуктивності, зменшення плинності кадрів	Недосягнення очікуваних результатів за відсутності ресурсів або довіри
Покращення внутрішніх комунікацій	Зниження напруги, зростання довіри до керівництва	Вимоги до комунікаційної компетентності управлінців, ризик дезінформації
Антикризове лідерство	Підвищення згуртованості, швидке ухвалення рішень	Високий рівень персонального навантаження на лідера, залежність від особистості
Організаційна гнучкість	Здатність адаптуватися до змін, підвищення ефективності	Можливі труднощі з реалізацією в ієрархічних структурах, опір змінам
Соціальна відповідальність	Формування позитивного іміджу, зміцнення корпоративної культури	Фінансове навантаження в умовах нестачі ресурсів

Вважаємо, що застосування зазначених підходів дозволить підприємствам не лише зменшити негативний вплив кризи, а й сформувані передумови для подальшого розвитку та підвищення ефективності управління персоналом у довгостроковій перспективі.

Практика показує, що в різні періоди кризових ситуацій підприємства застосовують різноманітні антикризові напрями в своїй діяльності. Наприклад, фармацевтична компанія «Фармако» у період пандемії переформатувала командну роботу: створила тимчасові робочі групи з різних відділів для швидкого налагодження логістики й продажів у нових регіонах. Це забезпечило ефективне реагування на ринкові зміни. У банку «Сенс Банк» під час економічної нестабільності було започатковано ініціативу «Підтримай колегу» – взаємодопомога всередині колективу у вигляді волонтерства, обміну транспортом, міні-грошових зборів для тих, хто потребує. Це зміцнило згуртованість працівників. Підприємство «Львівський автобусний завод» регулярно інформувало персонал про зміни у виробничих процесах через щотижневі збори та онлайн-огляди. Це підвищило рівень довіри та знизило паніку під час кризи постачання запчастин.

Нами сформовано рекомендації для забезпечення стійкої роботи персоналу в умовах кризи (Таблиця 3).

Таблиця 3

**Рекомендації для забезпечення стійкої роботи персоналу в умовах кризи
(сформовано авторами)**

Table 3

Recommendations to ensure sustainable staff work in crisis (compiled by the author)

Напрямок	Рекомендації	Очікуваний результат
1. Збереження трудового потенціалу	- Впровадження програм гнучкого графіку та дистанційної роботи - Оптимізація штату без втрати ключових кадрів - Підтримка психоемоційного стану працівників	- Утримання досвідчених кадрів - Зменшення плинності персоналу
2. Адаптація працівників	- Навчання та перекваліфікація відповідно до нових умов - Створення умов для швидкої інтеграції в нові ролі або процеси - Розвиток soft skills (гнучкість, критичне мислення, стресостійкість)	- Підвищення гнучкості персоналу - Зниження ризику професійного вигорання
3. Мотивація та залучення	- Перегляд системи мотивації з урахуванням кризових обмежень - Акцент на нематеріальні стимули (визнання, підтримка, гнучкість) - Посилення участі працівників у прийнятті рішень	- Зростання лояльності та продуктивності - Підвищення морального духу
4. Управлінська підтримка	- Регулярна комунікація з командою про ситуацію в організації - Прозорість і чесність у прийнятті антикризових рішень - Лідерська присутність і підтримка менеджменту	- Довіра до керівництва - Стабільність у колективі
5. Організаційна гнучкість	- Перерозподіл функціоналу та ролей залежно від пріоритетів - Впровадження тимчасових команд/проектного підходу - Адаптація процедур до нових умов	- Зниження втрат часу і ресурсів - Швидке реагування на зміни
6. Підтримка корпоративної культури	- Підтримка цінностей взаємоповаги, солідарності та відповідальності - Впровадження внутрішніх ініціатив (волонтерство, допомога колегам) - Збереження традицій та корпоративної ідентичності	- Підвищення згуртованості - Формування спільного бачення в умовах змін

Запропоновані рекомендації можна адаптувати під окрему галузь або вид підприємства (державне, приватне, виробниче, сервісне).

Висновки. У сучасних умовах нестабільності, частих зовнішніх викликів та економічної турбулентності антикризові стратегії управління персоналом набувають особливого значення як інструмент збереження ефективності діяльності підприємства та його кадрового потенціалу. Результати дослідження свідчать, що гнучка, адаптивна та стратегічно орієнтована система управління персоналом дозволяє підприємствам не лише оперативно реагувати на кризові ситуації, а й формувати передумови для подальшого сталого розвитку.

Актуальними напрямками антикризового управління є збереження трудового потенціалу, підвищення адаптивності працівників, впровадження гнучких форм зайнятості, розвиток лідерства, а також стратегічне управління людськими ресурсами. В умовах невизначеності надзвичайно важливою є роль лідера як джерела стабільності, мотивації та довіри в колективі, а також здатність HR-підрозділу діяти не лише в тактичному, а й у стратегічному вимірі.

Отже, ефективні антикризові стратегії управління персоналом мають бути інтегровані в загальну систему антикризового менеджменту підприємства, базуватись на принципах гнучкості, інноваційності, партнерства і довіри. Це дозволяє організації не тільки мінімізувати ризики в період кризи, але й забезпечити стабільне функціонування, конкурентоспроможність і поступовий вихід на траєкторію розвитку в посткризовий період.

1. Юрик Н. Управління персоналом підприємства як елемент антикризової стратегії. *Галицький економічний вісник*. 2010. №3(28). С.121-126
2. Приб К.А. Антикризові стратегії управління підприємствами. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 24. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/5375/5318> (дата звернення: 2.03.2025)
3. Скібіцький О. М. Антикризовий менеджмент: навч. посібник. К. : Центр учбової літератури, 2009. 568 с.
4. Wawrzyniak B. Odnowianie przedsiębiorstwa. Na spotkanie XXI wieku. Warszawa: Poltext 1999. 240 s.
5. Malewska K. Strategie zarządzania kryzysem w przedsiębiorstwie. Zachowania organizacji wobec zjawisk kryzysowych / J. Skalik (red.). Wrocław: Cornetis 2003. S. 626-630
6. Барвінська Є., Георгіаді Н., Лучко Г. Особливості формування персоналу підприємства в умовах розвитку міжнародного підприємництва. *Ефективна економіка*. 2018. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6226> (дата звернення: 6.03.2025)
7. Гроші та кредит: словник економічних термінів і понять / упорядники: Л.Квасній, Ю.Шульжик, З. Квасній, Г.Сисин. Львів: Видавництво львівської політехніки. 2025. 112 с.
8. Білявський В.М. Кадрова політика, як фактор підвищення ефективності роботи організації. URL: <https://www.researchgate.net/publication/382465952> (дата звернення: 6.03.2025)
9. Боняр С. М., Скутова-Корх Я.О. Теоретичні основи антикризового управління. *Водний транспорт*. 2013. Вип. 1. С. 97-102.
10. Гриньова В.М., Писаревська Г.І. Управління кадровим потенціалом підприємства: монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2012. 228 с.
11. Довгаль О. В. Антикризове управління персоналом. *Ефективна економіка*. 2015. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4226> (дата звернення: 6.03.2025)
12. Лігоненко Л. О., Тарасюк М.В., Хіленко О. О. Антикризове управління підприємством : навч. посіб.. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. 377 с.
13. Синиціна Ю. П., Дунайчук С.М., Алексеенко І. А. Управління витратами на персонал на основі системного підходу. *Економіка і суспільство*. 2017. Випуск 9. С. 636-641.
14. Hamilton S., Micklethwait A. Greed and corporate failure. New York: Palgrave Macmillan, 2006. 216 p.
15. Квасній Л.Г., Щербан Т.Й. Антикризове управління економічним потенціалом. *Бізнес Інформ*. 2012. № 5. С. 248–250.

References

1. Yuryk, N. "Management of the enterprise personnel as an element of crisis strategy". *Galicja3n Economic Bulletin*, no.3 (28), 2010,pp.121-126
2. Prib, K.A. "Anti-crisis strategies for enterprise management". *Economy and Society*. Is. 24, 2024, <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/5375/5318>. Accessed 06 Mar. 2025
3. Skibitsky, O.M. *Anti - crisis management: textbook. manual*. Center for Educational Literature, 2009.

4. Wawrzyniak, B. *Odnawianie Przedsiębiorstwa. Na Spotkanie XXI Wieku*. Poltext 1999.
5. Malewska, K. "Strategie zarządzania kryzysysem w przedsiębiorstwie." *Zachowania Organizacji Wobec Zjawisk Kryzysowych*, J. Skalik (ed.). Cornetis 2003, pp. 626-630.
6. Barvinska, E., Georgiad, N., and G. Luchko. "Features of formation of enterprise personnel in the conditions of development of international enterprise." *Effective economy*, no.4, 2018, www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6226 Accessed 06 Mar. 2025
7. *Money and Credit: Dictionary of Economic Terms and Concepts*. Publishing House of Lviv Polytechnic, 2025.
8. Bilyavskiy, V.M. "Personnel policy as a factor in improving the efficiency of the organization." Researchgate, www.researchgate.net/publication/382465952. Accessed 06 Mar. 2025
9. Bonyar, S.M., and Ya.O.Skutova-Korh. "Theoretical foundations of anti - crisis management." *Water transport*, 2013, no. 1, pp. 97 – 102.
10. Grinova, V.M., and G.I. Pisarevska. *Management of personnel potential of the enterprise: monograph*. View. HNEU, 2012.
11. Dovgal, O.V. "Anti - crisis personnel management." *Effective economy*, 2015, no. 4, www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4226. Accessed 06 Mar. 2025
12. Ligonenko, L.O., Tarasyuk, M.V., and O.O. Zhilenko. *Anti - crisis management of enterprise: textbook*. Kyiv. Nat. Trade. Univ, 2005.
13. Sinitsyna, Yu. P., Dunachuk, S.M., and I.A. Alekseenko. "Management of staff costs on the basis of a system approach." *Economy and society*, issue 9, 2017, pp. 636-641.
14. Hamilton S., and A. Micklethwait. *Greed and Corporate Failure*. Palgrave Macmillan, 2006.
15. Kvasnii, L.G., and T.Yo.Shcherban. "Anti - crisis management of economic potential." *Business Inform*, no. 5, 2012, pp. 248–250.

Дата подання: 22.04.2025

МЕНЕДЖМЕНТ
MANAGEMENT

УДК: 658.0:001.8:355.48

doi: <https://doi.org/10.15330/apred.1.21.87-95>

Ярова Ю. М.

**ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОГО
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМИ СЛУЖБАМИ**

Вінницький навчально-науковий інститут економіки
Західноукраїнського національного університету,
кафедра фінансів, банківської справи та страхування,
вул. Гонте 37, Вінниця,
21000, Україна,
тел.: 097-740-22-59
e-mail: yarovaya.yuliana@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0334-7264>

Анотація. У статті розглянуто перспективи впровадження інформаційного забезпечення у діяльність соціальних служб. Проаналізовано сучасні виклики в управлінні соціальною сферою та визначено ключові переваги застосування інформаційно-комунікаційних технологій. Розглянуто перспективи розвитку інформаційного забезпечення у соціальній сфері. Метою статті є дослідження теоретичних аспектів сучасних тенденцій та перспектива впровадження інформаційного забезпечення в управління соціальними службами. Дослідження проводилося з використанням таких методів дослідження, як метод наукових абстракцій, метод порівняння та економічного аналізу і синтезу. Соціальні служби працюють з величезними обсягами інформації, які потребують ефективного зберігання, обробки та аналізу. Відсутність єдиної інформаційної платформи створює труднощі у співпраці між різними соціальними службами. Інформаційне забезпечення становить основу ефективного управління у соціальній сфері. Воно включає інформаційні системи, бази даних, електронний документообіг і цифрові платформи, які допомагають автоматизувати роботу. У умовах швидкої технологічної еволюції особливо важливо забезпечити якісний збір даних, їх обробку та аналіз для прийняття управлінських рішень. Інформаційне забезпечення відіграє вирішальну роль у покращенні процесів прийняття рішень в рамках управління соціальною роботою. Ефективне прийняття рішень значною мірою залежить від точної та актуальної інформації, яка дозволяє соціальним працівникам оцінювати ситуації, визначати потреби та визначати відповідні заходи. Поліпшення надання послуг і результатів для клієнтів є ще однією значною перевагою надійного надання інформації в управлінні соціальною роботою. Доступ до точної та своєчасної інформації дозволяє соціальним працівникам пристосовувати втручання, які відповідають конкретним потребам клієнтів, тим самим підвищуючи ефективність соціальних послуг. Обмін інформацією сприяє прозорості та культурі співпраці, дозволяючи фахівцям координувати зусилля та узгоджувати свої стратегії.

Ключові слова: управління, інформаційне забезпечення, менеджмент соціальної сфери, інформація, інформаційні технології, управління соціальними службами.

Yarova Yu.M.,

**PROSPECTS FOR THE INTRODUCTION OF INFORMATION
SECURITY IN THE MANAGEMENT OF SOCIAL SERVICES**

Vinnitsia Educational and Scientific Institute of Economics,
Western Ukrainian National University,
Department of Finance, Banking and Insurance,
Gonte st. 37, Vinnitsia,
21000, Ukraine,

Abstract. The article discusses the prospects of introducing information support into the activities of social services. Modern challenges in the management of the social sphere are analyzed and the key advantages of using information and communication technologies are determined. Prospects for the development of information support in the social sphere are considered. Social services work with huge amounts of information that require efficient storage, processing and analysis. The lack of a single information platform creates difficulties in cooperation between different social services. Information provision is the basis of effective management in the social sphere. In the conditions of rapid technological evolution, it is especially important to ensure high-quality data collection, their processing and analysis for making management decisions. Information support for the management of social services is a system of collecting, processing, storing and transmitting information that is used for the effective functioning of social institutions. It includes information systems, databases, electronic document flow and digital platforms that help automate work. Information provision is a key element in the reform of social services, impairs the improvement of the efficiency of their work, the expansion of access to social services and the improvement of the quality of service to citizens. However, successful implementation requires a comprehensive approach that includes technology upgrades, staff training, and cyber security. Modern technology development opens up new opportunities for effective management of social services. Information provision is becoming an integral part of the modernization of state administration and provision of social protection of the population. This allows not only to optimize management processes, but also to create a transparent system of interaction between state institutions, citizens and public organizations. The purpose of the article is to study the theoretical aspects of modern trends and the prospect of introducing information support in the management of social services. The research was conducted using such research methods as the method of scientific abstractions, the method of comparison and economic analysis and synthesis. Information support plays a crucial role in improving decision-making processes within the framework of social work management. Effective decision-making is largely dependent on accurate and up-to-date information that enables social workers to assess situations, identify needs and determine appropriate interventions. Improving service delivery and outcomes for clients is another significant benefit of reliable information provision in social work management. Access to accurate and timely information allows social workers to tailor interventions that meet the specific needs of clients, thereby increasing the effectiveness of social services. Information sharing promotes transparency and a collaborative culture, allowing professionals to coordinate efforts and align their strategies.

Key words: management, information provision, management of the social sphere, information, information technologies, management of social services.

Вступ. Незважаючи на всі негаразди Україна була й залишається частиною світового суспільства, яке динамічно розвивається, перебуваючи сьогодні на стадії переходу від індустріального суспільства до інформаційного. Матеріальною основою такої трансформації є досягнення людства у сфері електронно-обчислювальної техніки й систем зв'язку, генної інженерії та біотехнологій. Завдяки прогресу в цих напрямках з'явилися нові види технологій – інформаційні. Основою для них служить первинна інформація (дані), яка переробляється на інформаційний «продукт» завдяки знанням, що становлять інтелектуальний потенціал людства. У світі нагромаджено величезний обсяг інформації, але більшість людей з різних причин не мають можливості повною мірою скористатися цим соціальним скарбом. За деякими оцінками, кількість знань вдвічі збільшується кожні 5-7 років. Через такі темпи молода людина не встигає ще закінчити навчальний заклад, а їй вже потрібно знову навчатися, тобто процес навчання повинен займати більшу частину життя. Вихід із цієї ситуації, безумовно, полягає у розробці та освоєнні нових методів «інтерактивного» навчання, що ґрунтуються на

сучасних інформаційних технологіях, у створенні умов для самонавчання індивіда, забезпечивши йому швидкий доступ до спеціальним чином підготовленої, чіткої, структурованої, відфільтрованої, виваженої інформації. Становлення й соціалізацію особистості в сучасному суспільстві сьогодні неможливо уявити без інформатизації усіх сфер життєдіяльності людини. Потрібно зазначити, що важливий крок у цьому напрямку зроблено ще в 1998 р., коли було прийнято Закон України «Про національну програму інформатизації» і оприлюднено «Концепцію національної програми інформатизації» [1]. Але через нерозуміння чиновниками її ключового значення для життя країни поки що не вдалося реалізувати закладені в ній ідеї трансформації системи управління державою і суспільством загалом, адже саме недосконалість технологій управління суспільством є одним із головних факторів нашого нинішнього жалюгідного економічного становища.

Інформатизація – це сукупність всіх взаємопов’язаних організаційних, правових, соціально-економічних, політичних, науково-технічних, технологічних та виробничих процесів, які спрямовані на створення умов для забезпечення розвитку інформаційного суспільства та впровадження інформаційно-комунікаційних і цифрових технологій [1].

Дослідженням питання інформаційного забезпечення менеджменту соціальної сфери займалися такі вчені як: Г. О. Балуй, Г. О. Блінова, К. К. Гордєєв, К. В. Дубич, В. В. Дударьов, О.О. Кочемировська, С. Ф. Маліков, І. І. Матвієнко-Зубенко, І. Г. Оксьом, Г. П. Орел, О.М. Пищуліна, В. М. Попович, Л. О. Терещенко та інші. Водночас системного дослідження системи інформаційних ресурсів у соціальній сфері, правових засад їх використання, змісту інформації, що циркулює в них не було приділено достатньо уваги.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження теоретичних аспектів сучасних тенденцій та перспектива впровадження інформаційного забезпечення в управління соціальними службами.

Дослідження проводилося з використанням таких методів дослідження, як метод наукових абстракцій, метод порівняння та економічного аналізу і синтезу.

Результати. Існуюча практика управління соціальними службами стикається зі значними проблемами, пов’язаними з застарілими методологіями та досвідом нинішніх керівників. Багато муніципальних менеджерів пройшли підготовку за звичайними «радянськими» принципами управління, які характеризуються жорсткими командно-адміністративними моделями, які стають дедалі неефективними в сучасному динамічному соціально-політичному середовищі. Така прихильність до традиційних моделей поширена в Україні, де приблизно 90 % менеджерів у різних секторах продовжують покладатися на ці застарілі практики, що обмежує їх здатність ефективно реагувати на сучасні потреби. Перехід до більш гнучких та оптимізованих стилів управління є важливим, оскільки це може посилити гуманізацію відносин між органами управління та населенням, яке вони обслуговують. Крім того, в результаті переходу світу до інформаційної економіки наявність інформаційного забезпечення в управлінні соціальними службами стала одним з головних факторів успішного розвитку. Проте проблема залишається в тому, що багатьом із цих менеджерів, часто віком від 50 до 55 років, важко адаптуватися через свої усталені погляди та меншу адаптивність до мінливого середовища соціальних послуг. Ця інертність не тільки перешкоджає їх ефективності, але й впливає на загальну здатність соціальних служб реагувати на зміну потреб населення. Хоча є винятки, коли талановиті особи можуть успішно впоратися з цими складнощами, такі випадки не є нормою, підкреслюючи нагальну потребу в систематичному аналізі та реформі практики управління в секторі. Оскільки середовище соціальних послуг продовжує розвиватися, впровадження інноваційних методів управління буде мати вирішальне значення для сприяння ефективній участі

громади та надання послуг.

В умовах цифрової трансформації суспільства впровадження інформаційного забезпечення у сферу соціальних служб набуває особливої актуальності. Сучасні технології не можуть значно підвищити ефективність управління, автоматизувати процеси обробки даних, зменшити бюрократичні затримки та підвищити якість надання послуг. Зростаюча кількість звернень до соціальних служб та необхідного оперативного реагування на потреби громадян вимагають впровадження цифрових платформ, які дозволяють обробляти великі обсяги інформації, аналізувати дані та забезпечувати індивідуальний підхід до кожного клієнта. Крім того, цифровізація соціальних послуг є кроком для підвищення прозорості та боротьби з корупцією, оскільки автоматизація процесів знижує ризики людського фактора. Досвід європейських країн показує, що впровадження сучасних технологій у соціальну сферу сприяє підвищенню доступності послуг, зменшенню часу їх отримання та збільшенню довіри громадян до державних установ.

Сучасний розвиток технологій відкриває нові можливості для ефективного управління соціальними службами. Інформаційне забезпечення стає невід'ємною частиною модернізації державного управління та забезпечення соціального захисту населення. Це дозволяють не лише оптимізувати процеси управління, але й створювати прозору систему взаємодії між державними установами, громадянами та громадськими організаціями.

Інформаційне забезпечення відіграє вирішальну роль у покращенні процесів прийняття рішень в рамках управління соціальними службами. Ефективне прийняття рішень значною мірою залежить від точної та актуальної інформації, яка дозволяє соціальним працівникам оцінювати ситуації, визначати потреби та визначати відповідні заходи. Процес управління зазвичай складається з двох етапів: розробки та реалізації управлінського рішення. У цьому контексті дуже важливо мати доступ до повних даних щодо демографічних даних клієнтів, використання послуг і ресурсів спільноти. Використовуючи цю інформацію, керівники соціальної роботи можуть розробляти стратегії, які не тільки реагують на поточні потреби, але й активні у вирішенні майбутніх проблем, таким чином гарантуючи, що рішення ґрунтуються на емпіричних даних.

Поліпшення надання послуг і результатів для клієнтів є ще однією значною перевагою надійного надання інформації в управлінні соціальними службами. Доступ до точної та своєчасної інформації дозволяє соціальним працівникам пристосовувати втручання, які відповідають конкретним потребам клієнтів, тим самим підвищуючи ефективність соціальних послуг. Наприклад, розуміння минулого клієнта та його унікальних обставин може сприяти розробці індивідуальних планів догляду. Крім того, постійна оцінка результатів клієнта дозволяє соціальним працівникам динамічно коригувати послуги, гарантуючи, що втручання залишаються актуальними та ефективними. Цей безперервний цикл зворотного зв'язку не тільки покращує надання послуг, але й сприяє кращому загальному задоволенню та благополуччю клієнтів.

Під інформаційним забезпеченням розуміється наявність інформації, що міститься в базах даних інформаційної системи, яка необхідна для управління економічними процесами [2, с. 260]. У науково-економічних дослідженнях зустрічаються різні підходи до визначення сутності інформаційного забезпечення (рис. 1).

К. К. Гордєєв та С. Ф. Маліков під системою інформаційного забезпечення розуміли сукупність взаємозалежних елементів, необхідних для виконання заданих функцій. Проте Л. О. Терещенко і І. І. Матвієнко-Зубенко визначають інформаційне забезпечення як ключовий елемент автоматизованих інформаційних систем обліку, для

відображення інформації, що характеризує стан керованих об'єктів і є основою для прийняття управлінських рішень [4, с. 107].

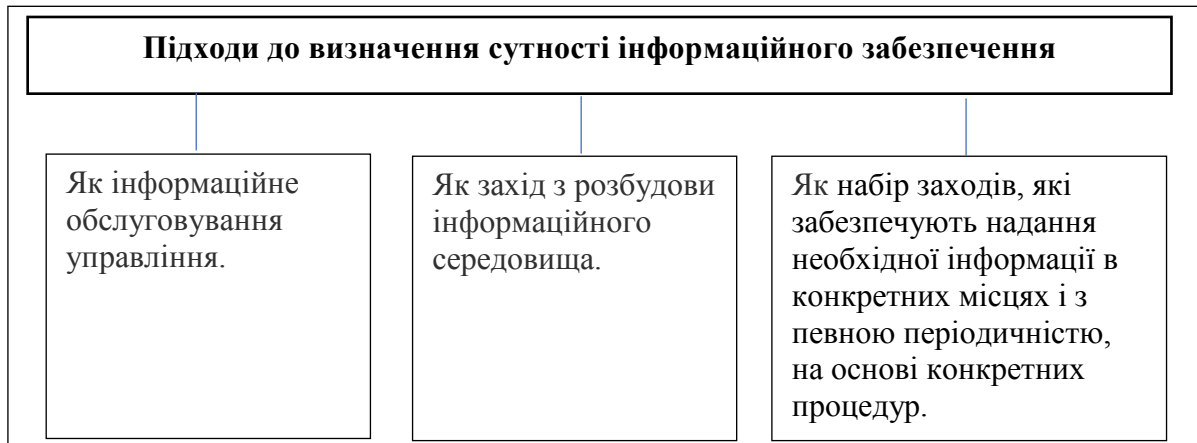


Рис. 1. Підходи до визначення сутності інформаційного забезпечення

Fig.1. Approaches to determining the essence of information support

(складено автором на основі [3, с. 9; 4])

Інформаційне забезпечення означає сукупність ресурсів та інструменти, які використовуються для збору, обробки, аналізу, зберігання та передачі інформації, необхідної для фінансового планування. Основною метою інформаційного забезпечення є надання точних, актуальних та повних даних для прийняття управлінських рішень у фінансовій сфері. [5, с. 315].

Так, Дятлов Є. В. визначає, що: «інформаційне забезпечення можна трактувати як діяльність щодо надання інформаційних даних (наприклад, цифрових, інформативних, аналітичних, законодавчих, нормативних, щодо форм документів та ін.) у встановленому законом порядку, у процесі якої на базі інформаційних систем та із застосуванням принципів, методів, способів, правил, схем та алгоритмів здійснюється пошук інформації, її збір, обробка, накопичення, зберігання, передача та використання у різних сферах у обсязі, достатньому для функціонування суспільства та економічної системи» [6, с. 101-102].

Основним призначенням інформаційного забезпечення управління є створення такого механізму подання інформації, які будуть відповідати будь-яким вимогам користувачів та умовам автоматизованих технологій [7, с. 420].

Сприяння співпраці між професіоналами соціальної роботи є життєво важливим аспектом надання інформації. Коли соціальні працівники мають доступ до спільних даних і ресурсів, вони можуть працювати більш ефективно як частина мультидисциплінарної команди. Обмін інформацією сприяє прозорості та культурі співпраці, дозволяючи фахівцям координувати зусилля та узгоджувати свої стратегії. Крім того, це дозволяє соціальним працівникам визначати спільні цілі та виклики, що призводить до більш інтегрованого надання послуг. Практичні рекомендації щодо покращення надання інформації підкреслюють важливість встановлення чітких каналів зв'язку та використання технологій для спрощення обміну даними між фахівцями. Зміцнюючи ці зв'язки, менеджмент соціальної роботи може зрештою підвищити якість послуг, що надаються клієнтам, і покращити загальні результати.

Збір точних даних є головним елементом ефективного управління соціальними службами, оскільки забезпечує необхідну основу для прийняття обґрунтованих рішень. Неможливо переоцінити важливість збору точних і відповідних даних, оскільки ця інформація безпосередньо впливає на розробку політики та програм, спрямованих на

задоволення потреб громад. Без надійних даних соціальні працівники ризикують приймати рішення на основі неповної або неточної інформації, що може призвести до марних витрат ресурсів та неефективного втручання. Ключові аспекти точного збору даних включають:

- Забезпечення валідності та надійності джерел даних.
- Регулярне оновлення інформації для відображення поточної ситуації.
- Навчання персоналу методології збору даних.

Віддаючи пріоритет точному збору даних, соціальні служби можуть покращити свою здатність ефективно реагувати на потреби громади.

Герасименко С. С. вважає, що інформаційне забезпечення – це сукупність відомостей про явища та процеси суспільного життя, зорієнтованих на конкретних користувачів [8, с. 19]. Отже, інформація – це відомості про навколишній світ і процеси, що в ньому відбуваються, які сприймаються людиною або спеціальними пристроями. Носієм інформації є символ, а способом його існування інтерпретація: виявлення значення символу або серії символів [8, с. 19].

У сучасну цифрову епоху використання технологій для обміну інформацією змінило управління соціальними службами. Технологія сприяє ефективній комунікації та співпраці між фахівцями із соціальної роботи, дозволяючи їм швидко та безпечно обмінюватися важливою інформацією. Наприклад, онлайн-бази даних і системи управління дозволяють оновлюватись у режимі реального часу та отримувати доступ до інформації про клієнтів, що є важливим для скоординованої допомоги. Крім того, технологія може допомогти оптимізувати процеси, роблячи обмін інформацією менш трудомістким і більш ефективним. Помітні переваги використання технології включають:

- Розширений доступ до даних для всіх членів команди.
- Покращене управління справами завдяки розширеним системам відстеження.
- Підтримка дистанційної співпраці соціальних працівників.

Інтеграція технологій в управління соціальною роботою не тільки покращує обмін інформацією, але й значно покращує надання послуг.

Удосконалення процесів прийняття рішень у соціальній роботі фундаментально пов'язане з якістю та доступністю інформації. Ефективне прийняття рішень спирається на вичерпні дані, які інформують про стратегії та втручання, спрямовані на вирішення конкретних соціальних проблем. Соціальні працівники, озброєні своєчасною та точною інформацією, можуть приймати кращі рішення щодо розподілу ресурсів, підтримки клієнтів і розробки програм. Крім того, системи прийняття рішень, які включають аналіз даних і внесок зацікавлених сторін, сприяють прозорості та підзвітності.

Важливі елементи покращеного процесу прийняття рішень включають [3, 5, 6, 7, 8, 9]:

- Використання аналітики даних для визначення тенденцій і потреб.
- Взаємодія з клієнтами та спільнотами для збору якісної інформації.
- Постійна оцінка результатів прийнятих рішень.

Зосереджуючись на надійному наданні інформації, управління соціальною роботою може сприяти розвитку культури прийняття обґрунтованих рішень, що зрештою призводить до кращих результатів обслуговування населення, яке обслуговується.

Теорія управління соціальними службами сьогодні перебуває на стадії становлення. Вирізняють такі найактуальніші проблеми менеджменту соціальними службами:

– відсутність у керівників необхідних знань в управлінні людьми, вміння розбиратися в ситуації і приймати адекватні рішення;

- інформаційний «голод»;
- розробка критеріїв оцінки якості функціонування системи управління соціальними службами і методик оцінки діяльності виконавців;
- методологія прогнозування діяльності соціальних служб;
- моделювання діяльності соціальних служб і забезпечення якісного управління.

Сучасний менеджер повсякденно має справу з інформаційними процесами, він збирає інформацію, оцінює її, визначає головне, планує, реалізує намічений план, у процесі якого приймає адаптивні рішення, і, нарешті, аналізує результати. Отримана нова інформація є вихідною для наступного робочого циклу. Обсяг і зміст відомостей, потрібних менеджеру соціальних служб, залежить від таких факторів [3, 5, 6, 7, 8, 9]:

- складності й сутності розв’язуваного завдання;
- глибини розуміння мети;
- ступеня професійної підготовки, рівня знань про об’єктивні закономірності управлінського процесу;
- поінформованості про стан системи та її реакцію на управлінські впливи (структура внутрішніх і зовнішніх зв’язків, їх значущість, ресурсозабезпеченість, гнучкість тощо);
- можливості об’єктивної оцінки якості результату.

Важливим моментом соціальної роботи є розуміння менеджером необхідності використання системного підходу при збиранні інформації та дотримання цього принципу протягом усього циклу управління. Мова йде про уникнення недоліків натуралістичного підходу в процесі прийняття рішень, коли людина звертає увагу лише на те, що їй відомо. Важливо підходити до всіх явищ живої природи та суспільного життя комплексно, аналізуючи їх з різних аспектів. Це можливо завдяки використанню широкого спектра інформаційних джерел – від особистих спостережень до висновків експертів (або просто компетентних осіб) з різних галузей, а також даних з баз, накопичених світовою спільнотою. Об’єктивність і швидкість аналізу, а також подальших висновків значно зростають при застосуванні сучасних статистичних методів обробки інформації, програмних пакетів для планування та управління проектами, баз даних і експертних систем.

Виклики, з якими стикаються соціальні служби в їхніх поточних підходах до управління, багатогранні та глибоко взаємопов’язані з більш широкими соціально-економічними проблемами. Суттєвою перешкодою є економічна нестабільність, спричинена триваючими воєнними діями, що призвело до зменшення державного фінансування та скорочення соціальних виплат, доступних населенню. Ця фінансова напруга не тільки перешкоджає спроможності соціальних служб надавати адекватну матеріальну допомогу, але й ускладнює її реалізацію в умовах конфлікту. Крім того, воєнні дії негативно вплинули на базові сектори економіки, загостривши соціальні проблеми, такі як безробіття та соціальні заворушення, що, у свою чергу, збільшує попит на соціальні послуги в той час, коли їхня спроможність і без того зменшена. Внутрішні виклики додають ще один рівень складності; наприклад, потреба в психологічній підтримці та матеріальній допомозі для сімей, які потребують допомоги внаслідок воєнних дій або просто опинилися в скрутному становищі, підкреслює обмеження у розподілі ресурсів, з якими зараз стикаються соціальні служби. Крім того, опора на позабюджетні фонди та благодійні організації, характерна для моделі Бісмарка, створює вразливість у фінансовій стійкості, що призводить до непослідовної підтримки тих, хто її потребує [10]. Ситуація ще більше ускладнюється старінням населення, яке вимагає збільшення видатків на пенсії та програми соціального забезпечення, створюючи додатковий тиск на без того напружену систему. В сукупності ці виклики підкреслюють нагальну потребу в переоцінці підходів до

управління в рамках соціальних служб, гарантуючи, що вони можуть адаптуватися та ефективно реагувати на мінливі потреби вразливих верств населення.

Окрім проблем із ресурсами, організації соціальних служб стикаються з багатогранними інституційними проблемами, які перешкоджають їхній операційній ефективності. Значна проблема виникає через складність і відсутність чіткості в існуючих системах управління, що ускладнює здійснення правових положень, призначених для керівництва наданням соціальних послуг.

Перспективи розвитку інформаційного забезпечення у соціальній сфері (рис. 2):

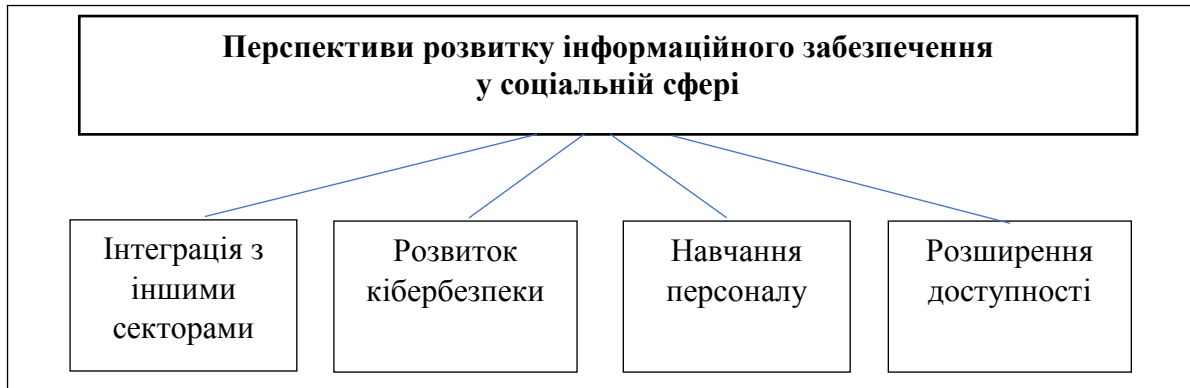


Рис. 2. Перспективи розвитку інформаційного забезпечення у соціальній сфері
Fig.1. Prospects for the development of information support in the social sphere
(складено автором)

1. Інтеграція з іншими секторами. Забезпечення співпраці між соціальними службами, закладами охорони здоров'я, правоохоронними органами та освітніми установами.

2. Розвиток кібербезпеки. Захист персональних даних громадян є ключовим завданням при впровадженні інформаційних систем.

3. Навчання персоналу. Регулярне підвищення кваліфікації працівників соціальних служб для ефективного використання інформаційних технологій.

4. Розширення доступності. Забезпечення доступу до інформаційних систем у віддалених регіонах через створення регіональних центрів технічної підтримки.

Висновки. Інформаційне забезпечення є основою ефективного управління соціальними службами. Це складний процес, що забезпечує збирання, оброблення, аналіз та використання інформації для прийняття управлінських рішень. Специфіка соціальної роботи вимагає доступу до достовірних та оперативних даних. Основними джерелами інформації у цій сфері є державні та регіональні бази даних, неурядові організації, статистичні дослідження та наукові роботи.

Впровадження інформаційного забезпечення у діяльність соціальних служб є важливим кроком для підвищення їхньої ефективності, оперативності та прозорості їхньої діяльності. Подальший розвиток інформаційного забезпечення в соціальній сфері є необхідним кроком для створення сучасної, адаптивної та ефективної системи управління, яка відповідатиме вимогам суспільства та забезпечуватиме високий рівень соціальних послуг. Цей процес сприяє інтеграції України до європейського простору, покращенню якості надання соціальних послуг та оптимізації ресурсів. Однак для досягнення цих цілей необхідно подолати низку викликів, таких як недостатнє фінансування, навчання персоналу та забезпечення кібербезпеки.

1. Про національну програму інформатизації. Закон України.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2807-20#Text> (дата звернення: 17.02.2025 р.).
2. Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера / під ред. Р. Дяківа. Київ : Міжнародна економічна

- фундація, 2000. 704 с.
3. Балабанова Л. В., Алачева Т. І. *Інформаційне забезпечення обґрунтування управлінських рішень за умов маркетингової орієнтації підприємства: монографія*. Донецьк: ДонГУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2003. 143 с.
 4. Гонцяж Я., Гнидюк Н. *Свобода інформації та виконавча гілка влади: Правові норми. Інституції. Процедури. Порівняльний аналіз*. Київ : Міленіум, 2002. 245 с.
 5. Ярова Ю. М. Сутність інформаційного забезпечення фінансового планування на підприємстві. IV Міжнародна науково-практична Інтернет-конференція «Сучасний стан та перспективи розвитку обліку, аудиту, оподаткування та аналізу в умовах міжнародної інтеграції». 20 листопада 2024 р. м. Хмельницький. Херсон: Книжкове видавництво ФОП Вишемирський В. С., 2024. С. 314-317.
 6. Дятлов Є. В. Система інформаційного забезпечення у сфері зовнішньоекономічної діяльності: наукові погляди щодо формування та розвитку. *Математичні методи, моделі та інформаційні технології в економіці*. 2018. № 1 (100). С. 99-105.
 7. Палагута С. С. Особливості інформаційного забезпечення управління підприємств і організацій. *Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського*, 2017. Випуск 16. С. 418-421.
 8. Герасименко С. С., Герасименко В. С., Чуприна О. М. Підвищення якості управлінської інформації: статистичний аспект. *Прикладна статистика: проблеми теорії та практики*. 2016. Вип. 18 19. С. 17-23.
 9. Носирєв О. О., Дядюра М. І. Інформаційно-аналітичне забезпечення фінансового планування діяльності промислових підприємств. *Вісник HTU «ХПІ»*. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/cdd138e2-b8d7-4255-8f5c-3f9a0f901cb2/content> (дата звернення: 17.02.2025 р.).
 10. Горбань Д. А. Організація охорони здоров'я України: основні принципи та моделі. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 8. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-8-03-04/2023-8-03-04> (дата звернення: 17.02.2025 р.).

References

1. Verkhovna Rada of Ukraine On the National Program of Informatization. Law of Ukraine, zakon.rada.gov.ua/laws/show/2807-20#Text. Accessed 17 Feb. 2025.
2. *Encyclopedia of a Businessman, Economist, Manager*. Edited by R. Dyakiv, International Economic Foundation, 2000.
11. Balabanova, L. V., and T. I. Alaceva. *Information Support for Substantiation of Management Decisions under Conditions of Marketing Orientation of the Enterprise: Monograph*. DonGUET named after M. Tugan-Baranovsky, 2003.
3. Gontiazh, Ya., and N. Hnydyuk. *Freedom of Information and the Executive Branch: Legal Norms, Institutions, Procedures, Comparative Analysis*. Millennium, 2002.
4. Yarova, Yu. M. "The Essence of Information Security of Financial Planning at Enterprises." *IV International Scientific and Practical Internet Conference on Current State and Prospects of the Development of Form, Audit, Taxation and Analysis in the Conditions of International Integration*. Publisher Vyshemyrskiy V. S., 2024, pp. 314-317.
5. Diatlov, Ye. V. "Information Security System in the Sphere of Foreign Economic Activity: Scientific Perspectives on the Way of Formation and Development." *Mathematical Methods, Models and Information Technologies in Economics*, vol. 1, no. 100, 2018, pp. 99-105.
6. Palahuta, S. S. "Features of Information Security of Management of Enterprises and Organizations." *Mykolaiv National University Named after V.O. Sukhomlynskoho*, 2017, Issue 16, pp. 418-421.
7. Herasymenko, S. S., Herasymenko, V. S., and O. M. Chupryna. "Improving the Quality of Management Information: Statistical Aspect." *Applied Statistics: Problems of Theory and Practice*, vol. 18-19, 2016, pp. 17-23.
8. Nosyriev, O. O., and M. I. Diadiura. "Information and Analytical Security of Financial Planning of Industrial Enterprises." *Visnyk NTU "KhPI"*, repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/cdd138e2-b8d7-4255-8f5c-3f9a0f901cb2/content. Accessed 17 Feb. 2025.
9. Horban, D. A. "Organization of the Ukrainian Health Sector: Basic Principles and Models." *Problems of Contemporary Transformations, Series: Economics and Management*, no. 8, 2023, reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-8-03-04/2023-8-03-04. Accessed 17 Feb. 2025.

Дата подання: 13.03.2025

МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ
INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS

УДК 339.976

doi: <https://doi.org/10.15330/apred.1.21.96-103>

Якубовський С. О.

**БЮДЖЕТНА ПОЛІТИКА ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ В УМОВАХ
ГЕОЕКОНОМІЧНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ: ТЕНДЕНЦІЇ, ВИКЛИКИ ТА
РЕФОРМА ПАКТУ СТАБІЛЬНОСТІ ТА ЗРОСТАННЯ 2024 РОКУ**

Одеський національний університет імені І. І. Мечникова,
кафедра світового господарства і міжнародних
економічних відносин,
вул. Дворянська, 2, Одеса,
65082, Україна,
тел.: +380506619995,
e-mail: syakubovskiy@onu.edu.ua,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1193-0241>

Анотація. У статті досліджено еволюцію та трансформацію бюджетної політики в Європейському Союзі (ЄС) в умовах зростаючої геоекономічної невизначеності з особливим акцентом на період з 2013 по 2024 роки. Дослідження мотивоване двома основними зовнішніми потрясіннями - пандемією COVID-19 та повномасштабною війною Росії проти України - які виявили значні проблеми в існуючій системі регулювання бюджетними дефіцитами в ЄС та обумовили перегляд Пакту стабільності та зростання (ПСЗ). У дослідженні розглядається, як ці кризи виявили асиметричну відповідь у бюджетних політиках країн-членів, що призвело до виникнення двох протилежних груп країн: одні з стабільними бюджетними балансами, інші – з хронічними бюджетними дефіцитами.

Основною метою цього дослідження є оцінка ефективності реформованого ПСЗ, прийнятого в 2024 році, в просуванні більш адаптивної та стійкої системи наддержавного бюджетного регулювання. Методологія дослідження базується на порівняльному аналізі, поєднуючи емпіричні дані про дефіцит бюджету з критичними оцінками правових документів ЄС та наукової літератури. Бюджетна політика оцінюється у вибірці країн ЄС, що характеризується або стабільно низькими показниками бюджетного дефіциту (наприклад, Данія, Ірландія, Люксембург), або стійкими високими бюджетними дефіцитами та, відповідно, слабким фіскальним управлінням (наприклад, Румунія, Франція, Угорщина, Польща).

Результати аналізу свідчать, що реформа 2024 року запроваджує більш гнучкі, специфічні для кожної країни шляхи коригування бюджетного дефіциту, які ґрунтуються на середньостроковому бюджетному плануванні, створенні фіскальних буферів та стимулах для структурних реформ та державних інвестицій. Однак дослідження також виявляє кілька критичних вразливостей оновленої системи - особливо суб'єктивність аналізу стійкості боргу, політичний характер механізмів виконання зобов'язань та постійний ризик збереження високих бюджетних дефіцитів.

Наукова новизна цього дослідження полягає в його систематичній оцінці ефективності оновленого ПСЗ, як відповіді на кризи, та його внеску у ширший академічний дискурс про необхідність створення реально працюючої наднаціональної системи регулювання бюджетних політик країн-членів.

Ключові слова: Європейський Союз, бюджетна політика, фіскальна політика, бюджетний дефіцит, фіскальна стійкість, Пакт стабільності та зростання, державні фінанси, криза COVID-19, війна в Україні.

**BUDGETARY POLICY IN THE EUROPEAN UNION UNDER GEOECONOMIC
UNCERTAINTY: TRENDS, CHALLENGES, AND THE 2024 REFORM OF THE
STABILITY AND GROWTH PACT**

Odesa I. I. Mechnikov National University,
Department of World Economy and International Economic
Relations,
Dvoryanska str., 2, Odesa,
65082, Ukraine,
tel.: +380506619995,
e-mail: syakubovskiy@onu.edu.ua,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1193-0241>

Abstract. The article explores the evolution and transformation of budgetary policy in the European Union (EU) in the face of growing geo-economic uncertainty with a special focus on the period from 2013 to 2024. The study is motivated by two major external shocks - the COVID-19 pandemic and Russia's full-scale war against Ukraine - which revealed significant problems in the existing system of regulation of budget deficits in the EU and led to the revision of the Stability and Growth Pact (SGP). The study examines how recent crises have revealed significant asymmetries in the responses to shocks by EU member states, effectively dividing them into two opposing groups: those that have maintained stable budgetary positions and those that have persistent budget deficits.

The primary aim of this research is to assess the extent to which the reformed SGP, adopted in 2024, has succeeded in fostering a more flexible and resilient framework for supranational budget regulation. To achieve this, the study employs a comparative approach that integrates empirical analysis of budget deficit trends with a critical review of EU legal instruments and relevant scientific literature. Budgetary policies are assessed in a sample of EU countries characterized by either consistently low budget deficits (e.g. Denmark, Ireland, Luxembourg) or persistently high budget deficits and, consequently, weak fiscal governance (e.g. Romania, France, Hungary, Poland).

The results of the analysis show that the 2024 reform introduces more flexible, country-specific paths to adjust budget deficits, which are based on medium-term budget planning, the creation of fiscal buffers and incentives for structural reforms and public investment. However, the study also reveals several critical vulnerabilities of the updated system - in particular the subjectivity of debt sustainability analysis, the political nature of the mechanisms for fulfilling obligations and the persistent risk of high budget deficits. The scientific novelty of this study lies in its systematic assessment of the effectiveness of the updated SGP as a response to crises, and its contribution to the broader academic discourse on the need to create a truly working supranational system for regulating the budgetary policies of member states.

Keywords: European Union, budgetary policy, fiscal policy, budget deficit, fiscal sustainability, Stability and Growth Pact, public finances, COVID-19 crisis, war in Ukraine.

Acknowledgement: The research supporting this article, was partly sponsored by Central European University Foundation of Budapest (CEUBPF). The theses explained herein represent the ideas of the author, and do not necessarily reflect the views of CEUBPF.

Introduction. In the context of the COVID-19 pandemic and Russia's full-scale war against Ukraine, the budgetary policy of the European Union (EU) has undergone some changes. On the one hand, the COVID-19 crisis has caused an unprecedented increase in public spending to support socio-economic development and the healthcare system, which led to the temporary suspension of the budgetary rules of the Stability and Growth Pact (SGP). On the other hand, Russia's aggression created a new external shock for the region, compelling the EU to adapt its fiscal strategies to address increased military spending – including military aid to Ukraine – large-scale humanitarian support for the Ukrainian

population and refugees across EU member states, and the need for a structural rethinking of energy security in the context of reduced reliance on Russian energy supplies [1; 2; 3].

Thus, the EU faces a dual challenge: ensuring macroeconomic stability and security, stimulating the digital transformation of the economy and developing green energy. In this context, the effectiveness of existing budgetary constraints - primarily the SGP - and their ability to respond to external shocks without undermining long-term budgetary discipline have become the subject of close attention of researchers. In addition, the post-pandemic recovery, the implementation of the Next Generation EU (NGEU) instrument, the revision of the EU's fiscal architecture, and support for Ukraine have created new conditions for rethinking the role of fiscal policy in the process of European integration [4].

The EU thus faces a dual challenge: ensuring macroeconomic stability and security, stimulating digital transformation and developing green energy. In this context, the effectiveness of existing fiscal constraints - primarily the SGP - and their ability to respond to external shocks without compromising long-term budgetary discipline have become the subject of close attention from researchers.

Traditionally, EU budgetary policy has been based on the principle of budgetary discipline, which is enshrined in the SGP, which limits the budget deficit to 3% of GDP and public debt to 60% of GDP. However, many scholars, especially after 2020, have highlighted the limitations of these rules during the crisis. Researchers such as Blanchard, Leandro and Zettelmeyer (2021) argue that strict budgetary rules reduce the ability to stimulate economic growth [5].

After the pandemic, support for a more flexible approach to regulating budgetary policy has increased. In particular, the NGEU has become an innovative instrument that introduces centralized borrowing by the European Commission and redistribution of funds in the form of grants and loans, which has facilitated the redistribution of debt between member states and the European Commission. Studies by Darvas and Wolf (2021) and others see this as a potential step towards a fiscal union within the EU [6].

At the same time, geopolitical challenges caused by the war in Ukraine are shaping new budgetary priorities. The academic discourse emphasizes the need to increase security spending, support neighboring countries, and strengthen the EU's energy independence. However, current budgetary rules still do not fully take into account geopolitical risks, which limits the possibilities for flexible responses by national governments to them.

Task statement. In the current context of increasing geopolitical and economic uncertainty caused by the COVID-19 pandemic, the energy crisis, inflationary pressures, and military threats, the budgetary policy of the EU countries has acquired critical importance as an instrument for the stabilization and long-term development of the Union. The relevance of this study is underlined by the adoption of the updated Stability and Growth Pact on April 29, 2024, which introduces new approaches to fiscal regulation, debt management, and budget deficits [7].

The purpose of this study is to analyze the budgetary policies of EU countries during the period 2013–2024, identify the main challenges faced by the Member States, and assess the effectiveness of the new Stability and Growth Pact in the context of adapting budgetary policy to an unstable economic and political environment. In line with this objective, the study aims to: analyze the dynamics of key budgetary indicators in EU countries between 2013 and 2024; identify the factors that influenced budgetary policy during this period; characterize the content and objectives of the updated Stability and Growth Pact, as well as its main differences from the previous version; assess the benefits and potential risks of the updated system of budgetary regulation under conditions of geoeconomic uncertainty.

Results. According to the results of a general analysis of statistical data, the dynamics of the budget deficit in EU countries for the period 2013–2024 can be divided into three

distinct phases. For the 27 member states of the European Union, the years 2013–2019 were marked by a gradual reduction in the overall government deficit – on average from -3.1% to -0.5% of GDP – indicating a tightening of budgetary discipline. In 2020, the deficit rose sharply to -6.7% of GDP as a result of the COVID-19 pandemic. From 2021 to 2024, the budget deficit gradually declined, with the average deficit falling to -3.2% of GDP in 2024, although still remaining above the pre-crisis level. The trajectory within the euro area largely mirrors that of the EU as a whole: from -3.2% in 2013 to -0.5% in 2019, followed by a downturn to -7.0% in 2020 and a partial recovery to -3.1% by 2024 [8].

Among EU countries, those with a high level of fiscal resilience include Denmark, Ireland, Luxembourg, the Netherlands, and Sweden. These countries consistently demonstrated either budget surpluses or minimal deficits (not exceeding -1% of GDP), rapidly restored fiscal balance after the COVID-19 crisis, and maintained stable budgetary policy throughout most of the 2013–2024 period (see Table 1).

Denmark, in particular, stands out as a unique case of fiscal success. The country recorded budget deficits only in selected years prior to 2016, and since 2021 has reported a stable budget surplus exceeding 3% of GDP.

Table 1

**EU Countries with the Highest Fiscal Resilience
(Budget Surplus/Deficit as a Percentage of GDP)**

Country	2013	2019	Minimum, 2020	2023	2024	Post-COVID Recovery
Denmark	-0,9	4,3	0,4	3,3	4,5	Full, stable
Ireland	-6,3	0,4	-4,9	1,5	4,3	Rapid, intensive
Luxembourg	0,8	2,7	-3,1	-0,8	1	Completed
Netherlands	-2,9	1,8	-3,6	-0,4	-0,9	Nearly completed
Sweden	-1,6	0,4	-3,2	-0,8	-1,5	Partial, unstable

Source: Prepared by the author based on [8]

Despite recording significant deficits until 2015 (notably -6.3% in 2013), Ireland managed to stabilize its budget as early as 2018-2019. From 2021 onwards, it has maintained a surplus, reaching +4.3% of GDP in 2024. One of the primary drivers behind the improvement in Ireland's fiscal position has been a substantial increase in corporate tax revenues from multinational companies, whose effective tax rate in Ireland remains lower than in most other EU countries.

Luxembourg consistently maintained a strong fiscal position, recording surpluses during 2013-2019 - including +3.2% in 2018. After the pandemic, the country's budget swiftly returned to surplus, reaching +1.0% in 2023.

In the Netherlands, after a period of fiscal deficits until 2016, the budget balance turned positive between 2017 and 2019 (peaking at +1.8%). Following a rise in the deficit during the pandemic, the country nearly achieved a balanced budget in both 2023 and 2024.

Sweden demonstrated effective fiscal management throughout 2013–2024, with budget surpluses between 2016 and 2019, including +1.3% in 2017. In 2023 and 2024, the deficits stood at only -0.8% and -1.5%, respectively – among the lowest in the EU.

Conversely, five EU countries can be identified as particularly fiscally vulnerable: Romania, Italy, France, Hungary, and Poland (see Table 2). These countries are characterized by persistently high budget deficits (frequently exceeding -4% of GDP), surpassing -7% in 2020, and failing to return to acceptable levels by 2024. They also lack a stable trend toward restoring fiscal balance.

Since 2019, Romania has experienced a sharp and sustained deterioration in its fiscal balance: -9.2% in 2020, -7.1% in 2021, and -9.3% in 2024. The key drivers of Romania's rising deficit include: populist tax policies (such as VAT reductions and expanded social transfers) amid weak tax administration; a significant increase in public sector wages and pensions despite constrained revenues; political instability, with seven governments in ten years, leading to disjointed fiscal strategies; and insufficient control over public expenditure coupled with ineffective use of EU funds.

Table 2

**EU Countries with the Largest Budget Deficits
(Budget Surplus/Deficit as a Percentage of GDP)**

Country	2013	2019	Minimum (2020)	2023	2024	Trend
Romania	-2,3	-4,3	-9,2	-6,6	-9,3	Negative
Italy	-2,9	-1,5	-9,4	-7,2	-3,4	Moderate recovery
France	-4,9	-2,4	-8,9	-5,4	-5,8	Persistent chronic deficit
Hungary	-2,6	-2,0	-7,5	-6,7	-4,9	Partial improvement
Poland	-4,2	-0,7	-6,9	-5,3	-6,6	Lack of stabilization

Source: Prepared by the author based on [8]

Italy has been marked by persistently high budget deficits even in the pre-crisis years, averaging around -2.5% annually. In 2020, the deficit rose sharply to -9.4% of GDP, followed by -7.2% in 2023 and -3.4% in 2024 – formally almost within the regulatory framework, although the pace of improvement remains sluggish. Key contributing factors include: a chronically high level of public debt (over 140% of GDP), which results in substantial debt servicing costs; ongoing tensions in fiscal policy priorities between conservative and populist parties (e.g., over universal basic income programs and pension reforms); and weak economic growth, which continues to constrain tax revenue performance.

France has consistently recorded fiscal deficits exceeding -3% without achieving a surplus in any year. The deficit increased to -5.4% in 2023 and further to -5.8% in 2024. The main causes are: a large and often inefficient public sector, accounting for roughly 55% of GDP and requiring high levels of spending; social unrest and pressure on the government (e.g., "yellow vest" protests and union strikes) leading to the reversal or delay of spending cuts; ambitious climate and defense programs implemented without revenue increases; and the continuation of pandemic-era support programs for households and businesses.

Hungary continues to struggle with a chronic budget deficit, which reached -7.5% of GDP in 2020. The deficit stood at -6.7% in 2023 and -4.9% in 2024. Several factors contribute to Hungary's persistently high budget deficit: targeted increases in public spending ahead of the 2022 elections (including wage hikes, youth tax exemptions, and lump-sum payments); strong budgetary centralization under the executive branch, accompanied by weakened parliamentary and independent oversight; EU sanctions and partial funding suspensions related to rule-of-law concerns; and rising defense expenditures.

Poland saw a significant post-pandemic fiscal deterioration: -6.9% in 2020, -5.3% in 2023, and -6.6% in 2024. The main causes include: the "500+" child benefit program and other social initiatives aimed at boosting fertility and electoral support; a sharp rise in defense spending (exceeding 4% of GDP in 2023–2024) in response to the war in Ukraine; widespread pre-election expenditure increases in 2023 (on wages, pensions, and regional subsidies); and fiscal opacity, with a substantial portion of public spending shifted to off-

budget entities (such as the National Development Bank), complicating accounting and oversight.

The results of this analysis confirm that the budget deficit and public debt levels in several EU countries are significantly above the initial benchmarks of the Stability and Growth Pact. This discrepancy necessitated a revision of the budgetary rules, which led to the updated version of the SGP adopted in 2024.

The updated EU budgetary rules initiated a reform aimed at increasing the level of harmonization of budgetary policies across the EU [9]. These rules were designed as a compromise between Member States with different attitudes towards budget deficits and are based on the following key principles:

1. Public debt reduction targets. Member states whose public debt exceeds 90% of GDP are required to carry out an annual debt reduction of at least 1% of GDP. For those with debt levels between 60% and 90% of GDP, the minimum annual reduction is set at 0.5% of GDP. These provisions aim to ensure a very gradual but sustainable reduction of the public debt burden, thereby increasing fiscal sustainability and reducing the macroeconomic risks associated with high debt.

2. Budget deficit correction rules. Before the adjustment of the level of public debt is completed, each member state must bring its total budget deficit below the threshold of 3% of GDP. Although this requirement is consistent with the original provisions of the Stability and Growth Pact, the reformed version introduces a more flexible medium-term approach, replacing the previous emphasis on the immediate implementation of the requirement for 3% of GDP with a gradual improvement in this indicator.

3. Creation of fiscal buffers. Member states are required to build and maintain fiscal buffers capable of absorbing economic shocks without breaking the 3% of GDP budget deficit ceiling. In particular, the structural primary balance - excluding interest payments on public debt - should be improved annually by at least 0.4% of GDP if the structural deficit exceeds 1.5% of GDP. In cases where a country is entitled to a slower adjustment schedule, this requirement is reduced to 0.25% of GDP. This flexibility should facilitate more efficient functioning of automatic stabilizers, limiting the risk of procyclical budget deficits during downturns.

4. Country-specific adjustment periods. The standard duration of the process of reducing the budget deficit is four years. However, this period can be extended to seven years for countries that implement reforms and measures that, by stimulating long-term economic growth, will lead to an increase in budget revenues in the future, and will also contribute to achieving the strategic goals of the European Union, including the development of a green and digital economy, as well as increasing spending on security and defense.

However, despite the stated aim of making the EU's budgetary rules more realistic and flexible, their updated version is not without significant shortcomings. Experience in recent years shows that even the reformed framework has not proven sufficient to ensure reliable and effective coordination of the budgetary policies of the member states. These weaknesses of the updated pact are manifested in the following closely related aspects.

1. Subjectivity and lack of transparency in debt analysis. Thus, although the Debt Sustainability Assessment (DSA) formally takes into account EU-wide investment programs, reforms and macroeconomic prospects, it remains too dependent on occasionally ideologically driven assumptions formulated by the European Commission itself. These assumptions are often opaque and sometimes entirely politically motivated. This situation leads to the risk of unequal treatment among Member States by supranational bodies and complicates long-term budgetary planning, especially for countries with limited influence over the European Commission.

2. Insufficient effectiveness of the rules on punishing violators. Even in cases of clear violations, the punishment mechanisms are either not activated or blocked for political reasons. The Commission has the formal authority to initiate the procedure for punishing excessive budget deficits, but in practice even the discussion of this issue is very selective. This institutional inability to punish violators weakens the trust in the system of supranational regulation in the EU and calls into question its ability to respond to the real challenges of today.

3. Contradictions between development goals and budgetary constraints. On the one hand, the rules allow for longer adjustment periods for countries that invest in green energy, digitalization and security. On the other hand, the same rules limit the scope for such investments, especially in conditions where budgets are already tight. Such internal contradictions can either slow down modernization or stimulate questionable approaches to accountability, as was already the case before the eurozone debt crisis.

4. Politicization of the application of sanctions. The sanctions mechanism looks transparent on paper, but in reality it is tied to political agreements in the EU Council. This creates the possibility of selective application of the rules, when violations in some countries, especially those with large GDP volumes, are turned a blind eye, while others are pressured for similar actions. In the long term, this undermines confidence in the principle of equal treatment and fair enforcement over public budget deficits.

5. The risk of delaying the correction of debt imbalances. More ambitious targets for reducing the ratio of public debt to GDP, together with insufficient legal mechanisms for punishing violations of the norms, could lead to a situation where individual countries will remain with excessive levels of public debt for years. This is not just a technical problem - it is about the confidence of the population and the business environment, the stability of the euro area and the ability to respond to subsequent crises.

Ultimately, the reformed budgetary rules are a step forward, but only a partial one. They provide more space for dialogue and adaptation, but do not solve the key problem - the lack of a full-fledged fiscal union within the EU. Moreover, without reliable, consistent and transparent implementation mechanisms, any framework agreement risks remaining a mere formality. That is why the emphasis should be shifted not only to flexibility, but also to liability for violations - otherwise the new rules will become only an evolutionary compromise, rather than an institutional breakthrough in the EU.

Conclusions. The European Union's budgetary policy in the period 2013–2024 was cyclical, shaped by both domestic fiscal trends and external shocks, including the COVID-19 pandemic and Russia's war against Ukraine. After a phase of gradual deficit reduction from 2013 to 2019, EU countries' budget deficits increased sharply due to the 2020 crisis, and only partial recovery was observed by 2024.

EU Member States exhibit significant fiscal asymmetries: while some states (in particular Denmark, Ireland, and Luxembourg) quickly restored budget balance, others (notably Romania, France, Hungary, and Poland) remain in a state of chronic budget deficits. This divergence reflects the different levels of effectiveness of national budgetary policies.

The 2024 update of the Stability and Growth Pact was an attempt to adapt the budgetary constraints in the EU to modern challenges. The updated Stability and Growth Pact includes a more individualized and flexible approach to defining budget deficit limits for member states, the introduction of medium-term plans, the creation of fiscal buffers and the possibility of extending the period for adjusting budget deficits to seven years in the event of commitments to implement agreed reforms.

However, the new rules are not without certain shortcomings. These include, first of all, the subjectivity of the debt sustainability analysis, weak mechanisms for implementing commitments, the politicization of the not necessarily transparent sanctions procedure and the

constant risk of increasing budget deficits and the growth of already high debt in some countries.

Thus, the new EU fiscal framework represents an evolutionary, rather than a revolutionary, step in EU budgetary policy. It is indeed aimed at strengthening fiscal coordination and building trust in the Union's budgetary management mechanisms, but it does not solve the main problem - the lack of a genuine fiscal union. The success of the reformed rules will largely depend on the political will of the Member States and the ability of the European Commission to ensure impartial treatment of all EU countries, regardless of their GDP and impact on general EU policies.

1. Eble S., Pitt A., Bunda I., Adilbish O., Budina N., Hong G., Malak M., Mohona S., Myrvoda A., Primus K. Long-term spending pressures in Europe. *International Monetary Fund Departmental Papers*. 2025 (002), A001. URL: <https://doi.org/10.5089/9798400295805.087.A001> (date access: 19.05.2025).
2. Yakubovskiy S., Rodionova T., Moroz D. The impact of migration on the economy of Germany in the conditions of Russian aggression against Ukraine. *The Actual Problems of Regional Economy Development*. 2024. Vol. 1(20). P. 10-19. URL: <https://doi.org/10.15330/apred.1.20.10-19> (date access: 05.05.2025).
3. Nikolaieva D., Yakubovskiy S. The dynamics of EU countries debt in the context of the global Covid-19 pandemic. *The Actual Problems of Regional Economy Development*. 2023. Vol. 1(19). P. 25-38. URL: <https://doi.org/10.15330/apred.1.19.25-38> (date access: 05.05.2025).
4. Davide G. How the war in Ukraine has transformed the EU's Common Foreign and Security Policy. *Yearbook of European Law*. 2025. URL: <https://doi.org/10.1093/yel/yeaf003> (date access: 01.05.2025).
5. Blanchard O., Leandro A., Zettelmeyer J. Redesigning EU fiscal rules: from rules to standards. *Economic Policy*. 2021. Vol., Issue 106. P. 195-236. URL: <https://doi.org/10.1093/epolic/eiab003> (date access: 01.05.2025).
6. Darvas Z. and Wolff G. The EU's fiscal stance, its recovery fund, and how they relate to the fiscal rules. *Bruegel Blog*. 2021. URL: <https://www.bruegel.org/2021/03/the-eus-fiscal-stance-its-recovery-fund-and-how-they-relate-to-the-fiscal-rules/> (date access: 01.05.2025).
7. Oxford Analytica. The new EU fiscal rules will restrict budget policy. *Expert Briefings*. 2024. URL: <https://doi.org/10.1108/OXAN-DB287813> (date access: 01.04.2025).
8. Deficit and debt data for Euro area and EU. *Eurostat*. 2025. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/en/web/products-euro-indicators/w/2-22042025-ap> (date access: 01.05.2025).
9. Wijffelaars M., Harn E., Koopman S. Are the new EU budget rules fit for long-term challenges and ambitions? *SUERF Policy Note*. 2024. № 349. URL: <https://www.suerf.org/publications/suerf-policy-notes-and-briefs/are-the-new-eu-budget-rules-fit-for-long-term-challenges-and-ambitions/> (date access: 01.04.2025).

References

1. Eble, S., et al. "Long-Term Spending Pressures in Europe." *International Monetary Fund Departmental Papers*, no. 002 (A001), 2025, <https://doi.org/10.5089/9798400295805.087.A001>. Accessed 19 May 2025.
2. Yakubovskiy, S., T. Rodionova, and D. Moroz. "The Impact of Migration on the Economy of Germany in the Conditions of Russian Aggression against Ukraine." *The Actual Problems of Regional Economy Development*, vol. 1, no. 20, 2024, pp. 10–19, <https://doi.org/10.15330/apred.1.20.10-19>. Accessed 5 May 2025.
3. Nikolaieva, D., and S. Yakubovskiy. "The Dynamics of EU Countries Debt in the Context of the Global Covid-19 Pandemic." *The Actual Problems of Regional Economy Development*, vol. 1, no. 19, 2023, pp. 25–38, <https://doi.org/10.15330/apred.1.19.25-38>. Accessed 5 May 2025.
4. Davide, G. "How the War in Ukraine Has Transformed the EU's Common Foreign and Security Policy." *Yearbook of European Law*, 2025, <https://doi.org/10.1093/yel/yeaf003>. Accessed 1 May 2025.
5. Blanchard, O., A. Leandro, and J. Zettelmeyer. "Redesigning EU Fiscal Rules: From Rules to Standards." *Economic Policy*, no. 106, 2021, pp. 195–236, <https://doi.org/10.1093/epolic/eiab003>. Accessed 1 May 2025.
6. Darvas, Z., and G. Wolff. "The EU's Fiscal Stance, Its Recovery Fund, and How They Relate to the Fiscal Rules." *Bruegel Blog*, 2021, www.bruegel.org/2021/03/the-eus-fiscal-stance-its-recovery-fund-and-how-they-relate-to-the-fiscal-rules/. Accessed 1 May 2025.
7. Oxford Analytica. "The New EU Fiscal Rules Will Restrict Budget Policy." *Expert Briefings*, 2024, <https://doi.org/10.1108/OXAN-DB287813>. Accessed 1 Apr. 2025.
8. Eurostat. *Deficit and Debt Data for Euro Area and EU*. 2025, ec.europa.eu/eurostat/en/web/products-euro-indicators/w/2-22042025-ap. Accessed 1 May 2025.
9. Wijffelaars, M., E. Harn, and S. Koopman. "Are the New EU Budget Rules Fit for Long-Term Challenges and Ambitions?" *SUERF Policy Note*, no. 349, 2024, <https://www.suerf.org/publications/suerf-policy-notes-and-briefs/are-the-new-eu-budget-rules-fit-for-long-term-challenges-and-ambitions/>. Accessed 1 Apr. 2025.

Дата подання: 30.04.2025

МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ
INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS

УДК 339.564

doi: <https://doi.org/10.15330/apred.1.21.104-110>

Зелінська О.М.

**ФІРМА ЯК МІКРОЕКОНОМІЧНИЙ ЧИННИК РОЗВИТКУ
ЕКСПОРТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ УКРАЇНИ**

Луцький національний технічний університет,
Міністерство освіти і науки України
кафедра міжнародних економічних відносин,
вул. Львівська, 75, м. Луцьк,
43000, Україна,
тел.: +380507578802,
e-mail: zelinska-olga@ukr.net
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9103-6460>

Анотація. У сучасних умовах глобалізації та інтеграції України до світових ринків ключову роль у формуванні та реалізації експортного потенціалу відіграють саме фірми як мікроекономічні суб'єкти. Здатність підприємств ефективно конкурувати на зовнішніх ринках визначає не лише їхній розвиток, а й загальний рівень економічної стабільності та зростання країни.

Актуальність аналізу експортного потенціалу підприємств зумовлена активним розвитком міжнародних економічних зв'язків бізнесу. Для ефективної інтеграції країни в процеси глобалізації та міжнародного економічного співробітництва необхідна глибша залученість у зовнішньоекономічну діяльність. У сучасних умовах одним із найважливіших напрямів розвитку економіки України є активізація зовнішньоекономічної діяльності та розбудова взаємовигідного партнерства з іноземними країнами, що повинно ґрунтуватися на зростанні експортного потенціалу. З огляду на орієнтацію зовнішньоекономічної політики держави на євроінтеграцію та просування продукції вітчизняних виробників на ринок Європейського Союзу, підвищення експортного потенціалу можливе шляхом оновлення та модернізації виробництва, а також адаптації стандартів якості до вимог країн-імпортерів відповідної продукції.

Метою дослідження є виявлення ролі та механізмів впливу підприємств як ключових мікроекономічних суб'єктів на формування та зростання експортного потенціалу України, а також розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності їх експортної діяльності в умовах глобальної конкуренції та трансформації економіки. Для досягнення мети наукової роботи застосовано такі загальнонаукові методи дослідження: логічний, порівняння, синтезу та аналізу, узагальнення, класифікація, пояснення, а також табличний метод.

Отримані результати мають прикладний характер і можуть бути використані при розробці державної політики підтримки малого та середнього бізнесу з експортним потенціалом; у стратегіях підприємств щодо виходу на зовнішні ринки; для удосконалення механізмів інституційної підтримки експортерів (експортно-кредитні агентства, торгові представництва тощо); в освітніх програмах з підготовки фахівців у сфері зовнішньоекономічної діяльності.

Ключові слова: експортний потенціал, фірма (підприємство), фактори, вплив, зовнішні ринки, конкурентоспроможність, євроінтеграція.

THE FIRM AS A MICROECONOMIC FACTOR IN THE DEVELOPMENT OF UKRAINE'S EXPORT POTENTIAL

Lutsk National Technical University,
Ministry of Education and Science of Ukraine
Department of International Economic Relations,
street Lvivska, 75, Lutsk,
43000, Ukraine,
tel.: +380507578802,
e-mail: zelinska-olga@ukr.net
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9103-6460>

Abstract. In the current conditions of globalization and integration of Ukraine into world markets, firms as microeconomic entities play a key role in the formation and implementation of export potential. The ability of enterprises to compete effectively in foreign markets determines not only their development, but also the overall level of economic stability and growth of the country.

The relevance of analyzing the export potential of enterprises is due to the active development of international economic relations of business. For the effective integration of the country into the processes of globalization and international economic cooperation, deeper involvement in foreign economic activity is necessary. In modern conditions, one of the most important directions for the development of the Ukrainian economy is the intensification of foreign economic activity and the development of mutually beneficial partnerships with foreign countries, which should be based on the growth of export potential. Given the orientation of the state's foreign economic policy towards European integration and the promotion of products of domestic manufacturers to the European Union market, increasing export potential is possible by updating and modernizing production, as well as adapting quality standards to the requirements of countries importing the relevant products.

The purpose of the study is to identify the role and mechanisms of the influence of enterprises as key microeconomic entities on the formation and growth of Ukraine's export potential, as well as to develop recommendations for increasing the efficiency of their export activities in the context of global competition and economic transformation. To achieve the goal of the scientific work, the following general scientific research methods were used: logical, comparison, synthesis and analysis, generalization, classification, explanation, as well as the tabular method.

The results obtained are of an applied nature and can be used in the development of state policy to support small and medium-sized businesses with export potential; in enterprise strategies for entering foreign markets; to improve mechanisms for institutional support for exporters (export credit agencies, trade missions, etc.); in educational programs for training specialists in the field of foreign economic activity.

Keywords: export potential, firm (enterprise), factors, influence, foreign markets, competitiveness, European integration.

Introduction. The modern economy is characterized by a high level of globalization, which opens up new opportunities for national economies through foreign economic activity, in particular exports, i.e. sales of goods and services on international markets, which demonstrates the degree of their economic development as they participate in international trade. The effective development of a country's export potential largely depends on microeconomic factors, primarily the activities of firms. It is firms that form the basis of national production, innovation, employment and budget revenues. Today, Ukraine seeks to improve its position on the world market, which requires the implementation of a more effective export policy. After all, exports are primarily a source of foreign exchange earnings for the country. Deliveries to foreign markets have an impact on the image of Ukraine in the eyes of the world community, and are also an integral part of the development of the business environment and entrepreneurship. Most importantly, the expansion of the country's exports is

an important factor in the development of the national economy. In a constantly changing world, it is necessary to have an advantageous position on the international market, receive new advantages for further stable development and not lose existing positions. Therefore, when conducting research, it is important to study the very essence of exports, problems and directions of growth of export potential and the importance of the firm as a microeconomic factor in the development of Ukraine's export potential. Due to the introduction of a free trade zone, which has made certain adjustments to the directions of development of the Ukrainian economy and the reorientation of Ukrainian exporters to European markets, the topic of exports is quite relevant.

At the current stage of development of the world economy, export potential is the most important characteristic of the economic power of any country, including Ukraine. It is inherent in economic entities of all levels that realize this potential through the development of foreign trade, primarily exports. Considering that national competitiveness has a three-level structure - country, industry, individual firm, it can be argued that there is a close relationship between increasing the competitiveness of domestic products on the world market and increasing the export potential of the national economy.

For the successful functioning of a firm, it is necessary to have an accurate idea of its business opportunities in the market. That is, the entry of a firm into a foreign market should be preceded by a thorough analysis of its export potential.

The export potential of a firm as an economic category and an object of analysis has received increased attention from scientists and practitioners in the field of international business. The experience of highly developed countries and countries that are intensively developing convinces that the dynamism of the positive development of most national economies is largely achieved through the implementation of an effective export policy and depends on the level of perfection of the processes associated with the formation and use of the export potential of both the state and business entities, as well as on the selection of methods and tools that are able to ensure the successful course of these processes.

Setting objectives. If we analyze the export of goods and services from Ukraine, then in conditions of economic instability, in our opinion, it is most appropriate to assess the development of this process through the prism of export potential. This potential is an integral part of the country's overall economic potential and at the state level reflects the ability of the economy, at a certain level of production development, to identify and mobilize available resources (natural, financial, labor, etc.) for their effective use. This is what provides the possibility of producing competitive products for foreign markets. In our opinion, export potential is an integral indicator of the state of exports in Ukraine, and its level is determined by the influence of many factors.

In general, if we talk about export potential factors, it is worth noting that under "factor", in our opinion, we should understand indicators that have an impact on export potential and do not depend on it. In fact, factors are resources used that ensure the development of exports, including on the basis of (innovations) in the economy.

A significant contribution to the development of theoretical and methodological foundations for the development of export potential was made by such foreign scientists as: Fedotova Yu.V., Zadorozhna, I., Zadorozhnyi, A., Laptieva V.V., Proskurnina N.V., Nesterenko D.V., Hryha O.M., Butko B.O., Riabenko V.V., Polishko Ya.A., Khomych O.V., Manaïenko I.M. and others.

The aim of the work is to reveal the essence, content and main microeconomic aspects of the formation of the export potential of the firm.

Russia's full-scale military aggression against Ukraine led to the destruction and damage of civilian and critical infrastructure, which caused external and internal migration of the working population. Under such circumstances, the national economy faced an economic

crisis. After a period of adaptation, world trade created new logistics chains, but global security remains in an unstable situation. However, wars tend to end. Studying this issue will provide an opportunity to better understand how to restore the national economy by developing the export potential of domestic firms and will help the state return to the international trade arena as soon as possible.

The results. One of the key characteristics of the economic power of a business entity is the export potential of the enterprise. The main role of export potential is to determine the strategic priorities of the company's foreign economic activity, which are determined by the principle of providing competitive advantages of products and services in international markets. Using various indicators, such as export volume, quality of exported goods, cost of production and sale of export goods, level of export diversification, it is possible to determine the degree to which these needs are met by an individual enterprise and, accordingly, its level of export potential.

A firm is a primary economic unit that creates goods and services that can be sold both in the domestic and foreign markets. In the context of export, it plays several key roles:

1. Producer of export products. The firm ensures the production of goods with a high level of quality and competitiveness necessary for entering foreign markets;
2. Innovation agent. Successful export-oriented enterprises (firms) actively introduce innovations, modernize production processes, which allows them to meet the requirements of international standards;
3. Source of foreign exchange earnings. Thanks to exports, enterprises form an inflow of foreign exchange into the economy, which has a positive effect on the state's balance of payments;
4. Promoting international integration. Through participation in foreign economic activity, enterprises expand international ties, contribute to the transfer of technologies and improve the image of the country.

The above confirms that the enterprise is a factor of export potential in Ukraine, because it states that one of the systematic types of activity of a domestic enterprise is trade, which includes export activity, the leading characteristic of which, as already noted, is export potential.

If we take into account the export nature of trade activity, it is worth noting that the microeconomic factor in the development of Ukraine's export potential is export-oriented enterprises, which include enterprises that export goods and services.

Understanding the influence of various factors on the export potential of an enterprise allows us to classify the conditions for the formation and implementation of this potential. Among these factors, economic, political and legal, socio-cultural, technical and natural and climatic aspects can be distinguished. Scientists propose dividing these factors into two groups depending on the degree of control over them (Fig.1.).

The first group, internal factors, is related to the internal aspects of the enterprise's activities, its foreign economic marketing strategy and management characteristics. The second group, external factors, includes the influence of the political, geographical, natural and climatic environment on the domestic and export markets.

The positive influence of production factors is a necessary prerequisite for successful competitiveness, although in itself it does not guarantee its achievement. The enterprise must produce high-quality products that will have stable demand in the domestic market, have reliable suppliers and use an effective strategy. Export activities contribute to the inflow of foreign currency, which is economically beneficial for a particular enterprise and the state as well. The development of production contributes to the growth of competition, and thanks to exports, the efficiency indicators of the enterprise's activities improve [2].

Thus, the export potential of an enterprise is a key factor for successful entry into international markets. An effective combination of various aspects, such as competitiveness, production potential, export activity and financial potential, determines the success of an enterprise in the global business environment. In modern conditions, managing the export potential of enterprises requires a comprehensive and strategic approach. Increased competition in international markets, changes in the global business environment and unstable political situation make this task more important than ever. Enterprises must take into account strategic aspects, such as market analysis, logistics, financial management, marketing and technological integration, to ensure the effectiveness of their export activities [3].

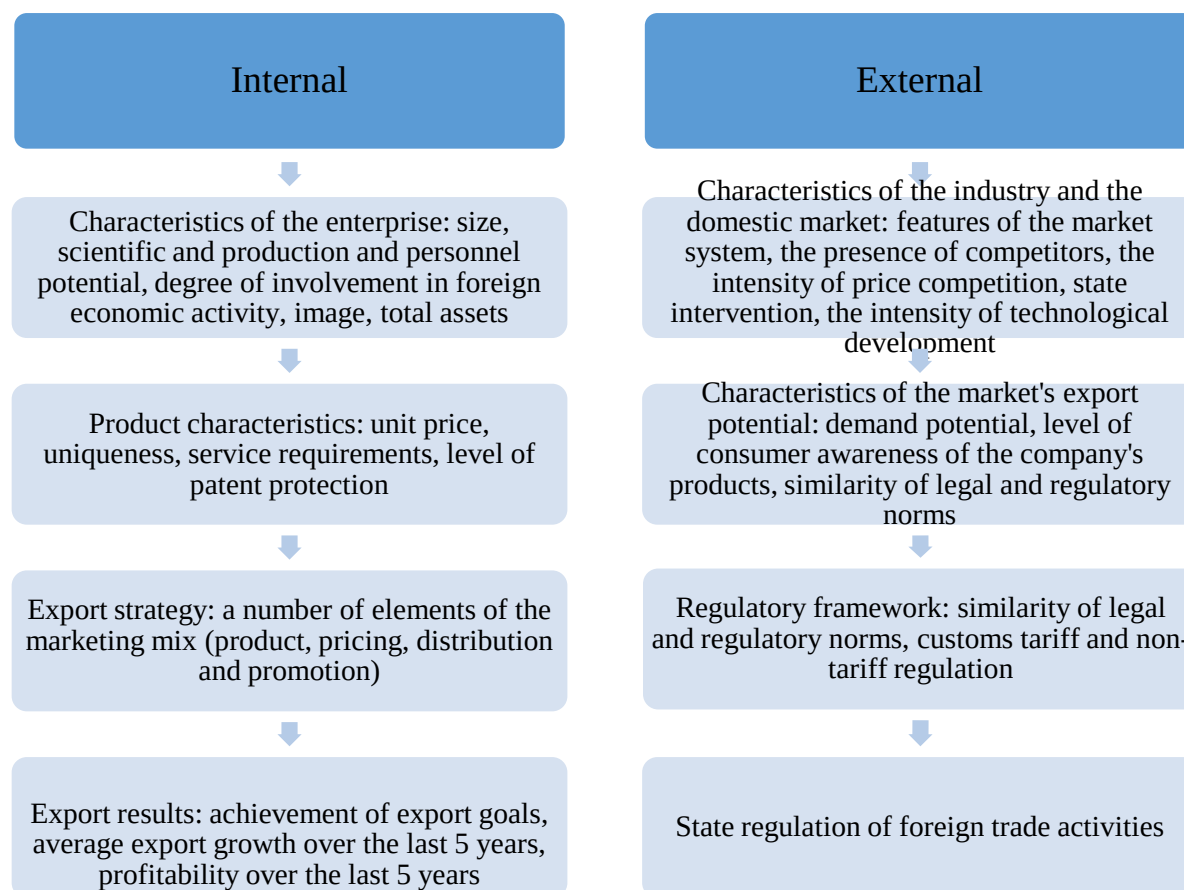


Fig. 1. Factors influencing the export potential of an enterprise
Source: compiled by the author based on [1].

In addition, it is important to take risks into account and use innovations to maintain competitiveness. Export potential management should be flexible and adaptive, taking into account changes in economic and political conditions. An integral part of successful management is also partnership with the international community and consideration of global trends.

Ukrainian enterprises have great potential for development in international markets, but to achieve success it is important to actively apply modern management strategies, identify and use competitive advantages and adhere to high standards in the global business environment.

Ukraine's entry into the European economic arena as an independent and full-fledged player determines the principles of fair and transparent competition for business entities both in external and internal markets. This exit obliges participants in the game to choose strategies and areas of activity, taking into account the need and competitiveness in European and world markets. In addition, it encourages entrepreneurs to participate in competition in order to improve their products and services, to learn from European and global experience in both technologies and business approaches [4]. Increasing export potential and developing export activities are defined as strategically important tasks for improving the functioning of large and medium-sized businesses. These tasks become a powerful tool for strengthening the competitive advantages of economically active entities. Improving the export potential of an enterprise is also a key prerequisite for expanding sales markets, increasing production volumes and improving product quality. This contributes to creating a stable and reliable basis for the competitive position of the firm both in domestic and international markets [5].

Thus, the enterprise has a significant impact on the export potential of Ukraine as a microeconomic factor, acting in a complex way with other factors, because it determines its direction, i.e. development, and structural orientation in the context of the export of certain types of products (goods and services).

Conclusions. Enterprises are key microeconomic agents in shaping the country's export potential. Their activities directly affect the competitiveness of the national economy in the global market. Therefore, the state must form an effective policy of supporting enterprises, especially export-oriented ones, in order to ensure sustainable economic growth.

One of the key characteristics of the economic power of a business entity is the export potential of the enterprise (EPE). The main role of export potential is to determine the strategic priorities of the company's foreign economic activity, which are determined by the principle of providing competitive advantages for products and services in international markets. Using various indicators, such as export volume, quality of exported goods, cost of production and sale of export goods, level of export diversification, it is possible to determine the degree of satisfaction of these needs by an individual enterprise and, accordingly, its level of export potential.

Thus, the conducted study provides grounds to find out that the main barriers for enterprises in entering foreign markets remain:

- lack of sufficient investment in modernization of production;
- weak level of international marketing;
- high administrative barriers;
- insufficient state support.

In modern conditions, this topic is very relevant, since improving the export potential for Ukrainian enterprises is important for several key reasons. In the context of globalization of the world economy, competition in the world market is becoming increasingly fierce. Enterprises must compete not only in the domestic market, but also with foreign companies. Improving export potential allows enterprises to occupy stronger positions in the global business environment.

Dependence on the domestic market can be risky in the event of economic difficulties or changes in domestic policy. Developing export potential allows enterprises to expand their opportunities in different markets and reduce risks. Enterprises with developed export potential are usually more attractive to foreign investors. Attracting foreign investment contributes to the development of enterprises and the national economy as a whole.

Interaction with international markets allows enterprises to gain access to the latest technologies and innovations. This contributes to improving product quality and increasing competitiveness.

In modern conditions, only those enterprises that have up-to-date information about their external and internal environment can successfully develop. Therefore, determining the export potential of an enterprise becomes an important task, requiring new approaches to quantifying the level of export potential and, accordingly, the competitiveness of the enterprise.

1. Федотова Ю.В. Сутність та кількісна оцінка експортного потенціалу підприємства. *Науковий погляд: економіка та управління*. № 4(74). 2021 С.47-53.
2. Задорожна, І., Задорожний, А. Теоретичні підходи до формування механізму управління експортним потенціалом лісгосподарського підприємства. *Економіка та суспільство*, Вип. 35. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-25> (дата звернення: 29.04.2025).
3. Відновити експорт в умовах війни: складно, але життєво необхідно. *Укрінфо*. Економіка.: веб-сайт. 2022. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3449529-vidnoviti-eksport-v-umovah-vijniskladno-ale-zittevo-neobhidno.html> (дата звернення: 25.04.2025).
4. Лаптева В.В. Експортний потенціал суб'єктів підприємницької діяльності України в координатах глобальної економіки. *Проблеми та перспективи розвитку підприємництва в Україні: тези XI Міжнар. наук.- практ. конф.* (Київ, 19–20 трав. 2021 р.) Київ: КНТЕУ, 2021. С. 77-79.
5. Проскурніна Н.В., Нестеренко Д.В. Теоретичні засади управління експортним потенціалом підприємства. *Механізми забезпечення сталого розвитку економіки: проблеми, перспективи, міжнародний досвід*: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції, м. Харків, 23 квітня 2021 р.; Харків, ХДУХТ. 2021. С. 57-59.
6. Грига О.М. Сутність та фактори розвитку експортного потенціалу підприємства. *Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА»*. Вінниця: Редакційно-видавничий відділ ВТЕІ ДТЕУ, 2023. Вип.161. С. 129-136.
7. Бутко Б.О. Аналіз конкурентного потенціалу високотехнологічних підприємств. *Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики*: Матеріали дванадцятої міжнар. наук.-практ. конф., 8 вересня 2023 р. Одеса: ОНЕУ, 2023. С. 23-24.
8. Рябенко В.В., Полішко Я.А. Структура виробничого потенціалу підприємства. *Проблеми управління підприємств у сучасних умовах*: Матеріали XIX Міжнарод. наук.-практ. конф., Київ, 18-19 квітня 2023 р.: тези доп. К.: НУХТ, 2023.С. 50-54.
9. Хомич О.В., Манаєнко І.М. Розвиток експортного потенціалу підприємства на європейському ринку FMCG в умовах ризиків. *Проблеми економіки*. 2020. №3 (45). С. 133-138.

References

1. Fedotova, Y.V. "The essence and quantitative assessment of the export potential of an enterprise." *Scientific view: economics and management*. no. 4(74), 2021, pp.47-53.
2. Zadorozhna, I., Zadorozhny, A. Theoretical approaches to the formation of a mechanism for managing the export potential of a forestry enterprise. *Economy and Society*, no. 35, <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-25> (access date: 04/29/2025).
3. "Restoring exports in wartime: difficult, but vital." *Ukrinfo*. Economics: website. 2022, www.ukrinform.ua/rubric-economy/3449529-vidnoviti-eksport-v-umovah-vijniskladno-ale-zittevo-neobhidno.html (date of access: 04/25/2025).
4. Lapteva, V.V. "Export potential of Ukrainian business entities in the coordinates of the global economy." *Problems and prospects for the development of entrepreneurship in Ukraine: theses of the XI International Scientific and Practical Conference*, KNUTE, 2021, pp. 77-79.
5. Proskurnina, N.V., and D.V. Nesterenko. "Theoretical principles of managing the export potential of an enterprise." *Mechanisms for ensuring sustainable economic development: problems, prospects, international experience: materials of the II International Scientific and Practical Conference*, KhDUKHT, 2021, pp. 57-59.
6. Hryga, O.M. "The essence and factors of the development of the export potential of an enterprise." *Bulletin of the Student Scientific Society "VATRA"*, no.161, 2023, pp. 129-136.
7. Butko, B.O. "Analysis of the competitive potential of high-tech enterprises." *Enterprise economics: modern problems of theory and practice: Materials of the twelfth int. scientific-practical conference*, ONEU, 2023, pp. 23-24.
8. Ryabenko, V.V., and Ya.A. Polishko. "The structure of the production potential of an enterprise." *Problems of enterprise management in modern conditions: Materials of the 19th International. scientific-practical conference*, National University of Chemical Technology, 2023, pp. 50-54.
9. Khomych, O.V., and I.M. Manayenko. "Development of the export potential of an enterprise in the European FMCG market under risk conditions." *Problems of economy*, no. 3 (45), 2020, pp. 133-138.

Дата подання: 3.03.2025

МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ
INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS

УДК 339.97

doi: <https://doi.org/10.15330/apred.1.21.111-123>

Корольчук Л.В.¹, Савош Л.В.²

**МОДЕЛЮВАННЯ ДИПЛОМАТИЧНИХ СТРАТЕГІЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В
УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ТОРГІВЛІ**

Луцький національний технічний університет,
кафедра міжнародних економічних відносин,
вул. Львівська, 75, м. Луцьк,
43000, Україна,
¹тел.: 0953161138,
e-mail: l.korolchuck@lutsk-ntu.com.ua
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2821-476X>

²тел.: 0501762835,
e-mail: larysa.savosh9@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0831-201X>

Анотація. У статті досліджується проблема оптимізації дипломатичних стратегій у сфері сталого розвитку з урахуванням сучасних викликів глобальної торгівлі, зокрема необхідності балансування між економічними інтересами, екологічною безпекою та вимогами міжнародних екологічних стандартів. Дослідження спрямоване на аналіз економіко-математичних підходів до моделювання переговорного процесу, що дозволяє оцінити ефективність різних стратегічних рішень у контексті міжнародної взаємодії між країнами з різним рівнем екологічної адаптації. Методологічною основою роботи є поєднання теорії ігор та стохастичного моделювання, реалізованих у середовищі R, що забезпечує можливість проведення чисельного аналізу переговорних механізмів із використанням математичних інструментів. Зокрема, побудовано матрицю виграшів, яка дозволяє кількісно оцінити можливі сценарії переговорного процесу та визначити рівноважні стани системи, що забезпечують оптимальне поєднання економічних та екологічних інтересів учасників.

Наукова новизна дослідження полягає у застосуванні комплексного підходу до оцінки переговорних стратегій у дипломатії сталого розвитку, що поєднує стохастичне моделювання, методи теорії ігор та аналіз матриці виграшів. Набуло подальшого розвитку використання аналізу рівноваги Неша, що дозволило не лише формалізувати стратегічну взаємодію учасників переговорного процесу, а й оцінити ймовірність вибору різних стратегій. Практична значущість отриманих результатів полягає у можливості їхнього застосування для оптимізації переговорних процесів, формування стратегій міжнародної співпраці та розробки ефективних механізмів узгодження екологічних зобов'язань із економічними реаліями держав. Запропонований підхід може бути використаний урядами, міжнародними організаціями та фінансовими установами для оцінки потенційних наслідків впровадження екологічних регуляторних механізмів, що дозволить країнам адаптувати свою торговельну політику до сучасних вимог, розширити можливості транскордонного співробітництва та сприяти інтеграції до сталих економічних моделей.

Ключові слова: сталий розвиток, дипломатичні стратегії, глобальна торгівля, екологічні стандарти, теорія ігор, стохастичне моделювання, матриця виграшів.

MODELING DIPLOMATIC STRATEGIES FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT IN THE CONTEXT OF GLOBAL TRADE

Lutsk National Technical University,
Department of International Economic Relations,
Lvivska St., 75, Lutsk,
43000, Ukraine,
¹tel.: 0953161138,
e-mail: l.korolchuck@lutsk-ntu.com.ua
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2821-476X>

²tel.: 0501762835,
e-mail: larysa.savosh9@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0831-201X>

Abstract. The article examines the problem of optimizing diplomatic strategies in the field of sustainable development, taking into account the current challenges of global trade, in particular the need to balance economic interests, environmental safety and the requirements of international environmental standards. The study is aimed at analyzing economic and mathematical approaches to modeling the negotiation process, which allows assessing the effectiveness of various strategic decisions in the context of international interaction between countries with different levels of environmental adaptation. The methodological basis of the work is a combination of game theory and stochastic modeling implemented in the R environment, which makes it possible to conduct a numerical analysis of negotiation mechanisms using mathematical tools. In particular, a payoff matrix has been constructed that allows quantifying possible scenarios of the negotiation process and determining the equilibrium states of the system that ensure the optimal combination of economic and environmental interests of the participants.

The scientific novelty of the study lies in the application of an integrated approach to the assessment of negotiation strategies in sustainable development diplomacy, combining stochastic modeling, game theory methods and analysis of the payoff matrix. The use of the Nash equilibrium analysis was further developed, which allowed not only to formalize the strategic interaction of the participants in the negotiation process, but also to assess the probability of choosing different strategies. The practical significance of the results obtained lies in the possibility of their application to optimize negotiation processes, formulate strategies for international cooperation and develop effective mechanisms for reconciling environmental obligations with the economic realities of states. The proposed approach can be used by governments, international organizations and financial institutions to assess the potential impact of environmental regulatory mechanisms, which will allow countries to adapt their trade policies to modern requirements, expand opportunities for cross-border cooperation and promote integration into sustainable economic models.

Keywords: sustainable development, diplomatic strategies, global trade, environmental standards, game theory, stochastic modeling, payoff matrix.

Вступ. Сучасні глобальні торговельні мережі зазнають суттєвих трансформацій під впливом екологічних викликів, що зумовлює необхідність пошуку ефективних дипломатичних стратегій сталого розвитку. Зростання нормативних вимог до екологічної відповідальності, впровадження механізмів регулювання транснаціональних потоків товарів та фінансів, а також посилення ролі міжнародних організацій у формуванні екологічних стандартів потребують вироблення оптимальних підходів до дипломатії та міжнародних переговорів зокрема у цій сфері. У такому контексті особливої значущості набуває питання узгодження економічних інтересів країн, які перебувають на різних

рівнях розвитку, з вимогами екологічної політики та торговельного регулювання, що актуалізує необхідність застосування економіко-математичних аналітичних інструментів для оцінки ефективності переговорних механізмів та прогнозування їхніх результатів [31].

Останні дослідження в галузі міжнародних економічних відносин і сталого розвитку демонструють, що вирішення екологічних проблем у глобальній торгівлі вимагає комплексного підходу до аналізу стратегічної взаємодії держав, регіональних об'єднань та міжнародних фінансових інституцій [11; 24]. Дослідники наголошують на важливості врахування як економічних, так і політичних чинників, що визначають поведінку учасників переговорів, зокрема їхню готовність до впровадження екологічних стандартів, можливість отримання фінансової підтримки та вплив регуляторних механізмів, таких як вуглецеві мита [3; 26]. При цьому застосування математичних і аналітичних моделей дозволяє формалізувати процес прийняття рішень, оцінити можливі сценарії розвитку подій та розробити рекомендації для оптимізації переговорних стратегій [9].

Дослідження переговорного процесу між країнами, що впроваджують екологічні стандарти, потребує методологічного підходу, який поєднує кількісну оцінку економічних вигод і витрат із врахуванням невизначеності та взаємозалежності стратегій учасників [25]. Використання таких підходів дозволяє враховувати можливість зміни позицій сторін у часі, оцінювати наслідки різних варіантів рішень та визначати найстабільніші конфігурації переговорного процесу.

Постановка завдання. Метою цього дослідження є розробка моделі для аналізу дипломатичних стратегій сталого розвитку в умовах глобальної торгівлі із урахуванням взаємозв'язку економічних та екологічних факторів. Зокрема, увага приділяється переговорам щодо адаптації екологічних стандартів між країнами з різним рівнем готовності до їхнього впровадження, включаючи Україну, Європейський Союз та міжнародні фінансові інституції. Аналіз передбачає оцінку потенційних вигод і ризиків для кожного учасника, визначення рівноважних станів системи, а також прогнозування можливих змін у стратегіях залежно від зовнішніх економічних і політичних умов. Отримані результати можуть бути використані для формування практичних рекомендацій щодо оптимізації переговорних процесів у сфері сталого розвитку та розробки більш ефективних механізмів міжнародного співробітництва у цій галузі.

У процесі дослідження переговорних механізмів між Україною, Європейським Союзом та міжнародними фінансовими донорами щодо адаптації екологічних стандартів застосовано економіко-математичні методи, зокрема теорію ігор та стохастичне моделювання. Такий підхід зумовлений складністю аналізованого процесу, що характеризується множинністю стратегічних рішень, взаємозалежністю дій учасників, невизначеністю щодо майбутніх рішень кожного з них, а також можливістю випадкових змін у політико-економічному середовищі. Використання зазначених методів дозволяє формалізувати стратегічну взаємодію сторін, оцінити потенційні сценарії розвитку переговорного процесу та визначити оптимальні стратегії для його учасників.

Зокрема, використання теорії ігор дозволяє формалізувати переговорний процес як систему стратегічної взаємодії між економічними агентами, кожен з яких має власні цілі та обмеження, що зумовлює необхідність прийняття оптимальних рішень у контексті наявної інформації та прогнозованих дій інших учасників [1]. Формування матриці виграшів (виплат) у такій моделі забезпечує можливість кількісної оцінки наслідків кожної зі стратегій, що дозволяє не лише виявити рівноважні стани, а й проаналізувати потенційні ризики та можливості для кожного з учасників переговорного процесу.

Однак реальні переговорні механізми характеризуються невизначеністю та динамічністю [21], що унеможлиблює розгляд процесу прийняття рішень у детерміністичній площині. Саме тому у рамках дослідження передбачається застосування стохастичних методів, які дозволяють урахувати ймовірнісні коливання стратегій гравців [30], а також випадкові зовнішні фактори, що можуть впливати на їхні рішення. Використання ймовірнісних оцінок у стохастичному моделюванні зумовлює необхідність попереднього формалізованого припущення щодо вибору стратегій учасниками. У цьому дослідженні такі оцінки ґрунтуються на доступних емпіричних даних, офіційних стратегіях, а також практиці аналогічних переговорних процесів. Обрані фактори відображають ключові змінні, які мають безпосередній вплив на переговорну динаміку та адаптацію екологічних стандартів. Застосована модель зберігає гнучкість до варіацій параметрів, що дозволяє адаптувати її до нових даних або сценаріїв, не втрачаючи практичної релевантності результатів. Такий підхід дає змогу не лише визначити рівновагу в її статичному вигляді, а й оцінити можливі сценарії зміни стратегій залежно від зміни умов зовнішнього середовища та поведінки інших гравців.

Формування дослідницької моделі здійснюється у кілька ключових етапів. На першому етапі визначаємо основних учасників переговорного процесу, зокрема Україну, Європейський Союз та міжнародні фінансові донори, а також встановлюємо можливі стратегічні альтернативи для кожного з них.

Можливі стратегічні альтернативи для основних учасників переговорного процесу визначаємо на основі аналізу їхніх економічних і політичних інтересів, міжнародних зобов'язань та потенційних реакцій на зміну регуляторних умов. Даний аналіз стратегічних альтернатив базується на оцінці офіційних заяв, економічних звітів, політичних документів та існуючих досліджень [8; 12; 6; 7].

Результати аналізу стратегічних альтернатив для основних учасників переговорного процесу по сталому розвитку:

Для України стратегічні альтернативи можуть включати: - активне впровадження екологічних стандартів із залученням міжнародної фінансової підтримки; - поступову адаптацію з мінімізацією витрат та ризиків; - відтермінування екологічної трансформації, що може спричинити санкційні наслідки.

Для Європейського Союзу альтернативами є: - жорстке дотримання екологічних вимог із застосуванням механізмів регулювання; - створення гнучких механізмів підтримки партнерів для стимулювання їхньої адаптації; - пом'якшення вимог задля збереження економічних зв'язків.

Для міжнародних фінансових донорів ключовими альтернативами є: - пряма фінансова підтримка екологічних реформ; - кредитування під конкретні екологічні проєкти; - збереження нейтралітету в екологічних переговорах без активного фінансування.

Визначені стратегічні альтернативи кожного учасника переговорного процесу в умовах глобальної торгівлі відображають баланс між екологічними зобов'язаннями, економічними ризиками та можливостями отримання фінансової підтримки. Вибір тієї чи іншої стратегії залежить не лише від внутрішніх пріоритетів країни чи інституції, а й від дій інших учасників, що створює умови стратегічної взаємодії. Для оцінки потенційних наслідків такого вибору та визначення стійких рівноважних станів використовується методика побудови матриці виграшів, яка є основою подальшого аналізу переговорного процесу.

Наступним кроком є побудова матриці виграшів, яка містить кількісні оцінки очікуваних вигод або втрат залежно від обраної стратегії кожного учасника. На основі отриманої матриці проводиться аналіз рівноваги Неша, що дозволяє виявити стабільні стани системи, за яких жоден з гравців не має стимулу змінювати власну стратегію в односторонньому порядку. Однак з огляду на динамічність реальних переговорів додатково застосовується стохастичне моделювання, яке дозволяє оцінити ймовірність переходу між рівноважними станами та визначити можливі сценарії розвитку подій у довгостроковій перспективі.

Вибір моделі, що поєднує елементи теорії ігор та стохастичного аналізу, зумовлений необхідністю врахування стратегічної взаємодії учасників переговорного процесу, невизначеності щодо їхніх рішень, а також можливості впливу зовнішніх випадкових факторів, що у комплексі дозволяє отримати більш реалістичні прогнози та виробити відповідні рекомендації для оптимізації процесу міжнародних переговорів у сфері сталого розвитку.

Основними показниками, що використовуються у моделюванні, є:

1. Економічні втрати від впровадження екологічних стандартів
 2. Витрати на адаптацію промислових підприємств.
 3. Штрафні санкції за невиконання вимог CBAM (Carbon Border Adjustment Mechanism).
 4. Очікуваний обсяг фінансової підтримки від міжнародних донорів.
 5. Ймовірності вибору певної стратегії учасниками переговорів.
- У таблиці 1 наведено вихідні дані, що використовуються у дослідженні.

Таблиця 1

Вихідні дані для моделювання переговорного процесу в умовах глобальної торгівлі

Table 1

Input data for modeling the negotiation process in conditions of global trade

Показник	Україна	ЄС	Донори	Джерело
Втрати ВВП від CBAM, %	-0,75	-	-	[16]
Витрати на екологічну модернізацію, млрд USD	15,2	-	-	[28; 17]
Штрафні санкції CBAM, млрд USD	2,4	-	-	Розрахунок за формулою (1)
Очікувана фінансова підтримка, млрд USD	5,0	-	5,0	[20; 19]
Ймовірність вибору стратегії «Повна адаптація»	0,35	0,65	0,40	Експертні оцінки
Ймовірність вибору стратегії «Часткова адаптація»	0,45	0,25	0,30	Експертні оцінки
Ймовірність вибору стратегії «Відмова»	0,20	0,10	0,30	Експертні оцінки

Джерело: складено автором на основі власних розрахунків та використаних джерел: [4; 10; 13; 15-20; 27-29; 32-34].

Штрафні санкції за невиконання вимог CBAM обчислюються за формулою:

$$S_{CBAM} = E \times T \quad (1)$$

де

S_{CBAM} – очікувані штрафи за CBAM, млрд USD;
 E – обсяг експорту товарів, що підпадають під CBAM, млрд USD [4];
 T – середня ставка вуглецевого тарифу [18].

Підставивши актуальні значення, отримуємо:

$$S_{CBAM} = 12,0 \times 0,20 = 2,4 \text{ млрд USD}$$

Отримані значення використовуються у подальшому моделюванні для побудови матриці виграшів та визначення рівноважних стратегій у переговорному процесі (див. Таблиця1).

Для побудови стохастичної моделі переговорного процесу в умовах глобальної торгівлі використовуємо експертні оцінки ймовірностей вибору стратегій учасниками. Значення цих оцінок базуються на аналізі офіційних документів, звітів міжнародних організацій, наукових досліджень та емпіричних даних із аналогічних переговорних процесів. Оцінювання ймовірностей здійснено на основі аналізу доступних даних про рівень екологічної адаптації країн, включаючи звіти Світового банку та Європейської комісії.

Ймовірність вибору стратегії «Повна адаптація»

- Україна (0,35): визначено на основі Національної економічної стратегії-2030, яка передбачає поступове впровадження екологічних стандартів [10]. Досвід Польщі перед вступом до ЄС свідчить, що аналогічний рівень готовності (0,30-0,40) був характерним для країн на аналогічному етапі інтеграції [13].

- ЄС (0,65): ЄС активно реалізує політику декарбонізації в рамках Європейського зеленого курсу [32] та Carbon Border Adjustment Mechanism [27].

- Донори (0,40): фінансування екологічних реформ у країнах з перехідною економікою має середній рівень залученості, що підтверджується аналітичними звітами Кліматичних інвестиційних фондів [15].

Ймовірність вибору стратегії «Часткова адаптація»

- Україна (0,45): поступове впровадження реформ є типовим для України через фінансові обмеження [2].

- ЄС (0,25): компромісні рішення можливі, зокрема через тимчасові виключення для окремих галузей [29].

- Донори (0,35): більшість міжнародних програм підтримують етапне впровадження екологічних стандартів [33].

Ймовірність вибору стратегії «Відмова»

- Україна (0,20): повна відмова малоймовірна, але існують ризики через економічні кризи [5].

- ЄС (0,10): суперечить законодавчим нормам ЄС та зобов'язанням у сфері кліматичної політики [34].

- Донори (0,25): деякі донори можуть переглядати фінансування залежно від політичної ситуації [14].

Наведені ймовірності є обґрунтованими, але не абсолютними, оскільки переговорний процес містить значний рівень невизначеності. Застосована методологія дозволяє оцінити

ймовірності вибору стратегій, що використовуються в математичному моделюванні рівноваги Неша.

Результати. Вихідні дані для моделювання переговорного процесу використовуємо для формування матриці виграшів, яка відображає економічні наслідки вибору кожної зі стратегій учасниками переговорів. Виграші розраховано з урахуванням економічних вигод, витрат та фінансової підтримки за такою узагальненою формулою:

$$U_{i(s)} = B_{i(s)} - C_{i(s)} + F_{i(s)} - P_{i(s)} \quad (2)$$

де

$U_{i(s)}$ – виграш країни i у разі вибору стратегії s ;

$B_{i(s)}$ – економічні вигоди від екологічної адаптації;

$C_{i(s)}$ – витрати на адаптацію промисловості;

$F_{i(s)}$ – фінансова підтримка з боку міжнародних інституцій;

$P_{i(s)}$ – штрафи за невиконання вимог СВМ.

Розрахунок виграшів проведено за допомогою математичних методів у середовищі R із використанням пакету `pleqslv`, який дозволяє чисельно розв'язувати нелінійні рівняння та знаходити рівноважні стани. На основі здійсненого аналізу побудовано матрицю виграшів (Таблиця 2), яка використовується для визначення оптимальних переговорних стратегій.

Таблиця 2

Матриця виграшів для основних гравців

Table 2

Payoff matrix for the main players

Дипломатична стратегія	Україна	ЄС	Донори
Повна адаптація	1,5	-15	-5
Часткова адаптація	-0,5	-8	-3
Відмова	-4,6	5	0

Джерело: складено автором на основі результатів моделювання у середовищі R.

Для визначення стійких стратегій учасників переговорного процесу використано концепцію рівноваги Неша, що здійснено шляхом аналізу домінантних стратегій, які забезпечують максимальний виграш для кожного з учасників. Рівновага Неша визначається як набір стратегій, за яких жоден із гравців не може покращити свій виграш, змінивши свою стратегію в односторонньому порядку. Для її обчислення в середовищі R було використано кілька функцій, зокрема «`which.max()`», яка допомагає визначити стратегії з максимальним виграшем у кожному стовпці матриці виплат, та «`apply()`», що дозволяє обчислити оптимальні відповіді для кожного учасника переговорного процесу. Формування матриці виграшів здійснювалося за допомогою «`matrix()`», а для коректного відображення стратегій застосовувалися «`rownames()`» і «`colnames()`». Метод пошуку рівноваги базується на аналізі домінантних стратегій, де визначалися оптимальні рішення для кожного гравця, а потім порівнювалися всі можливі варіанти з урахуванням стратегій інших учасників. Такий підхід дозволив визначити рівноважні стратегії, інтегруючи їх у модель переговорного процесу.

Отримані результати показують, що:

Україна (Ukraine) → стратегія 1 (повна адаптація)

ЄС (EU) → стратегія 3 (відмова)

Донори (Donors) → стратегія 3 (відмова)

Аналіз оптимальних стратегій показує, що повна адаптація екологічних стандартів є стратегічно виправданим вибором для України, оскільки забезпечує доступ до міжнародних ринків, знижує ризик санкцій та сприяє довгостроковій інтеграції в європейський економічний простір. Однак Європейський Союз та міжнародні фінансові донори демонструють обмежену готовність до фінансової підтримки цього процесу, віддаючи перевагу позиції невтручання.

Вибір дипломатичних стратегій ключовими учасниками переговорного процесу відображає складну економіко-політичну ситуацію, в якій перебуває Україна, особливо у контексті російсько-української війни. Війна суттєво ускладнює реалізацію екологічних реформ через фінансові обмеження, руйнування промислової інфраструктури та необхідність переорієнтації бюджетних ресурсів на оборонні потреби [23]. У таких умовах відсутність достатньої фінансової підтримки з боку міжнародних партнерів створює ризики сповільнення екологічної трансформації або її реалізації в обмеженому форматі.

Водночас, переговорна позиція ЄС може зазнати змін під впливом глобальних кліматичних ініціатив, необхідності посилення економічних зв'язків з Україною в контексті її поступової інтеграції до внутрішнього ринку ЄС, а також з огляду на геополітичні наслідки війни. У цьому контексті ключовим завданням для України є активізація дипломатичних зусиль, спрямованих на перегляд стратегічних підходів ЄС та міжнародних фінансових інституцій щодо підтримки екологічної адаптації. Зокрема, важливим напрямом є ініціювання переговорів щодо створення цільових фондів післявоєнного відновлення та залучення грантових механізмів для фінансування екологічних трансформацій.

Одним із ключових чинників, що визначає спроможність України до імплементації екологічних стандартів відповідно до європейських вимог без зволікань, є розширення транскордонного співробітництва з державами-членами Європейського Союзу. Прикордонні регіони, які географічно віддалені від зон активних бойових дій, мають потенціал стати каталізаторами процесів екологічної модернізації, формуючи нову модель міждержавної економічної взаємодії, орієнтованої на пришвидшену інтеграцію України в зелену економіку ЄС [22]. Інституційна архітектура транскордонної співпраці, зокрема через механізми єврорегіонів та спеціалізовані фінансові інструменти в межах програм ЄС, відкриває можливості для масштабного впровадження проектів, спрямованих на зниження рівня вуглецевих викидів у промисловості, розвиток відновлюваних джерел енергії та перехід до моделі циркулярної економіки.

Ефективне функціонування єврорегіонів як багатосторонніх інституційних платформ сприяє мінімізації ризиків, пов'язаних із недостатнім рівнем централізованої фінансової підтримки екологічних реформ, та створює сприятливі умови для залучення міжнародних інвестицій без затримок, зумовлених складними бюрократичними процедурами. Крім того, активізація регіонального співробітництва у форматі єврорегіонів сприяє гармонізації екологічної політики України з регуляторними нормами Європейського Союзу, підвищуючи її відповідність загальноєвропейським екологічним критеріям. У цьому контексті важливим завданням є подальше розширення транскордонного співробітництва на базі вже функціонуючих єврорегіонів, таких як «Карпати», «Буг» і «Дністер», шляхом створення спільних екологічних фондів, спрямованих на фінансування зелених ініціатив, а також розробки комплексних програм модернізації промислових потужностей відповідно до стандартів сталого розвитку.

Таким чином, моделювання дипломатичних стратегій свідчить, що, незважаючи на наявні економічні та політичні виклики, повна екологічна адаптація залишається стратегічно обґрунтованим вибором для України. Проте її ефективна реалізація вимагає комплексного підходу, що включає розширення міжнародного фінансування, адаптивну переговорну тактику та інтеграцію екологічних аспектів до загальної стратегії зовнішньоекономічної дипломатії України в умовах глобальної торговельної конкуренції.

Висновки. Проведене дослідження дозволяє систематизувати та поглибити наукове розуміння процесу міжнародних переговорів і дипломатії у сфері сталого розвитку, зокрема щодо вибору оптимальних стратегій ключовими учасниками – Україною, Європейським Союзом та міжнародними фінансовими донорами в умовах глобальної торговельної конкуренції. Особливу увагу приділено моделюванню дипломатичних стратегій, що визначають адаптаційні механізми економік до змін міжнародного регуляторного середовища, таких як запровадження СВМ та інших екологічних торговельних обмежень.

Використання методів стохастичного моделювання та економіко-математичного аналізу дозволило не лише оцінити можливі сценарії розвитку переговорного процесу, а й визначити фактори, що мають найбільший вплив на вибір стратегій відповідних сторін. Запропонований підхід поєднує елементи теорії ігор із моделями ймовірнісного вибору, що дозволяє враховувати невизначеність у процесі ухвалення рішень та адаптивність стратегій країн до змін у глобальній економіці.

На відміну від традиційних підходів, що ґрунтуються на детерміністичному аналізі взаємодії держав та міжнародних організацій, запропонована модель дозволяє оцінити, як дипломатичні стратегії різних країн можуть впливати на їхню конкурентоспроможність у світовій торгівлі. Визначення ймовірностей вибору стратегій на основі кластеризації країн за рівнем готовності до екологічної трансформації дає змогу точніше оцінити поведінку учасників переговорного процесу з урахуванням економічних обмежень, інституційних особливостей та впливу регуляторних ініціатив на міжнародні торговельні відносини.

Однак варто зазначити, що стохастичне моделювання, завдяки ймовірнісному характеру оцінок, неминуче включає елемент невизначеності, особливо у політико-економічних умовах, що можуть змінюватися. Незважаючи на це, застосування реальних емпіричних даних та попереднього аналізу допомогло зменшити рівень цієї невизначеності, тим самим підвищуючи достовірність та практичну значущість результатів. Фактори для моделювання були обрані з урахуванням доступних даних і офіційних стратегій, що мінімізує суб'єктивізм автора. Для подальших досліджень пропонується розширити модель шляхом більш детальної класифікації факторів і визначення їхнього впливу в різних сценаріях.

Отримані результати мають значну теоретичну та практичну значущість. Теоретична цінність роботи полягає у формуванні методологічного підґрунтя для аналізу стратегічної поведінки країн у контексті сталого розвитку та їхньої позиції в глобальних торговельних переговорах. Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованої моделі для оцінки потенційних наслідків впровадження екологічних регуляторних механізмів та розробки ефективних дипломатичних стратегій, що враховують баланс між економічними інтересами та вимогами екологічної політики.

Перспективи подальших досліджень можуть включати розширення запропонованої моделі шляхом урахування впливу технологічних інновацій на зменшення витрат екологічної модернізації, а також аналіз змін у торговельній та регуляторній політиці ЄС і міжнародних фінансових інституцій. Подальший розвиток методологічного

інструментарію, зокрема через застосування багатокритеріальних методів оптимізації та аналізу чутливості параметрів моделі, дозволить підвищити точність прогнозування результатів переговорного процесу та адаптації стратегій країн до динамічних змін глобального торговельного середовища.

Загалом, отримані висновки сприяють кращому розумінню механізмів формування дипломатичних стратегій сталого розвитку в умовах міжнародної торговельної конкуренції та можуть слугувати науково-методичною основою для розробки адаптаційних стратегій національних економік у відповідь на нові виклики глобальної економіки та регуляторного середовища.

1. Барановська Л. В. Теорія ігор: курс лекцій. Навчальний посібник. КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ, 2022. 245 с. URL: <https://ela.kpi.ua/items/e60f0070-647d-431e-ad79-356b61953b55>. (дата звернення: 04.03.2025).
2. Бетлій О., Кравчук В., Костів Б., Касперович Ю., Мар'янович М. Оцінка фінансування розвитку: Україна. Аналітичний звіт. Інститут економічних досліджень та політичних консультацій за підтримки ПРООН. 2022. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2022-08/UNDP-DFAUkraineUA_v08.pdf. (дата звернення: 05.03.2025).
3. Давиденко Г. Сутність та економічна природа стандартів міжнародної торгівлі в сучасних дослідженнях. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2016. Вип. 21. С. 56-62. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/rarpsu_2016_21_11 (дата звернення: 06.03.2025).
4. Державна служба статистики України. Офіційний сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 06.03.2025).
5. Економічний прогноз України на 2025-2026 роки від ІЕД та GET: зростання на тлі невизначеності. Інститут економічних досліджень. URL: <http://www.ier.com.ua/ua/institute/news?pid=7639> (дата звернення: 06.03.2025).
6. Європейський зелений курс і кліматична політика України: аналіт. доп. / [С. П. Іванюта, Л. М. Якушенко]; за заг. ред. А. Ю. Сменковського. Київ: НІСД, 2022. 95 с. DOI: <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2022.12>.
7. Європейський зелений курс та потенційні наслідки його впровадження сусідніми державами для України. Рада зовнішньої політики “Українська призма”, 2021. URL: <https://prismua.org/wp-content/uploads/2022/01/Green-Deal.pdf> (дата звернення: 06.03.2025).
8. Зелена відбудова України: позиція громадськості. 05.05.2022. Українська кліматична мережа. URL: https://ucn.org.ua/?p=8486&utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 06.03.2025).
9. Ковальчук, О. Я. Математичне моделювання та прогнозування в міжнародних відносинах [Текст]: підручник. Тернопіль: ТНЕУ, 2019. 412 с. URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/38515> (дата звернення: 07.03.2025).
10. Національної економічної стратегії-2030. Центр економічного відновлення. URL: <https://nes2030.org.ua/> (дата звернення: 06.03.2025).
11. Сохацька О.М., Мигаль О.Ф., Струнгар А.В. Екологічні аспекти міжнародної торгівлі: порівняльний аналіз між країнами. *Академічні Візії*. 2024. Випуск 30. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.11382510>.
12. Чекунова С. Прикордонне вуглецеве коригування ЄС та виклики для української економіки/енергетики. Центр Разумкова, 2021. URL: https://razumkov.org.ua/statti/trykordonne-vugletseve-koryguvannia-yes-ta-vyklyky-dlia-ukrainskoi-ekonomiky-energetyky?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 06.03.2025).
13. Шевченко Л., Сиротюк Ю. На шляху до Європейського Союзу. Досвід Польщі. Київ: Польський інститут у Києві 2006. URL: https://osf.org.ua/data/blog_dwnl/maket_POLAND.pdf?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 06.03.2025).
14. Annual report 2022. United Nations Development Programme. 23 р. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2023-04/Annual-Report-2022.pdf> (дата звернення: 05.03.2025).
15. Annual report. Climate Investment Funds. URL: <https://www.cif.org/resource-collections/annual-report> (дата звернення: 06.03.2025).
16. Carbon Border Adjustment Mechanism. European Commission. 26 February 2025. URL: https://taxation-customs.ec.europa.eu/carbon-border-adjustment-mechanism_en (дата звернення: 06.03.2025).

17. Chubyk A. Financial mechanisms for the green reconstruction of Ukraine to be more attractive for European banks and investors. GLOBSEC. URL: <https://www.globsec.org/what-we-do/publications/financial-mechanisms-green-reconstruction-ukraine-be-more-attractive> (дата звернення: 07.03.2025).
18. Environmental protection expenditure accounts. European Commission. June 2024. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Environmental_protection_expenditure_accounts (дата звернення: 06.03.2025).
19. Financial tools for Ukraine's energy transition. International Renaissance Foundation. 2022. URL: <https://ukrsf.org/green-finance/> (дата звернення: 04.03.2025).
20. Green recovery for Ukraine. Nefco. URL: <https://www.nefco.int/financing/municipalities-in-eastern-europe/green-recovery-ukraine/> (дата звернення: 07.03.2025).
21. Hofstede G.J., Jonker C.M., Verwaart T. Modeling culture in trade: Uncertainty avoidance. Conference: Proceedings of the 2008 Spring Simulation Multiconference, Ottawa, Canada, April 14-17, 2008. <https://doi.org/10.1145/1400549.1400567>.
22. Korolchuk L. A conceptual approach to the development of the cross-border model of sustainable development of regions in times of war. *Studia Regionalne I Lokalne*. 2024. Special Issue. P. 61-73. URL: <https://doi.org/10.7366/15094995S2405>.
23. Korolchuk L., Savosh L. Sustainable Development Diplomacy as a Modern Form of Diplomacy in the Context of International Security in Light of the Russian-Ukrainian War. *Rocznik Bezpieczeństwa Międzynarodowego*. 2024. №18(1). P.133-149. URL: <https://doi.org/10.34862/rbm.2024.1.8>.
24. Lila Prasad Sharma. Role of International Relations to Solve Environmental Issues: An Emerging Discourse. *Journal of Environment Sciences*. 2024. P. 163-176. URL: <https://doi.org/10.3126/jes.v10i1.67300>.
25. Makohon V., Adamenko I. Budget strategy as a tool for the development of the innovation environment in the conditions of transformational changes in the economics. Economic strategies for the development of society: collective monograph. Boston Primedia eLaunch, 2020. P. 176-184. <https://doi.org/10.46299/ISG.2020.MONO.ECON.III>.
26. Mohammad Maruf Hasan, Su Nan, Muhammad Rizwanullah. The role of environmental diplomacy and economic factors on environmental degradation. *Heliyon*. 2024. Volume 10, Issue 2, e24642. URL: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e24642>.
27. Proposal for a Regulation of the European Parliament and of the Council establishing a carbon border adjustment mechanism. Brussels. European Commission. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52021PC0564> (дата звернення: 04.03.2025).
28. Review of environmental taxation and environmental protection expenditure in Ukraine. OECD 2023. 95 p. URL: <https://www.eu4environment.org/app/uploads/2023/09/Env-Taxation-and-Expenditure-Ukraine-pre-final.pdf> (дата звернення: 06.03.2025).
29. Ronnie B. The EU Green Deal (2022 ed.). European University Institute. 2022. 208 p. URL: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/9bb825c7-97a8-11ed-b508-01aa75ed71a1/language-en> (дата звернення: 07.03.2025).
30. Stephens T. Introducing Statistical Fluctuations. Project Management and the Theory of Constraints (Part III). Medium. Oct 8, 2024. URL: <https://medium.com/@ty.stephens2011/introducing-statistical-fluctuations-3771289d66fb> (дата звернення: 06.03.2025).
31. System of Environmental-Economic Accounting – Ecosystem Accounting: Final Draft. UN Statistical Division. Version 5 February 2021. URL: https://unstats.un.org/unsd/statcom/52nd-session/documents/BG-3f-SEEA-EA_Final_draft-E.pdf (дата звернення: 05.03.2025).
32. The European Green Deal. European Commission. URL: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en (дата звернення: 06.03.2025).
33. The International Finance Corporation's and Multilateral Investment Guarantee Agency's Support for Private Investment in Fragile and Conflict-Affected Situations, Fiscal Years 2010-21: An Independent Evaluation. International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank. 2022. 171 p. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/e290bc44-2566-5cf8-b2c3-0f249c7ebad2> (дата звернення: 07.03.2025).
34. Velten E. K. 2023 Report: State of EU progress to climate neutrality. ECNO. June 2023. URL: <https://climateobservatory.eu/report/2023-report-state-eu-progress-climate-neutrality> (дата звернення: 04.03.2025).

References

1. Baranovska, L. V. *Game Theory: Lecture Course*. KPI named after Igor Sikorsky, 2022, ela.kpi.ua/items/e60f0070-647d-431e-ad79-356b61953b55. Accessed 4 Mar. 2025.

2. Betliy, O., Kravchuk, V., Kostiv, B., Kasperovych, Yu., and M. Maryanovych. Financing Development Assessment: Ukraine. Analytical Report. Institute for Economic Research and Policy Consulting with the support of UNDP, 2022, www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2022-08/UNDP-DFAUkraineUA_v08.pdf. Accessed 5 Mar. 2025.
3. Davydenko, H. "The Essence and Economic Nature of International Trade Standards in Modern Research." *Regional Aspects of the Development of Productive Forces of Ukraine*, no. 21, 2016, pp. 56-62. V. Vernadsky National Library of Ukraine, nbuv.gov.ua/UJRN/rarpsu_2016_21_11. Accessed 6 Mar. 2025.
4. State Statistics Service of Ukraine. Official Website, www.ukrstat.gov.ua/. Accessed 6 Mar. 2025.
5. *Economic Forecast of Ukraine for 2025-2026 from IER and GET: Growth Amid Uncertainty*. Institute for Economic Research, www.ier.com.ua/ua/institute/news?pid=7639. Accessed 6 Mar. 2025.
6. Ivanyuta, S. P., and L. M. Yakushenko, editors. *The European Green Deal and Ukraine's Climate Policy: Analytical Report*. National Institute for Strategic Studies, 2022, <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2022.12>.
7. "The European Green Deal and Potential Consequences of Its Implementation by Neighboring States for Ukraine." Ukrainian Prism Foreign Policy Council, 2021, prismua.org/wp-content/uploads/2022/01/Green-Deal.pdf. Accessed 6 Mar. 2025.
8. "Green Reconstruction of Ukraine: Public Position." Ukrainian Climate Network, 5 May 2022, ucn.org.ua/?p=8486&utm_source=chatgpt.com. Accessed 6 Mar. 2025.
9. Kovalchuk, O. Ya. *Mathematical Modeling and Forecasting in International Relations*. TNEU, 2019, dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/38515. Accessed 7 Mar. 2025.
10. "National Economic Strategy-2030." Center for Economic Recovery, nes2030.org.ua/. Accessed 6 Mar. 2025.
11. Sokhatska, O. M., Myhal, O. F., and A. V. Strungar. "Environmental Aspects of International Trade: A Comparative Analysis among Countries." *Academic Visions*, vol. 30, 2024, <https://doi.org/10.5281/zenodo.11382510>.
12. Chekunova, S. "EU Carbon Border Adjustment Mechanism and Challenges for the Ukrainian Economy/Energy Sector." Razumkov Center, razumkov.org.ua/statti/prykordonne-vugletseve-koryguvannia-yes-ta-vyklyky-dlia-ukrainskoi-ekonomiky-energetyky?utm_source=chatgpt.com. Accessed 6 Mar. 2025.
13. Shevchenko, L., and Yu. Syrotiuk. "On the Way to the European Union. The Experience of Poland." Polish Institute in Kyiv, 2006, osf.org.ua/data/blog_dwnl/maket_POLAND.pdf?utm_source=chatgpt.com. Accessed 6 Mar. 2025.
14. *Annual Report 2022*. United Nations Development Programme, www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2023-04/Annual-Report-2022.pdf. Accessed 5 Mar. 2025.
15. *Annual Report*. Climate Investment Funds, www.cif.org/resource-collections/annual-report. Accessed 6 Mar. 2025.
16. "Carbon Border Adjustment Mechanism." European Commission, taxation-customs.ec.europa.eu/carbon-border-adjustment-mechanism_en. Accessed 6 Mar. 2025.
17. Chubyk, A. "Financial Mechanisms for the Green Reconstruction of Ukraine to Be More Attractive for European Banks and Investors." GLOBSEC, www.globsec.org/what-we-do/publications/financial-mechanisms-green-reconstruction-ukraine-be-more-attractive. Accessed 7 Mar. 2025.
18. "Environmental Protection Expenditure Accounts." European Commission, ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Environmental_protection_expenditure_accounts. Accessed 6 Mar. 2025.
19. "Financial Tools for Ukraine's Energy Transition." International Renaissance Foundation, ukrsf.org/green-finance/. Accessed 4 Mar. 2025.
20. "Green Recovery for Ukraine." Nefco, www.nefco.int/financing/municipalities-in-eastern-europe/green-recovery-ukraine/. Accessed 7 Mar. 2025.
21. Hofstede, G. J., Jonker, C. M., and T. Verwaart. "Modeling Culture in Trade: Uncertainty Avoidance." *Proceedings of the 2008 Spring Simulation Multiconferenc*. SpringSim, 2008, <https://doi.org/10.1145/1400549.1400567>.
22. Korolchuk, L. "A Conceptual Approach to the Development of the Cross-Border Model of Sustainable Development of Regions in Times of War." *Studia Regionalne i Lokalne*, Ukrainian Special Issue, 2024, pp. 61-73, <https://doi.org/10.7366/15094995S2405>.
23. Korolchuk, L., and L. Savosh. "Sustainable Development Diplomacy as a Modern Form of Diplomacy in the Context of International Security in Light of the Russian-Ukrainian War." *Rocznik Bezpieczeństwa Międzynarodowego*, vol. 18, no. 1, 2024, pp. 133-149, <https://doi.org/10.34862/rbm.2024.1.8>.

24. Sharma, L. P. "Role of International Relations in Solving Environmental Issues: An Emerging Discourse." *Journal of Environment Sciences*, vol. 10, 2024, pp. 163-176, <https://doi.org/10.3126/jes.v10i1.67300>.
25. Makohon, V., and I. Adamenko. "Budget Strategy as a Tool for the Development of the Innovation Environment in the Conditions of Transformational Changes in Economics." *Economic Strategies for the Development of Society: Collective Monograph*, International Science Group, Boston Primedia eLaunch, 2020, pp. 176-184, <https://doi.org/10.46299/ISG.2020.MONO.ECON.III>.
26. Hasan, M. M., Su, N., and M. Rizwanullah. "The Role of Environmental Diplomacy and Economic Factors on Environmental Degradation." *Heliyon*, vol. 10, no. 2, 2024, e24642, <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e24642>.
27. "Proposal for a Regulation of the European Parliament and of the Council Establishing a Carbon Border Adjustment Mechanism." European Commission, eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52021PC0564. Accessed 4 Mar. 2025.
28. "Review of Environmental Taxation and Environmental Protection Expenditure in Ukraine." OECD, 2023, www.oecd.org/env/ta/2023/09/Env-Taxation-and-Expenditure-Ukraine-pre-final.pdf. Accessed 6 Mar. 2025.
29. Ronnie, B. *The EU Green Deal*. European University Institute, 2022, op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/9bb825c7-97a8-11ed-b508-01aa75ed71a1/language-en. Accessed 7 Mar. 2025.
30. Stephens, T. "Introducing Statistical Fluctuations." *Project Management and the Theory of Constraints (Part III)*, Medium, 8 Oct. 2024, medium.com/@ty.stephens2011/introducing-statistical-fluctuations-3771289d66fb. Accessed 6 Mar. 2025.
31. "System of Environmental-Economic Accounting – Ecosystem Accounting: Final Draft." UN Statistical Division, Version 5 Feb. 2021, unstats.un.org/unsd/statcom/52nd-session/documents/BG-3f-SEEA-EA_Final_draft-E.pdf. Accessed 5 Mar. 2025.
32. "The European Green Deal." European commission, commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en. Accessed 6 Mar. 2025.
33. *The International Finance Corporation's and Multilateral Investment Guarantee Agency's Support for Private Investment in Fragile and Conflict-Affected Situations, Fiscal Years 2010-21: An Independent Evaluation*. International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank, 2022, p. 171. https://razumkov.org.ua/statti/trykordonne-vugletseve-koryguvannia-yes-ta-vyklyky-dlia-ukrainskoi-ekonomiky-energetyky?utm_source=chatgpt.com. Accessed 7 Mar. 2025.
34. Velten, E. K. "2023 Report: State of EU Progress to Climate Neutrality." ECNO, climateobservatory.eu/report/2023-report-state-eu-progress-climate-neutrality. Accessed 4 Mar. 2025.

Дата подання: 12.03.2025

МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ
INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS

УДК 339.923

doi: <https://doi.org/10.15330/apred.1.21.124-133>

Баула О.В.

**ВПЛИВ ГЛОБАЛЬНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ТРЕНДІВ НА
ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНУ ПОЛІТИКУ УКРАЇНИ**

Луцький національний технічний університет,
Міністерство освіти і науки України,
кафедра міжнародних економічних відносин,
вул. Львівська, 75, м. Луцьк,
43018, Україна,
тел: +380501386599
e-mail: o.baula@lntu.edu.ua
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2609-0211>

Анотація. Метою статті є аналіз впливу глобальних економічних трендів на зовнішньоекономічну політику України та визначення ключових факторів, що впливають на її адаптацію до змінюваних умов міжнародного ринку.

Методологія дослідження поєднує кілька підходів, включаючи економічний аналіз, порівняльне дослідження, стратегічне планування для комплексного вивчення впливу глобальних економічних трендів на зовнішньоекономічну політику України.

З'ясовано, щодо основних глобальних економічних тенденцій, що мають безпосередній вплив на зовнішньоекономічну діяльність України, належать детермінанти: глобалізація та зміни в міжнародній торгівлі, цифровізація і технологічні інновації, зміни в енергетичному секторі, зміни в глобальних торгових угодах та регіональних інтеграціях, кліматичні зміни та їх вплив на світову економіку. Було побудовано матрицю SWOT-аналізу, яка дозволила краще оцінити можливості та загрози для України в умовах глобальних економічних змін, а також її сильні та слабкі сторони.

В умовах глобальних економічних змін Україні необхідно адаптувати свою зовнішньоекономічну політику, щоб зберегти стабільність і забезпечити стійке зростання. У зв'язку з цим, необхідно впроваджувати стратегії, які дозволять знизити економічні ризики і максимізувати можливості для розвитку.

Обґрунтовано рекомендації щодо оптимізації зовнішньоекономічної політики України в умовах глобальних економічних змін: диверсифікація зовнішньоторговельних партнерів; інвестування в інновації та зелена економіка; покращення бізнес-клімату та правового середовища; розвиток людського капіталу та освіти; енергетична безпека та диверсифікація джерел енергії.

Практичне значення дослідження полягає в його здатності забезпечити ефективну основу для розробки стратегічних рішень, що сприятимуть стабільному розвитку країни в умовах змінюваного глобального середовища. Результати дослідження можуть бути використані для удосконалення політики диверсифікації зовнішньоекономічних зв'язків, зниження економічних ризиків та максимізації вигод від нових технологічних та енергетичних трендів.

Ключові слова: глобалізація, зовнішньоекономічна політика, цифровізація, міжнародна торгівля, інвестиції, економічна стабільність, зміни в глобальній економіці.

IMPACT OF GLOBAL ECONOMIC TRENDS ON UKRAINE'S FOREIGN ECONOMIC POLICY

Lutsk National Technical University,
Department of International Economic Relations,
Lvivska st., 75, Lutsk,
43018, Ukraine,
tel.: +380501386599
e-mail: o.baula@lntu.edu.ua
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2609-0211>

Abstract. The purpose of the article is to analyze the impact of global economic trends on Ukraine's foreign economic policy and identify key factors affecting its adaptation to changing international market conditions.

The research methodology combines several approaches, including economic analysis, comparative research, and strategic planning for a comprehensive study of the impact of global economic trends on Ukraine's foreign economic policy.

It was found that the main global economic trends that have a direct impact on Ukraine's foreign economic activity include the following determinants: globalization and changes in international trade, digitalization and technological innovations, changes in the energy sector, changes in global trade agreements and regional integration, climate change and their impact on the world economy. A SWOT analysis matrix was constructed, which allowed for a better assessment of opportunities and threats for Ukraine in the context of global economic changes, as well as its strengths and weaknesses.

In the context of global economic changes, Ukraine needs to adapt its foreign economic policy in order to maintain stability and ensure sustainable growth. In this regard, it is necessary to implement strategies that will reduce economic risks and maximize opportunities for development.

Recommendations are substantiated for optimizing Ukraine's foreign economic policy in the context of global economic changes: diversification of foreign trade partners; investment in innovation and green economy; improvement of the business climate and legal environment; development of human capital and education; energy security and diversification of energy sources.

The practical significance of the study lies in its ability to provide an effective basis for developing strategic decisions that will contribute to the stable development of the country in a changing global environment. The results of the study can be used to improve the policy of diversification of foreign economic relations, reduce economic risks and maximize the benefits from new technological and energy trends.

Key words: globalization, foreign economic policy, digitalization, international trade, investments, economic stability, changes in the global economy.

Вступ. В умовах глобалізації світова економіка стає дедалі взаємопов'язанішою, що створює як нові можливості, так і виклики для країн. Зовнішньоекономічна політика України, як частина національної економічної стратегії, знаходиться під постійним впливом глобальних економічних трендів. Поступова інтеграція у світові економічні процеси, з одного боку, сприяє розвитку торгівлі та залученню інвестицій, з іншого — ставить перед країною завдання адаптації до змінюваних умов світового ринку.

Особливо важливим є вплив таких факторів, як глобалізація, цифровізація, зміни в структурах міжнародної торгівлі, регіональна економічна інтеграція, зростаючий вплив міжнародних корпорацій, а також економічні та політичні нестабільності, які можуть суттєво змінювати напрямки розвитку зовнішньоекономічної діяльності України. Актуальність цього дослідження зумовлена необхідністю комплексного аналізу того, як зовнішні економічні фактори можуть впливати на прийняття рішень в сфері зовнішньої торгівлі, інвестиційної діяльності, валютної політики та міжнародних економічних відносин України. Зокрема, глобальні економічні тенденції, такі як зміни в

політиці провідних економік, вплив міжнародних фінансових криз, зміни у вартості енергоресурсів, а також новітні технологічні досягнення, мають значний вплив на стратегічні орієнтири зовнішньоекономічної політики України. Розуміння цих процесів є необхідним для розробки ефективної стратегії, здатної сприяти стабільному економічному розвитку України в умовах глобальних змін.

Дослідження впливу глобальних економічних трендів дозволить не лише глибше зрозуміти механізми зовнішньоекономічної діяльності України, але й розробити рекомендації щодо оптимізації зовнішньоекономічної політики в умовах постійних змін на міжнародній арені.

Аналіз існуючих досліджень і публікацій за темою дослідження показує, що ця область є актуальною та потребує постійного оновлення з огляду на швидкі зміни в глобальній економіці. Останні публікації зосереджуються на аналізі впливу глобалізації, цифровізації, енергетичних трансформацій та політичних криз на зовнішньоекономічну діяльність України, проте відзначається недостатнє дослідження інтеграційних процесів і їхнього впливу на українську економіку в довгостроковій перспективі. Серед сучасних дослідників, наукові праці яких присвячені даній тематиці, доцільно назвати таких науковців як Волкова О. [1], Гірман А., Гвоздов Б., Брусенцева А. [2], Думанська К., Федоришина Л. [3], Кіссінджер Генрі [4], Кравчук Н. [5], Панченко В., Панченко О. [6], Петелицький М. [7], Плахотнік О., Павленко А. [8], Сиротюк Ю., Олійник Ю., Холявка А., Чупак О. [9], Шкурат М., Кузьменко Є. [10] та ін.

Подальшого дослідження потребують питання, що стосуються впливу цифрових технологій, змін у енергетичних політиках, а також міжнародних санкцій на зовнішньоекономічну діяльність України. Крім того, необхідно глибше аналізувати можливості інтеграції України в нові економічні об'єднання та ефективність її зовнішньоекономічної політики в умовах глобальних економічних змін.

Постановка завдання. Метою даного дослідження є аналіз впливу глобальних економічних трендів на зовнішньоекономічну політику України та визначення ключових факторів, що впливають на її адаптацію до змінюваних умов міжнародного ринку.

Методологія дослідження поєднує кілька підходів, включаючи економічний аналіз, порівняльне дослідження, стратегічне планування для комплексного вивчення впливу глобальних економічних трендів на зовнішньоекономічну політику України:

- для визначення основних глобальних економічних трендів, які мають вплив на зовнішньоекономічну діяльність України використовуються методи аналізу звітів міжнародних організацій з фокусом на глобальні економічні зміни, такі як тенденції в міжнародній торгівлі, енергетичній сфері, та технологічних інноваціях;

- для оцінки впливу глобалізації, цифровізації та енергетичних трансформацій на зовнішньоекономічну політику України застосовано метод порівняльного аналізу;

- для розробки рекомендацій щодо оптимізації зовнішньоекономічної політики України в умовах глобальних економічних змін використано метод стратегічного аналізу, зокрема SWOT-аналіз, який дозволить оцінити стан зовнішньоекономічної політики України та виявити можливості для її удосконалення.

Результати. Зовнішньоекономічна діяльність України, як і економіка багатьох інших країн, перебуває під постійним впливом глобальних економічних трендів, які змінюються внаслідок численних факторів, включаючи технологічні інновації, політичні зміни, кліматичні виклики та енергетичні трансформації. До основних глобальних економічних тенденцій, що мають безпосередній вплив на зовнішньоекономічну діяльність України належать детермінанти зображені на рис. 1.

Одним з основних глобальних трендів є глобалізація, яка сприяє інтеграції національних економік в єдиний світовий ринок. Для України це означає можливість розширення зовнішньоторговельних зв'язків, доступ до нових ринків та ресурсів, але й одночасно — підвищену конкуренцію на міжнародному ринку. У рамках глобалізації відбуваються зміни в ланцюгах постачань, що може мати як позитивні, так і негативні наслідки для України. З одного боку, країна отримує доступ до нових висококваліфікованих постачальників і споживачів, з іншого — необхідність підвищення конкурентоспроможності українських виробників, адаптації до міжнародних стандартів та вимог щодо якості товарів і послуг. Крім того, глобалізація сприяє посиленню економічних і політичних взаємозалежностей, що створює як можливості для розвитку, так і ризики. Наприклад, зростаюча залежність від зовнішніх ринків робить економіку України більш вразливою до глобальних криз, таких як фінансова криза або пандемії.

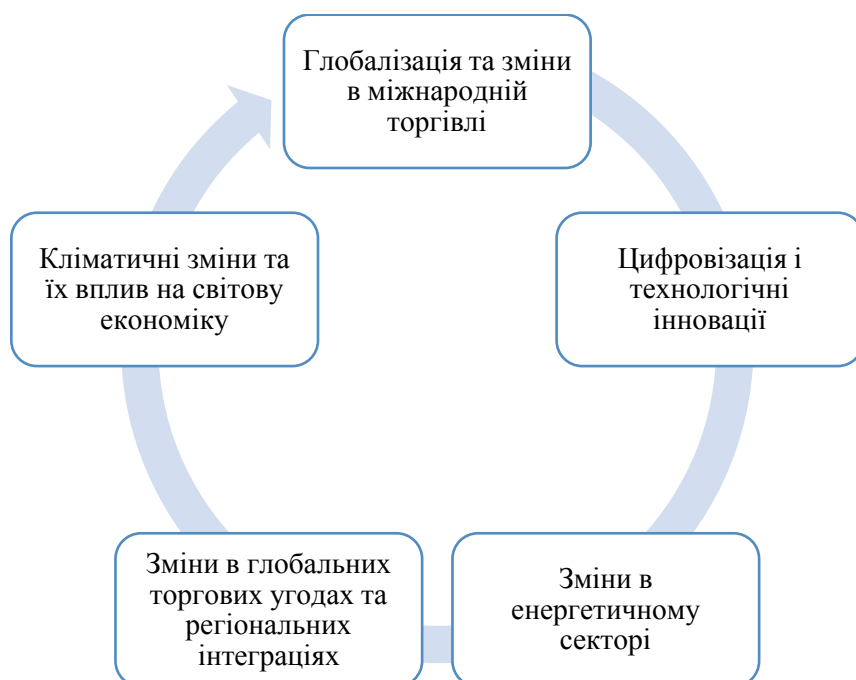


Рис. 1. Глобальні економічні тренди впливу на зовнішньоекономічну діяльність країни

Fig.1. Global economic trends impact on the country's foreign economic activity

Джерело: складено автором на основі [4; 8; 11].

Міжнародна торгівля переживає численні трансформації, які мають значний вплив на зовнішньоекономічну діяльність України. Ці зміни обумовлені як глобалізацією, так і новими економічними реаліями, політичними рішеннями та технологічними інноваціями.

Одна з основних глобальних трансформацій у міжнародній торгівлі — це зміна в глобальних ланцюгах поставок, зокрема їхній динамічний розвиток і диверсифікація. Україна, як країна, що активно бере участь у міжнародних виробничих і торгових ланцюгах, має можливості для залучення нових партнерів, але одночасно стикається з ризиками через переналаштування ланцюгів поставок у світі. Пандемія COVID-19 та економічна криза показали вразливість глобальних ланцюгів постачання, що змусило компанії по всьому світу шукати нові, більш стійкі варіанти постачання продукції. Для України це означає необхідність адаптації до нових умов: диверсифікація

постачальників, переорієнтація на нові ринки, створення більш гнучких і стійких ланцюгів постачань.

Особливо важливою для України є інтеграція в ЄС, яка відкрила нові можливості для експорту продукції українських виробників, особливо сільськогосподарської. Однак зростаючі вимоги до якості, безпеки та сертифікації товарів, а також зміни в митних режимах, вимагають постійної адаптації української економіки до нових міжнародних стандартів.

Цифровізація є однією з найбільш вагомих трансформацій в міжнародній торгівлі, що змінює механізми бізнес-взаємодії. Відкриття нових можливостей для онлайн-торгівлі, використання цифрових платформ і інструментів для фінансових транзакцій, а також автоматизація митних процедур, значно спрощують доступ до міжнародних ринків. Для України це відкриває можливості розширення експорту через цифрові платформи, такі як Amazon, eBay, Alibaba, що дозволяє українським малим і середнім підприємствам виходити на міжнародні ринки без посередників. Це також стимулює розвиток сектора електронної комерції в Україні, що має великий потенціал для зростання, але водночас потребує адаптації до нових стандартів і технологій.

Глобальна тенденція до підвищення екологічних вимог, «зелених» стандартів і переходу до сталого розвитку також суттєво впливає на міжнародну торгівлю. Все більше країн запроваджують екологічні бар'єри для імпорту, такі як вимоги до викидів вуглецю та інших шкідливих речовин у процесі виробництва товарів. Водночас зростає попит на екологічно чисті і сталого виробництва товари. Для України це означає необхідність адаптації до нових екологічних стандартів на міжнародних ринках, зокрема в Європейському Союзі, де екологічні ініціативи набувають все більшого значення. Водночас, це створює можливості для розвитку нових екологічно чистих технологій і товарів, таких як відновлювані джерела енергії, зелені технології в сільському господарстві тощо.

Зростання політичної нестабільності в міжнародній торгівлі, зокрема внаслідок торгових війн, або введення санкцій, значно впливає на зовнішню торгівлю України. Зміна умов доступу на традиційні ринки та введення нових обмежень можуть обмежити можливості українського бізнесу на певних ринках або спричинити необхідність переорієнтації на нові регіони. Україна, через свою зовнішньоекономічну залежність від ринків ЄС, США і СНД, повинна активно адаптувати свою політику до змін у світових торгових відносинах, а також зважати на нові вимоги й виклики, що виникають через торгові конфлікти і політичні кризи.

Тренд до впровадження цифрових валют і фінансових технологій (FinTech) є ще однією глобальною трансформацією, яка може значно змінити міжнародну торгівлю. Цифрові валюти і блокчейн можуть дозволити знизити витрати на міжнародні платежі, прискорити транзакції та забезпечити більшу прозорість. Для України це є шансом для розвитку фінансових технологій, створення нових рішень для зовнішньої торгівлі та інтеграції в міжнародні фінансові системи. Однак це також потребує модернізації законодавства і впровадження нових стандартів у галузі цифрових фінансів.

Глобальні трансформації в міжнародній торгівлі створюють для України нові можливості для розвитку зовнішньоекономічної діяльності, але й вимагають постійної адаптації до змін у світових економічних і політичних умовах. Важливими аспектами є інтеграція в нові регіональні торгові блоки, впровадження цифрових технологій та адаптація до екологічних і економічних стандартів, що визначатимуть конкурентоспроможність українського бізнесу на глобальному ринку.

Зміни в енергетичних трендах, зокрема перехід до відновлюваних джерел енергії, також мають значний вплив на зовнішньоекономічну діяльність України. Цей тренд відкриває нові можливості для України, оскільки країна має значний потенціал для

розвитку власного енергетичного сектору з використанням сонячної, вітрової та біоенергетики. Інвестиції в ці сфери можуть стати важливою частиною зовнішньоекономічної стратегії України та дозволити диверсифікувати експортні поставки, зокрема в Європейський Союз, де попит на зелену енергію постійно зростає [12].

Серед основних глобальних економічних тенденцій варто виділити зміни в глобальних торгових угодах і виникнення нових регіональних інтеграційних блоків. Наприклад, вихід Великої Британії з ЄС (Brexit), трансформація світових торгових відносин в рамках Світової організації торгівлі або укладення нових торгових угод, таких як «Новий шовковий шлях», істотно змінюють картину міжнародної торгівлі.

Україна, активно інтегруючись до Європейського Союзу через угоду про асоціацію та інші торгові угоди, повинна пристосовувати свою зовнішньоекономічну політику до нових реалій. Зокрема, це включає пошук нових торгових партнерів у рамках нових регіональних об'єднань, а також забезпечення національного виробництва конкурентоспроможними товарами для задоволення вимог міжнародних ринків.

Зміни клімату і необхідність адаптації до нових кліматичних умов стали важливим глобальним економічним трендом, який також має вплив на зовнішньоекономічну діяльність України. Проблеми зміни клімату можуть призвести до обмежень в деяких секторах економіки, таких як сільське господарство, яке залежить від погодних умов. Крім того, глобальні екологічні ініціативи та нові вимоги до екологічної стійкості можуть створювати нові бар'єри для експорту та підвищувати витрати на адаптацію до екологічних стандартів. Однак, це також надає Україні можливості для розвитку «зелених» технологій, енергоефективних рішень та інновацій у сільському господарстві, що може бути важливим напрямом для інтеграції у світовий ринок та залучення нових інвестицій.

Таким чином, глобальні економічні тренди мають значний вплив на зовнішньоекономічну діяльність України, відкриваючи нові можливості, але й створюючи певні виклики. Україна повинна активно адаптувати свою зовнішньоекономічну політику до змінюваних умов, зокрема через розвиток нових технологій, інтеграцію у світову економіку, адаптацію до змін у енергетичній сфері та ефективне використання можливостей, які відкриваються завдяки глобалізації та новим регіональним торговим угодам.

Розглянувши глобальні економічні тренди впливу на зовнішньоекономічну діяльність країни, побудуємо матрицю SWOT-аналізу, яка дозволить краще оцінити можливості та загрози для України в умовах глобальних економічних змін, а також її сильні та слабкі сторони (таблиця 1).

В умовах глобальних економічних змін Україні необхідно адаптувати свою зовнішньоекономічну політику, щоб зберегти стабільність і забезпечити стійке зростання. Зокрема, важливо врахувати нові глобальні тенденції, такі як цифровізація, зміни в енергетичних та екологічних стандартах, а також посилення конкуренції на світових ринках. У зв'язку з цим, необхідно впроваджувати стратегії, які дозволять знизити економічні ризики і максимізувати можливості для розвитку.

Таблиця 1

SWOT-аналіз щодо оптимізації зовнішньоекономічної політики України в умовах глобальних економічних змін

Table 1

SWOT analysis on optimizing Ukraine's foreign economic policy in the context of global economic changes

Сильні сторони	Слабкі сторони
Географічне розташування: Україна має стратегічно вигідне розташування між Європою та Азією, що забезпечує можливості для розвитку транзитних перевезень та інтеграції в міжнародні економічні ланцюги постачання. Ресурси та сільське господарство: Україна володіє значними природними ресурсами, зокрема родючими землями для агропродукції, що дає змогу бути важливим гравцем на світовому ринку аграрної продукції. Підписані угоди та співпраця з міжнародними організаціями: прогрес у напрямку європейської інтеграції, зокрема укладення Угоди про асоціацію з ЄС, відкриває нові можливості для торгівлі та економічної співпраці. Потенціал для розвитку IT-галузі: Україна має розвинутий сектор інформаційних технологій, що дозволяє експортувати високотехнологічні послуги та програмне забезпечення на світові ринки.	Нестабільність політичної ситуації: війна, політичні та соціальні нестабільності значно ускладнюють розвиток зовнішньої економічної політики та ведення стабільних міжнародних відносин. Залежність від зовнішніх ринків: Україна в значній мірі залежить від експорту енергетичних ресурсів та металургії, що робить економіку вразливою до коливань на світових ринках цих товарів. Низький рівень інвестиційної привабливості: проблеми з корупцією, нестабільне правове середовище та недосконалість інституційної структури обмежують притік іноземних інвестицій. Високий рівень зовнішнього боргу: наявність великого боргового навантаження стримує можливості для розвитку та оптимізації економічної політики, оскільки значна частина бюджетних коштів спрямовується на обслуговування боргу.
Можливості	Загрози
Поглиблення інтеграції в ЄС та інші міжнародні організації: продовження співпраці з ЄС та активна участь у глобальних ініціативах дозволяють Україні диверсифікувати свої ринки збуту та підвищити конкурентоспроможність. Диверсифікація економічних зв'язків: розширення співпраці з країнами Азії, Південною Америкою, Африкою дає можливість зменшити залежність від традиційних партнерів та збільшити обсяги експорту. Інновації та розвиток цифрової економіки: розвиток цифрових технологій та стартапів, зокрема в сфері блокчейн, фінансових технологій (fintech), надає нові можливості для залучення інвестицій та експорту послуг. Зростання глобального попиту на відновлювані джерела енергії: Україна має потенціал для розвитку зелених технологій та альтернативних джерел енергії, що відповідає світовим тенденціям щодо зменшення викидів CO₂.	Глобальні економічні кризи: зміни в глобальній економіці, зокрема економічні рецесії, підвищення цін на енергоносії, можуть негативно вплинути на зовнішньоекономічну діяльність України та зменшити попит на її експорт. Конкуренція з боку інших країн: підвищена конкуренція на світових ринках з боку інших країн, зокрема розвинутих економік, може призвести до втрати ринків збуту та зниження експортних доходів. Енергетична залежність: продовження залежності від імпортних енергоносіїв, може створювати ризики для економічної безпеки та стабільності. Зміни в торговельних політиках партнерів: можливі зміни в торгових угодах можуть серйозно вплинути на економічні зв'язки, зокрема з великими торговими партнерами.

Джерело: авторська розробка.

Рекомендації щодо оптимізації зовнішньоекономічної політики України в умовах глобальних економічних змін:

— диверсифікація зовнішньоторговельних партнерів: Україні варто активно шукати нові ринки збуту, щоб зменшити залежність від традиційних партнерів та знизити ризики, пов'язані з глобальними економічними та політичними коливаннями;

— інвестування в інновації та зелена економіка: потрібно посилювати підтримку стартапів, технологічних компаній та розвитку зеленої енергетики, оскільки це відповідає світовим трендам на стійкий розвиток, даючи Україні можливість стати конкурентоспроможною на нових ринках;

— покращення бізнес-клімату та правового середовища: для залучення іноземних інвестицій необхідно продовжити реформування судової та правоохоронної системи, а також боротися з корупцією, забезпечуючи прозорість і стабільність для інвесторів [13];

— розвиток людського капіталу та освіти: оскільки світова економіка все більше орієнтується на інноваційні технології та цифрові послуги, Україні потрібно інвестувати в освіту, професійну підготовку та розвиток ІТ-спеціалістів, щоб підтримувати конкурентоспроможність на глобальному ринку праці;

— енергетична безпека та диверсифікація джерел енергії: важливо зменшити залежність від імпортованих енергоносіїв, активно впроваджувати відновлювальні джерела енергії та підвищувати енергоефективність, щоб забезпечити енергетичну незалежність та зменшити ризики від глобальних цінових коливань.

Висновки. Вплив глобальних економічних трендів на зовнішньоекономічну політику України є значним та багатограним. Зміни в глобальній економіці, зокрема цифровізація, зростання попиту на відновлювальні джерела енергії та геополітичні виклики, вимагають від України оперативної адаптації та стратегічного планування для збереження конкурентоспроможності на міжнародній арені. Однак, для ефективного реагування на ці зміни країна повинна посилювати внутрішні інституції, диверсифікувати зовнішньоекономічні зв'язки та активно впроваджувати інновації в економіку, щоб мінімізувати ризики та використати надані можливості для сталого розвитку.

Практичне значення дослідження впливу глобальних економічних трендів на зовнішньоекономічну політику України полягає в його здатності забезпечити ефективну основу для розробки стратегічних рішень, що сприятимуть стабільному розвитку країни в умовах змінюваного глобального середовища. Результати дослідження можуть бути використані для удосконалення політики диверсифікації зовнішньоекономічних зв'язків, зниження економічних ризиків та максимізації вигод від нових технологічних та енергетичних трендів.

Перспективи подальших наукових розробок у напрямку вивчення впливу глобальних економічних трендів на зовнішньоекономічну політику України полягають у кількох ключових напрямках. По-перше, важливо поглиблювати дослідження інтеграційних процесів України в глобальну економіку, зокрема в умовах змінюваних умов глобальної торгівлі та політичних викликів. По-друге, необхідно розробляти моделі прогнозування економічних ризиків, пов'язаних з коливаннями на світових ринках енергоносіїв, сировини та технологій, що дозволить країні оперативно реагувати на зміни. Також важливим є вивчення впливу цифрової трансформації та інновацій на зовнішньоекономічні відносини України, що потребує глибокого аналізу потенціалу ІТ-індустрії та її інтеграції в глобальні економічні процеси.

1. Волкова О. Трансформації світової зовнішньоекономічної політики та їх вплив на зовнішньоекономічну діяльність України. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2023. №1(11). С.190-198. DOI: <https://doi.org/10.32750/2023-0115>
2. Гірман А. П., Гвоздов Б. Ю., Брусенцева А. С. Формування стратегії розвитку України в умовах глобалізації. *Регіональні студії*. № 24. 2021. С. 116-122. DOI: <https://doi.org/10.32782/2663-6170/2021.24.16>

3. Думанська К., Федоришина Л. Глобальна зовнішньоекономічна діяльність України у світових рейтингах. *Сталий розвиток економіки*. 2023. №2(47). С.58-64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-47-8>
4. Кіссінджер Генрі. Світовий порядок. Роздуми про характер націй в історичному контексті. Пер. з англ. Надія Коваль. Київ: Наш Формат, 2018.
5. Кравчук Н.Я. Вплив глобальних трендів на формування геостратегії конкурентоспроможності держави. *Empirio*. 2024. Т.1, №2. С. 53-64. DOI: <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2024.1.2.53-64>
6. Панченко В.А., Панченко О. П. Зміцнення економічної безпеки України засобами модернізації інноваційно-технологічної політики. *Академічні візії*. 2024. №37. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1523> (дата звернення: 14.03.2025).
7. Петелицький М. Концептуальні підходи до формування зовнішньоторговельної політики в умовах глобалізації. *Академічні візії*. 2024. №37. URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/1487> (дата звернення: 18.03.2025).
8. Плахотнік О.О., Павленко А.А. Вплив глобалізації на розвиток світової економіки та економіки України. *Економіка та держава*. 2022. № 5. С. 62–67. DOI: 10.32702/2306-6806.2022.5.62
9. Сиротюк Ю., Олійник Ю., Холявка А., Чупак О. Глобальні безпекові, політичні, економічні тенденції у світі в 2021 році та їхній вплив на Україну. *Українські студії стратегічних досліджень*. 13.01.2021. URL: https://ussd.org.ua/wp-content/uploads/2021/01/2021_01_Tendentsiyi_web.pdf (дата звернення: 21.03.2025).
10. Шкурат М.С., Кузьменко Є.Г. Зовнішньоекономічна політика України в умовах прискорення глобалізаційних процесів. *Modern Economics*. 2023. № 41. С. 163-169. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V41\(2023\)-23](https://doi.org/10.31521/modecon.V41(2023)-23)
11. Гетманець О.П., Коробцова Д.В., Єжелей Ю. О. Глобалізація та міжнародна економіка: складність інтеграції ринків та економічні наслідки на рівні країн (український досвід). *Академічні візії*. 2023. №20. URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/456> (дата звернення: 01.04.2025).
12. Баула О. В., Лютак О. М. Україна в процесах міжнародного інвестування: виклики та перспективи. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». 2025. № 1, том 2. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-1-10625>
13. Baula O., Liutak O., Galaziuk N., Zelinska O. Simulation of the Influence of the Investment Environment on the Formation of an Attractive Macro Space of the Economy of Ukraine. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2024. 5(58). Pp. 303–313. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.58.2024.4493>

References

1. Volkova, O. "Transformations of world foreign economic policy and their impact on the foreign economic activity of Ukraine. European." *Scientific Journal of Economic and Financial Innovations*, no. 1(11), 2023, pp.190-198, <https://doi.org/10.32750/2023-0115>
2. Girman, A.P., Gvozhdov, B.Yu., and A.S. Brusentseva. "Formation of Ukraine's development strategy in the context of globalization." *Regional Studies*, no. 24, 2021, pp. 116-122, <https://doi.org/10.32782/2663-6170/2021.24.16>
3. Dumanska, K., Fedoryshyna, L. "Global foreign economic activity of Ukraine in world rankings". *Sustainable economic development*, no. 2(47), 2023, pp. 58-64, <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-47-8>
4. Kissinger, Henry. *World Order. Reflections on the Character of Nations in Historical Context*. Trans. from English. Nash Format, 2018.
5. Kravchuk, N.Ya. "The influence of global trends on the formation of the geostrategy of the state's competitiveness." *Empirio*, vol. 1, no. 2, 2024, pp. 53-64, <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2024.1.2.53-64>
6. Panchenko, V.A., and O.P.Panchenko, "Strengthening the economic security of Ukraine by means of modernization of innovation and technological policy." *Academic Visions*, no. 37, 2024, academy-vision.org/index.php/av/article/view/1523. Accessed 4 Mar. 2025.
7. Petelytskyi, M. "Conceptual approaches to the formation of foreign trade policy in the context of globalization." *Academic Visions*, no. 37, 2024, www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/1487 Accessed 18 Mar. 2025.
8. Plakhotnik, O.O., and A.A.Pavlenko. "The impact of globalization on the development of the world economy and the economy of Ukraine." *Economy and State*, no. 5, 2022, pp. 62–67. DOI: 10.32702/2306-6806.2022.5.62
9. Syrotyuk, Y., Oliynyk, Y., Kholyavka, A., Chupak, O. "Global security, political, and economic trends in the world in 2021 and their impact on Ukraine". *Ukrainian Studies of Strategic Research*, 13.01.2021, ussd.org.ua/wp-content/uploads/2021/01/2021_01_Tendentsiyi_web.pdf. Accessed 21 Mar. 2025.
10. Shkurat, M.E., and E.G. Kuzmenko. "Foreign economic policy of Ukraine in the context of accelerating globalization processes". *Modern Economics*, no. 41, 2023, pp. 163-169, [https://doi.org/10.31521/modecon.V41\(2023\)-23](https://doi.org/10.31521/modecon.V41(2023)-23)

11. Getmanets, O.P., Korobtsova, D.V., and Yu. O.Yezheliy. "Globalization and international economy: the complexity of market integration and economic consequences at the country level (Ukrainian experience)". *Academic Visions*, no. 20, 2023, www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/456. Accessed 01 April 2025.
12. Baula, O.V., and O.M. Liutak. "Ukraine in the processes of international investment: challenges and prospects". *International scientific journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"*, no. 1, vol. 2, 2025, <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-1-10625>
13. Baula, O., Liutak, O., Galaziuk, N., and O. Zelinska. "Simulation of the Influence of the Investment Environment on the Formation of an Attractive Macro Space of the Economy of Ukraine". *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, no. 5(58), 2024, pp. 303–313, <https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.58.2024.4493>

Дата подання: 2.04.2025

МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ
INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS

УДК 339.92

doi: <https://doi.org/10.15330/apred.1.21.134-147>

Лютак О.М.¹, Кравчук П.Я.²

**ТРАНСКОРДОННИЙ ТРАНСФЕР ТЕХНОЛОГІЙ В УМОВАХ
ТЕХНОГЛОБАЛІЗМУ**

Луцький національний технічний університет,
Міністерство освіти і науки України,
кафедра міжнародних економічних відносин,
вул. Львівська, 75, м. Луцьк,
43018, Україна,
¹тел.: +380501085442
e-mail: o.liutak@lntu.edu.ua
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4293-0586>

²тел.: +380681407311
e-mail: p.kravchuk@lntu.edu.ua
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4736-4915>

Анотація. Метою дослідження є аналіз особливостей транскордонного трансферу технологій в умовах техноглобалізму, визначення його впливу на розвиток глобальної інноваційної екосистеми та формулювання рекомендацій для оптимізації механізмів міжнародного науково-технологічного обміну. Методологія дослідження передбачає використання комплексного підходу, що включає порівняльний аналіз щодо вивчення процесів транскордонного трансферу технологій у контексті техноглобалізму. Для визначення ключових факторів, що впливають на ефективність транскордонного трансферу технологій в умовах техноглобалізму, було проведено аналіз чинників таких як рівень інфраструктури, політичні умови та правові бар'єри.

Побудовано матрицю SWOT-аналізу транскордонного трансферу технологій в умовах техноглобалізму, яка довела, що цей процес має значний потенціал для розвитку світової економіки, але й містить певні ризики: нерівність у доступі до технологій, правові бар'єри, залежність від іноземних технологій. Обґрунтовано рекомендації щодо вдосконалення політики та стратегій транскордонного трансферу технологій в умовах техноглобалізму: розвиток правової та регуляторної інфраструктури, стимулювання інвестицій у науково-дослідні та інноваційні проекти, покращення доступу до технологій для країн, що розвиваються, підвищення рівня освіти та навичок у сфері інновацій та технологій, сприяння співпраці між країнами та приватними компаніями, розвиток інфраструктури для трансферу технологій.

Дослідження транскордонного трансферу технологій в умовах техноглобалізму має важливе практичне значення для формування ефективної політики в галузі інновацій та розвитку національних економік. Результати можуть бути використані для удосконалення механізмів міжнародного співробітництва та технологічного обміну між країнами: знизити технологічну відсталість та прискорити інтеграцію новітніх технологій в промислові процеси. Крім того, вивчення трансферу технологій сприяє створенню сприятливих умов для інвестицій та розвитку високотехнологічних секторів економіки.

Ключові слова: техноглобалізм, міжнародний науково-технологічний обмін, транскордонний трансфер технологій, аутсорсинг, інноваційна інфраструктура.

Liutak O.M.¹, Kravchuk P.Ya.²

**CROSS-BORDER TECHNOLOGY TRANSFER IN THE CONTEXT OF
TECHNOGLOBALISM**

Lutsk National Technical University,
Department of International Economic Relations,
Lvivska st., 75, Lutsk,
43018, Ukraine,

¹ тел.: +380501085442

e-mail: o.liutak@lntu.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4293-0586>

² тел.: +380681407311

e-mail: p.kravchuk@lntu.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4736-4915>

Abstract. The purpose of the study is to analyze the features of cross-border technology transfer in the context of technoglobalism, determine its impact on the development of the global innovation ecosystem and formulate recommendations for optimizing mechanisms for international scientific and technological exchange. The research methodology involves the use of a comprehensive approach, which includes a comparative analysis of the study of the processes of cross-border technology transfer in the context of technoglobalism. To determine the key factors affecting the effectiveness of cross-border technology transfer in the context of technoglobalism, an analysis of factors such as the level of infrastructure, political conditions and legal barriers was conducted.

A SWOT analysis matrix of cross-border technology transfer in the context of technoglobalism was constructed, which proved that this process has significant potential for the development of the world economy, but also contains certain risks: inequality in access to technology, legal barriers, dependence on foreign technologies.

Recommendations are substantiated for improving policies and strategies for cross-border technology transfer in the context of technoglobalism: development of legal and regulatory infrastructure, stimulation of investments in research and innovation projects, improvement of access to technology for developing countries, improvement of education and skills in the field of innovation and technology, promotion of cooperation between countries and private companies, development of infrastructure for technology transfer.

The study of cross-border technology transfer in the context of technoglobalism is of important practical importance for the formation of effective policies in the field of innovation and development of national economies. The results can be used to improve mechanisms for international cooperation and technological exchange between countries: to reduce technological backwardness and accelerate the integration of new technologies into industrial processes. In addition, the study of technology transfer contributes to the creation of favorable conditions for investment and the development of high-tech sectors of the economy.

Key words: technoglobalism, international scientific and technological exchange, cross-border technology transfer, outsourcing, innovative infrastructure.

Вступ. У сучасному світі, коли економічні та соціальні процеси стають дедалі більш глобалізованими, трансфер технологій між країнами відіграє важливу роль у розвитку національних економік та забезпеченні глобальної конкурентоспроможності. Транскордонний трансфер технологій є невід'ємною частиною техноглобалізму — явища, яке характеризується інтеграцією науково-технічного прогресу, обміну знаннями та інноваціями в умовах глобальної економіки. У цьому контексті трансфер технологій стає не лише інструментом розвитку індустрій, а й важливим фактором для вирішення глобальних проблем, таких як зміна клімату, енергетична безпека, охорона здоров'я та інші. Однак, незважаючи на очевидну важливість цього процесу, існують значні виклики, пов'язані з нерівномірним доступом до технологій, захистом інтелектуальної власності та адаптацією правових норм до умов глобалізованого світу.

Попри зростання глобальної інтеграції, існує проблема нерівномірного доступу до передових технологій, що створює розрив між розвиненими та менш розвиненими країнами. Важливим є також питання ефективності політик, спрямованих на

стимулювання цього процесу, оскільки не всі держави мають необхідні умови для успішної інтеграції інноваційних розробок. В умовах швидких змін у науково-технічній сфері важливо також враховувати вплив нових технологій на глобальні виклики, такі як зміна клімату або забезпечення продовольчої безпеки. Загалом, проблема транскордонного трансферу технологій потребує комплексного підходу для забезпечення сталого розвитку та усунення перешкод, які стримують цей процес на глобальному рівні. У цих умовах виникає необхідність глибокого дослідження механізмів трансферу технологій, їх впливу на економічний розвиток країн і ефективність міжнародної співпраці.

Аналіз наукових досліджень і публікацій стосовно транскордонних аспектів трансферу технологій в умовах техноглобалізму показує значну кількість наукових робіт, які охоплюють різні аспекти цього процесу, зокрема його економічні, правові, соціальні та політичні виміри. Зокрема, доцільно зацентувати увагу на наукових працях таких дослідників як: Борисов І. [1], Столярчук Я., Галенко О., Біленький О., Столярчук В. [2], Колесник М., Кривицька Н., Тертичний Я. [3], Краус Н. [4], Мартиненко М., Томах В., Командровська В. [5], Олексенко Л. [6], Поворозник М. [7; 8], Портной Є. [9], Krzysztof Janasz, Beata Ślusarczyk, Joanna Wiśniewska [10], Rong K., Ling Y., Yang T. [11], Hong E., Shin J.-K., Zou H. [12] та ін. Проте залишається ще багато невирішених питань, зокрема, пов'язаних з оптимізацією політик, які б сприяли більш ефективному та збалансованому технологічному обміну між країнами.

Постановка завдання. Метою даного дослідження є аналіз особливостей транскордонного трансферу технологій в умовах техноглобалізму, визначення його впливу на розвиток глобальної інноваційної екосистеми та формулювання рекомендацій для оптимізації механізмів міжнародного науково-технологічного обміну.

Методологія дослідження передбачає використання комплексного підходу, що включає порівняльний аналіз щодо вивчення процесів транскордонного трансферу технологій у контексті техноглобалізму. Зокрема:

- для оцінки концептуальних аспектів техноглобалізму та його впливу на трансфер технологій між країнами було застосовано теоретичний аналіз концептуальних засад техноглобалізму, а також їхнього впливу на міжнародний обмін технологіями через порівняльне дослідження різних моделей трансферу технологій;

- для дослідження механізму транскордонного трансферу технологій у глобальній економіці та визначення їх ролі у розвитку науково-технологічного обміну було застосовано оцінку його елементів, що використовуються в міжнародному обміні технологіями;

- для визначення ключових факторів, що впливають на ефективність транскордонного трансферу технологій в умовах техноглобалізму було проведено аналіз чинників, таких як рівень інфраструктури, політичні умови та правові бар'єри, які визначають успішність або невдачу технологічного трансферу між країнами;

- для аналізу сучасних викликів та можливостей для розвитку механізмів транскордонного трансферу технологій у контексті техноглобалізму було досліджено актуальні тренди, новітні технології та перешкоди, що виникають у процесі глобалізації технологічного обміну;

- для розробки рекомендацій щодо вдосконалення політики та стратегій для сприяння транскордонному трансферу технологій в умовах техноглобалізації: було використано метод SWOT-аналізу існуючих політик, а також дослідження кращих міжнародних практик, спрямованих на оптимізацію процесів технологічного обміну.

Результати. Техноглобалізм є складовою частиною глобалізації, яка визначається швидким поширенням технологій, знань і інновацій через національні кордони, а також

їх інтеграцією в глобальну економіку. Це явище створює нові можливості для розвитку технологічних потоків між країнами, дозволяючи більш розвинутим державам передавати свої технології менш розвиненим країнам, що сприяє їх модернізації і інтеграції у світову економіку.

Концептуально техноглобалізм пов'язаний із глобалізацією знань, яка охоплює не лише економічні процеси, але й соціальні, культурні та політичні аспекти, що сприяють інтернаціоналізації технологічного обміну.

Порівняльне дослідження різних моделей глобалізації вказує на те, що техноглобалізм не є універсальним процесом для всіх країн. Існують різні моделі технологічного трансферу, що залежать від рівня розвитку країни, її інфраструктури, науково-технічного потенціалу та політичної волі.

Моделі технологічного трансферу описують різні способи передачі технологій і знань між країнами, підприємствами або іншими організаціями. Ці моделі можуть бути різними залежно від типу технологій, рівня розвитку країн, що беруть участь у процесі, а також від особливостей ринкових умов і регуляторних механізмів. Наприклад, для країн, що розвиваються, доступ до новітніх технологій зазвичай обмежений через високі витрати на ліцензії та патенти, а також через недостатність кваліфікованих кадрів і науково-дослідницьких інститутів. Водночас розвинуті країни, зазвичай, мають доступ до більш технологічно розвинутих і ефективних моделей трансферу, що дозволяє їм бути основними гравцями у глобальному технологічному обміні. Розглянемо кілька основних моделей технологічного трансферу (табл. 1).

Таблиця 1

Моделі технологічного трансферу

Table 1

Technology transfer models		
Характеристика моделі	Переваги	Недоліки
Модель прямих інвестицій та міжнародних підприємств		
Трансфер відбувається через відкриття дочірніх підприємств або спільних підприємств в країнах, що розвиваються. Компанії з розвинених країн здійснюють інвестиції в країни з менш розвинутою економікою, в обмін на доступ до ринків та дешевої робочої сили, а також в рамках технологічної модернізації місцевих підприємств. Технології передаються безпосередньо через процеси виробництва, обміну знаннями, тренінгів та надання доступу до нових методів управління та виробництва.	Забезпечується висока якість і швидкість трансферу технологій, адже він базується на реальному використанні технологій у виробничому процесі.	Залежність від іноземних інвесторів і можливе домінування національних ринків трансферуючими країнами.
Ліцензування та патентування		
Власники технологій продають або надають ліцензії на їх використання компаніям або країнам, що потребують технологій. Ліцензіат сплачує ліцензіареві роялті або фіксовану суму за право використання технології. Це дозволяє країнам з обмеженими фінансовими ресурсами мати доступ до передових технологій, не інвестуючи значних коштів у їх розробку.	Доступ до передових технологій без необхідності великих капіталовкладень у дослідження та розробку.	Обмежене використання технології лише в межах ліцензійної угоди, що може обмежити можливості для інновацій.

Прямий трансфер через науково-технічне співробітництво		
Передача технологій через науково-дослідницькі установи, університети та технічні організації, які здійснюють спільні дослідження та розробки (R&D). Співпраця може включати обмін науковими працями, стажування, а також спільні проекти, де одна країна або компанія надає доступ до своїх технологічних досягнень.	Високий рівень адаптації технології до місцевих умов і можливість спільної розробки нових рішень.	Потрібен високий рівень кваліфікації місцевих кадрів та інвестування в наукову інфраструктуру.
Франчайзинг		
Компанія надає право іншій компанії або особі використовувати свою технологію або бренд за певну плату. Цей метод поширений у таких сферах, як ресторанний бізнес, роздрібна торгівля, сервісні послуги тощо. Франчайзер забезпечує франчайзі технології, брендинг, підтримку бізнесу, а також навчає персонал.	Поширення технологій через готові бізнес-моделі без значних капіталовкладень в розробку.	Обмеження в масштабах адаптації технології під локальні умови.
Модель через відкриті інновації		
Модель передбачає обмін технологіями і знаннями між компаніями, університетами, стартапами і навіть конкурентами. Замість того, щоб тримати всі інновації всередині організації, компанії відкрито обмінюються технологіями і результатами досліджень. Це може відбуватись через платформи для обміну знаннями, стартап-інкубатори або інші механізми співпраці.	Сприяє швидкому обміну ідей, розширює коло інноваційних рішень.	Складно забезпечити контроль над інтелектуальною власністю.
Технічні консультанти та аутсорсинг		
Використання консультантів, які надають послуги з передачі технологій. Це можуть бути фахівці з конкретних галузей, що консультують компанії або держави з питань впровадження новітніх технологій. Також компанії можуть здійснювати аутсорсинг науково-дослідницьких та виробничих процесів, перенаправляючи технологічні потреби до країн з більш розвиненими виробничими потужностями.	Можливість отримати технології та експертні знання з мінімальними затратами.	Залежність від сторонніх постачальників послуг та можливі проблеми з контролем якості.

Джерело: розроблено за [2; 4; 6].

Моделі технологічного трансферу можуть значно відрізнятися залежно від рівня розвитку країни, її економічної політики, науково-технічного потенціалу та ринку праці. Кожна з цих моделей має свої переваги і недоліки, а також підходить для різних контекстів і потреб. Успішне застосування технологічного трансферу залежить від вибору найбільш відповідної моделі для конкретних умов, що дозволяє максимізувати економічний ефект та сприяти розвитку інновацій у країні.

Техноглобалізм супроводжується певними ризиками і викликами, такими як технологічна залежність країн, що розвиваються, від інноваційних лідерів, а також порушенням принципів справедливості у розподілі технологій між різними країнами. Саме тому, глобалізація технологій не завжди забезпечує рівний доступ до інновацій, що вимагає розробки механізмів управління та контролю, спрямованих на збалансований і справедливий процес трансферу технологій.

Техноглобалізм створює умови для безперервного поширення технологій і знань між країнами, сприяючи інтеграції національних економік у глобальну систему. Відтак, механізм транскордонного трансферу технологій стає ключовим інструментом для забезпечення цього процесу, що дозволяє країнам адаптувати новітні технології та інновації, необхідні для їхнього економічного розвитку.

Механізм транскордонного трансферу технологій у глобальній економіці охоплює широкий спектр процесів і інструментів, через які новітні технології передаються між країнами, компаніями та іншими економічними акторами. Цей процес відіграє критичну роль у інтеграції національних економік у глобальну економічну систему, стимулюючи інновації, економічне зростання та конкурентоспроможність. Розглянемо ключові елементи механізму транскордонного трансферу технологій у глобальній економіці:

1. Основні канали технологічного трансферу. Технологічний трансфер між країнами може здійснюватися через кілька основних каналів: ПП, ліцензування та патентування, міжнародне науково-технічне співробітництво, аутсорсинг та аутстафінг.

2. Роль інтелектуальної власності. Інтелектуальна власність є важливим елементом механізму транскордонного трансферу технологій, оскільки вона захищає технології від несанкціонованого використання та забезпечує комерціалізацію інновацій. У міжнародній практиці використовуються патенти, торгові марки та авторські права для того, щоб забезпечити законний контроль над технологіями. Однак, країни, що розвиваються, часто стикаються з проблемами в охороні прав інтелектуальної власності, що може стримувати ефективний технологічний трансфер.

3. Фінансування і підтримка інновацій. Важливу роль у механізмі трансферу відіграють фінансові механізми, такі як міжнародні інвестиційні фонди, гранти, субсидії та кредитування для підтримки науково-дослідницьких розробок і технологічного обміну. Міжнародні організації, такі як Світовий банк та ООН, часто надають фінансову підтримку країнам, що розвиваються, для адаптації та впровадження нових технологій.

4. Технічні консультації та навчання. Технічні консультанти і тренінги є ще одним важливим елементом трансферу технологій. Через освітні та тренінгові програми фахівці з розвинених країн можуть допомогти країнам, що розвиваються, навчити місцевих спеціалістів використовувати нові технології. Це також може включати обмін науковими досягненнями через міжнародні університети, конференції та дослідницькі центри.

5. Роль урядів і міжнародних організацій. Урядові політики і міжнародні угоди відіграють важливу роль у створенні сприятливого середовища для транскордонного технологічного трансферу. Міжнародні угоди, зокрема в рамках Світової організації торгівлі або двосторонніх угод між країнами, можуть регулювати умови передачі технологій, захист прав інтелектуальної власності та інвестицій, а також встановлювати правила для розвитку технологічного співробітництва.

6. Бар'єри та виклики транскордонного трансферу технологій: правові, фінансові, культурні та соціальні.

7. Вплив на глобальну економіку. Транскордонний трансфер технологій є важливим фактором, що стимулює економічний розвиток на глобальному рівні. Технології дозволяють країнам отримувати доступ до новітніх досягнень, що може підвищити їхню конкурентоспроможність на міжнародному ринку. З іншого боку, країни, що здійснюють технологічний експорт, можуть отримати фінансові вигоди від продажу ліцензій або патентів, що сприяє зміцненню їхньої економіки.

Механізм транскордонного трансферу технологій у глобальній економіці є багатогранним процесом, який включає різноманітні канали, інструменти та інституції,

що забезпечують обмін технологіями між країнами. Однак цей процес також стикається з численними бар'єрами, які потребують уваги з боку урядів, міжнародних організацій та компаній для забезпечення ефективності трансферу та максимізації вигод для всіх учасників.

Для визначення ключових факторів, що впливають на ефективність транскордонного трансферу технологій в умовах техноглобалізму, було проведено аналіз різноманітних чинників, серед яких особливу роль відіграють рівень інфраструктури, політичні умови та правові бар'єри (рис. 1).

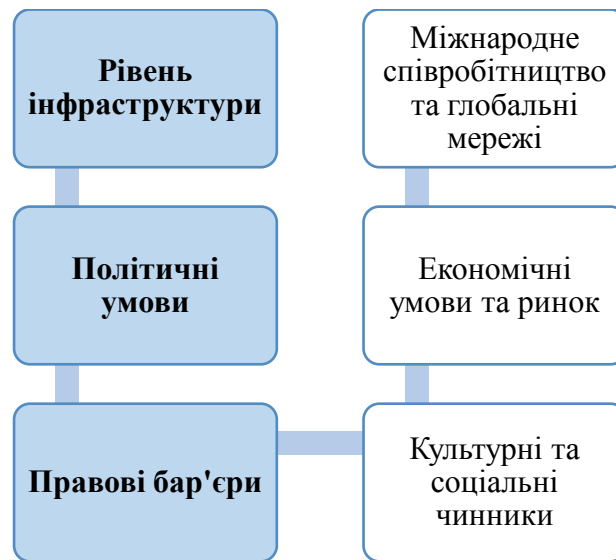


Рис. 1. Ключові фактори впливу на ефективність транскордонного трансферу технологій в умовах техноглобалізму

Fig.1. Key factors influencing the effectiveness of cross-border technology transfer in the context of technoglobalism

Джерело: складено автором на основі [6; 10].

Кожен з цих аспектів має свій вплив на рівень результативності технологічного трансферу між країнами.

Інфраструктура є основою для ефективного технологічного розвитку та впровадження інновацій. Високий рівень науково-дослідної та технологічної інфраструктури, а також доступність сучасних виробничих потужностей та комунікаційних технологій значно полегшують процес передачі технологій. У країнах з розвинутою інфраструктурою існує більша ймовірність того, що нові технології будуть швидко адаптовані та інтегровані в місцеві умови, що стимулює зростання виробництва і технологічного розвитку. Навпаки, в країнах з недостатньо розвинутою інфраструктурою можуть виникати труднощі з адаптацією технологій до специфічних економічних або природних умов, що знижує ефективність технологічного трансферу.

Політична стабільність та сприятливе політичне середовище є критичними для успіху трансферу технологій. Країни, де існує відкритість до міжнародних інвестицій та співпраці, зазвичай демонструють більш високу ефективність у трансфері технологій. Сприятливі політичні умови забезпечують створення інституцій, які активно сприяють технологічним інноваціям і їх інтеграції в національні економіки. Проте, політична нестабільність, протистояння між державами, зміни політичного курсу можуть створювати додаткові бар'єри для технологічного обміну, уповільнюючи процеси інновацій та трансферу. Зокрема, країни, що переживають внутрішні

конфлікти або санкції, можуть зіткнутися з обмеженнями в доступі до новітніх технологій.

Правова база є важливою складовою для ефективного трансферу технологій. Відсутність у країні чітких законодавчих норм щодо захисту інтелектуальної власності, а також проблеми з правами на патенти можуть створити значні перешкоди для іноземних інвесторів, що намагаються запровадити нові технології. Технологічний трансфер часто супроводжується необхідністю захисту інтелектуальної власності та патентів, і в умовах, коли законодавство не відповідає міжнародним стандартам або існують складнощі з правовим оформленням технологічних угод, це може суттєво знизити рівень довіри між країнами. Більш того, різні правові системи можуть спричиняти правові колізії та ускладнювати міждержавне співробітництво.

Культурні відмінності між країнами також можуть впливати на ефективність технологічного трансферу. Нерідко в країнах з різними соціальними та культурними традиціями можуть виникати бар'єри у спілкуванні між науковими та технічними фахівцями, а також у прийнятті нових технологій населенням. Переосмислення технологій і їх адаптація до соціальних реалій може вимагати значних зусиль і додаткових витрат.

Стан економіки і рівень розвитку ринку також мають значний вплив на технологічний трансфер. Розвинені економіки з великими та стабільними ринками часто є привабливими для інвесторів, які шукають можливості для розширення. В таких країнах є більша ймовірність успіху впровадження нових технологій. Однак у країнах з менш стабільними економічними умовами або з низьким рівнем розвитку ринку можуть виникати проблеми із залученням фінансування та відсутністю попиту на нові технології.

У сучасних умовах техноглобалізму міжнародне співробітництво відіграє важливу роль. Розвинута система міжнародних мереж та альянсів допомагає знизити бар'єри для технологічного трансферу, дозволяючи країнам взаємно обмінюватися знаннями, досвідом та інвестиціями. У рамках таких мереж часто створюються умови для більш швидкого поширення технологій через спільні проекти, конференції та програми розвитку.

Врахування цих факторів під час розробки політик та стратегій міжнародного співробітництва дозволяє зменшити ризики та максимізувати ефективність технологічного трансферу, що є надзвичайно важливим для розвитку економік у глобалізованому світі.

Глобалізація технологічного обміну є важливим аспектом сучасного розвитку економік та суспільств. З огляду на прискорення процесів міжнародної інтеграції, технології стали одним з основних чинників економічного росту та НТП. У цьому контексті існує кілька актуальних трендів, які формують процес глобалізації технологічного обміну, забезпечуючи нові можливості та виклики для країн, компаній та наукових установ по всьому світу.

Цифровізація є одним з найбільш важливих трендів у глобалізації технологічного обміну. Вона стосується впровадження інформаційних технологій у всі сфери життя та економіки, включаючи управління даними, автоматизацію процесів, а також нові моделі бізнесу та комунікацій. Одним з найбільших стимулів цього процесу є хмарні технології, які дозволяють зберігати, обробляти та передавати дані через інтернет з високою швидкістю та низькими витратами. Індія є одним з найбільших аутсорсинг-партнерів для розвинених країн, таких як США. Завдяки розвитку ІТ-інфраструктури, Індія стала ключовим гравцем у сфері розробки програмного забезпечення, обробки даних та технічного супроводу. Цифрові платформи та сервіси для відеоконференцій,

обміну даними і комунікацій є основою для трансферу технологій і знань між країнами [11].

Штучний інтелект і автоматизація робочих процесів є важливими чинниками, які визначають сучасний стан глобалізації технологічного обміну. ШІ має потенціал трансформувати не тільки сферу бізнесу, але й науку, освіту та медицину, сприяючи глобальному обміну знаннями та технологіями. Завдяки алгоритмам машинного навчання, ШІ дає змогу автоматизувати більшість операцій, що дозволяє значно прискорити обробку та передавання інформації. Китай активно інвестує в розвиток технологій ШІ і вже є лідером у цій сфері на міжнародному рівні. Співпраця Китаю з Європейським Союзом у галузі ШІ дозволяє обом сторонам отримувати технології та інновації для розвитку своїх індустрій, а також створює нові платформи для обміну знаннями та ресурсами в галузі машинного навчання.

З огляду на глобальні екологічні проблеми та виклики, пов'язані з кліматичними змінами, технологічний обмін також стає важливим інструментом для впровадження відновлювальних джерел енергії. Глобалізація технологій у сфері відновлювальної енергетики дозволяє країнам обмінюватися передовими розробками у галузі сонячної, вітрової енергії, а також енергозбереження. Наприклад, Німеччина є однією з лідерів у розробці та впровадженні технологій відновлювальної енергетики, зокрема сонячних та вітрових електростанцій. Країна активно співпрацює з іншими країнами, зокрема з Бразилією, в рамках обміну технологіями для зменшення залежності від викопних джерел енергії: німецька компанія Nordex бере участь у будівництві вітрових електростанцій на узбережжі Бразилії; Німеччина підтримує розвиток сонячної енергетики через проекти Prosolar в Бразилії, де технології німецьких компаній активно використовуються для забезпечення стабільного енергопостачання [12].

Блокчейн-технології також стають важливим трендом, оскільки вони забезпечують високий рівень безпеки та прозорості при передачі даних і проведенні фінансових операцій. Ці технології мають великий потенціал для трансферу технологій, особливо в сфері фінансів, логістики та навіть охорони здоров'я.

Інтернет речей (IoT), що дозволяє пристроям обмінюватися даними через Інтернет, також активно впливає на глобалізацію технологічного обміну. Завдяки IoT створюються нові платформи для моніторингу та керування інфраструктурою, що дає змогу країнам більш ефективно ділитися даними та технологіями для розвитку міст, транспортних систем, сільського господарства та промисловості. Японія активно використовує IoT у виробничих процесах, зокрема в автомобільній промисловості, що дозволяє підвищити ефективність та безпеку на виробничих лініях. США, у свою чергу, активно імпортують японські технології в області «розумних міст» та «розумних будинків», створюючи нові можливості для обміну інноваціями у сфері IoT [13].

Відкритий доступ до знань (Open Access) та концепція відкритих інновацій (Open Innovation) також є важливими трендами, що сприяють глобалізації технологічного обміну. Відкритий доступ до наукових досліджень та інноваційних розробок дозволяє не лише швидко поширювати нові технології, а й залучати інші країни до їхнього розвитку. ЄС активно підтримує відкритий доступ до наукових статей і досліджень, що допомагає розвивати інновації та технології в країнах Африки, де відсутність фінансування на наукові дослідження часто є обмеженням для розвитку. Спільні проекти в галузі охорони здоров'я, екології та сільського господарства, засновані на відкритих інноваціях, дозволяють ефективно передавати технології між континентами [13].

Транскордонний трансфер технологій у сучасному світі стає важливим механізмом, що сприяє розвитку інновацій, поліпшенню економічних умов та зменшенню глобальних технологічних розривів між країнами. Однак цей процес

стикається з різноманітними викликами, які можуть значно вплинути на його ефективність, але одночасно відкривають нові можливості для покращення співпраці між державами, підприємствами та науковими установами. SWOT-аналіз дозволяє виявити сильні та слабкі сторони транскордонного трансферу технологій, а також можливості й загрози, що постають перед національними економіками в умовах глобальної конкуренції (табл. 2).

SWOT-аналіз транскордонного трансферу технологій в умовах техноглобалізму показує, що цей процес має значний потенціал для розвитку світової економіки, але й містить певні ризики. Основними перевагами є швидкий доступ до інновацій, підвищення інноваційного потенціалу та розвиток глобальних партнерств. Проте важливими проблемами залишаються нерівність у доступі до технологій, правові бар'єри, а також залежність від іноземних технологій. Тому країнам необхідно розробляти стратегії, що забезпечують ефективне використання трансферу технологій для досягнення сталого розвитку та економічного зростання.

Транскордонний трансфер технологій є важливим інструментом для стимулювання інновацій, економічного зростання та сталого розвитку в умовах техноглобалізації. Однак для того, щоб максимізувати його потенціал, необхідно розробити та впровадити ефективні політики та стратегії, які сприятимуть безперешкодному та вигідному обміну технологіями між країнами. Далі пропонуємо рекомендації для вдосконалення політики та стратегій у цій сфері:

- розвиток правової та регуляторної інфраструктури: доцільно створити гармонізовані міжнародні правові та регуляторні рамки для забезпечення прозорості та безпеки транскордонного трансферу технологій, зокрема в питаннях інтелектуальної власності, патентування та ліцензування. Це можливо реалізувати шляхом підписання та виконання міжнародних угод щодо захисту інтелектуальної власності, таких як угоди TRIPS, з удосконаленням процедур патентування та ліцензування, а також через створення спеціалізованих агентств та платформ для контролю і моніторингу трансферу технологій, які забезпечуватимуть захист прав власників та забезпечать рівний доступ для всіх учасників. На даний час Європейський Союз вже має досвід у розробці спільних стандартів і законодавчих актів для захисту інтелектуальної власності на рівні ЄС, що дозволяє країнам-членам мати єдину політику в цьому напрямі;

- стимулювання інвестицій у науково-дослідні та інноваційні проекти: доцільно запроваджувати державні програми фінансування, що стимулюватимуть інвестиції в дослідження, розробку нових технологій та їх подальший трансфер; важливим є також забезпечення сприятливого інвестиційного клімату для іноземних і місцевих компаній. Це можливо реалізувати шляхом ведення податкових пільг та субсидій для компаній, які активно займаються дослідженнями та розробкою нових технологій, а також для стартапів у сфері інновацій, а також шляхом підтримки міжнародних партнерств між державними і приватними інституціями для проведення спільних науково-дослідних програм, які можуть призвести до створення нових технологій, доступних для глобального обміну;

Таблиця 2

SWOT-аналіз транскордонного трансферу технологій в умовах техноглобалізму

Table 2

SWOT analysis of cross-border technology transfer in the context of technoglobalism

Сильні сторони	Слабкі сторони
Швидкий доступ до новітніх технологій. Транскордонний трансфер дозволяє країнам отримати доступ до інновацій і передових технологій, які вони не можуть розробити самостійно через відсутність необхідних ресурсів або інфраструктури. Підвищення інноваційного потенціалу. Завдяки технологічному обміну країни можуть модернізувати свої виробничі процеси, покращити продуктивність та знизити витрати. Вони можуть також залучати інвестиції у високотехнологічні проекти, що сприяє загальному економічному розвитку. Розвиток глобальних партнерств. Транскордонний трансфер технологій часто супроводжується укладенням міжнародних угод, що сприяє розвитку партнерств у різних галузях, таких як наука, енергетика, охорона здоров'я тощо. Підвищення конкурентоспроможності. Технологічний трансфер дозволяє країнам або компаніям, що отримують новітні технології, покращувати свою продукцію та послуги, що робить їх більш конкурентоспроможними на світових ринках.	Нерівність у доступі до технологій. Не всі країни мають рівний доступ до передових технологій через економічні бар'єри, політичні умови чи обмеження на інтелектуальну власність. Невизначеність в правових аспектах. Питання інтелектуальної власності, патентних прав та стандартів можуть бути складними для вирішення в межах міжнародного співробітництва. Залежність від іноземних технологій може створювати ризики для економік країн, оскільки вони стають вразливими до змін на міжнародних ринках або політичних умов. Конфлікти між країнами. Технологічний обмін може бути ускладнений через політичні або економічні конфлікти між країнами. Торгові санкції, обмеження на передачу технологій, а також недовіра між країнами можуть істотно гальмувати процес обміну інноваціями.
Можливості	Загрози
Глобальне поширення інновацій. Завдяки техноглобалізму, країни можуть здійснювати швидке поширення новітніх інновацій у різних галузях, що дозволяє створювати нові ринки і підвищувати рівень економічного розвитку на глобальному рівні. Технології в таких сферах, як зелені технології, цифровізація, штучний інтелект, можуть стати каталізатором для глобальних змін. Покращення екологічної ситуації. Завдяки обміну технологіями в сфері відновлювальної енергетики та екологічно чистих виробництв, країни можуть зменшити свою залежність від викопних ресурсів і знизити рівень забруднення навколишнього середовища. Це сприяє досягненню цілей сталого розвитку і зменшенню впливу на клімат. Розвиток нових ринків і робочих місць. Технологічний трансфер може стимулювати створення нових ринків для інноваційних продуктів і послуг, а також генерувати нові робочі місця в високотехнологічних секторах. Міжнародна співпраця для вирішення глобальних проблем. Технологічний трансфер дозволяє країнам працювати разом для вирішення глобальних проблем, таких як зміна клімату, бідність, енергетична безпека та інші. Це створює умови для поглибленої співпраці між державами і міжнародними організаціями в рамках сталого розвитку.	Перешкоди у вигляді політичних та економічних бар'єрів. Політичні та економічні бар'єри, такі як санкції, протекціонізм, торгові війни, можуть суттєво обмежити можливості для технологічного трансферу між країнами. Це може призвести до зниження інвестицій у розвиток новітніх технологій та обмежити міжнародний обмін знаннями. Безпека даних та кіберзагрози. Зловживання або несанкціоноване використання технологій може призвести до серйозних безпекових загроз. Необхідність адаптації технологій до місцевих умов. Не всі технології, що ефективно працюють у одній країні чи регіоні, можуть бути безпосередньо адаптовані до умов іншої країни. Потрібен час для адаптації технологій до місцевих потреб і ресурсів, що може сповільнити процес впровадження нових технологій. Нерівномірний розвиток технологій може призвести до ще більшого розриву між розвиненими країнами і країнами, що розвиваються.

Джерело: авторська розробка.

- покращення доступу до технологій для країн, що розвиваються: розробка стратегій, спрямованих на зниження бар'єрів для країн, що розвиваються, для доступу до новітніх технологій, зокрема через створення умов для дешевшого отримання ліцензій, покращення доступу до фінансування та технологічної інфраструктури. Це можливо реалізувати шляхом створення міжнародних фондів та механізмів субсидування для країн, що розвиваються, які бажають імпортувати технології (це може включати безвідсоткові кредити або гранти для фінансування імпорту передових технологій), а також через запровадження спеціальних програм трансферу технологій, що включають навчання місцевих фахівців, створення інноваційних хабів та інфраструктури для технологічного розвитку;

- підвищення рівня освіти та навичок у сфері інновацій та технологій: країнам доцільно інвестувати в освіту та навчання, щоб створити кваліфіковані кадри, здатні не лише впроваджувати нові технології, а й розробляти їх, що забезпечить ефективний трансфер та адаптацію технологій на місцевому рівні. Це можливо реалізувати шляхом створення спільно з міжнародними партнерами програм обміну студентами та науковцями для покращення доступу до передових знань і технологій, а також через підтримку розвитку національних технологічних парків, інкубаторів та технопарків, де можуть створюватися умови для розвитку стартапів та інновацій;

- сприяння співпраці між країнами та приватними компаніями: важливо сприяти розвитку міжнародної співпраці між державами та приватними компаніями, що здійснюють технологічний трансфер, особливо у стратегічних секторах, таких як відновлювальна енергетика, інформаційні технології, біотехнології. Це можливо реалізувати шляхом створення та підтримки міжнародних альянсів і коаліцій, які сприяють спільним інвестиціям у новітні технології, а також через ініціативи на рівні урядів, що стимулюють взаємодію між приватними та державними секторами для розробки і впровадження нових технологій;

- розвиток інфраструктури для трансферу технологій: необхідно створювати сприятливі умови для безперешкодного руху технологій, що включають розвинену інфраструктуру для обміну інформацією, логістики, а також підтримку спеціалізованих центрів для прийому та обміну технологіями. Це можливо реалізувати шляхом будівництва або модернізації інноваційних центрів, технопарків та інкубаторів, де підприємства можуть обмінюватися технологіями та отримувати консультації з питань їх впровадження, а також шляхом забезпечення доступу до онлайн-платформ для обміну технологічними інноваціями та науковими розробками.

Забезпечення ефективного транскордонного трансферу технологій в умовах техноглобалізації вимагає комплексного підходу, що включає розробку правової бази, інвестиції в науку та технології, а також розвиток міжнародної співпраці. Застосування цих рекомендацій дозволить забезпечити стійкий і ефективний розвиток технологій, підвищити конкурентоспроможність країн і компаній, а також сприяти глобальному економічному зростанню.

Висновки. Транскордонний трансфер технологій в умовах техноглобалізму є важливим чинником економічного розвитку та інноваційного прогресу країн. Сучасні технології стають основою для інтеграції глобальних ринків і створення нових виробничих можливостей. Водночас цей процес потребує належного управління, оскільки він може супроводжуватися викликами, пов'язаними з національною безпекою та економічною залежністю. Подальший розвиток трансферу технологій потребує гармонізації міжнародних норм і створення ефективної інфраструктури для забезпечення сталого розвитку.

Дослідження транскордонного трансферу технологій в умовах техноглобалізму має важливе практичне значення для формування ефективної політики в галузі інновацій та розвитку національних економік. Результати можуть бути використані для удосконалення механізмів міжнародного співробітництва та технологічного обміну між країнами. Зокрема, це дозволяє знизити технологічну відсталість та прискорити інтеграцію новітніх технологій в промислові процеси. Крім того, вивчення трансферу технологій сприяє створенню сприятливих умов для інвестицій та розвитку високотехнологічних секторів економіки.

Перспективи подальших наукових розробок у напрямі вивчення транскордонного трансферу технологій передбачають дослідження нових моделей міжнародної співпраці, що сприятимуть більш ефективному обміну інноваціями між країнами. Важливим є розвиток теоретичних основ для оцінки впливу техноглобалізму на глобальні технологічні ланцюги і їх адаптацію до національних умов. Також перспективним є вивчення механізмів регулювання технологічного обміну для забезпечення безпеки та сталого розвитку. З огляду на швидкий розвиток нових технологій, подальші дослідження можуть зосередитися на специфіці трансферу в таких сферах, як штучний інтелект, біотехнології та відновлювальна енергетика.

1. Борисов І.В. Перспективи розвитку інноваційної інфраструктури країни в умовах індустрії 4.0. *Право та інновації*. 2022. № 3(39). С. 23-29. DOI: [https://doi.org/10.37772/2518-1718-2022-3\(39\)-3](https://doi.org/10.37772/2518-1718-2022-3(39)-3).
2. Глобальний ринок інтелектуальної власності: масштаби, структура, інститути: монографія / Столярчук Я.М., Галенко О.М., Біленький О. Ю., Столярчук В.М. Київ: КНЕУ, 2016. 331 с.
3. Колесник М., Кривицька Н., Тертичний Я. Роль інноваційної інфраструктури у стратегічному розвитку підприємств в призмі євроінтеграційних процесів. *Інноваційна економіка*. 2025. №4. С. 111-117. URL: <https://inneco.org/index.php/inneco/article/view/1363> (дата звернення: 14.03.2025).
4. Краус Н. М. Інноваційна економіка в глобалізованому світі: інституціональний базис формування та траєкторія розвитку : монографія. Київ : Аграр Медіа Груп, 2019. 492 с.
5. Мартиненко М., Томах В., Командровська В. Розвиток інноваційної інфраструктури для досягнення успіху компанії. *Наукові перспективи*. 2023. № 9(39). С. 381-391. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-9\(39\)-381-391](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-9(39)-381-391).
6. Олексенко Л. В. Інноваційна інфраструктура як чинник активізації інноваційної діяльності у провідних країнах світу. *Управління економікою: теорія та практика* : зб. наук. пр. Київ: ІЕП НАНУ, 2020. С. 223-242. DOI: <https://doi.org/10.37405/2221-1187.2020.223-242>.
7. Поворозник М.Ю. Корпоративні інноваційні кластери БНП. *Економічний простір*. 2024. №196. С. 73-77. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.196.73-77>
8. Поворозник М. Транснаціоналізація як регулятор міжнародного технічного поділу праці у середовищі транскордонного руху патентів і ліцензій. *Економічний простір*. 2022. №182. С. 17-22. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-2>
9. Портной Є. Інноваційна діяльність підприємств в умовах цифрової трансформації. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. №6 (15). С. 31-38. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.15-5>
10. Krzysztof Janasz, Beata Ślusarczyk, Joanna Wiśniewska Facilitating technology transfer processes in a cross-border region - a case study of SMEs in the West Pomeranian Voivodeship and the Land of Brandenburg. *Administration & Public Management Review*. 2024. Vol 175. Issue 1. P. 25. DOI: 10.24818/amp/2024.42-02
11. Rong K., Ling Y., Yang T. et al. Cross-border data transfer: patterns and discrepancies. *J Int Bus Policy*. 2025. №8. P. 10–32. DOI: <https://doi.org/10.1057/s42214-025-00209-7>
12. Hong E., Shin J.-K. and Zou H. Cross-border mergers and acquisitions from emerging economy firms: a new channel for technology augmentation. *International Journal of Development Issues*. 2024. Vol. 23, No. 2. Pp. 282-303. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJDI-03-2023-0083>
13. WIPO IP Facts and Figures 2024. URL: <https://tind.wipo.int/record/57723?v=pdf> (дата звернення: 01.04.2025).

References

1. Borisov, I.V. "Prospects for the development of the country's innovation infrastructure in the context of industry 4.0". *Law and Innovation*, no. 3(39), 2022, pp. 23-29, [https://doi.org/10.37772/2518-1718-2022-3\(39\)-3](https://doi.org/10.37772/2518-1718-2022-3(39)-3).
2. Stolyarchuk, Ya.M., et al. *The global intellectual property market: scale, structure, institutions*: monograph. KNEU, 2016.

3. Kolesnyk, M., Kryvytska, N., and Ya. Tertychnyy. "The role of innovation infrastructure in the strategic development of enterprises in the context of European integration processes." *Innovative Economy*, no. 4, 2025, pp. 111-117, inneco.org/index.php/innecoua/article/view/1363. Accessed 14 Mar. 2025
4. Kraus, N. M. *Innovative economy in a globalized world: institutional basis of formation and trajectory of development*: monograph. Agrar Media Group, 2019.
5. Martynenko, M., Tomakh, V., and V.Komandrovskya. "Development of innovation infrastructure for achieving company success." *Scientific perspectives*, no. 9(39), 2023, pp. 381-391, [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-9\(39\)-381-391](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-9(39)-381-391).
6. Oleksenko, L. V. "Innovative infrastructure as a factor in activating innovation activity in leading countries of the world." *Economic Management: Theory and Practice: Collection of Scientific Proceedings Kyiv: Institute of Industrial Engineering of the National Academy of Sciences*, 2020, pp. 223-242, <https://doi.org/10.37405/2221-1187.2020.223-242>.
7. Povoroznyk, M.Yu. "Corporate Innovation Clusters of the National Bank of Ukraine." *Economic Space*, no. 196, 2024, pp. 73-77, <https://doi.org/10.30838/EP.196.73-77>.
8. Povoroznyk, M. "Transnationalization as a Regulator of International Technical Division of Labor in the Environment of Cross-Border Movement of Patents and Licenses." *Economic Space*, no. 182, 2022, pp. 17-22, <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-2>.
9. Portnoy, E. "Innovative activity of enterprises in the context of digital transformation." *Digital economy and economic security*, no. 6 (15), 2024, pp. 31-38, <https://doi.org/10.32782/dees.15-5>.
10. Janasz, Krzysztof, Ślusarczyk, Beata, and Joanna Wiśniewska. "Facilitating technology transfer processes in a cross-border region - a case study of SMEs in the West Pomeranian Voivodeship and the Land of Brandenburg." *Administration & Public Management Review*, vol 175, issue 1, 2024, pp. 25, 10.24818/amp/2024.42-02
11. Rong, K., Ling, Y., Yang, T. et al. "Cross-border data transfer: patterns and discrepancies." *J Int Bus Policy*, no. 8, 2025, pp. 10-32, <https://doi.org/10.1057/s42214-025-00209-7>.
12. Hong, E., Shin, J.-K., Zou, H. "Cross-border mergers and acquisitions from emerging economy firms: a new channel for technology augmentation". *International Journal of Development Issues*, vol. 23, no. 2, 2024, pp. 282-303, <https://doi.org/10.1108/IJDI-03-2023-0083>.
13. WIPO IP Facts and Figures 2024, tind.wipo.int/record/57723?v=pdf. Accessed 01 April 2025.

Дата подання: 30.03.2025

МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ
INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS

УДК 339.5:341.217

doi: <https://doi.org/10.15330/apred.1.21.148-160>

Кудирко Л.П.¹, Тонюк Ю.В.²

**МЕХАНІЗМИ СОТ ЩОДО ВРЕГУЛЮВАННЯ СУПЕРЕЧОК В УМОВАХ
ПОСИЛЕННЯ АСИМЕТРІЇ В МІЖНАРОДНИХ ТОРГОВЕЛЬНИХ ВІДНОСИНАХ**

Державний торговельно-економічний університет,
кафедра світової економіки,
вулиця Кіото, 19, Київ,
02156, Україна,
тел.: 044 513 33 48,
¹e-mail: l.kudyrko@knute.edu.ua
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9089-7223>

²e-mail: tonuk.julia@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-7041-7570>

Анотація. Метою даної статті є виявлення основних тенденцій у врегулюванні міждержавних торговельних суперечок через механізми СОТ, а також визначення ключових факторів, що впливають на їх ефективність.

Для дослідження даної проблематики було використано комплекс *методів*, зокрема: статистичний метод, порівняльний аналіз, елементи інституціоналістського підходу.

Результати дослідження засвідчують поглиблення асиметрії в міжнародних торговельних відносинах та ослаблення впливовості механізмів СОТ щодо ефективного врегулювання торговельних суперечок між її членами. В умовах дестабілізації існуючих регуляторів глобальної торговельної системи утверджуються альтернативні механізми вирішення спорів. Особливий запит на ефективні інструменти захисту своїх торговельних інтересів демонструють країни з незначним економічним потенціалом, які мають торговельно-економічні відносини із більш потужними партнерами. Секторальний аналіз торговельних суперечок за 2023-2025 роки вказує на зростання конфліктів у сферах захисту внутрішнього ринку, екологічних заходів та державної підтримки окремих галузей.

Теоретична значимість дослідження полягає в узагальненні актуальних тенденцій у врегулюванні торговельних суперечок у СОТ та оцінці впливу глобальних процесів на цей механізм. Результати дослідження сприяють поглибленому розумінню еволюції міжнародної торговельної політики. Визначені закономірності можуть бути використані для подальшого розвитку теорії міжнародної торгівлі в умовах посилення асиметрії розвитку між державами-членами глобальної торговельної системи.

Практична цінність зумовлена можливістю використання отриманих результатів для вдосконалення механізмів захисту торговельних інтересів держав. Виявлення основних тенденцій може допомогти урядам та бізнесу адаптувати свої стратегії до змін у міжнародній торговельній системі.

Перспективи подальших досліджень можна вбачати в аналізі ефективності альтернативних методів врегулювання торговельних спорів поза рамками СОТ. Дослідження ролі асиметричних регіональних торговельних угод та їхнього впливу на систему СОТ є актуальним у контексті зростаючої фрагментації світової торгівлі.

Ключові слова: торговельні суперечки, СОТ, асиметричний розвиток, міжнародна торгівля, торговельно-економічні угоди.

Kudyrko L.P.¹, Toniuk Y.V.²

WTO DISPUTE SETTLEMENT MECHANISMS IN THE CONTEXT OF INCREASING ASYMMETRY IN GLOBAL TRADE

State University of Trade and Economics,
Department of International Economics,
19 Kyoto Street, Kyiv,
02156, Ukraine,
tel.: 044 531 48 72,
¹e-mail: l.kudyrko@knute.edu.ua
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9089-7223>

²e-mail: tonuk.julia@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-7041-7570>

Abstract. This article examines current trends in the resolution of interstate trade disputes through the mechanisms of the World Trade Organization, with an emphasis on identifying the key factors influencing their effectiveness.

To study this issue, a set of methods was used, in particular: statistical method, comparative analysis, elements of the institutionalist approach.

The study reveals that asymmetries in international trade are deepening, while the effectiveness of WTO mechanisms in resolving disputes among member states is declining. As global trade governance instruments weaken, alternative approaches to dispute resolution are increasingly emerging. The rise of economic nationalism among member states as a regulatory norm exacerbates trade conflicts. Countries with limited economic power, often engaging in trade with stronger partners, are particularly dependent on effective protection mechanisms for their interests.

Sectoral analysis of trade disputes for 2023–2025 highlights growing tensions in areas such as domestic market protection, environmental regulation, and state support for strategic industries. Disputes have intensified in sectors including electric vehicles, agricultural products, and new tariff regimes, indicating a shift in the focus of trade conflicts and posing new challenges for the WTO dispute settlement system.

The theoretical value of the study lies in synthesizing current developments in WTO dispute resolution and assessing how global processes affect this institutional mechanism. The findings contribute to the broader understanding of international trade policy evolution and may serve as a basis for refining theoretical approaches to global trade in the context of widening development asymmetries among WTO members.

The study's practical significance stems from its potential to inform improvements in mechanisms for protecting national trade interests. Further research should explore the effectiveness of alternative dispute resolution methods outside the WTO, particularly in the context of asymmetric regional trade agreements and digital trade, which present emerging challenges for global trade governance.

Keywords: trade disputes, WTO, asymmetric development, international trade, trade and economic agreements

Вступ. Актуальність теми зумовлена зростанням кількості торговельних суперечок у світі в останні роки та безпрецедентною хвилею протекціоністських заходів з боку провідних учасників глобальної торговельної системи в новітніх умовах[1]. Адже це загрожує розпалюванням торговельних воєн «всі проти всіх» та ризиками колапсу для

всієї глобальної економіки. Песимістичні прогнози щодо катастрофічного перебігу подій для світової спільноти починають домінувати та підсилювати очікування найбільш негативних сценаріїв розвитку. Разом з тим, попри все, механізм врегулювання суперечок у СОТ все ж таки залишається ключовим інструментом досягнення справедливості в міжнародній торгівлі. Хоча не можна не визнати, що його ефективність зазнає істотних викликів. Криза Апеляційного органу, збільшення двосторонніх торговельних угод та альтернативних механізмів розв'язання спорів змінюють динаміку звернень до СОТ. Водночас, розширення практики застосування технічних бар'єрів, екологічних стандартів та митних обмежень створює нові виклики для торговельної системи. Аналіз тенденцій врегулювання суперечок дозволяє оцінити ефективність поточного механізму та визначити напрями його вдосконалення. Дослідження цієї теми є важливим в контексті потенційних напрямів трансформації системи вирішення спорів у СОТ.

Апелювання до сучасних наукових розвідок засвідчує, що вони достатньо диверсифіковані та висвітлюють різні аспекти діяльності СОТ щодо врегулювання торговельних суперечок, зокрема в контексті її еволюції та новітніх викликів. Так, праці Гужви І. та Калюжної Н. розкривають теоретичні засади механізму вирішення спорів [2; 3]. Науковцями Мазаракі Н. та Гончаровою Ю. акцентується увага на проблемі подолання невідповідностей у рішеннях СОТ, що є актуальним з огляду сучасних торговельних викликів [4]. Сафарлі К. піднімає питання правових аспектів застосування норм СОТ [5], тоді як Сідляр В. досліджує вплив пандемії COVID-19 на трансформацію торговельних політик провідних учасників глобальної торгівлі, зокрема в контексті актуалізації протекціоністської практики та механізмів протидії новому економічному націоналізму[6].

В науковій праці Тищенко Ю. презентовано оцінку підходів до тлумачення угод СОТ, що має важливе значення для релевантного застосування норм міжнародного торговельного права саме в контексті торговельних суперечок [7].

Окремі аспекти загострення конфліктності міждержавних торговельних відносин через вплив економічної асиметрії країн-партнерів розглядаються в науковій публікації Калюжної Н. та Кудирко Л.[8]. Авторами зауважується, що різний економічний потенціал країн впливає на їх переговорну потужність при вирішенні торговельних суперечок, що актуалізує запит на пошук більш релевантних інструментів захисту національних інтересів, зокрема малих держав.

Зауважимо, що питання механізмів подолання диспропорційності в торговельних позиціях держав-партнерів та врегулювання суперечок у взаємній торгівлі в новітніх умовах має чіткий геополітичний та безпековий вимір. Зокрема, можливості використання міжнародних інституційних важелів в умовах поглибленої торговельної співпраці асиметричних партнерів достатньо розлого продемонстровано в працях Ван Х.[9], Тунг Н.[10], Зуокуй Л.[11]. Оцінюючи результативність традиційних інструментів захисту торговельних інтересів для партнерів різної ваги та ризики закріплення слабого геополітичного статусу малих держав, науковці Купер Е. та Шульц К.-А.[12] обґрунтовують гіпотезу щодо можливостей геостратегічного переміщення другорядних держав та посилення їх глобального статусу не лише завдяки формальним нормам глобальної торговельної системи, але й завдячуючи своєму особливому впливу, який малі економіки можуть підсилити через участь в міжнародних мережах виробництва та збуту товарів та послуг.

Особливо важливою проблематика врегулювання торговельних суперечок є для нашої держави. Досвід України узагальнюють в своєму дослідженні Яценко О. М. та

Ускова Д. С. Вони аналізують ефективність використання механізмів СОТ у захисті національних економічних інтересів [13].

Попри значну кількість наукових публікацій по даній темі, сучасний перебіг подій в глобальній торговельній системі вказує на нові виклики та потребує більш поглибленого аналізу. Адже мова може йти про подальшу ескалацію міждержавних торговельних конфліктів та виразний запит на більш ефективні механізми захисту національних інтересів держав – партнерів. Особливо це стосується тих, хто є особливо вразливими в турбулентних умовах торговельних воєн між провідними глобальними гравцями з огляду на свій незначний економічний потенціал, а відтак і вплив. Чи варто сподіватися за таких обставин на сформовані зусиллями міждержавної координації в попередні десятиліття механізми СОТ? Чи можна їх вважати дієвим інструментом для підтримки стабільності глобальної торгівлі в цих умовах дестабілізації та подальшої економічної асиметрії, чи мова має йти про повне перезавантаження глобальної регуляторної матриці? Про що свідчать кейси країн нинішнього та попередніх періодів стосовно можливостей подальшого використання механізмів СОТ з врегулювання торговельних суперечок? Ці та низка інших питань виникають та потребують відповідей, що, власне, і складатиме зміст пропонованої роботи.

Постановка завдання. Метою даної статті є виявлення основних тенденцій у врегулюванні міждержавних торговельних суперечок через механізми СОТ, а також визначення ключових факторів, що впливають на їх ефективність.

Для дослідження даної проблематики було використано комплекс *методів*, а саме: статистичний метод для аналізу динаміки кількості звернень на консультації, участі членів СОТ у суперечках та створених панелей; порівняльний метод для визначення змін у структурі торговельних спорів за різні періоди; метод тенденційного аналізу для оцінки змін у кількості арбітражних рішень та ефективності їх виконання. Також застосовано елементи інституціоналістського підходу для інтерпретації впливу політичних та економічних факторів на механізм вирішення суперечок у СОТ.

Результати. У сучасному глобалізованому світі торговельні суперечки є невід'ємною частиною міжнародних економічних відносин. Світова організація торгівлі відіграє ключову роль у забезпеченні справедливого та ефективного механізму врегулювання таких суперечок. Протягом останніх десятиліть спостерігається зростання кількості торговельних конфліктів, що зумовлено розширенням міжнародної торгівлі та змінами в регуляторних підходах країн. Дослідження головних тенденцій у врегулюванні торговельних суперечок у СОТ дозволяє оцінити ефективність існуючих механізмів та можливі напрями їх удосконалення.

Запити на консультації є початковим етапом механізму врегулювання суперечок у СОТ, що відображає зацікавленість членів організації у мирному розв'язанні торговельних конфліктів. Аналіз кількості таких запитів дає змогу оцінити загальну активність сторін у зверненні до механізму СОТ та визначити основні періоди загострення суперечок (рис.1).

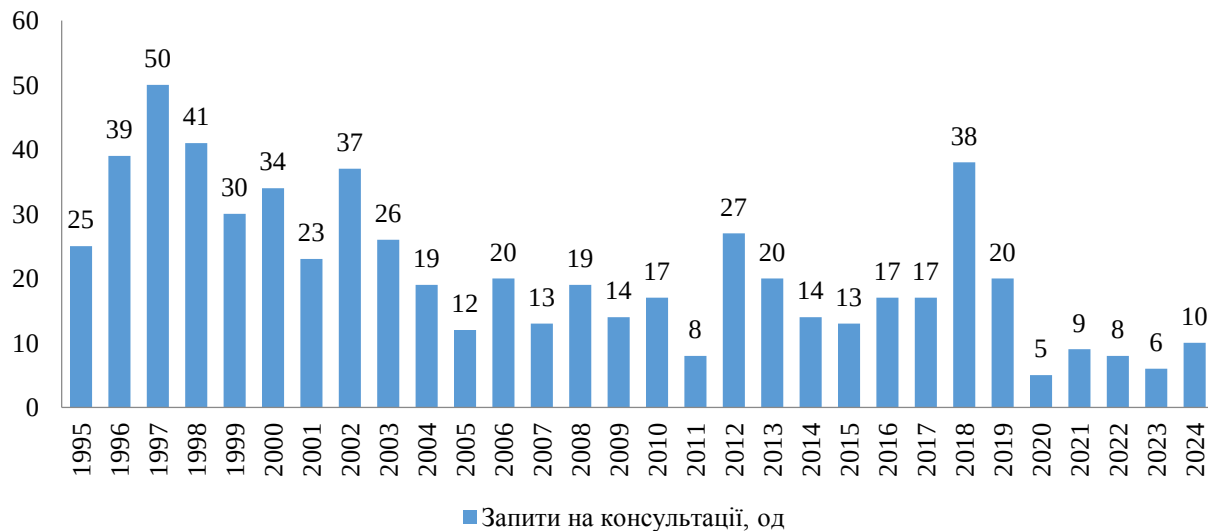


Рис. 1. Запити на консультації до СОТ для вирішення торговельних суперечок за 1995-2024 рр., од

Fig. 1. Requests for consultations to the WTO to resolve trade disputes in 1995-2024, units
Джерело: сформовано авторами на основі [14]

Запити на консультації до СОТ для вирішення торговельних суперечок демонструють значну варіативність у динаміці за досліджуваний період. Пік активності припав на 1997 рік, коли було подано 50 запитів, що пов'язано із поступовим набуттям чинності механізму врегулювання суперечок після створення СОТ у 1995 році. У наступні роки кількість запитів коливалася, що свідчить про різний рівень торговельної напруженості у світі. У 2001 році спостерігався спад до 23 запитів через глобальні економічні потрясіння, викликані кризовими явищами та політичними подіями. У 2012 році зафіксовано зростання до 27 запитів, що пов'язано із новими викликами в міжнародній торгівлі, зокрема зміною торговельних режимів та впровадженням нових регуляторних заходів. Найбільше зростання у XXI столітті відбулося у 2018 році, коли кількість запитів досягла 38, що є наслідком активізації торговельних суперечок між великими економіками. Після цього спостерігається тенденція до зниження, яка особливо помітна у 2020 році, коли кількість запитів впала до 5, що зумовлено пандемією COVID-19 та уповільненням глобальної торгівлі. У 2021-2024 роках рівень запитів залишався низьким, що свідчить про зміну підходів до вирішення суперечок та зниження активності в рамках СОТ. Невелике підвищення у 2024 році (до 10 запитів) пов'язане з поступовим відновленням торговельної активності та необхідністю врегулювання накопичених конфліктів. Важливими факторами, що впливали на ці зміни, є глобальні економічні кризи, зміни у міжнародних торговельних політиках, а також ефективність самого механізму врегулювання суперечок у СОТ.

Вивчення рівня участі членів СОТ у врегулюванні торговельних суперечок дозволяє зрозуміти, які країни найчастіше ініціюють або стають відповідачами у таких процесах. Це також дає змогу оцінити активність окремих держав у відстоюванні своїх торговельних інтересів через механізм СОТ (рис.2).

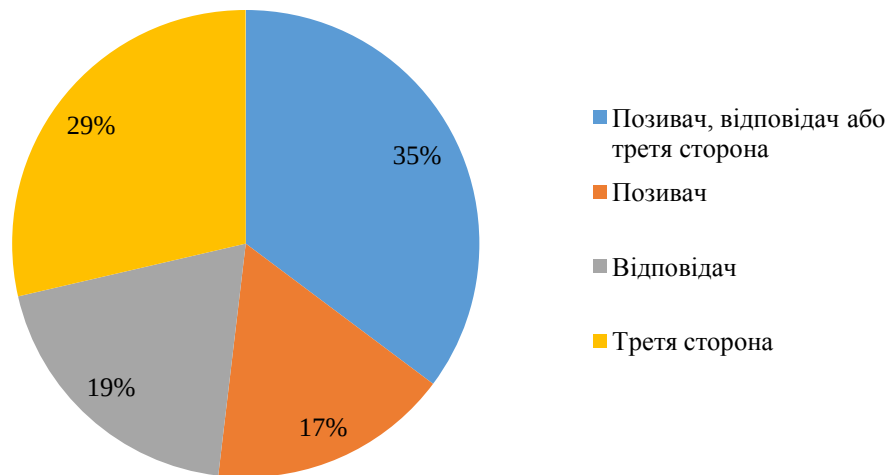


Рис. 2. Участь членів СОТ у врегулюванні суперечок за 1995-2024 рр., од
Fig. 2. WTO members' participation in dispute settlement in 1995-2024, units
Джерело: сформовано авторами на основі [14]

Рівень участі членів СОТ у врегулюванні суперечок дозволяє оцінити їхню активність у відстоюванні своїх інтересів у межах багатосторонньої торговельної системи. Кількість випадків участі членів СОТ у суперечках як позивачів, відповідачів або третіх сторін становить 112, що свідчить про високу зацікавленість країн у вирішенні торговельних конфліктів через інституційні механізми. Кількість випадків, коли країни виступали позивачами (53), дещо менша, ніж випадки, коли вони ставали відповідачами (62), що вказує на те, що деякі країни частіше стають об'єктами скарг. Висока активність у ролі позивачів вказує на наявність інструментів для захисту своїх інтересів та довіру до механізму СОТ. Разом з тим, частіша участь країн у статусі відповідача зумовлена впровадженням ними політик, які суперечать нормам СОТ або які сприймаються як дискримінаційні. Значний рівень участі у ролі третьої сторони (91) свідчить про те, що багато держав уважно стежать за розвитком суперечок, які можуть впливати на їхні економічні інтереси. Така тенденція пояснюється тим, що рішення у суперечках створюють прецеденти, які можуть мати довгострокові наслідки для світової торгівлі.

Розгляд порушених угод у межах торговельних суперечок дозволяє визначити, які аспекти багатосторонньої торговельної системи найчастіше стають предметом конфліктів. Це також допомагає виявити сфери, де норми СОТ можуть потребувати уточнення або доповнення для зниження кількості спорів (рис.3).



Рис. 3. Угоди, порушені в суперечках СОТ за 1995-2024 pp., од
Fig. 3. Agreements implicated in WTO disputes in 1995-2024, units
 Джерело: сформовано авторами на основі [14]

Аналіз порушених угод у межах суперечок СОТ дозволяє зрозуміти, які аспекти торговельних відносин найчастіше стають предметом конфліктів. Найбільша кількість порушень припадає на Генеральну угоду з тарифів і торгівлі (ГАТТ) 1994 року – 525 випадків, що вказує на її фундаментальне значення у світовій торгівлі. Крім того, на ГАТТ часто посилаються разом із більш конкретними угодами, що пояснює, чому воно фігурує в 525 із 631 суперечок. Значна частка порушень пов'язана з антидемпінговими заходами (144) та субсидіями (141), що свідчить про гостру конкуренцію між країнами у сфері промислової та торговельної політики. Суперечки щодо сільського господарства (89) є наслідком політики субсидування сільськогосподарського виробництва у розвинених країнах. Захисні заходи (62) свідчать про те, що країни часто вдаються до протекціоністських інструментів, що викликає незадоволення у торговельних партнерів. Порушення у сфері технічних бар'єрів у торгівлі (57) та санітарних і фітосанітарних заходів (54) демонструють, що регулювання продукції та стандартів також є предметом суперечок. Торговельні заходи, пов'язані з інвестиціями (49), та ліцензуванням (49) свідчать про прагнення країн регулювати доступ до своїх ринків, що може спричиняти конфлікти. Значна кількість спорів стосується торговельних аспектів прав інтелектуальної власності (44), що підкреслює важливість цієї теми у світовій економіці. Велика кількість спорів за різними угодами підтверджує, що механізм СОТ охоплює широке коло торговельних питань.

Аналіз створених панелей та охоплених ними суперечок дозволяє оцінити ефективність механізму вирішення спорів у СОТ. Кількість та особливості таких панелей відображають рівень завантаженості системи врегулювання суперечок та її спроможність оперативно реагувати на торговельні конфлікти (рис.4).



Рис. 4. Панелі, створені Органом врегулювання суперечок (DSB), та охоплені ними торговельні суперечки за 1995-2024 рр., од

Fig. 4. Panels established by the Dispute Settlement Body (DSB) and trade disputes covered by them in 1995-2024, units

Джерело: сформовано авторами на основі [14]

Динаміка створення панелей Органом врегулювання суперечок (DSB) та кількість охоплених ними суперечок демонструє нерівномірність у розгляді торговельних спорів. У перші роки функціонування СОТ спостерігається поступове зростання кількості створених панелей, що свідчить про накопичення суперечок та довіру членів СОТ до механізму врегулювання. Пік активності припадає на 2018 рік, коли було створено 28 панелей, що пов'язано із загостренням торговельних відносин між великими економіками, зокрема торговельними війнами між США та Китаєм. У 1999 та 2003 роках також зафіксовані високі показники, що відображає наслідки фінансових криз та зміну економічних політик окремих країн. Після 2018 року кількість створених панелей поступово зменшується, що пов'язано з кризою механізму врегулювання суперечок СОТ через блокування призначень членів Апеляційного органу. Мінімальні показники зафіксовані у 2022 році (1 панель), що свідчить про серйозні проблеми у функціонуванні системи врегулювання суперечок. Зменшення кількості створених панелей після 2019 року пов'язане не лише з інституційною кризою, а й із загальним спадом міжнародної торгівлі через пандемію COVID-19. Важливим фактором впливу є тривалість розгляду справ, яка знижує ефективність механізму та стримує країни від ініціювання нових суперечок. Також слід враховувати політичні чинники, оскільки окремі держави можуть надавати перевагу двостороннім переговорам або застосуванню санкцій замість звернення до СОТ. Загалом, аналіз показників свідчить про зміну ставлення країн до механізму врегулювання суперечок СОТ та необхідність його реформування для підвищення ефективності.

Арбітражі щодо періоду виконання відіграють важливу роль у забезпеченні належного виконання рішень СОТ, визначаючи реалістичні строки їх імплементації.

Аналіз кількості таких арбітражів дозволяє зрозуміти, наскільки часто учасники суперечок звертаються до цього механізму (рис.5).



Рис. 5. Кількість арбітражів щодо періоду виконання за 1995-2024 рр., од
 Fig. 5. Number of arbitrations in relation to the performance period in 1995-2024, units
 Джерело: сформовано авторами на основі [14]

Кількість арбітражних рішень щодо періоду виконання демонструє значні коливання та загальну тенденцію до зниження у другій половині аналізованого періоду. У перші роки функціонування СОТ кількість виконаних арбітражних рішень залишалася на нульовому рівні, що пов'язано з адаптацією механізму та необхідністю накопичення відповідних процедурних практик. У 1998 році відбулося зростання до 3 рішень, що свідчить про поступове впровадження механізму виконання рішень СОТ. Протягом 2000-х років кількість арбітражів залишалася відносно стабільною, хоча у деякі роки (2006, 2007, 2009) спостерігалися зниження до 1-2 рішень. Це свідчить про складнощі у виконанні рішень СОТ, зокрема через політичний тиск та економічні розбіжності між сторонами спору. У період 2010-2014 років кількість виконаних рішень суттєво знизилася, а в деякі роки їх не було взагалі, що є наслідком загального зниження ефективності механізму примусового виконання рішень. Після 2015 року арбітражні рішення виконувалися лише епізодично, а починаючи з 2019 року їх фактично не було, що пов'язано з кризою Апеляційного органу СОТ. Важливим фактором впливу є небажання окремих держав дотримуватися рішень СОТ або знаходити альтернативні способи розв'язання торговельних конфліктів. Зниження кількості виконаних арбітражних рішень може також пояснюватися зменшенням кількості нових справ, які доходять до стадії ухвалення рішень. Крім того, пандемія COVID-19 та її наслідки для глобальної економіки вплинули на зниження активності у сфері врегулювання торговельних суперечок. Загалом, аналіз тенденцій виконання арбітражних рішень свідчить про необхідність реформування механізму СОТ для підвищення його дієвості та забезпечення дотримання прийнятих рішень.

Аналіз торговельних суперечок за останні роки дає змогу оцінити поточні виклики, з якими стикаються члени СОТ. Ці дані є важливими для розуміння нових тенденцій у регулюванні торговельних конфліктів та прогнозування можливих змін у механізмах вирішення спорів (табл.1).

Таблиця 1

Торговельні суперечки за 2023-2025 рр.

Table 1

Trade disputes in 2023-2025

Дата запиту на консультацію	Позивач	Назва
24.01.2023	Індонезія	ЄС - CVD/AD на нержавіючій сталі (Індонезія)
17.05.2023	Аргентина	США - Вимірювання вмісту аміаку на OCTG (Аргентина)
11.08.2023	Індонезія	ЄС - CVD на біодизельному паливі (Індонезія)
18.09.2023	Україна	Словацька Республіка - сільськогосподарська продукція (Україна)
18.09.2023	Україна	Угорщина - сільськогосподарська продукція (Україна)
18.09.2023	Україна	Польща - сільськогосподарська продукція (Україна)
07.02.2024	Індонезія	ЄС - АД на жирні кислоти (Індонезія)
26.03.2024	Китай	США - IRA (Китай)
15.04.2024	Південна Африка	ЄС - Цитрусові II (Південна Африка)
26.07.2024	Європейський Союз	Китайський Тайбей - Офшорні вітрові установки (ЄС)
09.08.2024	Китай	Європейський Союз - Тимчасові компенсаційні мита на нові акумуляторні електромобілі з Китаю
06.09.2024	Китай	Канада - Заходи щодо певних товарів (Китай)
23.09.2024	Європейський Союз	Китай - Розслідування щодо CVD молочних продуктів (ЄС)
08.10.2024	Китай	Туреччина - Заходи щодо електромобілів та інших видів транспортних засобів з Китаю
04.11.2024	Китай	ЄС - Остаточні CVD щодо електромобілів
25.11.2024	Європейський Союз	Китай - Попередні адвалерні мита на бренді (ЄС)
20.01.2025	Європейський Союз	Китай - Спеціальні мита (ЄС)
04.02.2025	Китай	США - Додаткові тарифні заходи (Китай)
04.03.2025	Канада	США - Додаткові мита (Канада)
12.03.2025	Канада	США - Вироби зі сталі та алюмінію (Канада)
20.03.2025	Канада	Китай - Сільськогосподарська та рибна продукція (Канада)

Джерело: сформовано авторами на основі [14]

Останні торговельні суперечки, зареєстровані в СОТ у 2023-2025 роках, демонструють загострення глобальних торговельних конфліктів та активізацію застосування захисних заходів. У цей період суттєво зросла кількість скарг, пов'язаних із введенням антидемпінгових (AD) та компенсаційних (CVD) мит, що свідчить про зростаючу роль торговельного протекціонізму. Значну частину справ ініціювали Китай, Європейський Союз та США, що відображає триваючі торговельні суперечки між цими економічними гігантами. Відчутна також активність України у 2023 році, яка подала три скарги проти Польщі, Угорщини та Словаччини щодо обмежень на імпорт української сільськогосподарської продукції. Це свідчить про важливість питань аграрного експорту для економіки України, особливо у контексті війни та перебудови логістичних ланцюгів.

Особливої уваги заслуговує конфлікт між Китаєм та ЄС, який загострився через введення компенсаційних мит на електромобілі, що є наслідком стратегічних економічних рішень ЄС щодо захисту власного автомобілебудування. Натомість Китай відповів розслідуванням щодо компенсаційних мит на молочні продукти та обмежувальними заходами щодо європейського бренді, що свідчить про політику взаємних санкцій. США також опинилися в центрі багатьох суперечок, зокрема через заходи, пов'язані із Законом про зниження інфляції (IRA), які Китай вважає дискримінаційними. Додаткові тарифні

заходи між США, Китаєм та Канадою вказують на триваючу торговельну напруженість та використання тарифів як інструменту економічного тиску.

Окремим аспектом є збільшення кількості суперечок у сфері екологічно орієнтованої економіки, зокрема щодо вітрових установок та біопалива. Це свідчить про зростаюче значення кліматичних і екологічних стандартів у міжнародній торгівлі та можливість їх використання як прихованого бар'єру для імпорту. Також привертає увагу поява нових акторів у торговельних спорах, зокрема Південної Африки. Водночас зменшення кількості суперечок, пов'язаних із сировинними товарами, свідчить про переформатування глобальних ринків та зміну пріоритетів у міжнародній торгівлі.

Аналіз тенденцій останніх років вказує на зростаючу кількість двосторонніх торговельних конфліктів, які впливають на загальну стабільність світової економіки. Відсутність ефективного функціонування Апеляційного органу СОТ може ускладнювати розв'язання спорів та стимулювати застосування односторонніх заходів. У такій ситуації зростає потреба в реформуванні механізмів врегулювання торговельних конфліктів та адаптації СОТ до нових глобальних викликів.

Висновки. Аналіз сучасної практики врегулювання торговельних суперечок у СОТ свідчить про посилення неопротекціоністських заходів та зростання кількості двосторонніх конфліктів. Відзначається зменшення ефективності механізму врегулювання суперечок, особливо через кризу Апеляційного органу, що стримує виконання рішень. Зниження кількості арбітражних рішень щодо виконання рішень СОТ вказує на труднощі з їхньою імплементацією, що підриває довіру до механізму. Збільшення спорів у стратегічних секторах, таких як електромобілі, екологічні технології та аграрний експорт, демонструє зміну фокусу глобальної торговельної політики. Посилення ролі Китаю, ЄС та США у торговельних суперечках свідчить про загострення конкуренції між найбільшими економіками світу. Зростаюча кількість спорів між країнами з різним економічним потенціалом та асиметрією в розвитку відображає потребу в більш збалансованих підходах до регулювання міжнародної торгівлі.

Подальший розвиток системи врегулювання суперечок у СОТ потребує реформування для підвищення її ефективності та оперативності. Пандемія, глобальні економічні кризи та нові технологічні виклики вимагають адаптації механізму до сучасних реалій. Успішність майбутніх реформ визначатиме здатність СОТ підтримувати справедливий і стабільний міжнародний торговельний порядок.

Теоретична значимість дослідження полягає в узагальненні актуальних тенденцій у врегулюванні торговельних суперечок у СОТ та оцінці впливу глобальних процесів на цей механізм. Результати дослідження сприяють поглибленому розумінню еволюції міжнародної торговельної політики. Визначені закономірності можуть бути використані для подальшого розвитку теорії міжнародної торгівлі в умовах посилення асиметрії розвитку між державами-членами глобальної торговельної системи.

Практична цінність зумовлена можливістю використання отриманих результатів для вдосконалення механізмів захисту торговельних інтересів держав. Виявлення основних тенденцій може допомогти урядам та бізнесу адаптувати свої стратегії до змін у міжнародній торговельній системі.

Перспективи подальших досліджень можна вбачати в аналізі ефективності альтернативних методів врегулювання торговельних спорів поза рамками СОТ. Дослідження ролі асиметричних регіональних торговельних угод та їхнього впливу на систему СОТ є актуальним у контексті зростаючої фрагментації світової торгівлі. Окрему

увагу варто приділити цифровій торгівлі та новим викликам, які вона створює для механізму вирішення спорів.

1. Chad P. Bown. Trump's trade war timeline 2.0: An up-to-date guide. Peterson Institute for International Economics. URL: <https://www.piie.com/blogs/realtime-economics/2025/trumps-trade-war-timeline-20-date-guide> (дата звернення: 12.04.2025).
2. Гужва І. Механізм вирішення торговельних суперечок в СОТ: теоретичні аспекти і сучасна практика в Україні та світі. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2015. № 13. С. 8-13.
3. Калюжна Н., Лежєп'юкова В. Механізм урегулювання суперечок СОТ. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2019. № 4. С. 5-16.
4. Мазаракі Н., Гончарова Ю. Діяльність Органу вирішення спорів СОТ: подолання невідповідностей. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2020. № 1. С. 5-13.
5. Сафарлі К. Про деякі аспекти юриспруденції СОТ та механізму врегулювання суперечок. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2024. № 83(3). С. 439-445.
6. Сідляр В. Роль Світової організації торгівлі в протидії зростанню протекціонізму під час пандемії COVID-19. *Світ фінансів*. 2021. № 1. С. 64-76.
7. Тищенко Ю. Угоди Світової організації торгівлі: способи тлумачення. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2021. № 4. С. 17-25.
8. Kalyuzhna N., Kudyrko L. Effectiveness of trade and economic integration of asymmetric countries: Assessment methods and tools, *Journal of Economy and Technology*. 2023.Vol. 1. P. 119-126, <https://doi.org/10.1016/j.ject.2023.11.003>
9. Wang H. New Trends in the Great Power Game in Central and Eastern Europe: Challenges and Opportunities for China-CEEC Cooperation. *Global Review*. 2022. №14 (02). P. 78-98. <https://doi.org/10.13851/j.cnki.gjzw.202202005>.
10. Tung N. From former foes to friends: strategic adjustment in America's security policy toward Vietnam and the influence of the China factor. *The Pacific Review*. 2022. <https://doi.org/10.1080/09512748.2022.2142273>
11. Zuokui L. The role of Central and Eastern Europe in the building of silk road economic belt. *Medjunarodni problemi*. 2015. №67. P. 184-195. <https://doi.org/10.2298/MEDJP1503184Z>
12. Cooper A. & Schulz C.-A. How secondary states can take advantage of networks in world politics: the case of bridges and hubs. *Globalizations*. 2023. P. 1-19. <https://doi.org/10.1080/14747731.2023.2190701>
13. Яценко О., Ускова Д. Досвід України у розв'язанні міжнародних торговельно-економічних суперечок в рамках СОТ. *Вісник ХНАУ*. 2019. № 3. С. 193-206.
14. Dispute settlement activity. WTO. URL: https://www.wto.org/english/tratop_e/dispu_e/dispu_e/disputats_e.htm (дата звернення: 12.04.2025).

References

1. Chad, P. Bown. "Trump's trade war timeline 2.0: An up-to-date guide". *Peterson Institute for International Economics*, www.piie.com/blogs/realtime-economics/2025/trumps-trade-war-timeline-20-date-guide Accessed 12 Apr.. 2025
2. Huzhva, I. "The mechanism for resolving trade disputes in the WTO: theoretical aspects and modern practice in Ukraine and the world." *Scientific Bulletin of the International Humanitarian University*, 2015, no 13, p. 8-13.
3. Kaluzhna, N., and V.Lezhepiokova. "The WTO dispute settlement mechanism." *Foreign Trade: Economics, Finance, Law*, 2019, no 4, p. 5-16.
4. Mazarak, N., and Yu. Honcharova. "The activities of the WTO Dispute Settlement Body: overcoming inconsistencies." *Foreign Trade: Economics, Finance, Law*, 2020, no 1, p. 5-13.
5. Safarli, K. Yu. "On some aspects of WTO jurisprudence and the dispute settlement mechanism." *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University*, 2024, no 83(3), p. 439-445.
6. Sidliar, V. "The role of the World Trade Organization in counteracting the rise of protectionism during the COVID-19 pandemic." *World of Finance*, 2021, no 1, p. 64-76.
7. Tishchenko, Yu. "WTO agreements: methods of interpretation." *Foreign Trade: Economics, Finance, Law*, 2021, no 4, p. 17-25.
8. Kalyuzhna, N., and L. Kudyrko. "Effectiveness of trade and economic integration of asymmetric countries: Assessment methods and tools". *Journal of Economy and Technology*, 2023, no 1, p. 119-126, <https://doi.org/10.1016/j.ject.2023.11.003>

9. Wang, H. "New Trends in the Great Power Game in Central and Eastern Europe: Challenges and Opportunities for China-CEEC Cooperation." *Global Review*, 2022, no 14 (02), p. 78–98, <https://doi.org/10.13851/j.cnki.gjzw.202202005>.
10. Tung, N. "From former foes to friends: strategic adjustment in America's security policy toward Vietnam and the influence of the China factor". *The Pacific Review*, 2022, <https://doi.org/10.1080/09512748.2022.2142273>
11. Zuokui, L. "The role of Central and Eastern Europe in the building of silk road economic belt". *Medjunarodni problemi*, 2015, no 67, p. 184-195, <https://doi.org/10.2298/MEDJP1503184Z>
12. Cooper, A. & Schulz, C.-A. "How secondary states can take advantage of networks in world politics: the case of bridges and hubs". *Globalizations*, 2023, p. 1-19, <https://doi.org/10.1080/14747731.2023.2190701>
13. Yatsenko, O. M., and D. S.Uskova. "Ukraine's experience in resolving international trade and economic disputes within the WTO". *Bulletin of KhNAU*, 2019, no 3, p. 193-206.
14. Dispute settlement activity. WTO, www.wto.org/english/tratop_e/dispu_e/dispu_e/disputstats_e.htm. Accessed 12 Apr. 2025.

Дата подання: 16.04.2025

МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ
INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS

УДК 94(477)

doi: <https://doi.org/10.15330/apred.1.21.161-170>

Шебанін В.С.¹, Кормишкіна І.В.²

**РОЗВИТОК ТЕРИТОРІЙ УКРАЇНИ В РАМКАХ ПАРТНЕРСТВА З
ЄВРОПЕЙСЬКИМ СОЮЗОМ**

¹ Миколаївський національний аграрний університет,
Міністерство освіти і науки України,
кафедра вищої та прикладної математики,
9, вулиця Георгія Гонгадзе, Миколаїв,
54008, Україна,
тел.: +38(0512) 70-93-31
e-mail: vyacheslav.shebanin@mnaeu.edu.ua
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0391-396X>

² Миколаївський національний аграрний університет,
Міністерство освіти і науки України,
кафедра публічного управління та адміністрування і
міжнародної економіки,
9, вулиця Георгія Гонгадзе, Миколаїв,
54008, Україна,
тел.: +38(0512) 70-93-31
e-mail: irinaallahverdieva26@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-9670-2295>

Анотація. Стаття присвячена перспективам розвитку територій України в рамках партнерства з Європейським Союзом (ЄС). Актуальність дослідження обумовлена сучасними викликами, такими як повномасштабна війна, економічні кризи та соціальна нестабільність, які вимагають нового підходу до управління регіонами. Метою статті є аналіз взаємодії України та ЄС у контексті регіонального розвитку та оцінка впливу євроінтеграційних процесів на соціально-економічний стан українських територій.

У дослідженні використано такі методи: системний аналіз для оцінки міжнародної взаємодії, компаративний підхід для вивчення досвіду ЄС у розвитку регіонів, та кейс-метод для аналізу конкретних прикладів співпраці українських міст і регіонів з європейськими партнерами.

Результати статті демонструють, що основними напрямками співпраці України та ЄС є впровадження програм транскордонного співробітництва, інтеграція до макрорегіональних стратегій, а також участь у міжнародних ініціативах, таких як Європейський альянс міст і регіонів за відбудову України. Зокрема, зазначено ефективність реалізації таких програм, як «Interreg Europe», а також важливість горизонтальних зв'язків між муніципалітетами для обміну досвідом і впровадження інновацій.

Наукова новизна дослідження полягає у комплексному аналізі сучасних викликів та можливостей для інтеграції України до європейських структур через розвиток регіонів. У статті вперше систематизовано ключові напрями міжнародного співробітництва, акцентовано увагу на ролі ініціатив з реконструкції країни в умовах війни.

Практична значущість роботи полягає у можливості використання отриманих результатів для розробки стратегій регіонального розвитку, зокрема в контексті залучення міжнародної допомоги та адаптації європейських стандартів управління до українських реалій.

Дослідження дозволяє зробити висновок, що ефективне партнерство з ЄС сприяє модернізації інфраструктури, підвищенню конкурентоспроможності регіонів та забезпеченню

стійкого економічного зростання. Однак реалізація цих перспектив потребує подальшого удосконалення політики та інтеграційних процесів на регіональному рівні.

Ключові слова: євроінтеграція, розвиток територій, партнерство Україна-ЄС, регіональна політика, сталий розвиток, міжнародна співпраця, соціально-економічний розвиток.

Shebanin V.S.¹, Kormyshkina I.V.²

DEVELOPMENT OF UKRAINIAN TERRITORIES WITHIN THE FRAMEWORK OF PARTNERSHIP WITH THE EUROPEAN UNION

¹ Mykolaiv National Agrarian University,
Ministry of Education and Science of Ukraine,
Department of Higher and Applied Mathematics,
Heorhii Gongadze Str., 9, Mykolaiv,
54008, Ukraine,
tel.: +38(0512) 70-93-31
e-mail: vyacheslav.shebanin@mnau.edu.ua
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0391-396X>

² Mykolaiv National Agrarian University,
Ministry of Education and Science of Ukraine,
Department of Public Administration and Administration and
International Economics,
Heorhii Gongadze Str., 9, Mykolaiv,
54008, Ukraine,
tel.: +38(0512) 70-93-31
e-mail: irinaallahverdieva26@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-9670-2295>

Abstract. The article focuses on the prospects for the development of Ukraine's territories within the framework of partnership with the European Union (EU). The relevance of the research is determined by current challenges such as full-scale war, economic crises, and social instability, which necessitate a new approach to regional governance. The aim of the article is to analyze the interaction between Ukraine and the EU in the context of regional development and assess the impact of European integration processes on the socio-economic state of Ukrainian territories.

The study employs the following methods: system analysis to evaluate international cooperation, a comparative approach to study the EU's experience in regional development, and a case-study method to analyze specific examples of collaboration between Ukrainian cities and regions and European partners.

The results of the article show that the main areas of cooperation between Ukraine and the EU include the implementation of cross-border cooperation programs, integration into macro-regional strategies, and participation in international initiatives such as the European Alliance of Cities and Regions for the Reconstruction of Ukraine. In particular, the effectiveness of implementing programs like "Interreg Europe" and the importance of horizontal ties between municipalities for experience exchange and innovation introduction are highlighted.

The scientific novelty of the study lies in a comprehensive analysis of current challenges and opportunities for Ukraine's integration into European structures through regional development. For the first time, the article systematizes key areas of international cooperation, emphasizing the role of reconstruction initiatives under wartime conditions.

The practical significance of the study lies in the possibility of using the obtained results to develop regional development strategies, particularly in the context of attracting international aid and adapting European governance standards to Ukrainian realities.

The research concludes that effective partnership with the EU facilitates infrastructure modernization, enhances regional competitiveness, and ensures sustainable economic growth.

However, realizing these prospects requires further improvement of policies and integration processes at the regional level.

Keywords: European integration, territorial development, Ukraine-EU partnership, regional policy, sustainable development, international cooperation, socio-economic development.

Introduction. The development of Ukraine's territories within the framework of partnership with the European Union (EU) is one of the key directions of the state's European integration policy. The relationship between Ukraine and the EU largely depends on the global environment, which defines both challenges and opportunities for deepening cooperation. Global crises, wars, climate change, pandemics, and economic shocks influence the internal situation in both the European Union and Ukraine, as well as the pace of implementation of joint projects.

The full-scale war initiated by Russia against Ukraine has fundamentally changed the geopolitical situation, creating new challenges for international security and cooperation. This crisis has significantly affected the political, economic, and social stability of both Ukraine and Europe, while triggering increases in energy prices, a food crisis, and higher consumer goods costs. Some regions are witnessing growing social tensions, disillusionment, and the rise of populist and radical sentiments, which lay the groundwork for strengthening authoritarianism and "strong hand" ideologies [1]. These consequences complicate citizens' quality of life, exacerbate social inequality, and demand new approaches to territorial governance.

Under current conditions, partnership with the EU provides opportunities to address key issues in the development of Ukrainian territories. The attraction of financial, technical, and expert support from the EU contributes to infrastructure modernization, the implementation of European management standards, enhanced regional competitiveness, and sustainable economic growth. However, the success of these processes largely depends on Ukraine's ability to adapt its regional policies to current realities and incorporate European experience in territorial development.

Thus, the study of the prospects for the development of Ukrainian territories in the context of partnership with the EU is a relevant task that requires a comprehensive analysis of current challenges and opportunities for the effective implementation of European integration initiatives.

Objective. The purpose of the article is to explore the interaction between Ukraine and the European Union in the context of territorial development and to analyze the impact of European integration processes on the socio-economic development of Ukraine's regions.

Results. Ukraine's interaction with the EU in the context of territorial development is a crucial aspect of the country's foreign policy, shaping not only economic but also social progress. Since gaining independence, Ukraine has actively sought integration into European structures, reflecting its strategic goals and aspirations for stable development. The primary instrument of this integration has been the Association Agreement with the EU, signed in 2014, which opened new opportunities for cooperation in various areas, including the economy, ecology, and social issues. This agreement includes: political association: Regular high-level dialogue through annual summits to discuss key issues of agreement implementation; economic integration: The establishment of a Deep and Comprehensive Free Trade Area (DCFTA), which opens new opportunities for Ukrainian businesses in the European market [8].

Ukraine's cooperation with the European Union in the field of territorial development encompasses a wide range of initiatives and platforms aimed at strengthening ties, integration, and recovery. The main areas of cooperation include:

1. Working Group on Ukraine at the European Committee of the Regions. Established in 2015, this group brings together representatives of EU institutions, Ukrainian

cities, and regions to discuss and implement regional policies. The group is chaired by Aleksandra Dulkiewicz, the Mayor of Gdańsk. Meetings are held twice a year in Brussels or Ukraine.

2. European Alliance of Cities and Regions for the Reconstruction of Ukraine. This initiative, created in 2022, coordinates EU and Ukrainian efforts for the country's reconstruction. The Alliance was launched immediately after Ukraine was granted EU candidate status.

3. Conference of Regional and Local Authorities for the Eastern Partnership (CORLEAP). CORLEAP unites representatives of regional and local authorities from EU and Eastern Partnership countries, including Ukraine. The Ukrainian side actively participates in the meetings, and since 2023, the Chair of CORLEAP has been Tetiana Yehorova-Lutsenko.

4. EU Strategy for the Danube Region (EUSDR). Ukraine has participated in this macro-regional initiative since 2011, aimed at infrastructure, environmental, and socio-economic development. Ukraine chaired the EUSDR in 2021-2022, focusing on the decarbonization of the economy and the development of human capital.

5. Cross-border cooperation programs. Ukraine has joined EU programs such as *Interreg Europe* and *URBACT* and has signed financial agreements with programs like *Interreg NEXT 2021-2027*. These programs aim to support regional development through experience exchange and the implementation of best practices.

6. Opening of Ukrainian city representations in Brussels. Representations of cities like Lviv, Vinnytsia, and Lutsk, as well as associations of local authorities, actively operate within the European Committee of the Regions.

Ukraine also supports the idea of creating a new macro-regional strategy for the Carpathian region aimed at preserving the natural and cultural heritage of this unique area. All these initiatives contribute to Ukraine's integration into the EU, strengthening regional development, and ensuring a sustainable future.

An important mechanism for coordinating efforts between Ukrainian cities and European partners is the European Alliance of Cities and Regions for the Reconstruction of Ukraine, established in 2022. Launched at a pivotal moment when Ukraine was granted EU candidate status, the alliance underscores its strategic significance. It aims to unite the resources and expertise of EU and Ukrainian cities and regions for the effective reconstruction of the country.

Alliance participants are provided with opportunities to exchange knowledge, implement innovative solutions, and realize projects that promote sustainable development. Currently, several Ukrainian cities and regions have already received support from the European Alliance of Cities and Regions for the Reconstruction of Ukraine, including: Lutsk: In January 2024, the Lutsk City Council became an associate partner of the alliance, allowing the city to receive expert assistance and resources for reconstruction. Poltava: The Poltava City Council also joined the alliance, acquiring associate partner status, which opens new opportunities for collaboration in rebuilding infrastructure and social services. Kyiv: Actively involved in the initiative, particularly through the participation of local government representatives in international events related to recovery efforts. Vinnytsia: Engaged in the alliance's activities, representing the interests of Ukrainian cities at the international level.

This initiative opens new horizons for cooperation and support for recovery efforts amid the ongoing war. Additionally, the alliance remains open to new members, reflecting the growing activity of Ukrainian cities in the reconstruction process [12].

The key principles of the alliance include support for Ukraine's territorial integrity, promotion of European integration, and involvement of local authorities in the recovery process. The alliance advocates for sustainable development based on integrated planning and systemic approaches.

In its activities, the alliance plans to:

- Establish interaction mechanisms between EU and Ukrainian municipalities.
- Develop partnership programs for experience exchange.
- Ensure resources are available to support recovery efforts.

Collaboration with international organizations, such as the European Investment Bank and the European Bank for Reconstruction and Development, is also a vital aspect of the alliance's work.

Thus, participation in the European Alliance of Cities and Regions for the Reconstruction of Ukraine represents a significant step toward the country's integration into the European space and ensuring the sustainable development of territories amidst contemporary challenges.

A major stimulus for fostering international partnerships between Ukrainian communities and foreign municipalities was the International Local Government Unity Marathon, which brought together over 1,000 municipalities from 35 countries worldwide. In 2023, the Office of the President of Ukraine initiated the International Summit of Cities and Regions, creating new opportunities to establish horizontal connections among communities from different countries. Through international partnerships, communities gain access to practical knowledge and expertise in working with international programs, which enhances outcomes in infrastructure development, environmental protection, and economic growth.

Moreover, collaboration with foreign partners enables the preparation of grant projects and the attraction of investments through European development support programs. This fosters the expansion of economic ties, exchange of entrepreneurial expertise, and attraction of new investors. Such integration of local economies with EU markets facilitates the implementation of joint projects and innovative initiatives.

One of the most successful examples of Ukraine's cooperation with the European Union in the context of territorial development is the U-LEAD with Europe Program. The U-LEAD Program supports the development of local self-government in Ukraine, particularly through training activities for professionals involved in infrastructure restoration. It aims to enhance professional competencies in recovery planning, project management, and public engagement.

Participation in the program enables communities to develop recovery strategies that promote sustainable development and align with EU requirements, thereby advancing Ukraine's integration into the European space. One of the program's key achievements is the launch of an initiative that helps territorial communities design comprehensive recovery programs [6].

The program "Development of a Comprehensive Community Recovery Plan" exemplifies how strategic partnerships between Ukraine and the EU support local community development, assist during challenging times, and integrate European approaches into recovery and territorial planning.

This activity involves the integration of spatial planning, socio-economic development, and infrastructure solutions aimed at rebuilding communities. Expert support provided under the program allows for the creation of high-quality, structured documents that facilitate the attraction of international funding. Through this initiative, communities receive not only practical tools for recovery but also support in strengthening their institutional capacity.

This demonstrates how effective collaboration with the EU can drive territorial development, serving as a model for further integration of European approaches within the Ukrainian context.

The European Union is actively collaborating with the Ukrainian government to develop a Roadmap for Ukraine's recovery and reconstruction. This initiative represents a significant step toward Ukraine's integration into the EU, as it encompasses the implementation of key reforms, alignment with the EU acquis, and the promotion of energy

efficiency and digitalization. The primary goal of this roadmap is not only the restoration of infrastructure but also the creation of a resilient foundation for the country's sustainable development.

It is worth noting that twelve Ukrainian cities have already joined the European Commission's Smart Cities Challenge program, which aims to support sustainable development and innovation in urban environments. Among the cities leading this initiative are Chernihiv, Rivne, Kyiv, Dnipro, Mykolaiv, and others. This program provides expert support for developing Climate Neutrality Plans, including measures to reduce emissions and adapt to climate change. Cities will have the opportunity to implement innovative projects in the energy sector, improve energy data management systems, and introduce new technologies for sustainable development.

The Smart Cities Challenge also emphasizes the importance of cooperation between Ukrainian cities and European partners. Participation in this initiative allows Ukrainian municipalities to exchange experiences, gain access to resources and knowledge necessary for implementing energy efficiency and environmental sustainability projects.

Through this initiative, Ukrainian cities can not only rebuild their infrastructure after the war but also lay the groundwork for sustainable development in the future, a critical priority amid global climate change challenges. Moreover, over 105 Ukrainian territorial units have expressed interest in joining this initiative, reflecting the growing activity of cities in pursuing climate neutrality.

Participation in the program will enable these cities to integrate climate neutrality plans into their recovery strategies and ensure sustainable development in the face of challenges related to war and climate change [11].

Ukraine's interaction with the EU in the context of territorial development also involves active support for infrastructure recovery. Russia's aggression has caused significant damage to Ukraine's infrastructure, and its restoration requires intensive cooperation with the international community. According to the Second Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA2), prepared by the World Bank in collaboration with the Ukrainian government, the European Commission, and the UN in March 2023, direct damages caused to Ukraine after one year of war have exceeded 135 billion US dollars. The most affected sectors include housing construction (38%), transportation (26%), energy (8%), trade and industry (8%), and agriculture (6%). Ukraine's GDP fell by 29.2% in 2022. As of February 24, 2023, the country's reconstruction and recovery needs are estimated at approximately 411 billion US dollars, which is 2.6 times the current GDP. This includes building a modern, low-carbon, and resilient country with policies and standards aligned with the EU, i.e., a country ready to join the EU [7].

Currently, the most needed sectors include transportation, housing construction, energy, social protection and livelihoods, explosive risk management, and agriculture. Over 5 billion US dollars will be needed just for debris clearance and disposal. The report emphasizes the necessity of a phased approach to reconstruction and rehabilitation, with an additional 14 billion US dollars, or approximately 3.5% of the total estimated costs, to be allocated for implementing priority actions for 2023, in addition to already available funding.

Regarding Ukraine's energy sector, which has suffered severe losses in recent months due to direct attacks on energy infrastructure, RDNA2 estimates damages exceeding 10 billion US dollars. Approximately 12 million households have faced or continue to face limited access to electricity, drinking water, and heating. While it is crucial to restore basic energy supplies and related services as soon as possible, the document emphasizes the importance of the current political decisions in this sector in achieving long-term goals related to the economy, climate protection, and energy security. With the declared goal of "building back better," it is essential to keep in mind long-term priorities such as energy efficiency,

decarbonization, increasing the share of renewable energy sources, resilience to cyberattacks, and thoughtful nuclear energy planning. In other words, short-term objectives and immediate decisions should not ultimately hinder the achievement of long-term climate goals and the requirements related to Ukraine's EU accession process. Investments must be made in accordance with reforms in the areas of the rule of law and anti-corruption, as well as EU standards and principles related to the European Green Deal and digital transformation.

Seven key principles for the reconstruction and recovery of Ukraine were outlined in the Declaration of the Ukraine Reconstruction Conference held in Lugano, Switzerland, in July 2022. RDNA2 builds on these principles and adds additional elements, including the harmonization of Ukrainian legislation and standards with the EU acquis. At the conference, the Ukrainian government also presented a comprehensive recovery plan with an estimated cost of 750 billion US dollars, with specific goals to be achieved by 2032. Furthermore, participants made commitments to 12 goals, including the creation of a coordination platform, the promotion of innovative approaches to land reconstruction, and the engagement of the private sector and civil society. In December 2022, working groups composed of representatives from the Ukrainian government and international partners were established for each section of the recovery plan. The World Bank also established the Ukraine Reconstruction, Recovery, and Reform Trust Fund (URTF).

In 2022, the European Commission presented the document "Support for Ukraine's Recovery and Assistance." In this communication, the Commission identified four key areas for Ukraine's recovery: 1) the restoration of infrastructure, as well as digital and energy resilience; 2) continued modernization of public institutions; 3) strengthening the economic and social integration of Ukraine with the EU; 4) supporting economic and social revival through green and digital transformation. Considering that recovery may take over ten years and require significant financial resources, the Commission proposed a high-level overall strategic plan, "RebuildUkraine." The implementation of this plan will rest with the Ukrainian authorities, but it will be coordinated with the EU and other international partners. An important step is establishing clear interaction between the plan and reforms, as well as alignment with the EU acquis. The document emphasizes that the Ukrainian government has already created the National Reconstruction Council, and since 2014, the EU Working Group for Ukraine has been in place. According to the document, the Ukrainian government has expressed its support for the proposed "Rebuild Ukraine" recovery plan.

A key element of supporting Ukraine on its path to European integration and the recovery of territories affected by the conflict is the financial assistance provided by the European Union. In 2024, Ukraine expects to receive 16 billion euros under the Ukraine Facility program, which is part of a total budget of 50 billion euros allocated for financing the state budget, stimulating investments, and implementing reforms [9]. This program not only ensures economic stability but also contributes to the restoration of infrastructure, support for small and medium-sized enterprises, and the modernization of border checkpoints.

The main goals of the Ukraine Facility program include:

Financial support for the state budget: The program provides direct financial inflows to cover Ukraine's urgent budgetary needs, helping to stabilize the economy in the face of the challenges the country is facing.

Investment stimulation: The Ukraine Facility aims to attract both public and private investments through the provision of guarantees and blended financing, combining EU loans and grants. This is aimed at supporting the recovery of small and medium-sized enterprises and the development of infrastructure.

Technical assistance: The program includes technical support for the implementation of reforms necessary for Ukraine's integration into the EU. This includes capacity-building for authorities at all levels and support for civil society.

Implementation of reforms: The Ukraine Facility aims to implement key reforms across various sectors that will lay the foundation for the further recovery of the economy and Ukraine's integration into the EU. This includes the "green" transition, digital transformation, and other important areas.

Support for European integration: The program helps strengthen the ties between Ukraine and the EU, supporting processes that lead to Ukraine's full integration into the European space.

Thus, the Ukraine Facility serves as an important financial support mechanism aimed not only at the recovery of Ukraine's economy but also at its further integration into European structures. EU financial support also aims to create conditions for sustainable regional development in Ukraine, which is especially relevant in the context of implementing essential reforms in governance, anti-corruption, and human capital development. The Ukraine Facility program foresees funding for a number of specific reconstruction projects in Ukraine, focused on restoring infrastructure, supporting the economy, and implementing reforms. Specifically, 20% of the grants will be reserved for the needs of local and regional administrations, ensuring targeted support for the recovery of specific areas [10]. The first contracts under the Ukraine Facility program are expected to be signed by the end of spring 2025, allowing the implementation of these important projects to begin.

It should be noted that territorial cooperation between the EU and Ukraine holds particular significance in the context of implementing the local government reform in Ukraine. This reform has already made a significant contribution to consolidating local democracy and strengthening the overall administrative capacity of the country. For the reform to be successful, further steps are needed in line with the principles of the European Charter of Local Self-Government. The local and regional authorities of the European Union can support their Ukrainian counterparts in further democratizing society. Cooperation could focus on improving the capacity of municipalities to carry out new responsibilities and enhance good governance, including transparency, combating corruption, and protecting media freedom. The ultimate goal of EU partners' support is to bring Ukraine closer to the European Union. The cooperation allows Ukraine to align its legislation with European standards and prepare for alignment with the EU's models of local and regional governance:

Cooperation with EU cities and regions ensures the transfer of knowledge to Ukrainian municipalities. The exchange of best practices, provision of benchmarks, and expertise are among the most important ways in which this cooperation can contribute to strengthening the administrative capacity of Ukrainian local government. This type of knowledge flow takes place during all projects carried out jointly by local and regional authorities.

Moreover, territorial cooperation can focus on developing the administrative capacity of local and regional authorities. Joint programs could focus on:

- Mutual learning and exchange of municipal staff;
- Broader activities in various formats, such as conferences (for example, the Eastern Partnership Local Leaders Forum organized by CEMR);
- Specialized seminars and training for elected officials and civil servants in municipalities (e.g., the Steps for Specialist training program conducted under the "U-LEAD with Europe" program);
- Campaigns to promote decentralization and accelerate municipal consolidation.

The potential of territorial cooperation for developing the capacity of Ukrainian local and regional authorities was significantly revealed during the implementation of the "U-LEAD with Europe" program, which specifically focused on the decentralization of Ukrainian municipalities.

Thus, Ukraine's interaction with the European Union in the context of territorial recovery and development is an important step towards integration into the European

community. Programs such as the "Smart Cities Challenge" and the Ukraine Facility open up new opportunities for Ukrainian cities, promoting the implementation of innovative solutions in energy, digitalization, and sustainable development.

The roadmap for Ukrainian cities, developed with the support of the EU, aims not only to restore infrastructure after the military conflict but also to create a foundation for sustainable development in the face of global challenges. Key aspects of this initiative include aligning with European standards, implementing reforms, improving social infrastructure, and ensuring environmental sustainability.

The accelerated recognition of Ukraine's candidate status for EU membership serves as a strong political signal of support for the country's European path. It highlights the EU's readiness to assist Ukraine in its pursuit of European values and standards. Therefore, Ukraine's recovery will not only contribute to the stability and prosperity of the country itself but also strengthen security and stability throughout the region, laying the groundwork for Ukraine's future integration into the European community.

Conclusions. Ukraine's interaction with the European Union in the context of territorial development is crucial, especially amid the ongoing war. The EU is implementing several specific initiatives to support Ukraine's reconstruction, among which the following stand out: the Ukraine Facility, providing funding up to 50 billion euros for restoration and modernization; the European Alliance of Cities and Regions for Ukraine's Reconstruction, established in 2022 to coordinate efforts between EU and Ukrainian cities; the "U-LEAD with Europe" program, which promotes local government development and enhances professional competencies in infrastructure restoration; the Roadmap for the Recovery and Reconstruction of Ukraine, which includes key reforms and energy efficiency; and the "Smart Cities Challenge" program, which supports the sustainable development of Ukrainian cities through innovative projects. These initiatives not only ensure the transfer of knowledge and best practices but also contribute to the development of administrative capacity in local governance, which is critically important in the context of decentralization and effective resource management. These initiatives enable communities to develop recovery strategies that meet European standards and attract international financial resources for projects promoting sustainable development and Ukraine's integration into the European space.

1. Геополітичні та геоекономічні зміни, формовані під впливом російської агресії, та оновлення місця України у світовому просторі. *Центр Разумкова*. 2022. С. 4-5. URL: https://razumkov.org.ua/uploads/article/2022_TRANSFORMANS_UKR.pdf (дата звернення: 12.04.2025).
2. Роль і місце України в перспективних європейській та євроатлантичній системах безпеки. *Центр Разумкова*. 2022. С.4-9, URL: https://razumkov.org.ua/images/2022/11/16/2022_Rolj_i_mistce_Ukr.pdf (дата звернення: 12.04.2025).
3. Ми входимо в ідеальний шторм»: Виступ топ-дипломата ЄС про нову світову реальність. *Європейська правда*. 2022. URL: <https://www.eurointegration.com.ua/articles/2022/10/12/7148529> (дата звернення: 12.04.2025).
4. Україна-ЄС: шлях до політичної асоціації. *Центр Разумкова*. 2021. С.25-27. URL: https://razumkov.org.ua/uploads/article/2021_association.pdf. (дата звернення: 12.04.2025)
5. Кількість українських біженців, зареєстрованих у Європі, перевищила 7 мільйонів – нові дані ООН. *Голос Америки*. 2022. URL: <https://ukrainian.voanews.com/a/kilkist-zhertv-ta-bizhentsiv-zroslo-ooп/6736396.html> (дата звернення: 12.04.2025).
6. 10 громад розроблятимуть програми комплексного відновлення територій за підтримки U-LEAD. URL: <https://u-lead.org.ua/news/520> (дата звернення: 12.04.2025)
7. Ukraine rapid damage and needs assessment. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099184503212328877/pdf/P1801740d1177f03c0ab180057556615497.pdf> (дата звернення: 12.04.2025)
8. Історія відносин Україна – ЄС. URL: https://i-lug.gov.ua/external_relations/euro-integration-element/vidnosini-ukraina-%E2%80%93-es (дата звернення: 12.04.2025)

9. Фінансова допомога від Євросоюзу: скільки мільярдів отримає Україна 2024 року. URL: <https://tsn.ua/groshi/finansova-dopomoga-vid-yevrosoyuzu-skilki-milyardiv-otrimaye-ukrayina-2024-roku-2526052.html> (дата звернення: 12.04.2025)
10. Програма підтримки економіки. URL: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/en/> (дата звернення: 7.04.2025)
11. Дорожня карта кліматичних цілей України до 2030 року. *Центр екологічних ініціатив «Екодія»*. 2020. URL: ecoaction.org.ua (дата звернення: 12.04.2025)
12. Луцьк – асоційований партнер Європейського альянсу міст і регіонів для відбудови України. URL: <https://www.lutskrada.gov.ua/pages/asotsiiovanyi-partner> (дата звернення: 12.04.2025)

References

1. Razumkov Center. *Geopolitical and Geoeconomic Changes Formed Under the Influence of Russian Aggression and the Renewal of Ukraine's Place in the World Space*. 2022, pp. 4–5, razumkov.org.ua/uploads/article/2022_TRANSFORMANS_UKR.pdf. Accessed 12 Apr. 2025.
2. Razumkov Center. *The Role and Place of Ukraine in Prospective European and Euro-Atlantic Security Systems*. 2022, pp. 4–9, razumkov.org.ua/images/2022/11/16/2022_Rolj_i_mistce_Ukr.pdf. Accessed 12 Apr. 2025.
3. "We Are Entering the Perfect Storm": EU Top Diplomat's Speech About the New Global Reality. *European Pravda*, 2022, www.eurointegration.com.ua/articles/2022/10/12/7148529. Accessed 12 Apr. 2025.
4. Razumkov Center. *Ukraine-EU: Path to Political Association*. 2021, pp. 25–27, razumkov.org.ua/uploads/article/2021_association.pdf. Accessed 12 Apr. 2025.
5. "The Number of Ukrainian Refugees Registered in Europe Exceeded 7 Million – New UN Data." *Voice of America*, 2022, ukrainian.voanews.com/a/kilkist-zhertv-ta-bizhentsiv-zroslo-oon/6736396.html. Accessed 12 Apr. 2025.
6. "10 Communities to Develop Comprehensive Territorial Recovery Programs with U-LEAD Support." *U-LEAD*, u-lead.org.ua/news/520. Accessed 12 Apr. 2025.
7. *Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment*. World Bank, documents1.worldbank.org/curated/en/099184503212328877/pdf/P1801740d1177f03c0ab180057556615497.pdf. Accessed 12 Apr. 2025.
8. "The History of Ukraine-EU Relations." *Luhansk Regional Administration*, lug.gov.ua/external_relations/euro-integration-element/vidnosini-ukraina-%E2%80%93-es. Accessed 12 Apr. 2025.
9. "Financial Assistance from the European Union: How Many Billions Ukraine Will Receive in 2024." *TSN*, tsn.ua/groshi/finansova-dopomoga-vid-yevrosoyuzu-skilki-milyardiv-otrimaye-ukrayina-2024-roku-2526052.html. Accessed 12 Apr. 2025.
10. "Economic Support Program." *Ukraine Facility*, www.ukrainefacility.me.gov.ua/en/. Accessed 12 Apr. 2025.
11. *Roadmap of Ukraine's Climate Goals by 2030*. Ecoaction, 2020, ecoaction.org.ua. Accessed 12 Apr. 2025.
12. "Lutsk – Associated Partner of the European Alliance of Cities and Regions for the Reconstruction of Ukraine." *Lutsk City Council*, www.lutskrada.gov.ua/pages/asotsiiovanyi-partner. Accessed 12 Apr. 2025.

Дата подання: 23.04.2025

МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ
INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS

УДК 338.242

doi: <https://doi.org/10.15330/apred.1.21.171-178>

Галазюк Н.М.

**ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ НАРОЩЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ**

Луцький національний технічний університет,
Міністерство освіти і науки України
кафедра міжнародних економічних відносин,
вул. Львівська, 75, м. Луцьк,
43000, Україна,
тел.: +380506788030,
e-mail: galazyk-n@ukr.net
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7918-4268>

Анотація. У статті визначено роль макроекономічної політики держави, як ключового інструменту формування та нарощення міжнародної конкурентоспроможності національної економіки України в умовах глобалізаційних викликів. Доведено, що сьогодні особливе місце в забезпеченні міжнародної конкурентоспроможності України відіграє державна політика в сфері інновацій. Автором обгрунтовано, що в умовах глобалізаційних трансформацій, цифровізації та економічної нестабільності саме держава повинна забезпечувати ефективне функціонування конкурентного бізнес-середовища. Визначено, що конкурентоспроможність національної економіки залежить від розвитку підприємництва, інвестиційної активності, технологічних інновацій та ефективного інституційного забезпечення. Метою дослідження є обгрунтування теоретичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ролі держави у забезпеченні конкурентних переваг національної економіки у міжнародному бізнес-середовищі. Методологічну основу роботи становить сукупність загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, зокрема аналіз і синтез, індукція і дедукція, порівняльний аналіз, системний підхід. У результаті дослідження визначено основні інституційні та інструментальні механізми державної політики, які здатні сприяти підвищенню міжнародної конкурентоспроможності української економіки. Розкрито роль інновацій, інтелектуального капіталу та технічної модернізації як ключових чинників забезпечення стійкого економічного зростання. Наукова новизна роботи полягає у визначенні дворівневої моделі макроекономічної політики у сфері конкурентоспроможності та обгрунтуванні необхідності інтеграції інструментів інституційного забезпечення з пріоритетами промислово-технологічного розвитку. Теоретична значущість полягає в поглибленні розуміння конкурентної політики як системи заходів підтримки національного бізнесу. Практична значущість дослідження полягає в окресленні напрямів вдосконалення державної політики з урахуванням сучасних викликів цифровізації, глобалізації та економічної нестабільності, що можуть бути використані для підвищення ефективності регіонального управління та економічного планування.

Ключові слова: міжнародна конкурентоспроможність, національна економіка, державна політика, інвестиційна привабливість, інновації, інституційне забезпечення, економічне зростання, глобалізація.

Galaziuk N.M.

**STATE POLICY AS A TOOL FOR INCREASING THE INTERNATIONAL
COMPETITIVENESS OF THE NATIONAL ECONOMY**

Lutsk National Technical University,
Ministry of Education and Science of Ukraine

Department of International Economic Relations,
Lvivska str., 75, Lutsk,
43000, Ukraine,
tel.: +380506788030,
e-mail: galazyk-n@ukr.net
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7918-4268>

Abstract. The article defines the role of the state's macroeconomic policy as a key tool for forming and increasing the international competitiveness of the national economy of Ukraine in the context of globalization challenges. It is proven that today a special place in ensuring the international competitiveness of Ukraine is played by state policy in the field of innovation. The author substantiates that in the context of globalization transformations, digitalization and economic instability, it is the state that must ensure the effective functioning of the competitive business environment. It is determined that the competitiveness of the national economy depends on the development of entrepreneurship, investment activity, technological innovations and effective institutional support. The purpose of the study is to substantiate the theoretical foundations and develop practical recommendations for increasing the role of the state in ensuring the competitive advantages of the national economy in the international business environment. The methodological basis of the work is a set of general scientific and special research methods, in particular analysis and synthesis, induction and deduction, comparative analysis, and a systemic approach. As a result of the study, the main institutional and instrumental mechanisms of state policy that can contribute to increasing the international competitiveness of the Ukrainian economy have been identified. The role of innovation, intellectual capital and technical modernization as key factors in ensuring sustainable economic growth has been revealed. The scientific novelty of the work lies in defining a two-level model of macroeconomic policy in the field of competitiveness and substantiating the need to integrate institutional support instruments with the priorities of industrial and technological development. The theoretical significance lies in deepening the understanding of competition policy as a system of measures to support national business. The practical significance of the study lies in outlining areas for improving state policy, taking into account the modern challenges of digitalization, globalization and economic instability, which can be used to increase the efficiency of regional management and economic planning.

Key words: international competitiveness, national economy, public policy, investment attractiveness, innovation, institutional support, economic growth, globalization.

Introduction. The macroeconomic policy of the state is currently at the stage of reform and plays a key role in the formation of an effective system of economic development and increasing its international competitiveness. It is such a policy that can be both a guarantee of the development of the national market and economic growth of the country as a whole, and the main tool for stimulating such development. In conditions of economic crisis, measures to ensure the competitive advantages of the national economy and the legislative framework should be maximally used by the state to restore economic and competitive law and order. In modern global conditions, the issue of increasing the level of international competitiveness and gaining competitive advantages in the world economic space is one of the key tasks of the leadership of states of all countries of the world. Obviously, all processes related to ensuring and increasing the competitiveness of the economy directly depend on the existing conditions for the implementation and development of entrepreneurial activity, the intensity and volume of investment attraction, and the pace of economic growth. The main fundamental principles of studying the role of the state in ensuring and increasing the level of international competitiveness of the domestic economy are reflected in the works of such domestic scientists as Yasko Yu.I., Kulish L.P., Lypov V.V., Fedorenko A.E., Ilyash O.I., Smolyar L.G., Duchenko M.M., Dzhadan I.M. Despite the existing significant research on this topic, the problem of ensuring the international competitiveness of the national economy of Ukraine in modern conditions remains insufficiently resolved, especially in the context of forming

effective state policy in the context of globalization, technological transformations and economic instability.

Statement of the task. The purpose of the article is to substantiate the theoretical foundations and develop practical recommendations regarding the influence of the state on the processes of increasing the international competitiveness of the national economy of Ukraine in the context of globalization challenges. In the process of studying issues related to the formation and increase of the international competitiveness of the national economy of Ukraine, a complex of interrelated general scientific and special methods was used, in particular: the method of analysis and synthesis, induction and deduction, comparative method, and systemic approach.

Results. The modern century is characterized by a sharp increase in international competition, as well as a complication of its nature and an expansion of its scope. Not only individual goods or companies-manufacturers are involved in the competitive struggle, but also technologies, management methods, consumer standards, national economic potentials. Over the past decades, this trend has been powerfully intertwined with the constantly developing processes of globalization.

The issue of ensuring national competitiveness occupies one of the crucial places in the macroeconomic policy of all developed countries of the world. The state is an active player in the economy, especially in countries with economies in transition. It not only sets the rules of the game, but also actively intervenes in strategic areas: innovation, industry, infrastructure, education. Effective state participation involves creating conditions for business development, protecting competition, and supporting high-tech industries. First of all, this is explained by the fact that competitiveness is the main characteristic that is necessary for any economic entity, regardless of the level at which it carries out its production and economic activities, whether it is national or international. It is obvious that «the main goal of the government of each country is, first of all, a high standard of living for the population, and the main tool for achieving this goal is the constant economic growth of the country, through a constant increase in the efficiency of national business, increasing the pace of development of foreign economic activity and increasing the level of competitiveness of the national economy» [1, p.30].

Today, for Ukraine, one of the main economic problems is the issue of increasing the international competitiveness of the national economy. It is obvious that the entire industrial and innovation policy of the state should be aimed at solving such a problem. Currently, this problem is particularly acute, since Ukraine needs to be included in the international economic community as an equal partner. However, without a high level of competitiveness indicators, the country cannot expect recognition from world leaders as an equal participant in international economic relations.

Modern dynamic fluctuations and changes in the global economic space show the important and increased role of national regulatory instruments in the context of their impact on both the international and national competitive business environment. That is why, in our opinion, the state policy towards ensuring the competitiveness of the national economy today is becoming an integral part of the national regulatory system. The issue of institutional support for the competitiveness of the national economy is one of the key tasks of state policy in modern conditions and this is primarily due to transformations in the system of social and economic relations, systematic global challenges regarding the modification and change of competition, instability of development and changes in the economic base of state regulation.

It is obvious that state policy is the main instrument for ensuring the competitiveness of the Ukrainian economy and it should be the most active. «The effectiveness of competition policy is manifested primarily in its adequacy to the tasks that must be solved in order to ensure market development. The essence of the state's competition policy should be

considered in a broad sense, which includes state assistance to the development of competition, state control, regulatory and legal regulation, institutional regulation» [2, p. 128]. It can be argued that the state's macroeconomic policy in the field of forming and ensuring international competitiveness should be considered at two levels:

- the first level - provides for the protection of competition,
- the second level - contributes to the development of national competitiveness.

The implementation of an effective national policy should create all the necessary prerequisites for the development of competitive relations, which will allow for the optimal distribution and use of resources in the national economy. In our opinion, the functioning of non-competitive markets, asymmetry of market information significantly increase the role and importance of state policy in the context of ensuring an internationally competitive national economy. «Today, the state's competition policy should be considered as a purposeful activity of the state to create an effective competitive environment and regulate competitive relations in order to protect, develop and stimulate economic competition» [3, p. 75].

The current period is characterized by the impact of economic and financial crises, fierce competition in international markets, and it is obvious that the state policy in the field of ensuring a high level of competitiveness of the national economy, through the effective use of intellectual capital and the introduction of the latest scientific and technical developments into production processes, is becoming a priority. It is obvious that the state policy on issues of increasing the international competitiveness of the national economy is a major part of the general political process, it is advisable to consider it as a holistic system of instruments of state influence on the country's economy, the effectiveness of the use of which is manifested through the interaction of its elements and institutions.

It is worth noting that in the context of deepening globalization processes, the competitive struggle of micro-level business entities is turning into tools for ensuring the international competitiveness of the national economy, a means for forming a model of geo-economic management strategy, as well as «the main lever for supporting national producers in the international market of goods and services, which ultimately is able to ensure a stable and high place of the country in the ratings for assessing the level of competitiveness of the economy, as well as guarantee an increase in the indicators of assessing the quality of life» [4, p.14].

From the point of view of institutional support of national competitiveness of states, it is necessary to consider the entire set of economic and organizational methods and means of state influence on the economic behavior of business entities and on the structure of the market itself, which will contribute to the formation, development and protection of competitive market relations. It is the formation of a reliable system of «institutional support for competition policy that will contribute to increasing the competitiveness of the national economy, the effective use of economic resources, the functioning of free entrepreneurship, meeting the needs and interests of consumers, which will generally ensure sustainable economic growth and increasing the well-being of the population» [5, p. 60].

The challenges of increasing globalization, digitalization of the economy, complete computerization of relations, and the constant development of scientific and technological progress are intensifying the processes of transformation of socio-economic development. Such changes exacerbate competitive confrontations between economic entities for resources and require modernization of the established approach to organizational processes in the context of the effective functioning of industrial parks based on the implementation of innovative development mechanisms that create the prerequisites for ensuring and increasing the international competitiveness of the national economy.

It should be noted that today the issue of increasing the level of national competitiveness and ensuring economic security through the prism of technological

development of the economy is gaining increasing importance. The relevance of such statements is confirmed by the pace of hybrid confrontation between states in the global economic space. It is worth noting that the Ukrainian economy has long been suffering from a hybrid threat, the decline of which is associated with technological growth. The country has begun certain institutional reforms, in particular, the Strategy of Economic Security of Ukraine for the period until 2025 planned: «strengthening the development of industries based on the expansion of domestic and foreign markets for domestic products, increasing their competitiveness, restoring the potential of high-tech economic activity and its consistent growth; ensuring financial and institutional conditions for the creation of technological ecosystems that accelerate the development of Industry 4.0, integration into the technological chain; implementing structural changes in the economy, stimulating the development and digitalization of the closed-loop economy» [6]. Such trends are justified within the framework of achieving the «Global Sustainable Development Goals by 2030 (points 8, 9, 12 of 17)».

A state that seeks to increase its international competitiveness must actively develop education and science, support and stimulate scientific and technical activities, promote cooperation between business and the scientific and research sphere in the field of innovation, as well as strengthen the potential and expand the intellectual property market. In case of neglect of these areas, state policy sooner or later leads to the decline of national production, increased dependence on imports, loss of scientific and technical potential and exacerbation of economic and social problems, in particular an increase in public debt [7].

The basis of economic development and increasing the competitive advantages of any country in the world in the context of innovation development is human capital, which is formed from knowledge and skills, as well as creative and professional abilities of people. It is education and continuous learning that play a key role in the development of human capital and labor potential, since these two main factors provide the workforce with the necessary means and tools for non-standard critical thinking to solve complex problems, as well as the birth of new ideas. We note that «a culture that encourages risk-taking and values creativity significantly increases innovation potential. In such an environment, people tend to experiment and seek non-standard solutions without hesitation or fear of failure» [8].

That is why, in our opinion, the main tools for ensuring and increasing the international competitiveness of the country's economy are a favorable scientific environment, a high technological potential of the country, the development of human capital, the innovativeness of the national economy, the country's investment attractiveness, a high degree of knowledge-intensive production, widely developed international partnership ties, etc. «In this regard, the state policy of industrial and technological development should be aimed at stimulating the innovative activity of entrepreneurs in the IT sphere, developing public-private partnerships, reforming the taxation system, stimulating the introduction of environmental technologies in industry, and involving countries in international strategic partnerships» [9, p. 44]

State policy measures in the context of increasing national competitiveness within the framework of reducing risks to economic security are presented in Fig.

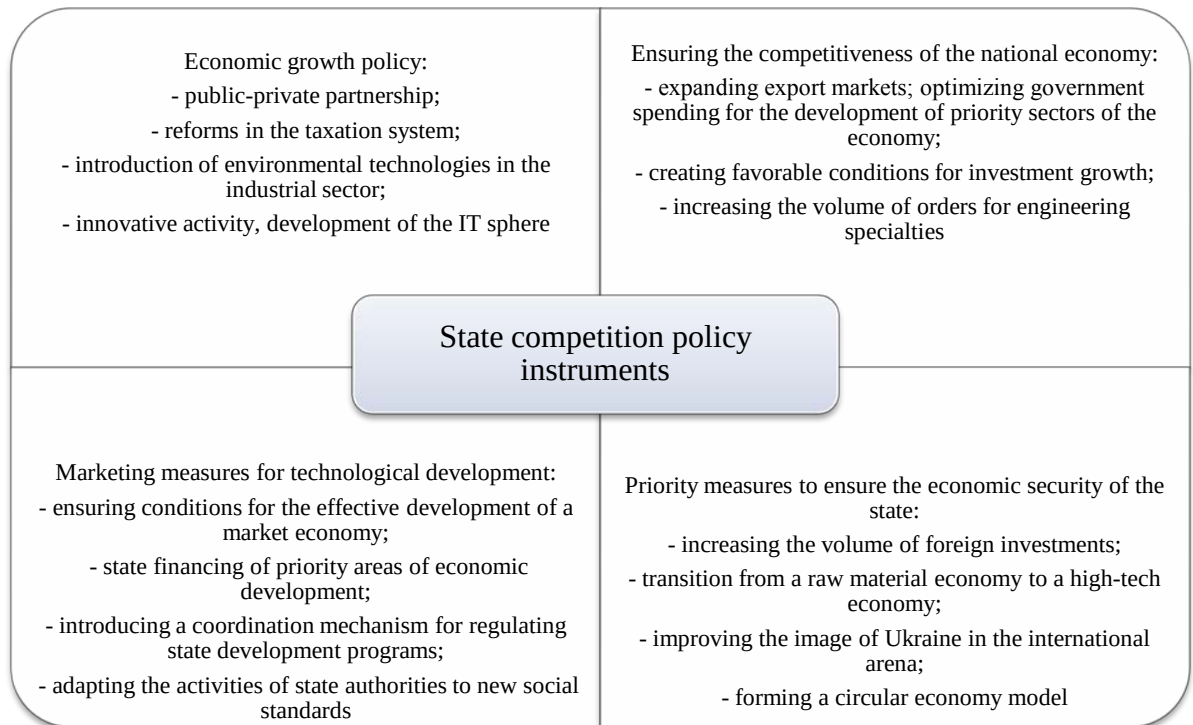


Fig. 1. State measures in the context of increasing the international competitiveness of the Ukrainian economy

Source: Compiled by the author/

As we can see, the above strategic measures to increase the international competitiveness of the country's economy can be combined into eight main goals of the state competition policy, namely: international, investment, environmental, industrial, innovative, technical, educational and scientific.

The mechanism for ensuring a high level of international competitiveness and economic development of the Ukrainian economy should be directed towards the implementation of long-term goals and overcoming challenges through medium- and long-term strategic plans for its development. One of the main conditions for such strategic development is an effective macroeconomic policy of the state in the context of the formation of the investment climate. «Issues of stimulating the investment process in Ukraine are constantly discussed in scientific circles, where factors affecting the investment climate are studied, methods for diagnosing its condition are developed, and various aspects of investment activity at the micro, meso and macro levels are analyzed» [10]. It is worth noting that in order to ensure the effectiveness of state policy in the field of international competitiveness in the conditions of modern instability and economic uncertainty, it is necessary to constantly improve organizational and economic methods and tools for influencing the formation of a favorable investment climate. In particular, it is important to develop a comprehensive and effective concept for managing investment processes in the national economy. Such a concept should be based on continuous monitoring of the state of the investment environment in various sectors of the economy, as well as on a critical analysis of the volume of investments in priority projects for Ukraine.

It should be emphasized that state policy aimed at increasing the competitiveness of the national economy should be systemic and comprehensive. Its implementation should cover the main structural areas: macroeconomic, financial, foreign economic, production, food, investment and innovation, social, demographic and energy. In the absence of such an approach, the risk of destructive processes that undermine the internal stability of the

economy increases. Such negative phenomena include the shadowing of economic activity, a decrease in national production, imbalances in regional budgets and the financial system as a whole, increased dependence on imports, energy and external borrowing, degradation of cities and regions, deindustrialization and a decrease in the standard of living of the population.

All strategic methods and tools for ensuring and increasing the competitiveness of the Ukrainian economy are aimed at meeting the requirements of potential investors, including foreign ones, in the context of setting benchmarks for industrial and technological development. The main purpose of using the tools presented in the figure is to determine the main priorities of national policy for the implementation of investment funds by ensuring an increase in FDI, increasing the economic freedom of business entities and public welfare, as well as ensuring the investment attractiveness of the domestic business environment.

Conclusions. To increase the international competitiveness of the Ukrainian economy in the modern globalized economic space, it is necessary to solve problems that will be aimed at the constant development of a competitive business environment. For this, first of all, it is necessary to support and improve market mechanisms that can ensure an appropriate and high level of competition in the market environment, as well as to strengthen the role of the state in the context of creating high-quality and new conditions for supporting and developing competition. It is proven that state macroeconomic policy is a key factor in ensuring and increasing the international competitiveness of the national economy of Ukraine in the context of globalization transformations.

The scientific novelty of the study lies in the comprehensive approach to analyzing the role of the state in increasing the competitiveness of the economy, taking into account modern challenges, such as digitalization, hybrid threats, structural transformation and the need for integration into the world market on an equal footing.

The theoretical significance lies in deepening the understanding of the mechanisms of state influence on competitive processes, as well as in determining the strategic directions of forming an effective competition policy. The practical significance lies in developing proposals for forming a national policy based on innovative, institutional and industrial and technological development, which can be used in the activities of state authorities.

Prospects for further work include an in-depth study of the effectiveness of implementing state competition policy in the context of war and post-war reconstruction, as well as research into the possibilities of applying European practices of state support for national business in the context of strengthening the economic stability and investment attractiveness of Ukraine.

1. Галазюк Н.М., Кулина О. Вплив ТНК на формування конкурентного середовища країн світу. *Економічні науки: збірник наукових праць Луцького НТУ. Серія «Регіональна економіка»*. 2021. Випуск 18 (71). URL: [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2021-18\(71\)-3](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2021-18(71)-3) (дата звернення: 25.04.2025).
2. Куліш Л. П. Конкурентна політика у системі інструментів державного регулювання економіки. *Економіка та держава*. 2019. № 1. С. 126–131. DOI: 10.32702/2306-6806.2019.1.126 (дата звернення: 25.04.2025).
3. Ясько Ю. І. Інституційне забезпечення конкурентної політики держави. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 19-20. С. 74–79. DOI: 10.32702/2306-6814.2020.19-20.74 (дата звернення: 25.04.2025).
4. Липов В.В. Конкурентна стратегія розвитку України в умовах глобалізації. *Економіка України*. 2018. №4. С. 3-17.
5. Федоренко А.Є. Державна політика розвитку інформаційної сфери в Україні. *Економічні науки. Вісник Хмельницького національного університету* 2019, № 6, Том 2. С. 59-64. DOI: 10.31891/2307-5740-2019-276-6(2)-59-64 (дата звернення: 25.04.2025).
6. Торгово-промислова палата України підтримує «Стратегію економічної безпеки України на період до 2025 року» URL: <https://uccr.org.ua/press-center/uccr-news/torgovo-promislova-palata-ukrayini-pidtrimuie-strategiiu-ekonomichnoyi-bezpeki-ukrayini-na-period-do-2025-roku> (дата звернення: 25.04.2025).
7. Шупаківський Р.В. Сучасні виклики глобалізації та актуальність їх державного регулювання в системі забезпечення конкурентоспроможності національної економіки. *Економіка та суспільство*. Випуск №34. 2021. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-97> (дата звернення: 25.04.2025).

8. Мельниченко С. Г. Аналіз стратегічного менеджменту та його вплив на успішність організацій. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. №3. URL: <https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/19/16> (дата звернення: 26.04.2025).
9. Іляш О. І., Смоляр Л. Г., Дученко М. М., Джадан І. М. Стратегічні пріоритети державної політики стимулювання промислово-технологічного розвитку національної економіки України на засадах маркетингу в цілях забезпечення економічної безпеки. *Проблеми економіки*. 2022. №1. С. 41–50. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2022-1-41-50> (дата звернення: 25.04.2025).
10. Охота Ю., Балдинюк В., Мазурков Р. Вплив глобалізації на економічний розвиток та національну безпеку України в умовах євроінтеграції. *Економіка та суспільство*, (67). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-16> (дата звернення: 25.04.2025).

References

1. Galazyuk, N.M., and O. Kulyna. "The influence of TNCs on the formation of the competitive environment of the countries of the world." *Economic Sciences: Collection of Scientific Papers of Lutsk NTU. Series "Regional Economy"*, issue 18 (71), 2021, [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2021-18\(71\)-3](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2021-18(71)-3). Accessed 25 April 2025.
2. Kulish, L. P. "Competition Policy in the System of State Regulation Instruments of the Economy." *Economy and State*, no.1, 2019, pp. 126–131. DOI: 10.32702/2306-6806.2019.1.126. Accessed 25 April 2025.
3. Yasko, Yu. I. "Institutional support of the state's competitive policy." *Investments: practice and experience*, no.1, , 2020, pp.19-20. P. 74–79. DOI: 10.32702/2306-6814.2020.19-20.74. Accessed 25 April 2025.
4. Lypov, V.V. "Competitive strategy of Ukraine's development in the context of globalization." *Economy of Ukraine*, 2018, no.4, pp. 3-17.
5. Fedorenko, A.E. "State policy of information sphere development in Ukraine." *Economic sciences. Bulletin of Khmelnytsky National University*, vol.2, no.6, 2019, pp. 59-64. DOI: 10.31891/2307-5740-2019-276-6(2)-59-64. Accessed 25 April 2025.
6. "The Chamber of Commerce and Industry of Ukraine supports the "Strategy of Economic Security of Ukraine for the period until 2025." Chamber of Commerce and Industry of Ukraine, uccr.org.ua/press-center/uccr-news/torgovo-promislova-palata-ukrayini-pidtrimuie-strategiiu-ekonomichnoyi-bezpeki-ukrayini-na-period-do-2025-roku. Accessed 25 April 2025.
7. Shchupakivskyi, R.V. "Modern challenges of globalization and the relevance of their state regulation in the system of ensuring the competitiveness of the national economy." *Economy and Society*, no.34, 2021, <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-97>. Accessed 25 April 2025.
8. Melnychenko, S.G. "Analysis of strategic management and its impact on the success of organizations." *Achievements of the economy: prospects and innovations*, no.3, 2024, econp.com.ua/index.php/journal/article/view/19/16 Accessed 26 April 2025.
9. Ilyash, O. I., Smolyar, L. G., Duchenko, M. M., and I. M. Dzhadan "Strategic priorities of the state policy of stimulating the industrial and technological development of the national economy of Ukraine on the principles of marketing in order to ensure economic security." *Problems of economy*, no.1, 2022, pp. 41–50, <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2022-1-41-50>. Accessed 25 April 2025.
10. Okhota, Yu., Baldyniuk, V., and R. Mazurkov. "The impact of globalization on the economic development and national security of Ukraine in the context of European integration." *Economy and Society*, no.67, <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-16> Accessed 25 April 2025.

Дата подання: 10.04.2025

МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ
INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS

УДК 338.2:339.9

doi: <https://doi.org/10.15330/apred.1.21.179-191>

Беренда С.В.¹, Григорова-Беренда Л.І.²

**ЕКОНОМІЧНА СКЛАДНІСТЬ МІЖНАРОДНОЇ ТОРГІВЛІ МІЖ УКРАЇНОЮ ТА
КРАЇНАМИ ЄС В УМОВАХ ДВОСТОРОННЬОЇ ЛІБЕРАЛІЗАЦІЇ МИТНОГО
РЕГУЛЮВАННЯ**

¹Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна,
Міністерство освіти і науки України,
кафедра управління та адміністрування,
майдан Свободи 4, м. Харків,
61022, Україна,
тел.: 0958122455,
e-mail: s.berenda@karazin.ua
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2350-5058>

²Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна
Міністерство освіти і науки України,
кафедра міжнародних економічних відносин та логістики,
майдан Свободи 4, м. Харків,
61022, Україна,
тел.: 0505667205
e-mail: grigорова@karazin.ua
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8091-4333>

Анотація. Мета дослідження. Метою статті є виявлення змін у структурній складності міжнародної торгівлі між Україною та країнами Європейського Союзу в умовах лібералізації митного регулювання, зокрема в рамках Поглибленої та всеохоплюючої зони вільної торгівлі (ПВЗВТ), на основі розрахунку ЕСІ. Дослідження спрямоване на виявлення якісних змін у структурі торговельних потоків між Україною та її ключовими партнерами внаслідок інтеграційних процесів.

Методи. У роботі застосовано метод спектрального аналізу для розрахунку Індексу економічної складності (ЕСІ) на основі матриць виявлених порівняльних переваг (RCA) за 2014–2024 роки. До аналізу включено 27 країн ЄС, Велику Британію, а також Китай, США, Індію, Швейцарію та інших торгових партнерів. Додатково використано індикатори диверсифікації експорту, поширеності товарів (ubiquity) та Метод відображень (Method of Reflections).

Наукова новизна. Запропоновано нові похідні індикатори — ΔЕСІ (різниця між національним та світовим рівнями складності) та Індекс зростання складності (IGS), які дозволяють комплексно оцінити якісну динаміку торгівлі. Здійснено аналітичне групування країн за рівнем ΔЕСІ для виявлення партнерів, що сприяють або стримують інтеграцію України до ринків складної продукції.

Результати. Встановлено, що торгівля України з країнами ЄС демонструє вищий рівень економічної складності торгівлі з Україною порівняно зі світовими та регіональними показниками, особливо після повного впровадження ПВЗВТ у 2017 році. Найвищі значення ЕСІ зафіксовано у торгівлі з Німеччиною, Францією та Великою Британією. Торгівля з азійськими та близькосхідними країнами має нижчі показники складності.

Висновки. Результати підтверджують гіпотезу про те, що митна лібералізація сприяє

структурним змінам на користь продукції з вищою доданою вартістю. Індекс економічної складності виступає ефективним інструментом для оцінки інтеграції України у глобальні та регіональні ланцюги доданої вартості (GVCs) та обґрунтовує доцільність продовження інституційного зближення з ЄС, зокрема створення митного союзу.

Ключові слова: індекс економічної складності (ІЕС), міжнародна торгівля, економічна інтеграція, ЄС, ПВЗБТ, митне регулювання, ланцюги доданої вартості.

Berenda S.V.¹, Grygorova-Berenda L.I.²

ECONOMIC COMPLEXITY OF INTERNATIONAL TRADE BETWEEN UKRAINE AND EU COUNTRIES IN THE CONDITIONS OF BILATERAL LIBERALIZATION OF CUSTOMS REGULATION

¹V.N. Karazin Kharkiv National University,
Ministry of Education and Science of Ukraine,
Department of Management and Administration,
Svobody Square 4, Kharkiv,
61022, Ukraine,
tel.:0958122455
e-mail: s.berenda@karazin.ua
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2350-5058>

²V.N. Karazin Kharkiv National University, Ministry of Education
and Science of Ukraine,
Department of International Economic Relations and Logistics,
Svobody Square 4, Kharkiv,
61022, Ukraine,
tel.:0505667205
e-mail: grigорова@karazin.ua
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8091-4333>

Abstract. Purpose. The purpose of this article is to identify changes in the structural complexity of international trade between Ukraine and European Union (EU) countries under the conditions of customs liberalization, particularly within the framework of the Deep and Comprehensive Free Trade Area (DCFTA), based on the calculation of the Economic Complexity Index (ECI). The research aims to reveal qualitative transformations in trade flows between Ukraine and its key partners as a result of integration processes.

Methods. The study applies the spectral analysis method to compute the Economic Complexity Index (ECI) based on matrices of Revealed Comparative Advantages (RCA) for the period 2014–2024. The analysis includes 27 EU countries, the United Kingdom, as well as China, the United States, India, Switzerland, and other trade partners. Additional indicators such as export diversification, product ubiquity, and the Method of Reflections are used to capture structural trade dynamics.

Scientific novelty. The research introduces new derived indicators — Δ ECI (the gap between national and global complexity levels) and the Index of Growth in Complexity (IGS), which allow for a comprehensive assessment of the qualitative evolution of trade. An analytical grouping of countries by Δ ECI level was carried out to identify partners that facilitate or hinder Ukraine's integration into markets for complex products.

Results. It is established that Ukraine's trade with EU countries shows a higher level of economic complexity compared to global and regional averages, especially following the full implementation of the DCFTA in 2017. The highest ECI values are recorded in trade with Germany, France, and the United

Kingdom. In contrast, trade with Asian and Middle Eastern countries exhibits lower complexity indicators.

Conclusions. The findings confirm the hypothesis that customs liberalization facilitates structural shifts toward higher value-added products. The Economic Complexity Index proves to be an effective tool for evaluating Ukraine's integration into global and regional value chains (GVCs) and justifies the relevance of further institutional convergence with the EU, including the potential formation of a customs union.

Keywords: economic complexity index (ECI), international trade, economic integration, EU, DCFTA, customs regulation, value add chains.

Вступ. Поглиблення інтеграції між Україною та Європейським Союзом в рамках Угоди про асоціацію, зокрема функціонування Поглибленої та всеохоплюючої зони вільної торгівлі (ПВЗВТ), значною мірою трансформувало умови двосторонньої торгівлі. Ліквідація понад 96% тарифних ліній з боку ЄС та 99% з боку України створила умови не лише для зростання обсягів торгівлі, але й для зміни її структури вже за якісною оцінкою.

Водночас у науковому дискурсі переважають дослідження, зосереджені на кількісному аналізі торгівлі (обсягах, балансі, тарифах), тоді як якісні виміри торговельних потоків залишаються недостатньо вивченими.

Використання індексу економічної складності (*ECI*) дає змогу поглянути на структуру торгівлі з точки зору наявності в експорті країни товарів із високим рівнем прихованих знань та виробничих можливостей. Такий підхід дозволяє оцінити не лише рівень технологічності експорту, а й потенціал економіки до інтеграції у глобальні та регіональні (європейські) ланцюги доданої вартості.

Концепція економічної складності сформульована R. Hausmann, C.Hidalgo [3], [2], які запропонували *ECI* як поєднання диверсифікації та убиквітету в міжнародній торгівлі. Вони показали, що *ECI* тісно корелює з рівнем ВВП на душу населення та потенціалом економічного зростання.

Останні дослідження які застосовують цю концепцію для аналізу торговельних стратегій країн: Di Ubaldo [9] досліджували регуляторні бар'єри для складних товарів, K.Krishna, [11] досліджував вплив митного регулювання на динаміку торгівлі високотехнологічними товарами, S.Ongan, [10] пов'язували структурну складність з торговельним балансом, [15] S.Albeaik [20] P. Koch, [17] S. Inoua, [18] P. Mealy та J.D Farmer, розвивали метод рефлексій та інтерпретацію *ECI* у контексті конкурентних переваг. Серед українських авторів, зокрема [6] Громенко С.В., [7] Длугопольський О. В., звертали увагу на роль торгівлі в економічному зростанні, однак системні дослідження *ECI* у контексті ПВЗВТ залишаються поодинокими.

Постановка завдання. Метою цього дослідження є виявлення змін у структурній складності міжнародної торгівлі між Україною та країнами Європейського Союзу в умовах лібералізації митного регулювання, зокрема в рамках Поглибленої та всеохоплюючої зони вільної торгівлі (ПВЗВТ), на основі розрахунку *ECI*.

Для досягнення мети визначено такі основні завдання: проаналізувати теоретико-методологічні підходи до оцінки економічної складності торгівлі; адаптувати методику обчислення *ECI* до двосторонніх товарних потоків; побудувати RCA-матриці торгівлі України з ЄС за період 2014–2024 рр.; застосувати спектральний підхід до розрахунку індексу *ECI* для окремих країн ЄС і в цілому по ЄС; порівняти складність торгівлі з ЄС зі світовими напрямками; виявити ключових партнерів, які сприяють «поглибленню» зовнішньої торгівлі України.

Теоретична цінність дослідження полягає у вдосконаленні методології оцінки економічної складності шляхом розробки похідних індикаторів — ΔECI та Індексу зростання складності (IGS), що дозволяють глибше аналізувати якісні зміни у структурі зовнішньої торгівлі. Запропоновані підходи розширюють застосування концепції економічної складності до аналізу двосторонніх торговельних відносин, зокрема в умовах інтеграції України до ЄС, та дозволяють інтерпретувати складність як прояв потенційної конкурентної переваги.

Практична цінність дослідження полягає у можливості використання запропонованих індикаторів для виявлення країн-партнерів, що сприяють або стримують структурне ускладнення торгівлі. Це відкриває нові можливості для формування ефективної зовнішньоекономічної стратегії України, з урахуванням не лише обсягів торгівлі, а й її якісних характеристик, а також для оцінки прогресу у вбудовуванні в глобальні ланцюги доданої вартості.

Результати. Гіпотеза дослідження полягає в тому, що лібералізація митного регулювання в рамках ПВЗВТ України з ЄС сприяє підвищенню економічної складності торговельної структури України відтак інтеграції до ланцюгів доданої вартості всередині ЄС. Кількісним показником показника визначається ECI в експорті України до країн ЄС.

У роботі також перевіряється гіпотетичний зв'язок між зростанням ECI та можливістю набуття не лише порівняльних, а й конкурентних переваг [12], що виявляється у здатності країни утримувати стабільну присутність у складних технологічних сегментах міжнародної торгівлі.

Дослідження базується на концепції економічної складності, яка розроблена у працях [2], [3] і розглядає експорт як прояв прихованого знання та виробничих можливостей країни. Основна логіка полягає у тому, що країни, які експортують більш різноманітні (diverse) та менш поширені (ubiquitous) товари, мають вищий потенціал до зростання.

Першим кроком є обчислення індексу виявленої порівняльної переваги (Revealed Comparative Advantage — RCA), запропонованого [1]. Він дозволяє зафіксувати, у яких товарних позиціях країна має порівняльну перевагу:

$$RCA_{sp} = \frac{\frac{X_{sp}}{X_s}}{\frac{X_p}{X}} \quad (1)$$

де X_{sp} — експорт товару p до країни s ;

X_s — загальний експорт до країни s ;

X_p — загальний експорт товару p у всіх напрямках;

X — сумарний експорт за всіма товарами та країнами.

Якщо $RCA_{sp} > 1$, вважається, що Україна має порівняльну перевагу, і значення в матриці торгівлі M_{sp} фіксується як 1 (інакше — 0).

Застосування показника RCA дозволяє перейти від формального урахування абсолютних обсягів зовнішньої торгівлі до порівняльного аналізу торговельної структури. Це, у свою чергу, дозволяє ідентифікувати ті товарні групи, в яких країна дійсно спеціалізується у торгівлі з певним партнером. Таким чином формується індикативна матриця M_{sp} , яка стає основою для розрахунку економічної складності.

Після побудови матриці M_{cr} наступним логічним кроком є виявлення рівня різноманіття (diversity) країни та унікальності (ubiquity) товарів. Саме для цього застосовується метод рефлексій [3], який реалізує ідею взаємного уточнення складності: країни вважаються більш складними, якщо експортують менш поширені товари, і навпаки.

Цей метод є фундаментальним для розуміння логіки формування складності, але має обмеження в практичній реалізації — зокрема чутливість до ітерацій та нестійкість у малих вибірках.

Зважаючи на вказані обмеження, у цьому дослідженні використано спектральний підхід, запропонований [4], як більш стабільний та придатний для аналізу великих масивів двосторонніх торговельних даних.

Цей метод базується на математичному аналізі структури взаємного експорту між країнами, що дозволяє виявити глибинні зв'язки між їхніми торговельними профілями. Він дозволяє обчислити ECI як другий власний вектор симетричної матриці і забезпечує об'єктивну, оцінку структурної складності яку можна масштабувати:

$$A = MM^T \quad (2)$$

де M — бінарна матриця розміром (кількість країн $\times$ кількість товарів);
 M^T — транспонована матриця M (товари $\times$ країни);
 A — матриця спільної спеціалізації країн;

На завершальному етапі використовуються похідні індикатори, які дозволяють порівнювати складність торгівлі з різними партнерами.

ΔECI фіксує абсолютну перевагу складності торгівлі з ЄС у порівнянні зі світовим середнім рівнем.

$$\Delta ECI = ECI_{partner} - ECI_{world} \quad (3)$$

де ΔECI — структурна різниця складності;
 $ECI_{partner}$ — складність в торгівлі з певною країною;
 ECI_{world} — складність в торгівлі з усім Світом.

Цей показник дозволяє оцінити наскільки торгівля з певною країною або блоком країн (наприклад, ЄС) є складнішою або простішою у порівнянні з загальносвітовою торговельною структурою України. Інтерпретація такого показника базується на значеннях навколо 0. Отже якщо $\Delta ECI > 0$, торгівля структурно складніша, ніж у середньому; якщо $\Delta ECI < 0$, структура експорту до країни/регіону менш технологічна. Використання такого підходу знаходимо у [4], [19].

Якщо ΔECI відображає абсолютну різницю, то IGS (Index of Growth in Complexity) показує в скільки разів торгівля з певним регіоном є структурно складнішою, ніж у середньому.

IGS дозволяє оцінити динамічний ефект лібералізації — чи зростає складність торгівлі швидше, ніж у загальному світовому профілі, іншими словами цей показник дозволяє оцінити відносну динаміку зростання складності.

$$IGS = \frac{ECI_{partner}}{ECI_{world}} \quad (4)$$

де *IGS* — Індекс зростання складності;

ECI partner — складність в торгівлі з певною країною;

ECI world — складність в торгівлі з усім Світом.

Якщо показник $IGS > 1$, партнер “поглиблює” торгівлю (торгівля більш складна), якщо ж $IGS < 1$, торгівля з цим партнером є менш інноваційною / знаннєсмною. Цей індикатор був вперше запропонований в роботі [4].

Практичне значення обох індикаторів пов’язане та свідчить про таке, у випадку ΔECI - дозволяє порівнювати “якість” торгівлі не в абсолютних значеннях (млрд дол.), а через технологічну насиченість, а *IGS* — індикатор, який дозволяє побачити, чи лібералізація митного регулювання між Україною та ЄС справді “змінює” структуру торгівлі у напрямку складніших товарів.

Застосування цих показників забезпечує практичну інтерпретацію *ECI* у контексті формування відповідних політик, а саме, як інструмент оцінки впливу лібералізації митного регулювання на якість двосторонньої торгівлі.

Таким чином, вибрана методологія дозволяє послідовно перейти від описової до структурно-аналітичної оцінки: від обсягів — до порівняльних переваг, від структур — до складності, від складності — до стратегічних висновків.

З метою порівняння загальних тенденцій варто навести глобальні оцінки індексу економічної складності (*ECI*), отримані з бази даних *Atlas of Economic Complexity* (Harvard University, версія HS92), де для України у 2014 році значення становило 0.54, а у 2022 — лише 0.20.

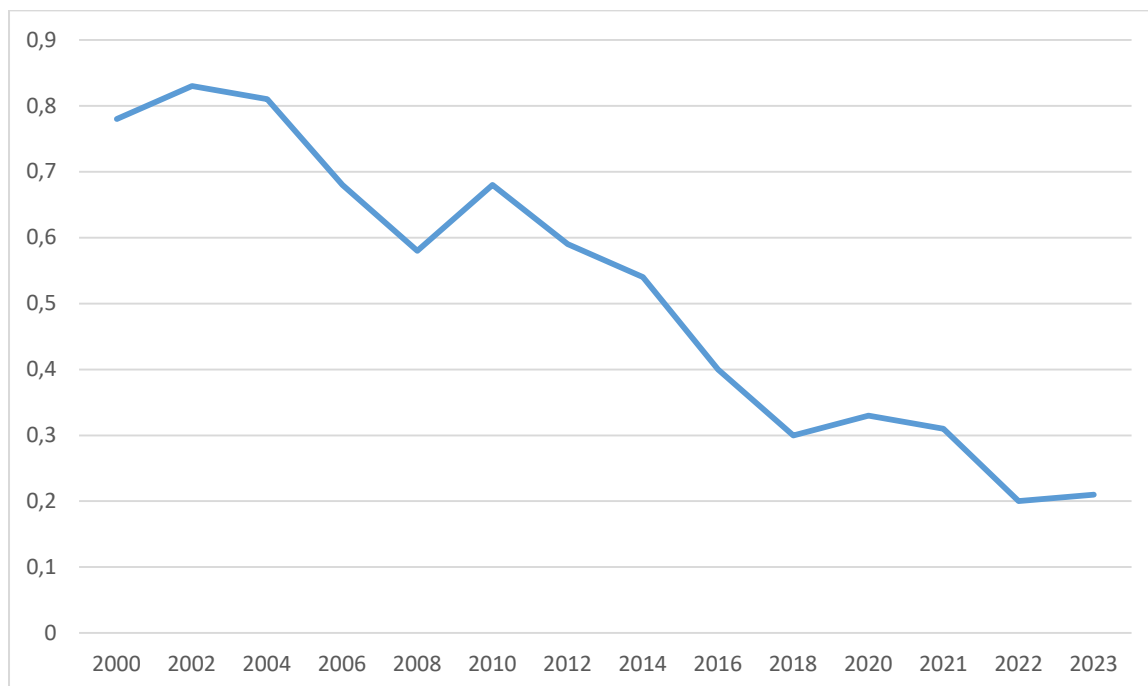


Рис. 1. Складність економіки України по роках (в розрізі світової торгівлі, згідно HS92)

Fig. 1. Complexity of the Ukrainian economy by years (in terms of world trade, according to HS92)

Джерело: [13]

Проте значення наведені в рисунку 1 не можуть бути використані безпосередньо в межах нашого дослідження через істотні методологічні та структурні відмінності.

Глобальні значення ЕСІ відображають загальну позицію країни у світовій торгівлі, враховуючи всі торговельні напрямки, тоді як наше дослідження зосереджується виключно на структурній складності двосторонньої торгівлі України з Європейським Союзом і низкою окремих країн.

Крім того методика [13] ґрунтується на нормалізованих векторах (z-score), які складно інтерпретувати у прив'язці до конкретного торговельного партнера чи митного режиму (зокрема ПВЗВТ).

А також, [13] враховує не лише експорт, а й імпорт, тоді як в нашій роботі об'єктом аналізу виступає структура експорту України, що відображає потенціал вбудовування у ланцюги доданої вартості.

Враховуючи наведене, ми застосовуємо окремо розраховані значення ЕСІ на основі спектрального підходу [(5)] до бінарної матриці виявлених порівняльних переваг (M_{cp}), побудованої виключно для торгівлі України з ЄС у розрізі HS6-класифікації.

Нижче наведено два елементи, що ілюструють ключові проміжні етапи розрахунку індексу економічної складності (ЕСІ):

1. Фрагмент бінарної матриці (див.таблиця 1) M_{cp} — 6 країн ЄС та 8 товарних кодів (HS6), де значення 1 означає наявність порівняльної переваги. Якщо країна має порівняльну перевагу у товарі $\rightarrow RCA > 1$.

На основі розрахунків виявленої порівняльної переваги (RCA) сформовано бінарні матриці M_{cp} , які використовуються для побудови спектрального індексу ЕСІ згідно з методикою [2] та її розширеннями [5].

Таблиця 1

Фрагмент бінарної матриці M_{cp} (приклад побудови за даними 2019 року)

Table 1

Fragment of the binary matrix M_{cp} (example of construction based on 2019 data)

Країна / Товар	10121	10129	10619	10620	10632	10649	10690	20120
Austria	0	0	0	0	0	0	0	1
Belgium	0	0	0	0	0	0	0	1
Bulgaria	0	0	0	0	0	0	0	0
Croatia	0	0	0	0	0	0	0	0
Cyprus	0	0	0	0	0	0	0	1
Czechia	0	0	1	0	0	0	0	0

Джерело: розраховано авторами на основі [14].

2. Таблиця 2 - результати спектрального розкладу матриці суміжності $A = MM^T$, з розрахованим другим власним вектором (v_2), який використовується для ЕСІ, та показником товарної диверсифікації.

Таблиця 2

Спектральні компоненти ECI та диверсифікація (приклад за даними 2019 року)

Table 2

ECI spectral components and diversification (example based on 2019 data)

Країна	Спектральний ECI (v2)	Кількість продуктів (диверсифікація)
Austria	-0.051273	312.0
Belgium	-0.053701	245.0
Bulgaria	0.090115	557.0
Croatia	-0.004586	162.0
Cyprus	-0.035624	268.0
Czechia	0.002812	445.0
Denmark	-0.049573	342.0
Estonia	0.043541	460.0
Finland	-0.003218	188.0
France	-0.156339	468.0
Germany	-0.824336	1052.0
Greece	0.002446	173.0
Hungary	0.020726	370.0
Ireland	-0.006136	77.0
Italy	-0.029624	315.0
Latvia	0.112425	661.0
Lithuania	0.171006	874.0
Luxembourg	-0.000697	30.0
Malta	-0.040125	212.0
Netherlands	-0.039407	236.0
Poland	0.468712	1102.0
Portugal	-0.002112	64.0
Romania	0.099068	619.0
Slovakia	0.022575	299.0
Slovenia	0.01678	198.0
Spain	-0.001334	143.0
Sweden	-0.005804	181.0

Джерело: розраховано авторами на основі [14].

Для проведення емпіричного аналізу використано дані про зовнішню торгівлю України, отримані на основі бази UN Comtrade [14] (через вторинну вибірку митної статистики), у структурі за товарними позиціями Гармонізованої системи опису та кодування товарів (HS) на 6-значному рівні деталізації (HS6).

Такий рівень деталізації є загальновизнаним у дослідженнях на основі індексу економічної складності [3]; [4], оскільки дозволяє досягти оптимального балансу між глибиною опису продукції і сумісністю між країнами.

Загальний обсяг бази даних становив понад 85 тисяч спостережень для двосторонніх експортних потоків між Україною та 27 країнами ЄС, а також іншими ключовими торговельними партнерами — США, Китаєм, Туреччиною, Індією, Швейцарією, ОАЕ, Канадою та Казахстаном у період 2014–2024 років.

Таблиця 3

Рейтинг топ 5 країн за середнім значенням ΔЕСІ (2014–2024)

Table 3

Top 5 countries ranking by average ΔЕСІ value (2014–2024)

№	Країна	Середній ΔЕСІ	Інтерпретація
1	Німеччина	+2.45	Найбільш “складна” торгівля з Україною
2	Франція	+0.48	Висока якість експортних зв’язків
3	Велика Британія	+0.33	Високотехнологічна спеціалізація
4	Данія	+0.20	Сталі технологічні потоки
5	Бельгія	+0.18	Хімічна, фармацевтична та промислова торгівля

Джерело: розраховано авторами на основі [14].

ЄС залишився основним напрямом складного експорту України, із значним технологічним зміщенням у бік Німеччини та Франції.

Європейський Союз демонструє позитивне значення ΔЕСІ у 2016–2024 роках, з чітко вираженим зростанням після фактичного набуття чинності Угоди про асоціацію у 2017 році (звісно падіння 2022–2023 років пояснюється турбулентністю, викликаною військовим вторгненням країни агресора). Це дозволяє зробити висновок, що лібералізація торгівлі в рамках ПВЗВТ сприяла зростанню технологічності та інтелектуальної складності експортної структури до ЄС. Знов ж таки, ЄС не є однорідним, так український експорт до Польщі має один із самих низьких показників по рівню складності. Порівнюючи інші важливі торговельні партнери України, до яких ми відносимо – Китай, який виявився одним із найпотужніших “поглиблювачів” торгівлі: показник ΔЕСІ стабільно перевищує середньосвітовий рівень. Це вказує на зростаючу роль промислових товарів, частково — у формі переробної кооперації.

На основі результатів які частково продемонстровані в Таблиці 3 здійснено аналітичне групування країн за середнім рівнем ΔЕСІ, що дозволило виокремити три типи партнерів:

Група 1 (ΔЕСІ > 0.3) — “структурно глибокі”: Німеччина, Франція, Велика Британія.

Група 2 (ΔЕСІ в межах 0–0.3) — середній рівень: Італія (0.08), Нідерланди (0.16), Бельгія (0.18).

Група 3 (ΔЕСІ < 0) — “структурно прості”: Казахстан (-0,2), Туреччина (-0,3), Індія (-0,13), ОАЕ (-0,19).

Обмежений вплив відіграють США, які демонструють високий рівень складності, що є результатом «нішевої» або високотехнологічної торгівлі (продукти з обмеженим колом партнерів, високим знанням або стандартами). Туреччина і Індія демонструють низькі та середні значення ΔЕСІ відповідно, однак з тенденцією до поступового зростання. Це може бути пов’язано з розвитком машинобудування, текстилю, харчової промисловості.

Швейцарія — ще один стабільно високий партнер, імовірно через експорт до неї фармацевтики, медичного обладнання та агропереробки.

Казахстан, Канада та ОАЕ мають найнижчі значення ΔЕСІ, що вказує на сировинну або базову структуру торгівлі. Наприклад, з Казахстаном — металургія, агропромислова продукція; з ОАЕ — сировинний ринок перепродажу. (дивись рисунок 2)

Хоча ЕСІ є формальною метрикою порівняльних переваг, у випадку стабільного і тривалого зростання цього індексу можна говорити і про прояви конкурентної переваги України у певних галузях. Це стосується, зокрема, експорту до ЄС, США та Швейцарії, де фіксується сталий попит на складну продукцію українського походження.

Вибір показників обмежувався лише експортом України (flowCode = X), оскільки саме він в більшій мірі демонструє виробничий та інституційний потенціал країни у формуванні складних ланцюгів доданої вартості.

Результати свідчать, що у 2014–2018 рр. ЕСІ у торгівлі з основними країнами-партнерами був нестабільним, але демонстрував поступове зростання у 2015–2016 роках. Найвищий зафіксований рівень (0,13) спостерігається у 2015 році, що може свідчити про розширення позицій України у нішах високотехнологічного експорту, таких як електротехніка, фармацевтика чи приладобудування.

Після 2017 року індекс стабілізувався, що дозволяє трактувати цей період як фазу структурного налаштування перед інтеграцією у складніші експортні потоки. Водночас, середній рівень ЕСІ у торгівлі з цими партнерами залишається нижчим, ніж з країнами ЄС, що обґрунтовує тезу про ефективність регуляторної та тарифної інтеграції з ЄС як драйвера “поглиблення” зовнішньої торгівлі.

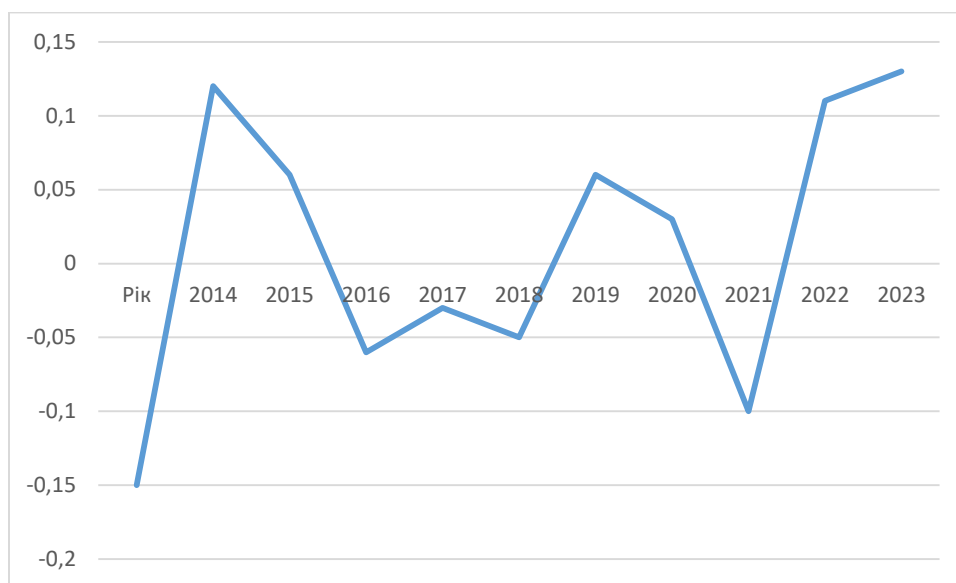


Рис. 2. Динаміка ЕСІ у торгівлі України з “іншими ключовими торговельними партнерами”* поза ЄС (2014-2024 роки)

Fig. 2. ECI dynamics in Ukraine's trade with key partners outside the EU (2014-2024)

Джерело: Розраховано авторами на основі [14].

* “інші ключові торговельні партнери” - США, Китаєм, Туреччиною, Індією, Швейцарією, ОАЕ, Канадою та Казахстаном.

За результатами спектрального аналізу матриць M_{cp} , побудованих на основі оновлених даних про торгівлю України з країнами ЄС у 2014–2024 роках, спостерігається тенденція зростання індексу економічної складності (ЕСІ). Починаючи з 2016 року, середнє значення ЕСІ демонструє позитивну динаміку, що досягає піку у 2024 році. Як вже було зазначено показники у 2022-2023 роках зазнали шоків через військове вторгнення, країни агресора. (дивись рисунок 3)

Така поведінка є індикатором структурного ускладнення експорту України до Європейського Союзу, що особливо виразно проявляється після 2017 року — року повноцінного набуття чинності ПВЗВТ.

Збільшення ЕСІ свідчить про зростання присутності в експорті товарів з високою технологічністю та низькою убиквітетністю, що відповідає критеріям теорії економічної складності [2]. Це підтверджує гіпотезу про те, що лібералізація митного регулювання у взаємній торгівлі з ЄС має довгостроковий ефект на якісну трансформацію торговельної структури України.

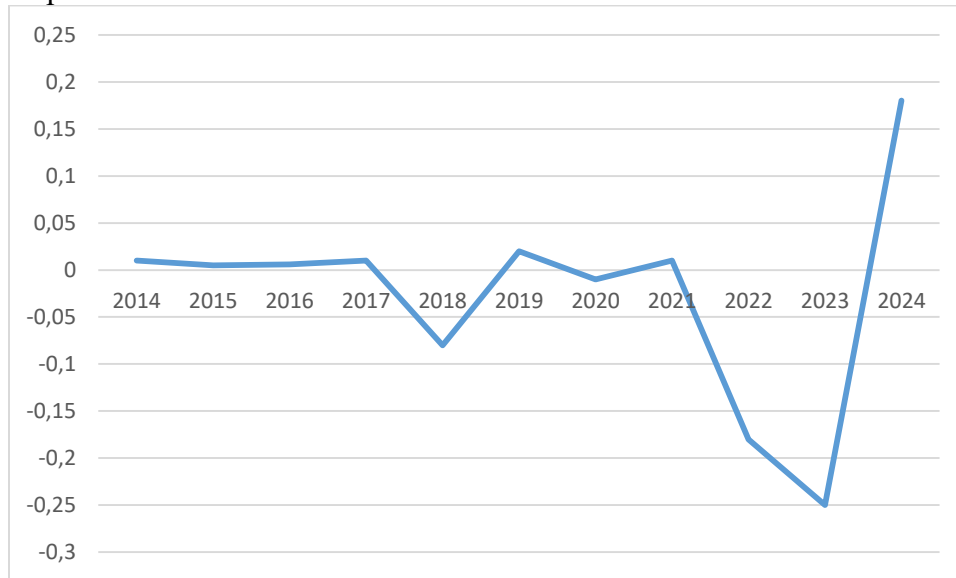


Рис. 3. Динаміка індексу економічної складності (ЕСІ) торгівлі України з ЄС, 2014-2024 роки

Fig. 3. Economic Complexity Index (ECI) dynamics in Ukraine's trade with the EU, 2014-2024
Джерело: розраховано авторами на основі [14].

Таким чином, розрахунок ЕСІ у зовнішній торгівлі є інструментом оцінки не лише “що ми експортуємо”, а “що ми вміємо робити”, і дає змогу державі та бізнесу виявляти напрями для зростання ціннісної складової експорту через інтеграцію у ЛДВ.

Висновки. Результати дослідження засвідчили, що лібералізація митного регулювання в рамках ПВЗВТ мала вплив на якісні характеристики українського експорту до країн ЄС. Індекс економічної складності (ЕСІ) демонструє зростання, стрімкий відрізок спостерігається тільки у 2024 році, що може свідчити про поступовий перехід від сировинної моделі до більш технологічної та диверсифікованої структури торгівлі. Найвищих значень ЕСІ досяг у 2019 та 2024 роках, що може бути пов’язано з інституційною адаптацією українських виробників до стандартів ЄС і їхнім включенням у європейські ланцюги доданої вартості. Порівняльний аналіз із торговельними відносинами з іншими партнерами, зокрема КНР, США та Туреччиною, підтвердив структурну перевагу торгівлі з Європейським Союзом. Водночас зниження показників ЕСІ у 2022–2023 роках є відображенням шокового впливу повномасштабної війни, деструкції логістичних каналів і переорієнтації зовнішньоторговельної політики.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на розширення аналітичної бази та поглиблення інтерпретації індексу економічної складності. Передусім, інтеграція імпорتنних потоків дозволить оцінити роль складних товарів у внутрішньому споживанні, а

також потенціал для імпортозаміщення. Доцільним є також поєднання ЕСІ з іншими індикаторами, які мають інноваційний характер — витрат на НДДКР, інтенсивністю патентування та показниками людського капіталу.

1. Balassa B. Trade Liberalisation and “Revealed” Comparative Advantage. *The Manchester School*. 1965. Vol. 33, No. 2. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-9957.1965.tb00050.x> (дата звернення: 21.04.2025).
2. Hausmann R., Hidalgo C. *The Atlas of Economic Complexity: Mapping Paths to Prosperity*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 2014. 360 p.
3. Hausmann R., Hidalgo C. The building blocks of economic complexity. *Proceedings of the National Academy of Sciences*. 2009. Vol. 106, No. 26.
4. Tacchella A., Cristelli M., Caldarelli G., Gabrielli A., Pietronero L. A new metrics for countries’ fitness and products’ complexity. *Scientific Reports*. 2012. Vol. 2. Article number: 723.
5. Zaccaria A., Cristelli M., Tacchella, A., Pietronero, L. How the taxonomy of products drives the economic development. *PLOS ONE*. 2014. Vol. 9, No. 1.
6. Громенко С. В. Підвищення рівня економічної складності як фактор зростання української економіки. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2020. Вип. 29. С. 31–37.
7. Гайда Ю. І., Длугопольський О. В., Длугопольський А. В., Мельник О. І., Мельник Е. І. Взаємозв’язок рівня економічної складності, екологічних податків та екологічної ситуації в країнах світу: результати емпіричної розвідки. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. Вип. 2(25). С. 97–102. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.25-14>.
8. Беренда, С. В., Григорова-Беренда, Л. І. Формування глобальних ланцюгів доданої вартості на прикладі сектору сільськогосподарського машинобудування України. *Ефективна економіка*. 2022. № 6. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.6.22>.
9. Di Ubaldo M., Gasiorek M., Reilly T. UKTPO Working Paper: Trade and the Intensity of Product Regulation. University of Sussex, UKTPO, 2025. 38 с. URL: <https://blogs.sussex.ac.uk/uktpo/publications/trade-and-the-intensity-of-product-regulation/> (дата звернення: 21.04.2025).
10. Ongan S., Karamelikli H., Gocer I. The new J-curve testing methodology on the US–UK bilateral trade balance under the Brexit. *Scottish Journal of Political Economy*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.1111/sjpe.12409>. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/sjpe.12409> (дата звернення: 21.04.2025).
11. Krishna K. High-Tech Trade Policy // У кн.: Baldwin R. E., Hamilton C. B., Sapir A. (ред.). *Issues in US-EC Trade Relations*. Chicago: University of Chicago Press, 1988. С. 285–314. (NBER Series). URL: <http://www.nber.org/chapters/c5964> (дата звернення: 22.04.2025).
12. Porter Michael E. *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. simon and schuster, 2008. 580p.
13. Harvard Growth Lab. *Atlas of Economic Complexity: Ukraine–EU trade explorer*. URL: <https://atlas.hks.harvard.edu/explore/feasibility?exporter=country-804&importer=group-1> (дата звернення: 21.04.2025).
14. UN Comtrade Database. *International Trade Statistics*. URL: <https://comtrade.un.org/> (дата звернення: 21.04.2025).
15. Albeaik S., Kaltenberg M., Alsaleh M., Hidalgo C.A. Improving the Economic Complexity Index. *Nature Communications*. 2017. Vol. 8. Article 15399.
16. Caldarelli G., Cristelli M., Gabrielli A., Pietronero L. A Network Analysis of Countries’ Export Flows: Firm Grounds for the Building Blocks of the Economy. *PLOS ONE*. 2012. Vol. 7, No. 10. Article e47278. DOI: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0047278>.
17. Inoua S. A simple measure of economic complexity. *Research Policy*. 2023. Vol. 52. Article No. 104793. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.respol.2023.104793>.
18. Mealy P., Farmer J.D., Teytelboym A. A New Interpretation of the Economic Complexity Index. *SSRN Working Paper*. 2018. URL: <https://ssrn.com/abstract=3075591> (дата звернення: 21.04.2025). DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3075591>.
19. Zhang L., Chen W., Zhang Q., You K., Diao G. Improving economic complexity index: Insights from value added. *Economic Analysis and Policy*. 2025. Vol. 85. С. 1391–1408.
20. Koch P. Economic complexity and growth: Can value-added exports better explain the link? *Structural Change and Economic Dynamics*. 2023. Vol. 65. P. 238–256. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.econlet.2020.109682>

References

1. Balassa, B. "Trade Liberalisation and 'Revealed' Comparative Advantage." *The Manchester School*, vol. 33, no.2. 1965, onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-9957.1965.tb00050.x. Accessed 21 Apr. 2025.
2. Hausmann, R., and Hidalgo, C. *The Atlas of Economic Complexity: Mapping Paths to Prosperity*. Cambridge, MA : Harvard University Press, 2014.
3. Hausmann, R., and C. Hidalgo. "The Building Blocks of Economic Complexity." *Proceedings of the National Academy of Sciences*, vol. 106, no. 26, 2009.
4. Tacchella, A., Cristelli, M., Caldarelli, G., Gabrielli, A., and L. Pietronero. "A New Metrics for Countries' Fitness and Products' Complexity." *Scientific Reports*, vol. 2, 2012, article 723.
5. Zaccaria, A., Cristelli, M., Tacchella, A., and L. Pietronero. "How the Taxonomy of Products Drives the Economic Development." *PLOS ONE*, vol. 9, no. 1, 2014.
6. Hromenko, S.V. "Pidvyshchennia rivnia ekonomichnoi skladnosti yak faktor zrostantia ukrainskoi ekonomiky." *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, vol. 29, 2020, pp. 31–37.
7. Haida, Y.I., Dluhopolskyi, O.V., Dluhopolskyi, A.V., Melnyk, O.I., and E.I. Melnyk. "Vzaiemozv'iazok rivnia ekonomichnoi skladnosti, ekolohichnykh podativ ta ekolohichnoi sytuatsii v krainakh svitu: rezultaty empireskoi rozvidky." *Skhidna Evropa: Ekonomika, Biznes ta Upravlinnia*, no. 2(25), 2020, pp. 97–102, <https://doi.org/10.32782/easterneurope.25-14>.
8. Berenda, S. V., and Hryhorova-Berenda, L. I. "Formation of Global Value Chains: Case of Agricultural Machinery Sector in Ukraine." *Efektivna ekonomika*, no. 6, 2022, <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.6.22>.
9. Di Ubaldo, M., Gasior, M., and T. Reilly. *Trade and the Intensity of Product Regulation*. UKTPO Working Paper, 2025, University of Sussex, blogs.sussex.ac.uk/uktpo/publications/trade-and-the-intensity-of-product-regulation/.
10. Ongan, Serdar, Huseyin Karamelikli, and Ismet Gocer. "The New J-Curve Testing Methodology on the US–UK Bilateral Trade Balance under the Brexit." *Scottish Journal of Political Economy*, 2025, <https://doi.org/10.1111/sjpe.12409>.
11. Krishna, K. "High-Tech Trade Policy." *Issues in US-EC Trade Relations*, edited by Robert E. Baldwin, Carl B. Hamilton, and Andre Sapir, University of Chicago Press, 1988, pp. 285–314, www.nber.org/chapters/c5964.
12. Porter, M. *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. simon and schuster, 2008.
13. "Atlas of Economic Complexity: Ukraine–EU Trade Explorer." Harvard Growth Lab, atlas.hks.harvard.edu/explore/feasibility?exporter=country-804&importer=group-1. Accessed 21 Apr. 2025.
14. "UN Comtrade Database: International Trade Statistics." United Nations, comtrade.un.org/. Accessed 21 Apr. 2025.
15. Albeaik, S., Kaltenberg, M., Alsaleh, M., and César A. Hidalgo. "Improving the Economic Complexity Index." *Nature Communications*, vol. 8, 2017, article 15399.
16. Caldarelli G., Cristelli M., Gabrielli A., and L. Pietronero. "A Network Analysis of Countries' Export Flows: Firm Grounds for the Building Blocks of the Economy." *PLOS ONE*, vol. 7, no. 10, 2012, e47278, <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0047278>.
17. Inoua, S. "A Simple Measure of Economic Complexity." *Research Policy*, vol. 52, 2023, article 104793, <https://doi.org/10.1016/j.respol.2023.104793>.
18. Penny, Mealy, Farmer, J. Doyne, and Alexander Teytelboym. *A New Interpretation of the Economic Complexity Index*. SSRN Working Paper, 4 Feb. 2018, ssrn.com/abstract=3075591. Accessed 21 April 2025.
19. Zhang, L., Weiming C., Qian, Z., Kairui, Y., and D. Gang. "Improving Economic Complexity Index: Insights from Value Added." *Economic Analysis and Policy*, vol. 85, 2025.
20. Koch, P. "Economic Complexity and Growth: Can Value-Added Exports Better Explain the Link?" *Structural Change and Economic Dynamics*, vol. 65, 2023, pp. 238–256.

Дата подання: 1.05.2025

МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ
INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS

УДК 338.45:502:339.9

doi: <https://doi.org/10.15330/apred.1.21.192-203>

Урбан О.А.¹, Чиж Н.М.²

**ОЦІНКА ТА АНАЛІЗ ЕКОЛОГІЧНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В КРАЇНАХ
ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ**

¹Луцький національний технічний університет,
кафедра міжнародних економічних відносин,
вул. Львівська, 75, м. Луцьк,
43018, Україна,
тел.: 0505237842,
e-mail: urban.oksana@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8804-0546>

²Луцький національний технічний університет,
кафедра фінансів, банківської справи та
страхування,
вул. Львівська, 75, м. Луцьк,
43018, Україна,
тел.: 0509352003,
e-mail: chuzh1603@ukr.net
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1108-4241>

Анотація. У статті розглядаються сучасні тенденції розвитку екологічного підприємництва в країнах Європейського Союзу (ЄС). Проведено оцінку ключових показників, що характеризують екологічно орієнтовану підприємницьку діяльність, а також проаналізовано вплив державної політики та міжнародних екологічних стандартів на розвиток цього сектору.

Особлива увага приділена механізмам підтримки екологічного бізнесу, фінансовим стимулам та інноваційним підходам, які сприяють впровадженню сталих технологій. На основі досвіду країн ЄС визначено перспективи розвитку екологічного підприємництва в Україні, а також запропоновано можливі заходи для його активізації.

Метою дослідження є комплексна оцінка та аналіз стану розвитку екологічного підприємництва в країнах Європейського Союзу на основі вивчення ключових показників екологічної економіки за останні роки, виявлення основних тенденцій і факторів, що впливають на ефективність і динаміку цього сектору, а також формулювання науково обґрунтованих рекомендацій для сприяння сталому розвитку та підвищення конкурентоспроможності екологічних підприємств у регіоні.

У статті розкрито сутність екологічного підприємництва крізь призму засад збалансованого розвитку. Головною метою такого підприємництва є формування ефективної моделі, яка гармонійно поєднує отримання прибутку із збереженням навколишнього середовища.

Окреслено вплив глобалізації на розвиток екологічного підприємництва. Глобалізаційні процеси сприяють розширенню економічних зв'язків, проте водночас створюють значні ризики, зокрема посилення розмежування країн на розвинений центр та периферію. Це поглиблює диференціацію у соціально-економічному, екологічному та науково-технічному розвитку держав.

Сучасна модель світової економіки орієнтована на розширення екологічно-економічної експансії, що проявляється у формах екологічного сепаратизму та неоколоніалізму. Це загострює конфлікти у глобальному економічному просторі.

Ключові слова: екологічне підприємництво, сталий розвиток, екологічні інновації, державна підтримка, країни ЄС, екологічна сфера.

Urban O.A.¹, Chyzh N.M.²

ASSESSMENT AND ANALYSIS OF ECOLOGICAL ENTREPRENEURSHIP IN THE EUROPEAN UNION COUNTRIES

¹Lutsk National Technical University,
Department of International Economic Relations,
Lvivska St., 75, Lutsk,
43018, Ukraine,
tel.: 0505237842,
e-mail: urban.oksana@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8804-0546>

²Lutsk National Technical University,
Department of Finance, Banking, and Insurance,
Lvivska St., 75, Lutsk,
43018, Ukraine,
tel.: 0505237842,
e-mail: chuzh1603@ukr.net
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1108-4241>

Abstract. The article examines current trends in the development of ecological entrepreneurship in the European Union (EU) countries. An assessment of key indicators characterizing environmentally oriented entrepreneurial activity has been conducted, along with an analysis of the impact of government policies and international environmental standards on the sector's growth.

Special attention is given to mechanisms for supporting ecological businesses, financial incentives, and innovative approaches that contribute to the implementation of sustainable technologies. Based on the experience of EU countries, the article identifies prospects for the development of ecological entrepreneurship in Ukraine and proposes possible measures for its activation.

The aim of the study is a comprehensive assessment and analysis of the development of ecological entrepreneurship in the countries of the European Union based on the examination of key indicators of the environmental economy in recent years, identification of main trends and factors influencing the efficiency and dynamics of this sector, as well as the formulation of scientifically grounded recommendations to promote sustainable development and enhance the competitiveness of ecological enterprises in the region.

The article reveals the essence of ecological entrepreneurship through the lens of balanced development principles. The primary goal of such entrepreneurship is to create an effective model that harmoniously combines profit generation with environmental preservation.

The impact of globalization on ecological entrepreneurship is outlined. While globalization fosters the expansion of economic relations, it also poses significant risks, particularly the increasing divide between developed economic centers and peripheral regions. This further exacerbates disparities in socio-economic, environmental, and scientific-technical development among nations.

The current global economic model is geared toward expanding ecological and economic expansion, manifested in forms of ecological separatism and ecological neocolonialism. This intensifies conflicts within the global economic space.

Keywords: ecological entrepreneurship, sustainable development, environmental innovations, government support, EU countries, environmental sector.

Вступ. Екологічні проблеми набувають дедалі більшої ваги у світовій економіці, особливо в контексті сучасних глобальних господарських процесів. Значний вплив на стан довкілля має високий рівень промислового виробництва та інтенсивна господарська діяльність.

Попри численні дослідження у сфері охорони навколишнього середовища, актуальним залишається пошук нових підходів до розв'язання екологічно-економічних проблем промисловості. Перехід до сталого розвитку потребує комплексного підходу, що включає ефективне регулювання, технологічні інновації та активну участь громадськості.

Одним із ключових аспектів сталого розвитку є залучення суспільства до природоохоронної діяльності. Особливу роль у цьому відіграє підприємництво, проте його внесок у вирішення екологічних проблем наразі залишається недостатнім. Важливо розвивати природоохоронне підприємництво, спираючись на європейський та світовий досвід, а також удосконалювати організаційні та методичні засади його впровадження в Україні.

Попит на екологічно чисту продукцію, зокрема органічні продукти харчування, безпечні меблі, побутову хімію, будівельні матеріали та енергоефективні технології, зростає. Це стимулює розвиток екологічно орієнтованих промислових і сільськогосподарських технологій, сприяючи поширенню принципів сталого розвитку та формуванню екологічно відповідального бізнесу.

Таким чином, вирішення екологічних проблем потребує комплексного підходу, який об'єднує державну політику, інноваційні технології та активну участь бізнесу й суспільства. Тільки так Україна зможе забезпечити екологічно безпечний розвиток та інтегруватися у світову систему сталого господарювання.

Постановка завдання. Науковим дослідженням функціонування та стимулювання екологічного підприємництва займалися вітчизняні вчені. Міщенко В.І. досліджував інституційні засади розвитку «зеленої» економіки та роль державної політики у стимулюванні екологічного підприємництва [1], Курилова А.А. провела аналіз фінансових механізмів підтримки екологічного підприємництва в умовах євроінтеграції [2], Литвиненко Я. В. вивчала екологізацію підприємницької діяльності як складову сталого розвитку національної економіки [3], Ковальчук Т.Т. займалася проблематикою формування інноваційного середовища для розвитку екологічного підприємництва [4], Набок Р. І. дослідив інтеграцію екологічних інновацій у діяльність малого та середнього бізнесу як інструмент підвищення їх конкурентоспроможності [5], Збарський В. К. аналізував екологічні аспекти підприємницької діяльності в аграрному секторі та шляхи їх нормативного та економічного регулювання [6] та інші відомі вчені-економісти. Усе це слугує базою для проведення подальших досліджень

У сучасних умовах глобалізації та посилення екологічних викликів важливим напрямом сталого розвитку є екологічне підприємництво. В країнах Європейського Союзу цей сектор активно розвивається завдяки впровадженню екологічних стандартів, державної підтримки та інноваційних технологій. Водночас для України європейський досвід може стати основою для формування ефективної політики у сфері екологізації бізнесу.

Основним завданням цього дослідження є оцінка сучасного стану екологічного підприємництва в країнах ЄС та аналіз його ключових показників. Особлива увага приділяється механізмам стимулювання екологічного бізнесу, таким як податкові пільги, субсидії, інвестиційні програми та регуляторні заходи, що сприяють розвитку сталих технологій. Дослідження також передбачає вивчення впливу глобалізаційних процесів на екологічне підприємництво, зокрема його роль у забезпеченні екологічної безпеки та економічного зростання. Важливо визначити, наскільки ефективно функціонують моделі екологічного підприємництва в країнах ЄС та які бар'єри перешкоджають їхньому подальшому розвитку.

Одним із ключових аспектів дослідження є аналіз впливу державної політики на розвиток екологічного підприємництва в країнах ЄС. Зокрема, розглядаються

механізми, які забезпечують інтеграцію екологічних стандартів у бізнес-практики, такі як обов'язкові екологічні сертифікати, вимоги до скорочення викидів та управління відходами. Оцінка ефективності цих політик дозволяє зрозуміти, як національні та європейські законодавчі ініціативи стимулюють впровадження екологічно чистих технологій та бізнес-процесів.

Крім того, в рамках дослідження планується аналіз основних перешкод, які стримують розвиток екологічного підприємництва в країнах ЄС. Це включає недостатню фінансову підтримку, високі витрати на впровадження екологічних технологій, а також відсутність ефективних механізмів моніторингу та контролю. Визначення цих бар'єрів є важливим для розробки рекомендацій щодо покращення умов для розвитку екологічного бізнесу та забезпечення сталого економічного росту в регіоні.

На основі отриманих результатів буде розроблено рекомендації щодо вдосконалення підходів до розвитку екологічного підприємництва в Україні. Зокрема, буде запропоновано заходи для посилення державної підтримки, адаптації європейських практик та створення сприятливих умов для підприємств, орієнтованих на екологічні інновації.

Результати. Екологічна спрямованість бізнесу є однією з необхідних умов покращення екологічного стану, вирішення проблем раціонального використання природних ресурсів. Задля забезпечення екологічної спрямованості інноваційного розвитку конкурентоспроможної економіки необхідний достатній рівень мотивації екологізації інноваційної діяльності підприємств різних галузей економіки [7].

У табл.1 подано основні принципи та механізми реалізації екологічного підприємництва у державі

Таблиця 1

Принципи та механізми реалізації екологічного підприємництва у державі

Table 1

Principles and Mechanisms for Implementing Ecological Entrepreneurship in the State

Принципи	Механізми реалізації		
Політичні пріоритети	Посилення політичної волі та інституційної спроможності до реалізації принципів сталого розвитку та забезпечення екологічної безпеки		
Розширення ринків	Формування оптимальних ринкових стратегій	Поєднання громадянської свідомості з економічними вигодами	Стабілізація компаній на місцевому ринку
Науково-технічне обґрунтування	Обов'язковий науково-технічний супровід проєктів		Відповідність рішень щодо розвитку підприємництва до рекомендацій науковців
Узгодження дій з гілками державної влади	Залучення незалежних експертів та проведення громадських обговорень з питань суспільного розвитку, забезпечення екологічної безпеки		Інформування про дії, що впливають на діяльність бізнесу
Громадський контроль	Залучення представників громадськості, у тому числі бізнесових		Створення інформаційної та консультативної інфраструктури
Прозорості взаємин влади громади бізнесу	Забезпечення взаємної відповідальності за ефективність регіональної та місцевої політики через представництво зацікавлених представників у наглядових радах та дорадчих органах		

Джерело: [8, с. 25].

Зростання загального рівня екологічної обізнаності, широке впровадження сертифікації в країнах ЄС відповідно до міжнародних стандартів, а також постійні

труднощі з просуванням товарів і послуг на ринку сприяли виникненню відносно нового бізнес-явища – корпоративної стабільності, яка ґрунтується на поєднанні екологічної та соціальної відповідальності.

Розвиток підходів до аналізу екологічної безпеки, представлений у табл.2, тут демонструється поступовий перехід від пасивної до активної екологічної стратегії. У зв'язку з цим доцільно зосередити увагу на моделі еволюції екологічної стратегії підприємства.

Таблиця 2

Еволюція підходів щодо проблематики екологічної безпеки

Table 2

Evolution of approaches to environmental security issues

Стратегія	Період	Характеристика
Пасивна стратегія	50–60-і рр. XX ст.	Пилогазові викиди, стічні води і відходи розміщуються у навколишньому середовищі без зміни складу.
Реактивна стратегія	70-і рр. XX ст.	Очищення викидів перед викидом у довкілля, зменшення небезпечних речовин.
Активна стратегія	80-і рр. XX ст.	Заміна небезпечних речовин, вторинне використання ресурсів.
Превентивна стратегія	90-і рр. XX ст.	Зменшення або вилучення утворення відходів, економія ресурсів.
Превентивно-проактивна стратегія	Сучасний етап	Чисті технології, екодизайн, екологізація виробництва і споживання.

Джерело: [9].

Щорічний рівень зростання екологічної промисловості в ЄС з урахуванням інфляції становить приблизно 5,9%. Основними напрямками цієї галузі є управління відходами, водопостачання, очищення стічних вод і переробка матеріалів.

Згідно з даними Eurostat, екологічна економіка Європейського Союзу демонструє значне зростання, хоча темпи варіюються залежно від країни та сектору. У табл.3 подано зміни валової доданої вартості (ВДВ) екологічної економіки в країнах ЄС (2021–2022).

Таблиця 3

Зміна валової доданої вартості (ВДВ) екологічної економіки в країнах ЄС (2021–2022)

Table 3

Change in Gross Value Added (GVA) of the Environmental Economy in EU Countries (2021–2022)

Країна	Зміна ВДВ (%)
Греція	+40,9%
Італія	+35,6%
Латвія	+26,9%
Іспанія	+21,4%
Нідерланди	+15,3%
Польща	–16,8%
Словаччина	–10,1%
Мальта	–2,5%

Джерело: [10, 11].

Екологічна економіка відіграє важливу роль у розвитку європейських країн. У 13 країнах ЄС темпи зростання екологічної економіки перевищили загальні темпи економічного зростання.

На основі даних Європейського агентства з охорони навколишнього середовища (ЕЕА), у 13 країнах ЄС темпи зростання екологічної економіки перевищили загальні темпи економічного зростання. Ці країни активно розвивають сектори відновлюваної енергетики, енергоефективності, управління відходами та інші напрямки зеленої економіки. У табл.4 подано Частка екологічної економіки у ВВП за країнами ЄС

Таблиця 4

Частка екологічної економіки у ВВП в країнах ЄС за 2021-2023 рр

Table 4

Share of the green economy in GDP EU Countries 2021-2023

Країна	Частка екологічної економіки у ВВП (%)		
	2021	2022	2023
Фінляндія	4.21	4.32	4.50
Австрія	4.12	4.28	4.41
Естонія	4.04	4.12	4.31
Швеція	4.02	4.14	4.32
Люксембург	3.81	3.93	4.07
Литва	3.75	3.82	3.98
Данія	3.52	3.61	3.74
Словенія	3.43	3.55	3.6
Латвія	3.34	3.41	3.56
Португалія	3.25	3.30	3.41
Італія	3.12	3.21	3.3
Іспанія	3.03	3.15	3.28
Нідерланди	3.02	3.13	3.26

Джерело: [12, 13].

Ці 13 країн демонструють активне зростання екологічної економіки, що перевищує загальні темпи економічного зростання, завдяки ефективному впровадженню зелених технологій та політик. Активне зростання екологічної економіки в цих країнах ЄС свідчить про ефективність зелених політик та інвестицій у сталий розвиток. Це також демонструє, що екологічні ініціативи можуть бути драйвером економічного зростання, а не перешкодою для бізнесу.

Завдяки цьому світовий ринок екологічних технологій оцінюється приблизно в 1 трлн євро на рік, а до 2030 року очікується його зростання втричі. Наразі Європейський Союз займає близько 33% глобального екологічного ринку.

Європа має значний потенціал у сфері вітрової енергетики. Провідними країнами у цій галузі є Німеччина, Іспанія та Данія, за якими слідує Франція, Велика Британія та Португалія. Водночас використання сонячної енергії залишається відносно молодим напрямом, проте низка компаній з Іспанії, Німеччини, Бельгії та Великої Британії активно розвивають виробництво колекторів та інших компонентів.

У країнах ЄС темпи зростання екологічної економіки перевищили загальні темпи економічного зростання. Це свідчить про те, що екологічні сектори стають рушієм економічного розвитку. У табл.5 подано ключові сектори екологічної економіки країн ЄС у 2023 році.

Таблиця 5

Ключові сектори екологічної економіки країн ЄС у 2023 році

Table 5

Key sectors of the ecological economy of the EU countries in 2023

Країна	Частка ВДЕ у кінцевому споживанні енергії (2023)	Ключові сектори зростання
Швеція	66,4%	Біоенергетика, гідроенергетика, переробка
Фінляндія	50,8%	Лісова біоекономіка, циркулярна економіка
Данія	44,9%	Вітроенергетика, водень, енергетичні технології
Латвія	43,2%	Гідроенергетика, біомаса
Хорватія	>50%	Гідроенергетика, сонячна енергетика
Німеччина	52,4% (електроенергія)	Вітроенергетика, сонячна енергетика, водень
Іспанія	~47%	Сонячна енергетика, вітроенергетика
Португалія	~60%	Гідроенергетика, вітроенергетика
Нідерланди	~30%	Вітроенергетика, циркулярна економіка
Греція	~30%	Відновлювана енергетика, туризм, технології
Франція	~20%	Ядерна енергетика, водень, переробка
Італія	~35%	Біоенергетика, переробка, сталий транспорт
Бельгія	~20%	Вітроенергетика, циркулярна економіка

Джерело: [14, 15].

У 2023 році частка відновлюваної енергії в загальному споживанні електроенергії ЄС сягнула 50%. Найбільші частки ВДЕ у кінцевому споживанні енергії зафіксовано у Швеції (66,4%), Фінляндії (50,8%) та Данії (44,9%). Якщо говорити про Німеччину, то частка ВДЕ в електроенергетиці досягла 52,4%, з домінуванням вітрової та сонячної енергії. Мета ЄС — до 2030 року досягти рівня переробки муніципальних відходів у 60%, що може призвести до зростання ВВП на 7%.

Розвиток теплового опалення також набирає обертів, хоч і є відносно новим сектором. Найбільша кількість таких об'єктів зосереджена в Німеччині та Австрії, проте цей напрям активно розвивається і в країнах Східної Європи. Водночас впровадження технологій другого та третього покоління біопалива створить додаткові економічні можливості для цих держав. Загалом, динаміка зростання екологічної промисловості в Європі свідчить про її високий потенціал як рушійної сили економічного розвитку.

Оцінка ключових показників, що характеризують екологічно орієнтовану підприємницьку діяльність у країнах Європейського Союзу, свідчить про зростаючу роль «зеленої економіки» у забезпеченні сталого розвитку. Один із провідних індикаторів — частка екологічної економіки у ВВП, яка варіюється від 3% до понад 4% у таких країнах, як Фінляндія (4,2%), Австрія (4,1%), Швеція (4,0%) та Естонія (4,0%). Це свідчить про значний внесок екологічного підприємництва в загальний економічний розвиток, особливо в країнах, що активно інвестують у відновлювану енергетику, циркулярну економіку та управління ресурсами [20].

Другий важливий показник - темпи зростання валової доданої вартості (ВДВ) в екологічному секторі. Наприклад, у 2022 році Греція демонструвала найвищий ріст - понад 40,9%, Італія - 35,6%, Латвія - 26,9%, що свідчить про швидкий розвиток «зеленого» підприємництва в південних і східноєвропейських країнах. Натомість у Польщі, Словаччині та Мальті спостерігалось зниження ВДВ, що може бути наслідком обмеженого державного стимулювання, нестачі інвестицій або технологічних бар'єрів.

Також вагомим показником є частка відновлюваних джерел енергії (ВДЕ) у кінцевому споживанні енергії, яка тісно пов'язана з розвитком екологічного бізнесу. Станом на 2023 рік лідерами за цим показником стали Швеція (66,4%), Фінляндія (50,8%) та Данія (44,9%). У цих країнах активно розвиваються сектори біоенергетики, гідроенергетики, вітрової та сонячної енергетики. У Німеччині, з часткою ВДЕ понад 52%, провідну роль відіграють підприємства в галузі вітрової енергетики, сонячних панелей і водневої інфраструктури [20].

Окремої уваги заслуговує частка екологічно орієнтованих малих та середніх підприємств (МСП). Попри те, що МСП становлять 99% усіх бізнесів у ЄС, лише близько 25% з них надають «зелені» товари чи послуги, а тільки 17% інтегрували цифрові технології [21]. Це свідчить про значні бар'єри на шляху трансформації МСП у напрямі екологічної сталості, що потребує додаткових фінансових і консультативних інструментів підтримки, зокрема на рівні регіональних і галузевих програм.

Європейський Союз генерує близько третини світових річних доходів від екологічних секторів. Частка ЄС у світовому виробництві відновлюваної енергії перевищує 40%, а європейські технології управління відходами охоплюють близько 50% глобального ринку.

Європейський зелений курс (Green Deal) і Механізм коригування вуглецевого кордону (СВАМ) мають подвійне завдання — зменшити викиди парникових газів і перетворити економіку ЄС на екологічно сталу. Завдяки цьому створюються нові ринки та можливості для "зеленого" бізнесу та зростає попит на екологічні рішення — від енергоефективності до "чистих" технологій.

При цьому слід розуміти основні виклики, оскільки СВАМ може суттєво вплинути на підприємства, які мають високий вуглецевий слід, особливо без належної адаптації, малі та середні підприємства часто не мають ресурсів для дотримання жорстких екологічних стандартів, звітності, сертифікацій. Існує ризик "зеленого адміністративного навантаження" — надто складне регулювання може стримувати ініціативність.

Малі та середні підприємства (МСП) на рівні Європейського Союзу розглядаються як «основа» економіки завдяки їхньому внеску в економічне зростання. У Європі налічується 25 мільйонів МСП, які забезпечують понад 50% ВВП Європи, надають майже 70% усіх робочих місць і становлять 99% усіх підприємств ЄС, причому половина з них здійснює інноваційну діяльність.

Втім, перехід до екологічної та цифрової економіки виявляється значно складнішим для МСП, ніж для великих компаній. Лише 25% усіх МСП пропонують «зелені» товари чи послуги, а тільки 17% змогли інтегрувати цифрові технології у свою діяльність. Це свідчить про потребу у впровадженні заходів, спрямованих на полегшення доступу МСП до спеціалізованого консалтингу, цільового фінансування та єдиного ринку [22].

Механізми ЄС стимулюють екологічне підприємництво, але потребують кращої адаптації для МСП — спрощення процедур, пряма фінансова підтримка, консультативні платформи.

СВАМ — приклад "екологічного протекціонізму", оскільки він зобов'язує імпортерів до сплати за викиди вуглецю на рівні з виробниками ЄС. Цей механізм має на меті запобігти «витоку вуглецю» (carbon leakage), але викликає критику з боку країн, що розвиваються та торгових партнерів, а тому захищає внутрішній ринок ЄС від менш екологічно відповідального імпорту, стимулює глобальні екологічні стандарти та забезпечує рівні умови конкуренції (level playing field).

Регламент Ради та - Регламент Комісії 1488/94/ЄС, що визначає принципи оцінки ризиків для здоров'я людини. Еволюційний процес розвитку екологічної політики

Європейського Союзу виділив чіткі підходи до вирішення проблем навколишнього середовища.

Політика ЄС у сфері охорони навколишнього середовища, як правило, фінансується державами-членами, однак часто природоохоронні заходи потребують значних фінансових витрат, які перевищують можливості органів влади окремих держав-членів.

Завдяки процесу децентралізації влади національні уряди багатьох країн поступово передали повноваження з охорони навколишнього середовища місцевим органам влади, що позитивно вплинуло на стабілізацію екологічної ситуації в Європі.

У межах Європейського зеленого курсу Європейський Союз впроваджує низку стратегічних регуляторних інструментів, покликаних забезпечити сталу трансформацію економіки. Одним із ключових є Carbon Border Adjustment Mechanism (CBAM), який розпочався у 2023 році та передбачає введення вуглецевого мита на імпорт продукції з країн, де відсутні або слабко розвинені механізми вуглецевого регулювання. Це має на меті уникнути "витоку вуглецю" та стимулювати глобальне скорочення викидів парникових газів.

Ще одним важливим інструментом є EU Taxonomy for Sustainable Activities, затверджена у 2020 році, яка визначає чіткі критерії для "зелених" інвестицій, сприяючи прозорості, порівнюваності та переорієнтації фінансових потоків на екологічно сталу діяльність. Водночас Revised Renewable Energy Directive (RED III)**, оновлена у 2023 році, встановлює амбітніші цілі щодо частки відновлюваних джерел енергії в загальному енергобалансі країн ЄС, підвищуючи мінімальний рівень до 42,5% до 2030 року. Сукупна дія цих регламентів забезпечує комплексний підхід до декарбонізації економіки ЄС, зміцнення енергетичної безпеки та розвитку інноваційного екологічного підприємництва.

Запровадження ключових екологічних регуляторних інструментів ЄС має важливі практичні наслідки як для країн-членів ЄС, так і для третіх країн, зокрема України.

Для країн ЄС ці інструменти стають рушієм структурних змін: підприємства змушені адаптувати свої виробничі процеси до вимог декарбонізації, зростає потреба в інвестиціях у відновлювані джерела енергії, енергоефективні технології та низьковуглецеву логістику. CBAM створює рівні умови конкуренції для внутрішніх виробників, зменшуючи ризики "витоку вуглецю", а таксономія ЄС стимулює переорієнтацію фінансового сектора на сталий розвиток, поступово витісняючи "коричневі" інвестиції. Оновлена директива RED III зобов'язує держави-члени переглядати національні плани з енергетики та клімату, підвищуючи темпи розвитку ВДЕ та зміцнюючи енергетичну незалежність.

Для України, яка є одним із основних торговельних партнерів ЄС і прагне євроінтеграції, ці інструменти є не лише зовнішніми викликами, а й можливостями. CBAM, який поступово впроваджується з 2026 року, вимагатиме від українських експортерів сталі, цементу, добрив, електроенергії та інших енергоємних товарів звітності щодо вуглецевого сліду та сплати відповідного збору — або відповідності європейським екологічним стандартам.

Це стимулює модернізацію промисловості, розвиток систем моніторингу викидів, та активізацію екологічної політики. Водночас таксономія ЄС може бути взята за основу для формування українських критеріїв сталого фінансування, що відкриває доступ до «зелених» європейських інвестицій. Участь України у реалізації положень RED III можлива через розвиток міжсистемних з'єднань, експорт ВДЕ-електроенергії до ЄС, а також інтеграцію до внутрішнього енергетичного ринку Євросоюзу.

Таким чином, ці регуляторні інструменти не лише задають вектор зеленої трансформації всередині ЄС, а й впливають на трансформаційні процеси в сусідніх країнах, сприяючи їхній екологічній модернізації та економічному зближенню з ЄС.

Висновки. Екологічна спрямованість бізнесу є ключовою умовою для досягнення сталого розвитку в умовах зростаючих екологічних викликів. Її реалізація передбачає узгодження дій на політичному, економічному, науковому та суспільному рівнях, що відображено у принципах екологічного підприємництва.

У країнах ЄС спостерігається активне зростання екологічної економіки, що супроводжується формуванням сприятливого ринкового середовища для розвитку «зеленого» підприємництва, зокрема у сферах відновлюваної енергетики, управління відходами та переробки ресурсів. Механізми впровадження екологічного підприємництва, такі як прозорість, громадський контроль, наукове обґрунтування та інституційна підтримка, є основою для побудови ефективної зеленої економіки як в ЄС, так і в Україні.

Високі темпи зростання екологічної економіки у низці європейських країн (наприклад, Греція, Італія, Латвія) свідчать про ефективність зеленої трансформації економіки як інструменту стимулювання національного зростання. Відзначається поступовий перехід до превентивно-проактивних екологічних стратегій у підприємницькій діяльності, що є основою для глибокої модернізації бізнес-моделей та інноваційного розвитку. Висока частка екологічної економіки у ВВП країн ЄС (наприклад, понад 4% у Фінляндії, Австрії, Швеції, Естонії) свідчить про те, що зелений сектор стає все більш конкурентоспроможним та прибутковим. Ринок екотехнологій в Європі оцінюється в понад 1 трлн євро, і прогнозується його триразове зростання до 2030 року, що відкриває нові можливості для інноваційного бізнесу, у тому числі українського.

Україна, яка перебуває на шляху європейської інтеграції, має унікальний шанс адаптувати європейський досвід екологічного підприємництва через гармонізацію політик, стимулювання зеленої індустрії та участь у спільних проектах. Переорієнтація українських підприємств на екологічні стандарти та сертифікацію відповідно до вимог ЄС сприятиме посиленню конкурентоспроможності української продукції на європейському ринку.

Створення сприятливих умов для розвитку екологічного підприємництва в Україні потребує державної підтримки, пільгового оподаткування, інвестицій у НДДКР, а також розвитку людського капіталу. Український бізнес має потенціал для розвитку в таких секторах, як біоенергетика, циркулярна економіка, управління відходами та екодизайн, що дозволить не лише зменшити екологічний слід, а й створити нові робочі місця. Таким чином, розвиток екологічного підприємництва є не лише відповіддю на екологічні виклики, а й потужним драйвером економічного зростання. Для України це стратегічний напрям інтеграції у спільний європейський зелений простір.

1. Міщенко В. І. Інституційні основи розвитку зеленої економіки в Україні. *Економіка України*. 2021. № 6. С. 45–52.
2. Курилова А. А. Фінансові інструменти стимулювання екологічного підприємництва в Україні. *Фінанси України*. 2020. № 12. С. 92–101.
3. Литвиненко Я. В. Екологізація підприємницької діяльності як чинник сталого розвитку економіки. *Вісник КНТЕУ*. 2019. № 3. С. 56–62.
4. Ковальчук Т. Т. Інноваційне середовище розвитку екологічного підприємництва в Україні. *Науковий вісник Полісся*. 2018. № 4 (16). С. 85–91.
5. Набок Р. І. Екологічні інновації в системі розвитку малого і середнього бізнесу. *Економіка та держава*. 2020. № 10. С. 112–116.

6. Збарський В. К. Екологічне підприємництво в аграрному секторі: економіко-екологічний аналіз. *Науковий вісник НУБіП України. Серія: Економіка, аграрна економіка, менеджмент, бізнес*. 2019. № 299. С. 78–85.
7. Мамонтов М. М. Екологічні аспекти зовнішньої торгівлі між Україною та ЄС. *Міжнародні відносини. Серія: Економічні науки*. 2016. № 7. URL: http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec_n/article/view/2892 (дата звернення: 07.02.2025).
8. Сотник І. М., Чумакова М. М. Ринок екологічних інновацій та проблеми його розвитку. *Механізм регулювання економіки*. 2013. № 3. С. 38–48. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mre_2013_3_6 (дата звернення: 16.02.2025).
9. Барнабо А. У Франції створено спеціальний фонд підтримки органічного виробництва. *Урядовий кур'єр*. 2012. № 69. С. 26.
10. Ворона В. П. Державна підтримка малого і середнього бізнесу як стимулювання розвитку регіонів: (зарубіж. досвід). *Економіка та держава*. 2015. № 6. С. 80–82.
11. Green Growth Indicators – Country Reports and Economic Trends. URL: <https://www.oecd.org/greengrowth/indicators> (дата звернення: 14.02.2025).
12. Sustainable economy and society data viewer. URL: <https://www.eea.europa.eu/en/datahub/sustainable-economy-and-society> (дата звернення: 14.02.2025).
13. Environmental goods and services sector – EGSS data. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Environmental_goods_and_services_sector (дата звернення: 14.02.2025).
14. The European Green Deal – Annual Report 2023. URL: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en (дата звернення: 14.02.2025).
15. Renewable energy statistics – share of energy from renewable sources. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Renewable_energy_statistics (дата звернення: 14.02.2025).
16. European Environment Agency. Environmental governance in Europe – Towards integrated implementation of EU environmental policy. 2023. URL: <https://www.eea.europa.eu/publications/environmental-governance-in-europe> (дата звернення: 14.02.2025).
17. European Commission. Covenant of Mayors for Climate and Energy Europe. 2023. URL: <https://eu-mayors.ec.europa.eu/> (дата звернення: 17.02.2025).
18. OECD. Decentralisation and Climate Action: Leveraging Subnational Governments. 2022. URL: <https://www.oecd.org/regional/multi-level-governance/decentralisation-and-climate-action.htm> (дата звернення: 17.05.2025).
19. European Commission. Fit for 55: Delivering the EU's 2030 Climate Target on the way to climate neutrality. 2023. URL: https://climate.ec.europa.eu/eu-action/european-green-deal/delivering-european-green-deal/fit-55_en (дата звернення: 17.02.2025).
20. European Committee of the Regions. Multilevel governance and climate action. 2023. URL: <https://cor.europa.eu/en/our-work/Pages/climate.aspx> (дата звернення: 17.02.2025).
21. Eurostat. Environmental economy – statistics on environmental goods and services sector. 2023. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Environmental_economy_-_statistics_on_the_environmental_goods_and_services_sector (дата звернення: 17.02.2025).
22. European Commission. Annual Report on European SMEs 2019/2020 – SMEs and environmental sustainability. 2020. URL: https://single-market-economy.ec.europa.eu/publications/annual-report-european-smes-2019-2020_en (дата звернення: 17.02.2025).

References

1. Mishchenko, V. I. "Institutional Foundations for the Development of Green Economy in Ukraine." *Ekonomika Ukrainy*, no. 6, 2021, pp. 45–52.
2. Kurylova, A. A. "Financial Instruments to Stimulate Ecological Entrepreneurship in Ukraine." *Finansy Ukrainy*, no. 12, 2020, pp. 92–101.
3. Lytvynenko, Ya. V. "Greening of Entrepreneurial Activity as a Factor of Sustainable Economic Development." *Visnyk KNTEU*, no. 3, 2019, pp. 56–62.
4. Kovalchuk, T. T. "Innovation Environment for the Development of Ecological Entrepreneurship in Ukraine." *Naukovyi Visnyk Polissia*, no. 4 (16), 2018, pp. 85–91.
5. Nabok, R. I. "Ecological Innovations in the Development of Small and Medium Enterprises." *Ekonomika ta Derzhava*, no. 10, 2020, pp. 112–116.
6. Zbarskyi, V. K. "Ecological Entrepreneurship in the Agricultural Sector: Economic and Environmental Analysis." *Naukovyi Visnyk NUBiP Ukrainy. Seriya: Ekonomika, Ahrarna Ekonomika, Menedzhment, Biznes*, no. 299, 2019, pp. 78–85.
7. Mamontov, M. M. "Environmental Aspects of Foreign Trade between Ukraine and the EU." *Mizhnarodni Vidnosyny. Seriya: Ekonomichni Nauky*, no. 7, 2016, http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec_n/article/view/2892. Accessed 7 Feb. 2025.

8. Sotnyk, I. M., and M. M. Chumakova. "Market of Ecological Innovations and Problems of Its Development." *Mekhanizm Rehuliuvannia Ekonomiky*, no. 3, 2013, pp. 38–48, http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mre_2013_3_6. Accessed 16 Feb. 2025.
9. Barnabo, A. "In France, a Special Fund for Organic Production Support Was Created." *Uriadovyi Kurier*, no. 69, 2012, pp. 26.
10. Vorona, V. P. "State Support of Small and Medium Business as a Stimulus for Regional Development: (Foreign Experience)." *Ekonomika ta Derzhava*, no. 6, 2015, pp. 80–82.
11. *Green Growth Indicators – Country Reports and Economic Trends*. OECD, www.oecd.org/greengrowth/indicators. Accessed 14 February 2025.
12. *Sustainable Economy and Society Data Viewer*. European Environment Agency, www.eea.europa.eu/en/datahub/sustainable-economy-and-society. Accessed 14 February 2025.
13. *Environmental Goods and Services Sector – EGSS Data*. Eurostat, ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Environmental_goods_and_services_sector. Accessed 14 February 2025.
14. *The European Green Deal – Annual Report 2023*. European Commission, commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en. Accessed 14 February 2025.
15. *Renewable Energy Statistics – Share of Energy from Renewable Sources*. Eurostat, ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Renewable_energy_statistics. Accessed 14 February 2025.
16. *Environmental Governance in Europe — Towards Integrated Implementation of EU Environmental Policy*. European Environment Agency, 2023, www.eea.europa.eu/publications/environmental-governance-in-europe. Accessed 14 February 2025.
17. *Covenant of Mayors for Climate and Energy Europe*. European Commission, 2023, eu-mayors.ec.europa.eu/. Accessed 17 February 2025.
18. *Decentralisation and Climate Action: Leveraging Subnational Governments*. OECD, 2022, www.oecd.org/regional/multi-level-governance/decentralisation-and-climate-action.htm. Accessed 17 February 2025.
19. *Fit for 55: Delivering the EU's 2030 Climate Target on the Way to Climate Neutrality*. European Commission, 2023, climate.ec.europa.eu/eu-action/european-green-deal/delivering-european-green-deal/fit-55_en. Accessed 17 February 2025.
20. *Multilevel Governance and Climate Action*. European Committee of the Regions, 2023, cor.europa.eu/en/our-work/Pages/climate.aspx. Accessed 17 February 2025.
21. *Environmental Economy – Statistics on Environmental Goods and Services Sector*. Eurostat, 2023, ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Environmental_economy_-_statistics_on_the_environmental_goods_and_services_sector. Accessed 17 February 2025.
22. *Annual Report on European SMEs 2019/2020 – SMEs and Environmental Sustainability*. European Commission, 2020, single-market-economy.ec.europa.eu/publications/annual-report-european-smes-2019-2020_en. Accessed 17 February 2025.

Дата подання: 16.04.2025

МАРКЕТИНГ І ЛОГІСТИКА
MARKETING AND LOGISTICS

УДК 339.9:005.93

doi: <https://doi.org/10.15330/apred.1.21.204-219>

Мариненко Н. Ю.¹, Кутко Т. І.²

РОЛЬ І МІСЦЕ УКРАЇНИ В ГЛОБАЛЬНИХ ЛАНЦЮГАХ ПОСТАЧАНЬ

Тернопільський національний технічний університет
імені Івана Пулюя,
Міністерство освіти і науки України,
кафедра економіки та фінансів,
вул. Руська, 56, м. Тернопіль,
46001, Україна,
¹тел.: +380962251737
e-mail: n_marynenko@ukr.net
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6645-8167>

²тел.: +380672601660
e-mail: kutkotaras@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-9676-5808>

Анотація. У статті досліджено роль та місце України в глобальних ланцюгах постачання. Виявлено вплив глобалізаційних процесів на ключові аспекти формування й розвитку ланцюгів постачання. Відзначено, що глобалізація впливає на географічну структуру, технологічну базу та стратегії управління ризиками сучасних ланцюгів постачання, а також ставить перед компаніями нові виклики, зокрема, необхідність дотримання принципів сталого розвитку, забезпечення соціальної відповідальності та екологічної безпеки. Проаналізовано динаміку світової торгівлі товарами та послугами і транспортно-логістичні показники в міжнародній економічній системі. Аналіз даних свідчить про стійкі позиції Китаю, США та Європейського Союзу у світовій торгівлі, незважаючи на глобальні виклики. Зміни в частках окремих країн обумовлені як макроекономічними факторами (пандемія, війна, зміни у глобальних ланцюгах постачання), так і внутрішніми політичними та економічними процесами. Для України характерне значне зниження частки в світовій торгівлі через триваючі військові дії та їх руйнівні наслідки для економіки. Встановлено, що ключовими аспектами поживлення світової торгівлі стала активізація, цифровізація та значне підвищення ефективності логістичних процесів завдяки впровадженню сучасних інформаційних технологій, інтеграції цифрових платформ та оптимізації логістичних операцій. Здійснено аналіз позицій країн-лідерів та України за даними індексів ефективності логістики та глобальної конкурентоспроможності. Відзначено, що упродовж 2016–2023 років серед світових лідерів за індексом ефективності логістики стабільно залишалися такі країни, як Німеччина, Сінгапур, Швеція, Бельгія, Нідерланди та Австрія, що свідчить про системність їх підходів до розвитку логістичної інфраструктури, інноваційних технологій у транспортуванні, удосконалення митних процедур та ефективності вантажоперевезень. Порівняно з провідними країнами світу, показники України залишаються на досить низькому рівні протягом досліджуваного періоду. За даними індексу глобальної конкурентоспроможності встановлено, що країнами-лідерами у 2018-2024 рр. були Сінгапур, Швейцарія, Данія, Гонконг, Швеція, Нідерланди, які побудували національну економіку, орієнтуючись на інноваційний розвиток, створення новітньої цифрової інфраструктури, стимулюючи розвиток логістики та ланцюгів постачання продукції, розвиваючи транспортну інфраструктуру тощо. У довоєнний період Україна зміцнила свої позиції у рейтингу. Ідентифіковано умови реалізації потенціалу України в глобальних ланцюгах постачання у післявоєнний період.

Ключові слова: глобалізація, ланцюги постачання, глобальні ланцюги постачання,

світова торгівля, транспортно-логістичні показники.

Marynenko N. Yu.¹, Kutko T. I.²

THE ROLE AND PLACE OF UKRAINE IN GLOBAL SUPPLY CHAINS

Ternopil Ivan Puluj National Technical University,
Ministry of Education and Science of Ukraine,
Department of Economics and Finance,
Ruska str., 56, Ternopil,
46001, Ukraine,
¹tel.: +380962251737
e-mail: n_marynenko@ukr.net
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6645-8167>

² tel.: +380672601660
e-mail: kutkotaras@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-9676-5808>

Abstract. The role and place of Ukraine in global supply chains is studied in the article. Key aspects of the globalization impact on the supply chains' formation and development are revealed. It is noted that globalization affects the geographical structure, technological base and risk management strategies of modern supply chains, and also poses new challenges to companies, in particular, the need to adhere to the principles of sustainable development, ensuring social responsibility and environmental safety. The dynamics of world trade in goods and services and transport and logistics indicators in the international economic system are analyzed. Data analysis indicates the stable positions of China, the USA and the European Union in world trade, despite global challenges. Changes in the shares of individual countries are due to both macroeconomic factors (pandemic, war, changes in global supply chains) and internal political and economic processes. Ukraine is characterized by a significant decrease in its share in the world trade due to ongoing military operations and their destructive consequences for the economy. It is determined that the key aspects of the world trade's revival were the activation, digitalization and significant increase in the efficiency of logistics processes due to the introduction of modern information technologies, the integration of digital platforms and the optimization of logistics operations. The positions of the leading countries and Ukraine are analyzed according to the Logistics Performance Index and the Global Competitiveness Index. It is noted that during 2016–2023, countries such as Germany, Singapore, Sweden, Belgium, the Netherlands and Austria remained stable among the world leaders according to the Logistics Performance Index, which indicates the systematic nature of their approaches to the development of logistics infrastructure, innovative technologies in transportation, improvement of customs procedures and efficiency of freight transportation. Compared with the leading countries of the world, Ukraine's indicators remain at a rather low level during the period under study. According to the Global Competitiveness Index, the leading countries in 2018-2024 were Singapore, Switzerland, Denmark, Hong Kong, Sweden, and the Netherlands, which built their national economies based on innovative development, the creation of cutting-edge digital infrastructure, stimulating the development of logistics and product supply chains, developing transport infrastructure, etc. In the pre-war period, Ukraine strengthened its position in the ranking. The conditions for realizing Ukraine's potential in global supply chains in the post-war period have been identified.

Key words: globalization, supply chains, global supply chains, world trade, transport and logistics indicators.

Вступ. В умовах глобалізації світових економічних процесів важливого значення набуває інтеграція різних країн у світові ланцюги постачань, оскільки це визначає їхню конкурентоспроможність на міжнародному ринку.

Україна, володіючи вигідним географічним розташуванням, розвиненим аграрним

і промисловим потенціалом, має стратегічні передумови для активної участі в глобальних виробничо-логістичних мережах. Проте ефективність її включення до світових ланцюгів постачання залежить від рівня інфраструктурного розвитку, інституційного середовища та стабільності політичної й економічної ситуації.

Фактори розвитку та еволюцію глобальних ланцюгів постачання, роль та місце України у їх функціонуванні, логістичні аспекти, проблеми та перспективи відзначеного питання досліджували такі вітчизняні вчені, як Беш В., Зелінський С., Капшій Ю. [1], Вербицький В. [2], Дмитрів Д., Дмитрів О., Михайлишин Б. [3], Колодізева Т. [4], Крикавський Є., Похильченко О., Фертч М. [5], Ліпич Л. [6], Марчук І., Москаленко Н. [7], Наконечна Т. [8], Полянська А., Мартинець В., Кабан О. [9], Сандул М. [10], Трушкіна Н., Кітріш К., Шкригун Ю. [11], Фалович В., Фалович Н., Шевчук О., Якимишин Л. [12] та інші.

Питанням глобальних змін і їх впливу на ланцюги постачання присвячено праці ряду зарубіжних вчених [13–17] та ін.

Вивчення ролі та місця нашої країни у глобальних ланцюгах постачання дає змогу оцінити її економічні можливості та виявити напрями для підвищення ефективності міжнародної співпраці. Такий аналіз є особливо актуальним в умовах трансформаційних процесів у світовій економіці та потребує комплексного підходу.

Постановка завдання. Метою статті є вивчення впливу глобалізаційних процесів на побудову та функціонування ланцюгів постачання, тенденцій і викликів у їх побудові та розвитку, потенціалу участі України в глобальних ланцюгах постачання, у тому числі у післявоєнний період.

Досягнення цієї мети обумовило необхідність вирішення таких завдань: встановити вплив глобалізаційних процесів на ключові аспекти формування й розвитку ланцюгів постачання, проаналізувати динаміку світової торгівлі товарами та послугами і транспортно-логістичні показники в міжнародній економічній системі, ідентифікувати умови реалізації потенціалу України в глобальних ланцюгах постачання у післявоєнний період.

Для досягнення мети дослідження використано методи діалектики, аналізу та синтезу, економіко-статистичний, порівняння, графічний, табличний і узагальнення.

Результати. Істотний вплив на побудову та функціонування ланцюгів постачань мають глобалізаційні процеси. У сучасному глобалізованому світі ланцюги постачань виступають не лише ключовим, але й одним із найважливіших елементів ефективного функціонування економічних систем.

Разом із тим, глобалізація створила нові виклики та складнощі, пов'язані з управлінням глобальними ланцюгами постачань, що вимагає постійної адаптації та впровадження інноваційних підходів [2, с. 99]. Сьогодні глобалізаційні процеси безпосередньо впливають на ключові аспекти формування й розвитку ланцюгів постачань, які нами узагальнено і представлено на рис. 1.

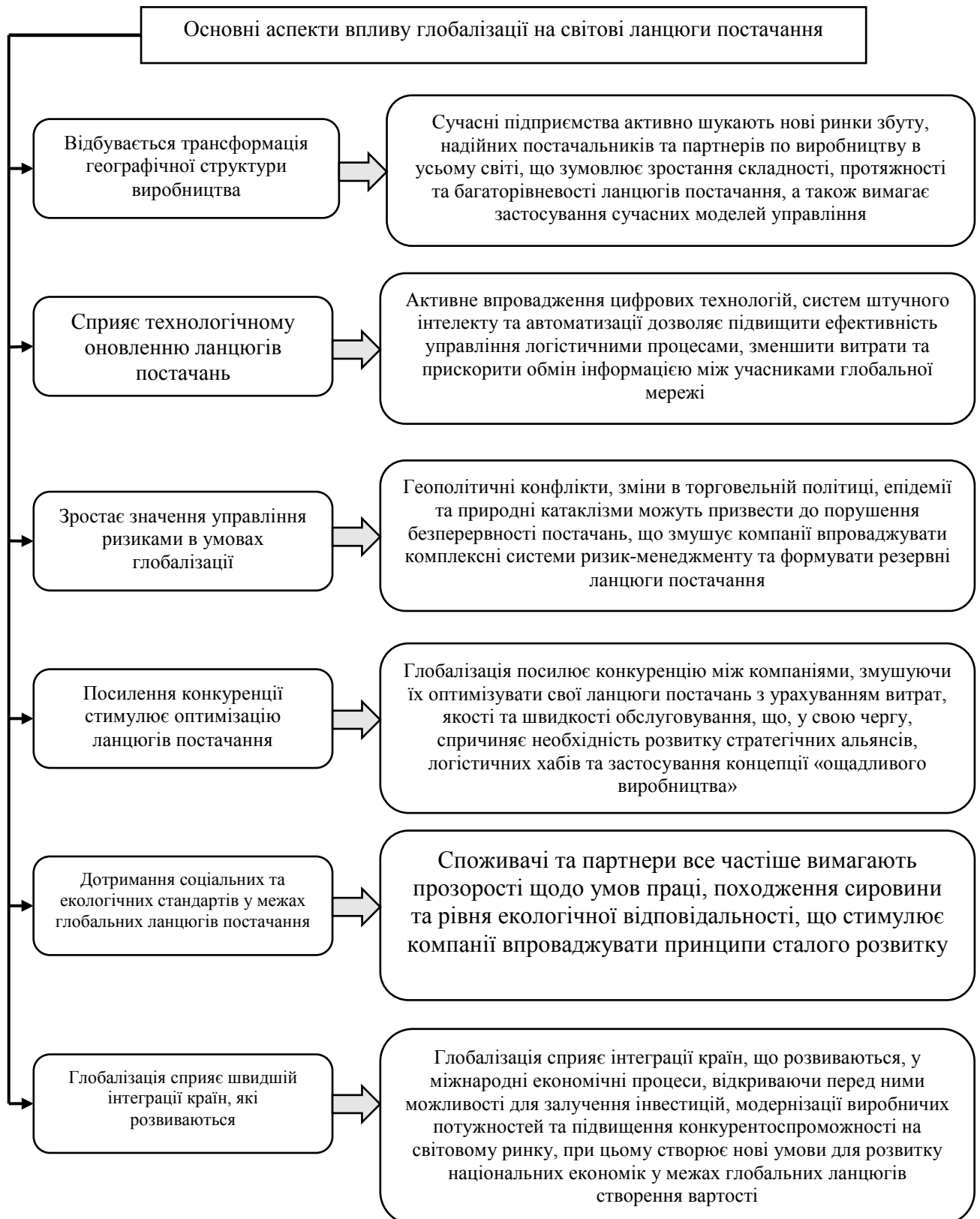


Рис. 1. Основні аспекти впливу глобалізації на формування та розвиток ланцюгів постачання

Fig. 1. Key aspects of the globalization impact on the supply chains' formation and development

Джерело: складено авторами на основі [2, с. 99–100]

Таким чином, глобалізація, у всіх її вимірах та проявах, відіграє ключову роль у

формуванні сучасних ланцюгів постачань, впливаючи на їхню географічну структуру, технологічну базу та стратегії управління ризиками. Водночас глобалізаційні процеси ставлять перед компаніями нові виклики, зокрема, необхідність дотримання принципів сталого розвитку, забезпечення соціальної відповідальності та екологічної безпеки.

Відзначені тенденції та виклики у побудові і розвитку глобальних ланцюгів постачання обумовили позитивні тенденції у поживленні світової торгівлі (рис. 2).

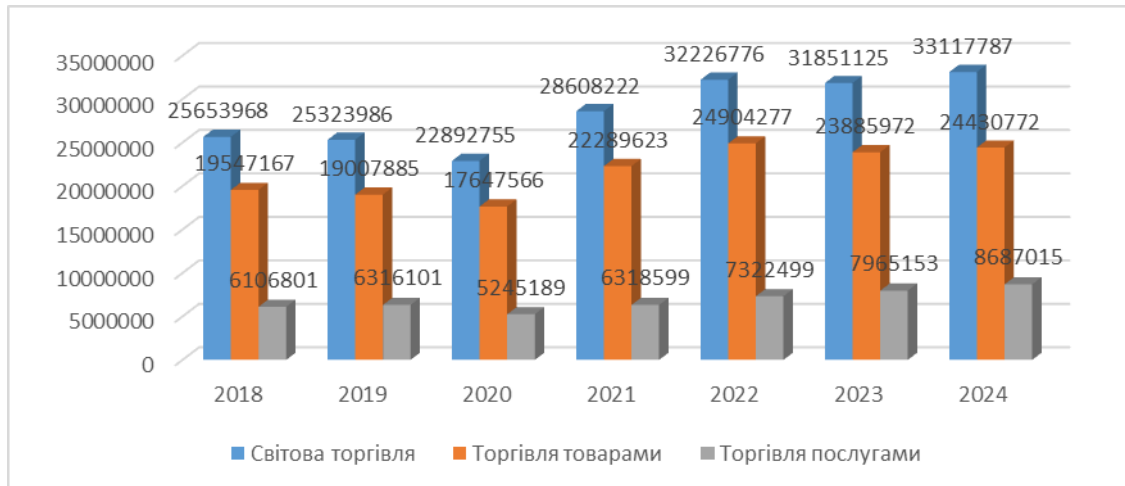


Рис. 2. Динаміка світової торгівлі товарами та послугами за період 2018-2024 рр., млн дол. США

Fig. 2. Dynamics of world trade in goods and services for the period of 2018-2024, million US dollars

Джерело: складено авторами на основі [18–20]

Зокрема, у 2024 році обсяг реалізованих товарів та послуг збільшився на 3,7% та становив 33 трлн дол. США, що є значно вищим показником, ніж динаміка періоду до пандемії COVID-19.

У період з 2018 по 2024 рік загальні обсяги експорту у світовій торгівлі демонстрували певні коливання, що було зумовлено впливом глобальних економічних чинників, у тому числі пандемії COVID-19 у 2020 році (таблиця 1).

Світовий експорт знизився з 25,65 трлн дол. США у 2018 році до 22,89 трлн дол. США у 2020 році. Проте вже у 2021–2024 роках спостерігалось поступове відновлення, з досягненням 33,12 трлн дол. США у 2024 році. Схожі тенденції спостерігалися й у імпорті, зокрема відбулося його зниження у 2020 році до 22,85 трлн дол. США та подальше зростання до 32,68 трлн дол. США у 2024 році.

У структурі експорту країн-лідерів суттєву частку займали Китай, США та країни Європейського Союзу (ЄС). Частка Китаю в світовому експорті зросла з 10,73% у 2018 році до 12,14% у 2024 році, зазначене зростання обумовлено активною зовнішньоторговельною політикою, розширенням виробничих потужностей та стійким попитом на китайські товари та послуги.

Водночас, хоча абсолютні обсяги експорту США також зросли, їх частка у світовому експорті залишалася відносно стабільною, коливаючись у межах 9,3–9,5% і пояснюється як внутрішньоекономічними процесами в США, так і конкурентним тиском з боку інших великих експортерів.

Таблиця 1

Найбільші світові експортери й імпортери товарів та послуг, млн дол. США

Table 1

The world's largest exporters and importers of goods and services, million US dollars

Країни	Роки						
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
ЕКСПОРТ							
Світ	25653968	25323986	22892755	28608222	32226776	31851125	33117787
Товари	19547167	19007885	17647566	22289623	24904277	23885972	24430772
Послуги	6106801	6316101	5245189	6318599	7322499	7965153	8687015
Китай	2751783	2781526	2868036	3708710	3966806	3758665	4021149
%	10,73%	10,98%	12,53%	12,96%	12,31%	11,80%	12,14%
Товари	2486695	2499457	2589952	3 316 022	3544434	3379044	3576765
Послуги	265088	282069	278084	392688	422372	379621	444384
США	2507400	2511803	2129255	2536333	2984942	3011886	3141828
%	9,77%	9,92%	9,30%	8,87%	9,26%	9,46%	9,49%
Товари	1663982	1643161	1424935	1754300	2065157	2018059	2065180
Послуги	843418	868642	704320	782 033	919 785	993827	1076648
ЄС	8252419	8154686	7565585	9170301	9963834	10221904	10391267
%	32,17%	32,20%	33,05%	32,05%	30,92%	32,09%	31,38%
Товари	5992950	5825391	5475896	6640505	7166409	7211333	7150440
Послуги	2259469	2329295	2089689	2529796	2797425	3010571	3240827
Україна	62872	67208	64471	86142	60272	51981	57147
%	0,25%	0,27%	0,28%	0,30%	0,19%	0,16%	0,17%
Товари	47336	50054	49192	68073	44134	36040	40593
Послуги	15536	17154	15279	18069	16138	15941	16554
ІМПОРТ							
Світ	25617682	25354552	22846512	28346546	32368917	31655708	32681943
Товари	19808719	19322591	17872800	22571461	25661452	24277956	24746997
Послуги	5808963	6031961	4973712	5775085	6707465	7377752	7934946
Китай	2656317	2576096	2443492	3103174	3167957	3105962	3194775
%	10,37%	10,16%	10,70%	10,95%	9,79%	9,81%	9,78%
Товари	2135748	2078386	2065964	2679412	2706507	2556941	2587234
Послуги	520569	497710	377528	423762	461450	549021	607541
США	3156641	3136757	2849490	3479783	4060090	3890917	4145916
%	12,32%	12,37%	12,47%	12,28%	12,54%	12,29%	12,69%
Товари	2614221	2567445	2406932	2935314	3371751	3168237	3359319
Послуги	542420	569312	442558	544469	688339	722680	786597
ЄС	7789004	7733115	7142799	8745550	9965498	9775534	9750416
%	30,40%	30,50%	31,26%	30,85%	30,79%	30,88%	29,83%
Товари	5752013	5544411	5154105	6497795	7490221	7062159	6869313
Послуги	2036991	2188704	1988694	2247755	2475277	2713375	2881103
Україна	70997	75704	64462	86227	80212	86706	91609
%	0,28%	0,30%	0,28%	0,30%	0,25%	0,27%	0,28%
Товари	57188	60800	54337	72843	55294	63527	70062
Послуги	13809	14904	10125	13384	24918	23179	21547

Джерело: складено авторами на основі [18–21]

Частка ЄС у світовому експорті демонструвала незначне зниження: з 32,17% у 2018 році до 31,38% у 2024 році. Незважаючи на загальне зростання обсягів експорту в абсолютних величинах, зниження відносної частки ЄС можна пов'язати із підвищенням

конкурентоспроможності інших регіонів, а також внутрішніми викликами, такими як енергетична криза та політична нестабільність у ряду країн-членів ЄС.

Україна в загальній структурі експорту займала незначну частку – близько 0,25–0,30% у 2018–2021 роках із подальшим зниженням до 0,16–0,17% у 2023–2024 роках. Зменшення частки експорту України обумовлене військовою агресією рф, руйнуванням інфраструктури, блокуванням логістичних шляхів та загальним скороченням виробничих можливостей.

У сфері імпорту аналогічно домінували Китай, США та ЄС. Частка Китаю в імпорті залишалася відносно стабільною на рівні близько 10%, хоча спостерігалася певна тенденція до зниження показника у 2022–2024 роках, а причинами цього стала політика деяких країн щодо диверсифікації постачань та зменшення залежності від китайських товарів.

США збільшили свою частку в імпорті з 12,32% у 2018 році до 12,69% у 2024 році, засвідчуючи, при цьому, зростання їхньої економічної активності та розширення міжнародної торгівлі. ЄС, незважаючи на зростання абсолютних обсягів імпорту, зменшив свою частку до 29,83% у 2024 році, що зумовлено як внутрішніми економічними труднощами, так і глобальними тенденціями у зміні торговельних потоків.

Імпорт України також залишався на низькому рівні – близько 0,28–0,30%, з невеликими коливаннями у різні роки. Незначне зростання обсягів імпорту у 2023–2024 роках пов'язане з потребою в імпорті критичних товарів та послуг на тлі відновлення інфраструктури та економіки, яка зазнала значних втрат та руйнацій внаслідок війни із рф.

У цілому, аналіз даних свідчить про стійкі позиції Китаю, США та ЄС у світовій торгівлі, незважаючи на глобальні виклики. Зміни в частках окремих країн обумовлені як макроекономічними факторами (пандемія, війна, зміни у глобальних ланцюгах постачання), так і внутрішніми політичними та економічними процесами. Для України характерне значне зниження частки в світовій торгівлі через триваючі військові дії та їх руйнівні наслідки для економіки.

Ключовими аспектами пожвавлення світової торгівлі стала активізація, цифровізація та значне підвищення ефективності логістичних процесів, а також найбільш якісне використання глобальних ланцюгів поставок, при цьому це стало можливим завдяки впровадженню сучасних інформаційних технологій, інтеграції цифрових платформ та оптимізації логістичних операцій.

Відзначені процеси суттєво скоротили транзакційні витрати, зменшили часові витрати на транспортування товарів і сприяли зростанню прозорості в управлінні ланцюгами постачань. Водночас цифрові інструменти, зокрема, Інтернет речей (IoT), штучний інтелект (AI), 3D-друк, хмарні обчислення, великі дані і прогнозна аналітика, робототехніка й автоматизація, збір даних, безпілотні автомобілі і дрони, цифрові двійники, Blockchain, Robotics, 5G, кібербезпека, доповнена реальність (AR – Augmented reality) і віртуальна реальність (VR – Virtual reality), безпілотні автомобілі, дрони, мобільні пристрої [22], забезпечили можливість оперативного реагування на зміни в глобальному попиті та пропозиції, підвищивши адаптивність і стійкість міжнародних торговельно-логістичних систем та ланцюгу міжнародних поставок.

Аналізуючи транспортно-логістичні показники в міжнародній економічній системі, необхідно відзначити зростання розміру перевезення транспортних вантажів у різноманітних країнах світу (таблиця 2).

Динаміка транспортних (внутрішніх та міжнародних) перевезень вантажів (залізничний, автомобільний, внутрішньоводний транспорт) за період 2018-2023 рр., млн т-км

Table 2

Dynamics of transport (domestic and international) cargo transportation (rail, road, inland waterway transport) for the period 2018-2023, million t-km

Країна	Період						Динаміка (+;-)		
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2023-2022	2023-2019	2023-2018
Залізничний транспорт									
США	2523408	2364144	2105254	2240822	2239264	2181502	-57762	-182642	-341906
Канада	314592	326414	417887	379852	410852	424793	13941	98379	110201
Німеччина	82290	119732	108406	123067	124577	116908	-7669	-2824	34618
Мексика	128039	125188	86224	65153	65448	92132	26684	-33056	-35907
Польща	59392	54583	51090	54387	59241	61086	1845	6503	1694
Франція	31906	25536	30378	36114	35393	29893	-5500	4357	-2013
Італія	40970	15799	20473	22787	25313	22414	-2899	6615	-18556
Швеція	21682	23688	22385	23247	23785	22184	-1601	-1504	502
Україна	-	181845	175589	131779	-	-	-	-181845	-
Автомобільний транспорт									
США	3190394	3247729	3658722	3510783	3427007	3626463	199456	378734	436069
Німеччини	316772	311875	304613	307272	303948	286408	-17540	-25467	-30364
Іспанія	238994	249559	242268	270176	266724	263382	-3342	13823	24388
Польща	315874	348952	354927	379820	385089	377873	-7216	28921	61999
Японія	156036	160381	191940	203542	207628	207516	-112	47135	51480
Франція	171875	174061	169663	174853	173353	169240	-4113	-4821	-2635
Італія	124915	137986	133222	144986	151100	145173	-5927	7187	20258
Великобританія	117265	129537	154109	135792	123829	129800	5971	263	12535
Чехія	41073	29059	56090	63756	65794	64806	-988	35747	23733
Нідерланди	68876	68923	67594	69559	65466	62571	-2895	-6352	-6305
Україна	265530,6	305055,5	264500,3	284816,6	166628,9	163361,7	-3267,2	-141694	-102169
Внутрішньоводний транспорт									
Нідерланди	47244	47581	45536	47393	45141	41675	-3466	-5906	-5569
Німеччина	46901	50945	46281	36750	40836	38254	-2582	-12691	-8647
Румунія	9185	10074	10094	10505	8523	8618	95	-1456	-567
Франція	4959	5522	6527	6782	6223	5678	-545	156	719
Бельгія	6633	5318	5800	6141	5978	6055	77	737	-578
Україна	3698	3975	2877	980	1191	868	-323	-3107	-2830

Джерело: складено авторами на основі [23-30]

Дослідивши транспортні перевезення протягом 2022-2023 рр., слід відзначити зниження на 6,6% вантажних залізничних перевезень у країнах-членах ЄС (ЄС-27) і на 2,6% у США. У Європі ситуація є більш різномірною, зокрема, Німеччина зафіксувала приріст на 34618 млн т-км за весь досліджуваний період, тоді як у Франції та Італії спостерігалось значне зниження розмірів перевезень даним транспортом.

Дослідження динаміки світових вантажних перевезень автомобільним транспортом за період 2018–2023 рр. свідчить про різноспрямовані тенденції в різних країнах. У США зафіксовано стале зростання обсягів перевезень. У Німеччині, навпаки, спостерігається негативна динаміка, що пов'язано з екологічною політикою та переходом на альтернативні види транспорту. В Іспанії тенденція переважно позитивна, Польща демонструє високі темпи приросту (61999 млн т-км за шість років), що обумовлюються зростанням її ролі та значення як логістичного центру Європи.

У Японії зафіксовано стабільне підвищення обсягів перевезень, засвідчуючи адаптивність транспортної галузі до змін економічних умов. Франція характеризується певним спадом вантажоперевезень (-2635 млн т-км), що обумовлено реформами у сфері транспорту та підвищенням витрат на логістику.

Італія та Великобританія демонструють позитивні зміни (+20258 млн т-км та +12535 млн т-км відповідно), що свідчить про поступове відновлення транспортного сектору, тоді як у Чехії та Нідерландах попри певні коливання, загальні результати свідчать про збільшення у Чехії (+23733 млн т-км) та незначне зниження у Нідерландах (-6305 млн т-км), що відображає вплив як внутрішніх економічних чинників, так і зовнішніх глобальних процесів на транспортну сферу.

Україна довоєнного періоду була одним із лідерів європейського ринку за обсягами переміщення вантажів, поряд із цим, сьогодні обсяги перевезень значно знизилися, зокрема, на 102169 млн. т-км за весь досліджуваний період.

Узагальнюючи результати проведеного дослідження динаміки вантажних перевезень за видами транспорту у 2018–2023 роках, слід відзначити те, що залізничний транспорт загалом демонструє зниження обсягів перевезень у більшості країн світу, при цьому свідчить про поступову втрату ним позицій у глобальній системі вантажопотоків. Винятками є окремі держави, зокрема Канада та Німеччина, де спостерігалось зростання обсягів залізничних перевезень завдяки модернізації транспортної інфраструктури та посиленню інтеграції у міжнародні логістичні мережі.

Автомобільний транспорт виявив стійку тенденцію до збільшення обсягів перевезень, зазначений аспект підтверджує його високу гнучкість, мобільність і здатність адаптуватися до змін кон'юнктури ринку. Даний факт свідчить про зростання ролі автомобільних перевезень у забезпеченні внутрішньої та міжнародної логістики.

Водночас у сфері внутрішньоводних перевезень зафіксовано загальну тенденцію до скорочення обсягів перевезень, обумовленою низкою чинників впливу, серед яких технічна застарілість частини інфраструктури, зміна економічної доцільності використання водних шляхів, а також посилення екологічних вимог до транспортних перевезень.

Аналізуючи розвиненість логістичної системи та ефективність побудови ланцюгів постачання, необхідним аспектом є дослідження ключових міжнародних індексів, одним із яких є міжнародний індекс ефективності логістики LPI (Logistics Performers Index), який публікується кожних два роки і містить такі компоненти: ефективність митного оформлення (customs), якість торговельної та транспортної інфраструктури (infrastructure), легкість організації міжнародних перевезень за конкурентними цінами (international shipments), компетентність і якість послуг логістичних операторів (logistics competence), здатність відстежувати та відслідковувати вантажі (tracking & tracing), дотримання термінів доставки (timeliness).

Здійснено дослідження країн-лідерів за індексом ефективності логістики та порівняємо із показниками України. Результати аналізу представимо у таблиці 3.

Таблиця 3

ТОП-10 країн та Україна згідно індексу ефективності логістики у 2016-2023 рр.

Table 3

TOP 10 countries and Ukraine by the Logistics Performers Index in 2016-2023

Країна	Місце	LPI Score	Customs	Infra-structure	International shipments	Logistics competence	Tracking & tracing	Time-liness
2023								
Сінгапур	1	4,3	4,2	4,6	4	4,4	4,4	4,3
Фінляндія	2	4,2	4	4,2	4,1	4,2	4,2	4,3
Данія	3	4,1	4,1	4,1	3,6	4,1	4,3	4,1
Німеччина	4	4,1	3,9	4,3	3,7	4,2	4,2	4,1
Нідерланди	5	4,1	3,9	4,2	3,7	4,2	4,2	4
Швейцарія	6	4,1	4,1	4,4	3,6	4,3	4,2	4,2
Австрія	7	4	3,7	3,9	3,8	4	4,2	4,3
Бельгія	8	4	3,9	4,1	3,8	4,2	4	4,2
Канада	9	4	4	4,3	3,6	4,2	4,1	4,1
Гонконг	10	4	3,8	4	4	4	4,2	4,1
.....								
Україна	87	2,7	2,4	2,4	2,8	2,6	2,6	3,1
2018								
Німеччина	1	4,2	4,09	4,37	3,86	4,31	4,24	4,39
Швеція	2	4,05	4,05	4,24	3,92	3,98	3,88	4,28
Бельгія	3	4,04	3,66	3,98	3,99	4,13	4,05	4,41
Австрія	4	4,03	3,71	4,18	3,88	4,08	4,09	4,25
Японія	5	4,03	3,99	4,25	3,59	4,09	4,05	4,25
Нідерланди	6	4,02	3,92	4,21	3,68	4,09	4,02	4,25
Сінгапур	7	4	3,89	4,06	3,58	4,1	4,08	4,32
Данія	8	3,99	3,92	3,96	3,53	4,01	4,18	4,41
Великобри-танія	9	3,99	3,77	4,03	3,67	4,05	4,11	4,33
Фінляндія	10	3,97	3,82	4	3,56	3,89	4,32	4,28
.....								
Україна	66	2,83	2,49	2,22	2,83	2,84	3,11	3,42
2016								
Німеччина	1	4,23	4,12	4,44	3,86	4,28	4,27	4,45
Люксембург	2	4,22	3,9	4,24	4,24	4,01	4,12	4,8
Швеція	3	4,2	3,92	4,27	4	4,25	4,38	4,45
Нідерланди	4	4,19	4,12	4,29	3,94	4,22	4,17	4,41
Сінгапур	5	4,14	4,18	4,2	3,96	4,09	4,05	4,4
Бельгія	6	4,11	3,83	4,05	4,05	4,07	4,22	4,43
Австрія	7	4,1	3,79	4,08	3,85	4,18	4,36	4,37
Гонконг	8	4,07	3,94	4,1	4,05	4	4,03	4,29
Великобри-танія	9	4,07	3,98	4,21	3,77	4,05	4,13	4,33
Швейцарія	10	3,99	3,88	4,19	3,69	3,95	4,04	4,24
.....								
Україна	80	2,74	2,3	2,49	2,59	2,55	2,96	3,51

Джерело: складено авторами на основі [31-33]

Аналізуючи основні результати представленого дослідження, необхідно відзначити, що впродовж 2016–2023 років серед світових лідерів за індексом ефективності логістики (LPI) стабільно залишалися такі країни, як Німеччина, Сінгапур, Швеція, Бельгія, Нідерланди та Австрія, що свідчить про системність їх підходів до розвитку логістичної інфраструктури, інноваційних технологій у транспортуванні, удосконалення митних процедур та ефективності вантажоперевезень;

Порівняно з провідними країнами світу, показники України залишаються на досить низькому рівні протягом досліджуваного періоду, зокрема, у 2016 році Україна посідала 80 місце із загальним балом 2,74. У 2018 році відбулося певне покращення – Україна піднялася на 66 місце із балом 2,83. У 2023 році ситуація погіршилася і Україна опустилася на 87 місце, а загальний бал знизився до 2,7.

Рейтинг LPI досить тісно пов'язаний також із індексом глобальної конкурентоспроможності – GCI, the Global Competitiveness Index (таблиця 4). Необхідно відзначити те, що лідерами рейтингу країн за показником GCI за період 2018-2024 рр. були Сінгапур, Швейцарія, Данія, Гонконг, Швеція, Нідерланди, які побудували національну економіку, орієнтуючись на інноваційний розвиток, створення новітньої цифрової інфраструктури, стимулюючи розвиток логістики та ланцюгів постачання продукції, розвиваючи транспортну інфраструктуру тощо. У довоєнний період Україна зміцнила свої позиції у рейтингу: спостерігалось зростання даного індексу, якщо у 2018 році країна була на 83 місці, а у 2019 році опустилася на 85 місце, то у 2021 році значно зміцнила власні позиції потрапивши на 54 місце у рейтингу.

Таблиця 4

Рейтинг країн за індексом глобальної конкурентоспроможності у 2018-2024 рр.

Table 4

Countries ranking by the Global Competitiveness Index in 2018-2024

Країна	Роки						
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Сінгапур	2	1	1	5	3	4	1 (100)
Швейцарія	4	5	3	1	2	3	2 (97,55)
Данія	10	10	2	3	1	1	3 (97,07)
Ірландія	23	24	12	13	11	2	4 (91,86)
Гонконг	7	3	5	7	5	7	5 (91,49)
Швеція	9	8	6	2	4	8	6 (90,30)
ОАЕ	27	25	9	9	12	10	7 (89,75)
Тайвань	13	12	11	8	7	6	8 (88,50)
Нідерланди	6	4	4	4	6	5	9 (86,94)
Норвегія	16	17	7	6	9	14	10 (86,22)
.....							
Україна	83	85	55	54	-	-	-

Джерело: складено авторами на основі [34; 35; 36, с. 92; 37]

На жаль, війна із рф, що розпочалася у 2022 році, спричинила руйнування транспортної та логістичної інфраструктури, і, як наслідок, зміни в глобальних ланцюгах постачання продукції, що, відповідно, негативно позначилося на позиціях країни у міжнародних рейтингах логістичної ефективності та конкурентоспроможності.

Через бойові дії, блокування морських портів, знищення автомобільних та залізничних шляхів було істотно ускладнено як внутрішні, так і зовнішні ланцюги постачання. Відсутність можливостей для стабільної міжнародної торгівлі й експорту призвела до втрати логістичних переваг України, які напрацьовувалися впродовж

останніх років.

Негативним проявом війни із РФ також стала масштабна релокація різногалузевих підприємств, обумовивши зміщення основних акцентів у ланцюгах постачання, зокрема, переміщення виробництв із зони бойових дій, зміну географічної структури логістичних потоків, переорієнтацію на нові транспортні коридори та посилення ролі окремих регіональних вузлів.

В узагальненні результатів дослідження представимо зведений аналіз значення України в світових ланцюгах постачання (таблиця 5).

Таблиця 5

Роль України у глобальних ланцюгах постачання

Table 5

Ukraine's role in the global supply chains

Критерії оцінки / Фактори	До 2022 року	Період війни (з 2022 року)	Потенціал післявоєнного розвитку
Інфраструктурні можливості	Розвинені морські порти, транспортні коридори через ЄС та колишньої СНД	Часткова руйнація портів, зміщення транспортних потоків	Відновлення портів, створення нових коридорів, інтеграція у TEN-T
Експортно-імпорتنний потенціал	Основний постачальник аграрної продукції, металургії	Зменшення обсягів експорту через блокади і ризики	Диверсифікація ринків, посилення агроекспорту
Інституційна інтеграція	Співпраця в межах СОТ, частковий рух до європейських стандартів	Поглиблення інтеграції з ЄС через потребу в підтримці	Повноцінна інтеграція до європейських ринків та ланцюгів постачань
Транзитна функція	Важливий транзитний вузол між Азією та Європою	Значне зменшення транзитних потоків	Розвиток альтернативних шляхів (Black Sea Grain Initiative, Дунайський кластер)
Ризики та загрози	Відносно стабільні	Високі військові та економічні ризики	Зниження ризиків через міжнародні гарантії безпеки
Інноваційність та цифровізація	Низький рівень цифровізації ланцюгів постачань	Активізація цифрових рішень через потребу в безпеці	Розвиток «розумної логістики», автоматизація, цифрова інтеграція

Джерело: сформовано авторами

У післявоєнний період потенціал України в глобальних ланцюгах постачання може бути реалізований за умови:

- відновлення та модернізації інфраструктури;
- диверсифікації експортних ринків з акцентом на агросектор та високотехнологічну продукцію;
- поглиблення інституційної інтеграції з ЄС, що передбачає гармонізацію

стандартів і повноцінне включення до європейських ланцюгів постачань;

– розвитку інноваційних логістичних рішень, зокрема цифровізації, автоматизації та впровадження «розумних» технологій управління ланцюгами постачання.

Висновки. Проведене дослідження дало змогу виявити динаміку трансформації функціонування України у глобальних ланцюгах постачань у трьох часових періодах: до 2022 року, під час війни та в потенційному післявоєнному контексті.

До 2022 року Україна виступала ключовим постачальником аграрної продукції та металургійної сировини, а також важливим транзитним вузлом між Європою та Азією. Проте інфраструктурні можливості, зокрема розвинені морські порти та транспортні коридори, не супроводжувалися адекватним рівнем цифровізації, що обмежувало ефективність логістичних процесів.

З початком повномасштабної війни спостерігаємо значне погіршення ключових показників: руйнування портової інфраструктури, блокада морських шляхів, зменшення транзитних потоків та зростання ризиків, проте активізувалися цифрові рішення через потребу в безпеці.

Подолання наслідків війни та реалізація наявного потенціалу дозволять Україні не лише відновити, а й посилити свою роль у глобальних ланцюгах постачання, забезпечуючи сталий економічний розвиток і зростання конкурентоспроможності на міжнародній арені.

1. Беш В. Р., Зелінський С. І., Капшій Ю. Я. Трансформація ланцюгів поставок в умовах глобалізаційних процесів. Маркетингові та логістичні технології: інновації для забезпечення ефективності бізнес-процесів: монографія, Тернопіль. 2024. С. 99–108.
2. Вербицький В. С. Порівняльний аналіз ефективності розвитку логістики в країнах світу. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 67. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4668> (дата звернення: 21.04.2025)
3. Дмитрів Дмитро, Мариненко Наталія, Дмитрів Олена, Михайлишин Богдан. Інституціональні засади та економічні перспективи українських автотранспортників на європейському ринку вантажних перевезень. Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, цифровізація та інновації: монографія / за ред. д.е.н., проф. О. А. Сороківської. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2024. с. 219–234.
4. Колодізева Т. О. Логістична діяльність підприємств в Україні: оцінка стану логістичного середовища у світових рейтингах. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2018. № 4. С. 112–120.
5. Крикавський Є. В., Похильченко О. А., Фертч Логістика та управління ланцюгами поставок : підручник. Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2020. 848 с.
6. Ліпич Любов. Глобальні та локальні логістичні стратегії у міжнародних ланцюгах постачання. *Економічний форум*. 2022. №4. С. 158–166.
7. Марчук І., Москаленко Н. Оцінка ефективності логістики України міжнародними партнерами. *Збірник наукових праць АООС*. 2020. С. 92–97. URL: <https://doi.org/10.36074/15.05.2020.v1.35> (дата звернення: 19.04.2025)
8. Наконечна Т. В. Проблеми та перспективи функціонування ланцюгів поставок. *Академічні візії*. 2023. Вип. 23. С. 1–11.
9. Полянська А. С., Мартинець В. Б., Кабан О. В. Оптимізація ланцюга постачання на підприємстві в умовах кризових явищ. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2022. Вип. 18(2). С. 112–127.
10. Сандул М. Трансформаційні фактори розвитку глобальних ланцюгів постачання. *Міжнародна економічна політика*. 2023. № 1 (38). С. 78–102. DOI: 10.33111/ier.2023.38.04
11. Трушкіна Н. В. Кітріш К. Ю. Шкригун Ю. О. Тенденції розвитку глобальних ланцюгів постачань в умовах COVID-19. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2020. Випуск 33. Частина 2. С. 82–88. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2020-33-35>
12. Володимир Фалович, Наталія Фалович, Оксана Шевчук, Лілія Якимишин. Інтеграція вітчизняної транспортної інфраструктури в глобальну логістичну систему. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2025. № 2. С. 254–259.

13. Chowdhury P., Paul, S. K., Kaisar S., Moktadir M. A. COVID-19 pandemic related supply chain studies: A systematic review. *Transp. Res. Part E Logist. Transp. Rev.* 2021. №148. 102271.
14. González Silvia, Romana Fernando, Gestoso Carlos. Global Supply Chains in the Post-Pandemic. *American Journal of Industrial and Business Management.* 2023. №13. Pp. 725–734. URL: 10.4236/ajibm.2023.137039.
15. Grondys Katarzyna, Kot Michal. The global supply chains management against future risks a post-pandemic vision during the ongoing war. *Journal of Entrepreneurship and Sustainability Issues.* 2023. №10. Pp. 10–25. URL: 10.9770/jesi.2023.10.4(1).
16. Grzybowska Katarzyna, Stachowiak Agnieszka. Global Changes and Disruptions in Supply Chains – Preliminary Research to Sustainable Resilience of Supply Chains. *Energies.* 2022. №15. 4579. 10.3390/en15134579.
17. Spieske A., Birkel H. Improving supply chain resilience through industry 4.0: A systematic literature review under the impressions of the COVID-19 pandemic. *Comput. Ind. Eng.* 2021. №158. 107452.
18. World Trade Statistical Review, 2023. URL: https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/wtsr_2023_e.pdf (дата звернення: 14.04.2025)
19. Світова торгівля зросла до рекордних \$33 трлн у 2024 році – ООН. URL: <https://forbes.ua/news/svitova-torgivlya-zrosla-do-rekordnikh-33-trln-u-2024-rotsi-onn-14032025-28038> (дата звернення: 14.04.2025)
20. Обсяг світової торгівлі зріс до рекордних \$33 трлн. URL: <https://minfin.com.ua/ua/2025/03/14/147069290/> (дата звернення: 14.04.2025)
21. Офіційний сайт Світової організації торгівлі. Експорт та імпорт товарів і послуг. URL: <https://stats.wto.org/> (дата звернення: 25.04.2025)
22. Осокін Г. В. Цифровізація ланцюгів постачання як фактор трансформації бізнес-моделей. *Економіка та суспільство.* 2024. Вип. 64. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4258/4183> (дата звернення: 16.04.2025)
23. Key transport statistics 2023 Data. URL: <https://www.itf-oecd.org/sites/default/files/docs/itf-key-transport-statistics-2024.pdf> (дата звернення: 18.04.2025)
24. Key transport statistics 2022 Data. URL: <https://www.itf-oecd.org/sites/default/files/docs/key-transport-statistics-2023.pdf> (дата звернення: 18.04.2025)
25. Key transport statistics 2021 Data. URL: <https://observatoriumbrd.pl/wp-content/uploads/2022/11/Key-Transport-Statistics-2021-Data.pdf> (дата звернення: 18.04.2025)
26. Key transport statistics 2020 Data. URL: <https://www.itf-oecd.org/sites/default/files/docs/key-transport-statistics-2021.pdf> (дата звернення: 18.04.2025)
27. Key transport statistics 2019 Data. <https://www.itf-oecd.org/sites/default/files/docs/key-transport-statistics-2020.pdf> (дата звернення: 18.04.2025)
28. Key transport statistics 2018 Data. URL: https://www.itf-oecd.org/sites/default/files/docs/key-transport-statistics-2019_0.pdf (дата звернення: 18.04.2025)
29. Road freight transport by type of operation and type of transport (t, tkm, vehicle-km) – annual data. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/road_go_ta_tot/default/table (дата звернення: 23.04.2025)
30. Вантажообіг за видами транспорту в Україні. URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2019/tr/tr_rik/vo_v/arh_vo_v_u.htm (дата звернення: 23.04.2025)
31. Logistics Performers Index. Global Ranking 2023. URL: <https://lpi.worldbank.org/international/global> (дата звернення: 19.04.2025)
32. Logistics Performers Index. Global Ranking 2018. URL: <https://lpi.worldbank.org/2018> (дата звернення: 19.04.2025)
33. Logistics Performers Index. Global Ranking 2016. URL: <https://lpi.worldbank.org/2016> (дата звернення: 19.04.2025)
34. The Global Competitiveness Report 2019. URL: <https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2019> (дата звернення: 22.04.2025)
35. World Global Competitiveness Ranking 2024. URL: https://www.imd.org/centers/wcc/world-competitiveness-center/rankings/world-competitiveness-ranking/rankings/wcr-rankings/#_tab_Rank (дата звернення: 22.04.2025)
36. Мартінович В. Г. Аналіз позицій України у розвитку інформаційного сектору економіки: міжнародний та регіональний аспект. *Економіка та організація управління.* 2024. №2(54). С. 90–99.
37. IMD World Competitiveness Booklet 2024. URL: https://www.investchile.gob.cl/wp-content/uploads/2024/08/Booklet_WCY_2024.pdf (дата звернення: 23.04.2025)

References

1. Besh, V. R., Zelinskyi, S. I. and Yu. Ya. Kapshii. “Transformation of supply chains in the context of globalization processes.” *Marketing and logistics technologies: innovations to ensure the efficiency of business processes: monograph*, 2024, pp. 99-108.

2. Verbytskyi, V. "The comparative analysis of the logistics' development efficiency in countries of the world." *Economy and Society*, vol. 67, 2024, <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-4>. Accessed 06 April 2025.
3. Dmytriv, Dmytro, Marynenko, Nataliia, Dmytriv, Olena, and Bohdan Mykhailishyn. "Institutional frameworks and economic prospects of Ukrainian road transporters in the European freight market." *Business Transformation for a Sustainable Future: Research, Digitalization and Innovation: Monograph*, edited by O. A. Sorokivska. FOP Palyanytsya V.A., 2024, pp. 219-234.
4. Kolodizieva, T. O.. "Logistic activities of enterprises in Ukraine: evaluation of the status of logistic environment in the world ratings." *Economics Bulletin n of the National Mining University*, no. 4, 2018, pp. 112-120.
5. Krykavskiy, Ye. V., et al. *Logistics and supply chain management: textbook*. Publishing House of Lviv Polytechnics, 2020.
6. Lypych, Lyubov. "Global and local logistics strategies in international supply chains." *Economic Forum*, no. 4, 2022, pp. 158-166.
7. Marchuk, I., and N. Moskalenko. "Assessment of the efficiency of Ukraine's logistics by international partners." *Collection of Scientific Papers АΙΟΓΟΣ*, 2020, pp. 92–97, doi:10.36074/15.05.2020.v1.3.
8. Nakonechna, T. V. "Problems and prospects of supply chain functioning." *Academic visions*, issue 23, 2023, pp. 1-11.
9. Polyanska, A. S., et al. "Optimization of the supply chain at the enterprise in the conditions of crisis." *Current problems of regional economic development*, issue 18(2), 2022, pp. 112-127.
10. Sandul, M. "Transformational Factors in the Development of Global Supply Chains." *International Economic Policy*, no. 1 (38), 2023, pp. 78-102, DOI: 10.33111/iep.2023.38.04.
11. Trushkina, Nataliia, Kitrish, Ekaterina, and Yuliya Shkrygun. "Development trends of global supply chains in the conditions of COVID-19." *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University*, issue 33, part 2, 2020, pp. 82-88, <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2020-33-35>.
12. Falovych, Volodymyr, et al. "Integration of domestic transport infrastructure into the global logistics system." *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, no. 2, 2025, pp. 254-259.
13. Chowdhury, P., et al. "COVID-19 pandemic related supply chain studies: A systematic review." *Transp. Res. Part E Logist. Transp. Rev*, no.148, 2021, 102271.
14. González, Silvia, Romana, Fernando, and Carlos Gestoso. "Global Supply Chains in the Post-Pandemic." *American Journal of Industrial and Business Management*, 13, 2023, pp. 725-734, 10.4236/ajbm.2023.137039.
15. Grondys, Katarzyna, and Michal Kot. "The global supply chains management against future risks: a post-pandemic vision during the ongoing war." *Journal of Entrepreneurship and Sustainability*, issues 10, 2023, pp. 10-25, 10.9770/jesi.2023.10.4(1).
16. Grzybowska, Katarzyna, and Agnieszka Stachowiak. "Global changes and disruptions in supply chains – preliminary research to sustainable resilience of supply chains." *Energies*, no.15, 2025, 4579. 10.3390/en15134579.
17. Spieske, A. and H. Birkel. "Improving supply chain resilience through industry 4.0: A systematic literature review under the impressions of the COVID-19 pandemic." *Comput. Ind. Eng*, no.158, 2021,107452.
18. "World Trade Statistical Review.", 2023, www.wto.org/english/res_e/booksp_e/wtsr_2023_e.pdf. Accessed 15 April 2025.
19. "World trade grew to a record \$33 trillion in 2024". Forbes, forbes.ua/news/svitova-torgivlya-zrosla-do-rekordnikh-33-trln-u-2024-rotsi-on-14032025-28038. Accessed 15 April 2025.
20. "World trade volume grew to a record \$33 trillion." Minfin, minfin.com.ua/ua/2025/03/14/147069290/. Accessed 14 April 2025.
21. "Exports and imports of goods and services." Official website of the World Trade Organization, stats.wto.org/. Accessed 25 April 2025.
22. Osokin, G. "Digitalization of supply chains as a factor of transformation of business models." *Economy and Society*, issue 64, 2024, economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4258/4183. Accessed 16 April 2025.
23. "Key transport statistics 2023 Data." International Transport Forum, www.itf-oecd.org/sites/default/files/docs/itf-key-transport-statistics-2024.pdf. Accessed 18 April 2025.
24. "Key transport statistics 2022 Data." International Transport Forum, www.itf-oecd.org/sites/default/files/docs/key-transport-statistics-2023.pdf. Accessed 18 April 2025.
25. "Key transport statistics 2021 Data." International Transport Forum, obserwatoriumbrd.pl/wp-content/uploads/2022/11/Key-Transport-Statistics-2021-Data.pdf. Accessed 18 April 2025.
26. "Key transport statistics 2020 Data." International Transport Forum, www.itf-oecd.org/sites/default/files/docs/key-transport-statistics-2021.pdf. Accessed 18 April 2025.

27. "Key transport statistics 2019 Data." International Transport Forum, www.itf-oecd.org/sites/default/files/docs/key-transport-statistics-2020.pdf. Accessed 18 April 2025.
28. "Key transport statistics 2018 Data." International Transport Forum, www.itf-oecd.org/sites/default/files/docs/key-transport-statistics-2019_0.pdf. Accessed 18 April 2025.
29. "Road freight transport by type of operation and type of transport (t, tkm, vehicle-km) – annual data." EC, ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/road_go_ta_tott/default/table. Accessed 23 April 2025.
30. "Freight turnover by mode of transport in Ukraine.", ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2019/tr/tr_rik/vo_v/arh_vo_v_u.htm. Accessed 23 April 2025.
31. "Logistics Performers Index – 2023." Worldbank, lpi.worldbank.org/international/global. Accessed 19 April 2025.
32. "Logistics Performers Index – 2018." Worldbank, lpi.worldbank.org/2018. Accessed 19 April 2025.
33. "Logistics Performers Index – 2016." Worldbank, lpi.worldbank.org/2016. Accessed 19 April 2025.
34. "The Global Competitiveness Report 2019." WEF, www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf Accessed 22 April 2025.
35. "World Global Competitiveness 2024." IMD, www.imd.org/centers/wcc/world-competitiveness-center/rankings/world-competitiveness-ranking/rankings/wcr-rankings/#_tab_Rank. Accessed 22 April 2025.
36. Martinovych, V. "Analysis of Ukraine's positions in the development of the information sector of the economy: international and regional aspects." *Economics and organization of management*, 2024, pp. 90-99, <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.2.8>.
37. "IMD World Competitiveness Booklet 2024." Investchile, www.investchile.gob.cl/wp-content/uploads/2024/08/Booklet_WCY_2024.pdf. Accessed 23 April 2025.

Дата подання: 30.04.2025

МАРКЕТИНГ І ЛОГІСТИКА
MARKETING AND LOGISTICS

УДК: 658.8:005.8:004

doi: <https://doi.org/10.15330/apred.1.21.220-233>

Кім О. О.

**АНАЛІТИКА В МЕНЕДЖМЕНТІ МАРКЕТИНГОВОГО ПРОЄКТУ ЯК ОСНОВА
ДЛЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ**

Харківський національний університет імені В. Н.
Каразіна,
Міністерство освіти і науки України,
кафедра маркетингу, менеджменту та підприємництва,
майдан Свободи, 4, Харків,
61022, Україна,
тел.: +380 96 845 77 59,
e-mail: alexeykim@karazin.ua
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3851-1626>

Анотація. Одним з ключових інноваційних чинників розвитку бізнесу на сучасному етапі розвитку є аналітика, у тому числі застосування аналітичних інструментів в прийнятті управлінських рішень. Управлінські рішення є основою функціонування бізнесу – від того, чи буде прийнято ефективне рішення на кожному з етапів життєвого циклу, буде залежати подальший розвиток подій. В управлінні маркетинговими проєктами існує дві складові аналітичних процесів – визначені сутністю маркетингового проєкту (аналітика процесів та метрик залучення трафіку, конверсії, LTV, ROMI, середньої ціни ліда, тощо) та визначені фреймворком проєктного менеджменту (моніторинг та аналітика реалізації проєкту, підготування та оновлення burndown chart, Stakeholder engagement plan, risk management plan, WBS, RBS, планування та виконання бюджету, метрики EVM, модель BAC-PV-EV-AC, CPI – cost performance index, SPI – schedule performance index, EAC та інші дотичні метрики). Узгодження всіх методологій аналітики, метрик планування та виконання проєкту входять в сутність аналітики маркетингових проєктів. Прийняття рішень в маркетингових проєктах є відповідним балансуванням між ефективністю та трьома головними обмеженнями проєкту – масштабом, графіком та бюджетом. В умовах визначення чітких пріоритетів щодо проєктних обмежень (наприклад, жорстке бюджетне та адаптивні обмеження масштабу та графіку, жорстке обмеження масштабу та адаптивні обмеження бюджету та графіку, або для інших комбінацій пріоритетів), необхідно застосовувати відповідні фреймворки прийняття управлінських рішень, які призведуть до найкращих загальних результатів маркетингового проєкту. Ідеальною ситуацією буде максимізація позитивних метрик проєкту, які репрезентують масштаб (маркетингові та фінансові метрики результату маркетингових заходів) з одночасним дотриманням графіку та бюджету (CPI та SPI, які дорівнюють одиниці, або 100 %), але в реальному виконанні маркетингового проєкту можуть зустрічатися різні проблеми, для рішення яких і необхідні управлінські рішення, зроблені на основі даних. Метою статті є визначення ефективних фреймворків прийняття управлінських рішень на основі даних, із урахуванням різних напрямів аналітики та обмежень проєкту.

Ключові слова: маркетингові проєкти, аналітика, прийняття рішень, проєктний менеджмент, моніторинг та контроль, звітування, прийняття рішень на основі даних.

ANALYTICS IN MARKETING PROJECT MANAGEMENT AS A BASIS FOR MAKING MANAGEMENT DECISIONS

V. N. Karazin Kharkiv National University,
Ministry of Education and Science of Ukraine,
Department of marketing, management and entrepreneurship,
Svobody Sq., 4, Kharkiv,
61022, Ukraine,
tel.: +380 96 845 77 59,
e-mail: alexeykim@karazin.ua
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3851-1626>

Absrtact. Analytics, including the use of analytical tools in management decision-making, is one of the key innovative factors in business development at the current stage of development. Management decisions are the basis of business functioning, and further developments will depend on whether an effective decision is made at each stage of the life cycle. In marketing project management, there are two components of analytical processes - defined by the essence of the marketing project (analytics of processes and metrics for traffic acquisition, conversion, LTV, ROMI, average price per lid, etc.) and defined by the project management framework (monitoring and analytics of project implementation, preparation and updating of the burndown chart, Stakeholder engagement plan, risk management plan, WBS, RBS, budget planning and execution, EVM metrics, BAC-PV-EV-AC model, CPI - cost performance index, SPI - schedule performance index, EAC and other related metrics). Alignment of all analytics methodologies, project planning and execution metrics is the essence of marketing project analytics. Decision-making in marketing projects is an appropriate balancing act between efficiency and the three main project constraints - scope, schedule, and budget. Given clear prioritization of project constraints (e.g., hard budget and adaptive scope and schedule constraints, or hard scope and adaptive budget and schedule constraints as well as other combinations of priorities), appropriate decision-making frameworks should be applied that will lead to the best overall marketing project results. The ideal situation would be to maximize positive project metrics that represent scale (marketing and financial metrics of the result of marketing activities) while meeting the schedule and budget (CPI and SPI equal to one or 100%), but in the actual implementation of a marketing project, various problems may arise that require data-driven management decisions. The purpose of the article is to identify effective frameworks for data-driven management decision-making, taking into account different areas of analytics and project constraints.

Key words: marketing projects, analytics, decision-making, project management, monitoring and control, reporting, data-driven decision-making.

Вступ. Постановка проблеми в загальному вигляді. Застосування методології проєктного менеджменту в маркетингу для виконання маркетингових проєктів стикається з важливим нюансом, який оснований на аналітиці даних – потреба в узгодженні маркетингових метрик та проєктних OKR або KPI. Всі ці метрики є ключовими для визначення ефективності проєкту у сфері маркетингу, але вони репрезентують різні аспекти таких проєктів.

Зв'язок проблеми із останніми дослідженнями і публікаціями. В дослідженні Олексієнко, Скорупича та Володіної [1, с. 72-73], наведено дві згадки про аналітику як аспект прояву синергетичного ефекту від поєднання стратегічного маркетингового планування та управління проєктами, в тому числі як елементу планування, а також системи контролю, втім не визначені конкретні аспекти аналітики, які будуть результатом цієї інтеграції. В дослідженні Тарасюка згадується аналіз ризиків із використанням обробки великих обсягів даних [2, с. 29], втім немає пояснення зв'язку саме цих складових управління проєктами. В роботі Вовк, Бояринової та Кравченко [4], сформульована ієрархічна етапна модель (проєктно- аналітичний інструментарій

дослідження ефективності інноваційної діяльності), в якій виділяються 5 етапів – аналітика потенціалу та обмежень, аналітика грошових потоків та динаміки інвестиційного процесу, оцінка проєктної ефективності інвестицій, поточний моніторинг та аналіз результатів. Цю модель в поточному дослідженні ми б хотіли припасувати до управління маркетинговими проєктами, оскільки ці етапи аналітики є релевантними для визначеної проблематики статті. Дослідження синкретичного управління проєктами Бушуєва, Івко та Тихонович [5, с. 95] містить рамкову модель управління проєктами, в яку входить аналітика даних, як частка складової застосування інноваційних технологій. Місце аналітики даних в моделі управління маркетинговими проєктами є значним – від налаштування потоків (пайплайнів) даних через такі канали маркетингової аналітики як GA4 та META Pixel (Datasets), а також інших джерел маркетингових даних є критичним для ефективності маркетингового проєкту. В роботі Василенко та Вакалюка [6, с. 63], відзначається новітня тенденція щодо використання ШІ (штучного інтелекту) в аналітиці проєкту для прогнозування та управління даними проєкту. Погоджуючись із загальною концепцією в цьому дослідженні, ми б хотіли перейти до більш конкретного опису ролі ШІ в аналітиці даних та управлінні проєктом. Згідно з дослідженням Симонова [7, с. 270], станом на 2023 р., лише в 30 % проєктів застосовувалося машинне навчання та системи на базі штучного інтелекту. Ці системи мають великі перспективи розвитку, оскільки сам штучний інтелект розвивається високими темпами, крім того, виникають нові інструменти та інтеграції штучного інтелекту із програмним забезпеченням. Згідно статті Бачинського [8], в перспективі відбудеться розширення частки завдань, які здійснюватимуться за допомогою штучного інтелекту, а провідними напрямками стануть обробка великих обсягів даних, машинне навчання та природної мови.

Зв'язок проблеми із важливими науковими і практичними завданнями. Ефективність управління проєктами є ключовим фактором збільшення темпів економічного розвитку – адже згідно з глобальними даними, щорічне фінансування проєктів складає близько 48 трильйонів доларів США, але втрати ресурсів на реалізацію проєктів є значними – лише 35 % проєктів є успішними – згідно статті Бачинського [8], тому збільшення ефективності менеджменту проєктів здатно зекономити до 31,2 трлн. дол. США щорічно. Для вирішення цієї нагальної науково-практичної проблеми у сфері маркетингу пропонується узгодження метрик маркетингових проєктів, в тому числі, маркетингових, фінансових, управлінських, які приймають участь в управлінні проєктами контролі ефективності та загальних критеріїв успіху проєкту.

Постановка завдання. Метою роботи є оцінити вплив впровадження ефективної системи аналітики на ключові показники успішності маркетингового проєкту та довести її економічну доцільність для прийняття стратегічно важливих управлінських рішень за критерієм ефективного використання бюджету на етапі планування проєкту.

До методів дослідження віднесені: аналіз літературних джерел; кількісний аналіз даних; економічний аналіз; порівняння маркетингових проєктів, за критерієм використання ефективних систем аналітики.

Результати. Аналіз усіх аспектів маркетингового проєкту, в тому числі із залученням артефактів планування, таких як WBS (ієрархічна структура завдань), ND (мережева діаграма), PERT метод оцінки проєкту за прямим фреймворком оцінки) та бюджет допоможе конкретизувати всі завдання (робочі пакети, або активності) маркетингового проєкту на етапі планування, а також зменшити рівень невизначеності. Впродовж етапу планування відбуватиметься поступовий рух від ROM (грубої оцінки обсягу, графіку та бюджету проєкту), яка ранжує, згідно PMBOK, від -25 % до +75 % від кошторису, до остаточної оцінки, діапазон якої становить від -5 % до +10 %, а

також формування резервів, в тому числі резерву на ймовірні обставина та управлінського резерву [9, с. 55, 63]. Безперечно, можна стверджувати, що бюджет (разом з іншими критеріями ефективності), є критичним для успіху проєкту, адже значення бюджету є вирішальним як для маркетингових метрик проєкту так і для KPI маркетингових кампаній. Згідно РМВОК [9, с. 72], три ключових критерія ефективності проєкту:

1. Виконання проєкту в межах визначеного обсягу;
2. Виконання проєкту згідно визначеного графіку;
3. Виконання проєкту в межах визначеного бюджету.

В цьому дослідженні ми будемо фокусуватися на бюджетному обмеженні, яке також релевантно до маркетингових активностей (бюджет маркетингових кампаній, рекламний бюджет, загальний бюджет просування), що відповідає меті статті.

Проблеми управління маркетинговими проєктами в умовах недостатньої аналітичної підтримки:

- Необґрунтованість стратегічних рішень.
- Низька ефективність маркетингових кампаній.
- Неоптимальне планування бюджету.
- Складність оцінки результатів та ROI.
- Упущені можливості для зростання та оптимізації.

З перелічених проблем, найбільш релевантною для нашого дослідження є проблема неоптимального планування бюджету, на чому і буде сфокусована увага. Ця проблема, як система, може бути розкладена на наступні складові (табл. 1):

Таблиця 1

Типологія причин неоптимального планування бюджету

Table 1

Typology of reasons for suboptimal budget planning

	Обсяг робіт	Оцінка ресурсів	Оцінка ризиків	Обмеженість інструментів
Переоцінка кошту-рису	Нечітке визначення меж проєкту	Заниження вартості людських ресурсів	Недостатній аналіз ризиків	Занадто оптимістичні оцінки
	Недостатня деталізація завдань	Недооцінка вартості матеріалів, ПЗ, сервісу та обладнання	Занадто малий резерв на ризики	Недостатній досвід оцінювання
	Ігнорування залежностей між завданнями	Не врахування витрат на експертів та підрядників	Занадто малий резерв менеджменту	Відсутність історичних даних
Недооцінка кошту-рису	Включення зайвих завдань	Завищення ставок оплати праці	Надмірні резерви	Відсутність оптимізації витрат
	Надмірна деталізація	Переоцінка вартості матеріалів та обладнання	Відсутність аналізу ризиків	Уникнення ризику
		Дублювання витрат		Прагнення до збільшення значущості

Джерело: складено автором на основі [9]

Складові маркетингового проєкту, які можуть бути неоптимально оцінені на етапі планування, на основі стандартних причин в проєктному менеджменті, що наведені в табл. 1, включають наступні:

Стосовно рекламних бюджетів найбільш ймовірним є заниження вартості через відсутність врахування витрат на створення рекламних матеріалів, тестування та оптимізацію кампаній, а також волатильність цін на рекламних платформах – причиною є недооцінка вартості матеріалів, ПЗ, сервісу та обладнання; крім того, при завищеному кошторисі слабка креативна складова реклами, воронки, або бренду може знизити ефективність рекламних кампаній – причиною є дублювання витрат.

Помилки розрахунків у бюджеті на створення контенту. Причинами заниження є помилки планування обсягу та витрат часу, що включає маркетингові дослідження та стратегію, яка часто ігнорується в плануванні маркетингових проєктів а також недостатня деталізація завдань та ігнорування залежностей між завданнями.

Неоптимальний резервний фонд маркетингового проєкту, причинами заниження обсягу якого є недостатній аналіз ризиків, а також занадто оптимістичні оцінки, відсутність або некоректність даних про виконання подібних проєктів.

Неоптимальний бюджет на непрямі витрати. Заниження витрат на оплату роботи персоналу, дослідження ринку та конкурентів, навчання персоналу новим інструментам та технологіям, не врахування витрат на ПЗ та сервіси, юридичних, бухгалтерських, транспортних, та супутніх витрат є причиною заниження бюджету.

Проблеми з прийняттям управлінських рішень, аналітикою та обчисленням KPI маркетингового проєкту розподіляються на наступні види: неправильне прогнозування метрик ROI та ROMI, неврахування LTV, проблема атрибуції конверсії, використання неякісних або неповних даних, а також ігнорування метрик мікроконверсій є найпоширенішими проблемами аналітики маркетингових метрик. З іншого боку, в маркетингових проєктах застосовуються KPI ефективності, запозичені з проєктного менеджменту – альтернативна вартість, модель BAC-PV-EV-AC, CPI, SPI, ETC, EAC, VAC, TCPI та фінансові метрики проєкту – ROIC, IRR, NPV, ROI. За метою статті, необхідно узгодити та забезпечити ефективну аналітику маркетингового проєкту через процес бюджетування, із залучення критичних артефактів, стандартів та найкращих практик проєктного менеджменту.

Моделювання реалізації проєкту за допомогою штучного інтелекту та машинного навчання є основою для збільшення ефективності та вірогідності успіху маркетингового проєкту. За допомогою штучного інтелекту та машинного навчання є перспектива виявлення взаємозв'язку між маркетинговими та проєктними метриками у трьох прикладних сферах аналітики проєкту: прогнозування, сегментація та оптимізація бюджету. Якщо перші дві сфери є більш релевантними до маркетингових кампаній та описуються більшістю маркетингових метрик, то третя сфера є перехідною та пов'язує маркетингові метрики (які в термінах проєктного менеджменту є характеристиками обсягу та критеріїв прийняття проєкту), із метриками ефективності проєкту через бюджет. Наприклад, за метою маркетингового проєкту необхідно досягти певного рівня залучення споживачів на ресурс, із заданим коефіцієнтом конверсії, то інтеграція метрик маркетингу та проєктного менеджменту відбуватиметься наступним чином:

1. На етапі прогнозування будуть враховані історичні та бенчмаркінгові дані стосовно цілей маркетингу, а також очікуваних результатів від маркетингової кампанії. В цьому етапі відбуватиметься формування обсягу проєкту. Наприклад, необхідно залучити 1000 лідів на сайт, з яких конверсія в клієнтів – перша покупка – буде не менш ніж 10 %, а конверсія в постійних клієнтів – повторні покупки з періодичністю в 1-3 місяця буде на рівні 50 % від клієнтів, тобто в 5 % від лідів. В наведеному прикладі, до метрик обсягу відносяться метрики кількості (кількість лідів, кількість перших покупок, кількість постійних клієнтів), а до критеріїв прийняття – відносні метрики

(конверсія в покупку на рівні не менш ніж 10 %, конверсія в постійних покупців не менше 50 % від перших покупок);

2. На етапі сегментування відбуватиметься відбір сегментів на основі даних та первинний розподіл бюджету серед каналів комунікації маркетингу. Наприклад, з'ясовано, що до сегментів потенційних покупців бізнесу відносяться люди, налагодити комунікацію з якими можна через певні канали, у тому числі: контекстна реклама – 20 %, таргетована реклама – 30 %, органічний трафік з пошуку Google – 10 %, медійна реклама – 15 %, органічний трафік з соціальних мереж – 15 %, інфлюенсерний маркетинг та affiliate маркетинг – по 5 %, тому саме так і буде розподілений первинний бюджет проекту, у перерахунку на прогнозовану ціну ліда.

3. На етапі оптимізації бюджету проекту відбуватимуться наступні процеси – певні частки проекту (залучення по каналам комунікації) реалізовуватимуться відповідно прогнозних даних, що врівноважитиме їхні метрики CPI та SPI на рівні, близькому до 100 %, але по деяким напрямкам спостерігатимуться відхилення. Таким чином, саме на цьому етапі, необхідно буде приймати рішення про оптимізацію залучення по каналах проекту, що пов'яже метрики маркетингу та проєктного менеджменту в єдину аналітичну систему, яка надаватиме дані для управлінських рішень.

Приклад зрізу даних (звіт про статус), які пов'язують маркетингові та проєктні метрики із бюджетом та фінансовими метриками проєкту, наведений в табл. 2:

Таблиця 2

Зріз даних по маркетинговому проєкту

Table 2

A sample of data on the marketing project

	Прогнозування			Сегментація			Оптимізація		
	Дані, лідів	Ціна, \$	Прогноз	Дані, лідів	План, лідів	Різниця, лідів	Бюджет/результат, \$	Факт, лідів	Рішення, \$
Обсяг проєкту, лідів					1000		19800,00	440	
Обсяг проєкту, продажів					100		20000,00		
Обсяг проєкту, клієнтів					50		40000,00		
Контекстна реклама	250-300	15	П	250	250	0	4406,25	125	
Таргетована, Facebook	300-450	16	О	450	375	75	7050,00	150	-600,00
Таргетована, Instagram	200-400	17	Н	300	175	125	3495,63	105	2397,00
Медійна, GDN	100-200	12	О	200	200	0	2820,00	60	-480,00
Накладні витрати	15-20 %		Н	17,50%	17,50%		2646,88		
Резерв							2028,12		711,12

Джерело: розробка автора на основі даних з Google Analytics 4

Дані в табл. 2 презентують процеси реалізації маркетингового проєкту, який спрямований на залучення клієнтів через рекламу та розподіл рекламних бюджетів та

накладних витрат по каналам залучення, в тому числі через контекстну рекламу, таргетовану рекламу за двома плейсментами – Instagram та Facebook та медійну рекламу. Саме цей проєкт було обрано через найбільшу поширеність проєктів *performanse* маркетингу на ринку, а також наявність потреби управління бюджетом проєкту, через високий рівень змінності зовнішніх умов. На етапі прогнозування було виявлено, що залучення через визначені канали дасть результати, які знаходяться в середині визначеного діапазону в стовпчику дані, лідів. Ціна взята на основі бенчмаркінгу, та репрезентує цільову ціну ліда. Прогноз є рівнем ризику і складений на основі методу PERT згідно [10, с. 17], тобто використовується оцінка за трьома точками – песимістична, найбільш ймовірна та оптимістична. В прикладі припускається, що $AOV = \$200$, $LTV = \$1000$, таким чином, обчислюються результати рекламної кампанії.

Далі, на етапі сегментації, прийнято рішення про розподіл бюджету між каналами залучення на основі двох критеріїв – прогнозних даних, скоригований на ризику (стовпець дані, лідів на етапі «Сегментація»), а також цільової ціни ліда (стовпець ціна, \$, етап «прогнозування»). Таким чином, сформований стовпець «план, лідів», в якому міститься запланована кількість лідів в розрізі каналів, та «різниця, лідів», в якому міститься різниця між даними та планом. В процесі прийняття рішення щодо розподілу бюджету, в цьому проєкті було віддано перевагу більш дешевим лідам з медійної та контекстної реклами. При цьому довелося відмовитися від певної частки залучення дорогих лідів через таргетовану рекламу – приблизно на 17 % зменшивши план залучення з Facebook та на 42 з Instagram.

Припустимо, що звіт про статус проєкту було зроблено посередині графіку (по завершенню одного місяця, тому загальна тривалість проєкту дорівнює 2 місяця), що передбачало виконання половини обсягу проєкту завдяки використанню половини бюджету проєкту. Але на етапі виконання зміни в фактичних показниках обсягу проєкту, що відбулося на показнику ефективності використання бюджету та викликало необхідність прийняття управлінського рішення щодо перерозподілу бюджету на етапі оптимізації. При цьому накладні витрати було використано за планом, а прямі витрати використані за фактичним обсягом. Метрики проєктного менеджменту, за цим прикладом розраховуються наступним чином [9, с. 240, 252] (формула (1)):

$$PV = BAC * \frac{\text{фактична частка виконаних робіт}(\%)}{100\%} \quad (1)$$

Де: BAC – запланований бюджет проєкту.

Метрика PV, таким чином є запланованою часткою бюджету (в грошових одиницях на певну дату реалізації проєкту). Для нашого прикладу:

$$PV = 17771,88 * \frac{50\%}{100\%} = 8885,94$$

Метрика EV (здобута цінність), визначається за формулою (2):

$$EV = (\sum P_L * Q_L) * (1 + OC) \quad (2)$$

Де: P_L – ціна ліда

Q_L – кількість залучених лідів на момент статус репорту

OC – накладні витрати в % відношенні.

Таким чином, метрика EV репрезентує кількість результатів за проєктом, у відповідній вартості за бюджетом та може бути обчислена наступним чином:

$$EV = (125 * 15 + 150 * 16 + 105 * 17 + 60 * 12) * (1 + 0,175) = 7966,5$$

Оскільки накладні витрати за нашим кейсом не повертаються, навіть якщо не приносять результату, обчислюємо метрику AC з метою обчислення перевитрат на фактичне залучення лідів за формулою (3):

$$AC = \sum P_L * Q_L + \frac{(\sum P_L * Q_L) * OC}{100\% / \text{фактична частка виконаних робіт}(\%)} \quad (3)$$

Таким чином, метрика AC репрезентує фактичні бюджетні витрати за проектом, на момент статус репорту та може бути обчислена наступним чином:

$$AC = (125 * 15 + 150 * 16 + 105 * 17 + 60 * 12) + \frac{2646,88}{100\% / 50\%} = 8103,44$$

Метрики маркетингу за цим прикладом наведені в табл. 3:

Таблиця 3

Метрики маркетингу

Table 3

Marketing metrics					
	Sales	LTV	ROMI _{AOV}	ROMI _{LTV}	Середня ціна ліда
Факт	8800	17600	9%	117%	18,42
План	10000	20000	1%	102%	17,77

Джерело: розробка автора

Фактична метрика ROMI як по продажам, так і по LTV розрахована на основі порівняння із фактичними витратами проекту, що репрезентовано метрикою AC з методики EAV проектного менеджменту, а планова ROMI – на основі метрики PV. Наступним етапом є розрахунок метрик відхилення CV та SV, а також метрик ефективності CPI та SPI за формулами (4-7) [9, с. 101]:

$$CV = EV - AC \quad (4)$$

$$SV = EV - PV \quad (5)$$

$$CPI = \frac{EV}{AC} \quad (6)$$

$$SPI = \frac{EV}{PV} \quad (7)$$

На основі проведених розрахунків, метрики проекту дорівнюють:

$$CV = 7966,5 - 8103,44 = -136,94$$

$$CPI = \frac{7966,5}{8103,44} = 0,98$$

$$SV = 7966,5 - 8885,94 = -919,44$$

$$SPI = \frac{7966,5}{8885,94} = 0,90$$

Для прийняття рішень пропонується скористатися інструментарієм показників виконання базового плану [9, с. 100], базовими показниками бюджетування проекту [9, с. 104, 236, 240, 252]. Декомпозиція основних метрик проектного менеджменту за каналами залучення наведено в табл. 4:

Таблиця 4

Декомпозиція основних метрик проєктного менеджменту

Table 4

Decomposition of the main project management metrics

	BAC	PV	EV	AC	CV	CPI	SV	SPI	EAC
Весь проєкт	17771,88	8885,94	7966,5	8103,44	-136,94	0,98	-919,44	0,90	19228,49
Контекстна реклама	4406,25	2203,13	2203,13	2203,13	0	1,00	0	1,00	4406,25
Таргетована, Facebook	7050,00	3525	2820,00	2925	-105	0,96	-705	0,80	8409,38
Таргетована, Instagram	3495,63	1747,82	2097,38	2045,31	52,07	1,03	349,56	1,20	3181,59
Медійна, GDN	2820,00	1410	846,00	930	-84	0,91	-564	0,60	4546,67

Джерело: розробка автора

На цьому етапі, який є оптимізацією, важливо прийняти рішення щодо подальшої реалізації проєкту, з метою виправити відхилення від запланованого обсягу. Розрахунок метрики EAC, з урахуванням відхилень за вартістю та за термінами, пропонує збільшення бюджету на залучення лідів за каналом таргетованої реклами з Facebook, що є другим варіантом рішення сформульованої в кейсі проблеми. Пояснення метрик та шкали вказані в таблиці 5:

Таблиця 5

Визначення та шкали основних метрик проєктного менеджменту

Table 5

Definitions and scales of the main project management metrics

Показ-ник	Назва	Значення	Шкала
BAC	Бюджет по завершенню	Сума всіх бюджетів, визначених для робіт, що мають бути виконані	Відсутня
PV	Запланована цінність	Затверджений бюджет, призначений для всіх запланованих робіт	Відсутня
EV	Здобута цінність	Показник виконання робіт, виражений як затверджений бюджет цих робіт	Відсутня
AC	Фактична вартість	Фактичні витрати на виконання роботи за певний проміжок часу	Відсутня
CV	Відхилення вартості	Просте відхилення вартості - різниця між фактичною вартістю доробку та фактичним бюджетом	Від'ємна вартість свідчить про перевитрати бюджету, нульова - про відповідність бюджету, позитивна - про економію бюджету
CPI	Індекс виконання вартості	Показник управління здобутою цінністю, показує ефективність виконання робіт	Показник нижче одиниці свідчить про ефективність, меншу від запланованої, одиниця - про відповідність запланованій ефективності, більше одиниці - вищу ефективність, ніж заплановано.

Продовження табл. 5

SV	Відхилення розкладу	Різниця між здобутою та запланованою цінністю, що показує відхилення розкладу	Від'ємна вартість свідчить про відставання від розкладу, нульова - про відповідність розкладу, позитивна - про випередження розкладу
SPI	Індекс виконання розкладу	Показник управління здобутою цінністю, показує відповідність виконання робіт розкладу	Показник нижче одиниці свідчить про швидкість, меншу від запланованої, одиниця - про відповідність запланованій швидкості, більше одиниці - вищу швидкість, ніж заплановано.
EAC	Оцінка по завершенню	Показник управління здобутою цінністю, прогнозує загальну вартість виконання всіх робіт	Відсутня

Джерело: [9, с. 100, 104, 236, 240, 252]

Декомпозиція основних метрик маркетингу за каналами залучення наведено в табл. 6:

Таблиця 6

Декомпозиція основних метрик маркетингу

Table 6

Decomposition of the main marketing metrics

	Sales	LTV	ROMI_{AOV}	ROMI_{LTV}	Середня ціна ліда
Весь проєкт	8800	17600	9%	117%	18,42
Контекстна реклама	2500	5000	13%	127%	17,63
Таргетована, Facebook	3000	6000	3%	105%	19,50
Таргетована, Instagram	2100	4200	3%	105%	19,48
Медійна, GDN	1200	2400	29%	158%	15,50

Джерело: розробка автора

Як демонструють метрики маркетингу в табл. 6, на основі цієї аналітики найбільш перспективними є наступні канали залучення – медійна реклама, із найвищими показниками рентабельності та найнижчою ціною ліда, в той час, як таргетована реклама характеризується нижчою рентабельністю та вищою ціною ліда.

Таким чином, команда проєкту опинилася перед вибором – застосувати одне з трьох можливих рішень, які охарактеризовані в табл. 7:

Таблиця 7

Характеристика рішень проєкту

Table 7

Characteristics of project solutions

№	Рішення	На основі чого	Підкріплення	Заперечення
1	Збільшити бюджет таргетингу Instagram	Попередня аналітика, дані зрізу	Метрики CPI та SPI	ROMI та ціна ліда
2	Збільшити бюджет таргетингу Facebook	Розрахунок EAC	Попередня аналітика	ROMI та ціна ліда, CPI та SPI
3	Збільшити бюджет медійної реклами	ROMI та ціна ліда	Немає	Попередня аналітика, CPI та SPI

Джерело: розробка автора

Як показано в табл. 7, більше шансів на успіх у рішення № 1, оскільки в цього каналу, за попередньою аналітикою є запас потенціального залучення (на етапі планування команда залишила цей запас через міркування про високу ціну ліда в цьому каналі, і потенціал цього запасу здатний перекрити від'ємну різницю в залученні на момент зрізу), крім того, саме цей канал випереджує інші за залученням лідів на момент звіту про статус. Тому можна припустити, що це є найбільш вірогідний спосіб виконати проєкт в межах всіх трьох основних обмежень – бюджету, графіку та обсягу, завдяки перерозподілу залишкових бюджетів на залучення лідів (це не стосується накладних витрат за фактичний період, які не включені до сум перерозподілу, як вже справлені, цей бюджет включає лише прямі витрати на залучення), а також частини резерву (табл. 2). Стосовно рішення № 2, часткове залучення додаткових лідів через таргетинг у Facebook можливе (у межах різниці лідів у обсязі 75), але це менш вірогідний варіант, оскільки, згідно даним зрізу, залучення через цей канал відстає на 20 %, що чітко відстежено метрикою SPI (табл. 4). Рішення № 3 відсікається припущенням щодо обсягу залучення, яке зроблено на основі попередньої аналітики – в цього каналу різниця лідів дорівнює 0 (табл. 2), через що вірогідність залучення додаткових лідів через цей канал є мінімальною. Крім того, цей канал характеризується найбільшим відставанням по обсягу залучення – метрика SPI дорівнює 0,6, що означає, що на момент зрізу план залучення за цим каналом виконано на 60 %, що передбачає подальші зусилля з інтенсифікації залучення лідів в цьому каналі.

Таким чином, рішення приймається на основі багатьох важливих для проєкту критеріїв, в тому числі маркетингових та проєктних метрик, попередньої аналітики, та вимог/обмежень, які виявлено на цьому етапі. В результаті реалізації цього проєкту за новим бюджетом, який визначено змінами в табл.2 (колонка «Рішення, \$»), заплановано отримати наступні результати - метрики проєкту (табл. 8):

Таблиця 8

Заплановані основні метрики проєктного менеджменту за новим бюджетом

Table 8

Key project management metrics planned for the new budget

	BAC	PV	EV	AC	CV	CPI	SV	SPI
Весь проєкт	18466,94	18466,94	18466,94	18466,94	0,00	1,00	0,00	1,00
Контекстна реклама	4406,26	4406,26	4406,26	4406,26	0,00	1,00	0,00	1,00
Таргетована, Facebook	5745,00	5745,00	5745,00	5745,00	0,00	1,00	0,00	1,00
Таргетована, Instagram	6539,69	6539,69	6539,69	6539,69	0,00	1,00	0,00	1,00
Медійна, GDN	1776,00	1776,00	1776,00	1776,00	0,00	1,00	0,00	1,00

Джерело: розробка автора

Як видно, в табл. 8, BAC відрізняється від EAC в таблиці 4, оскільки це рішення (варіант 2 з таблиці 6) не було затверджено. Як видно з таблиці, проєкт було завершено у відповідності до обсягу, бюджету та графіку, про що свідчать метрики по завершенню проєкту. За допомогою використання резерву менеджменту, який було використано на 65 % (таблиця 2), проєкт було завершено вчасно, в межах бюджету та у повному обсязі. Рішення, яке було прийнято на момент звіту про статус проєкту, враховувало як обмеження та припущення, які було сформульовано під час попередньої аналітики, так і поточний статус проєкту, в тому числі, виконання бюджету за нормативами проєктного менеджменту та ефективність на основі маркетингових метрик.

Ефективність реалізації проєкту за новим бюджетним розподілом в маркетингових метриках показана в табл. 9:

Таблиця 9

Заплановані основні метрики маркетингу за новим бюджетом

Table 9

Key marketing metrics planned for the new budget

	Sales	LTV	ROMI _{AOV}	ROMI _{LTV}	Середня ціна ліда
Весь проєкт	20000	40000	8%	117%	18,47
Контекстна реклама	5000	10000	13%	127%	17,63
Таргетована, Facebook	6000	12000	4%	109%	19,15
Таргетована, Instagram	6600	13200	1%	102%	19,82
Медійна, GDN	2400	4800	35%	170%	14,80

Джерело: розробка автора

Як показано в табл. 9, у порівнянні з даними табл. 5, показники ефективності залучення за кожним каналом, окрім контекстної реклами змінилися: ROMI таргетованої реклами в Facebook та медійної реклами збільшилися, завдяки відносному зростанню ефективності використання накладних витрат (на момент зрізу витрачений бюджет за цими статтями складалися з суми прямих витрат на кількість залучених лідів та накладних витрат на суму запланованих лідів, що знижувало ефективність цих каналів та збільшувало ціну ліда через те, що кількість залучених лідів була меншою за кількість запланованих лідів). ROMI таргетованої реклами в Instagram, з іншого боку, зменшився, за зворотної дії еквівалентного драйвера (на момент зрізу витрачений бюджет за цією статтею складався з суми прямих витрат на кількість залучених лідів та накладних витрат на суму запланованих лідів, що знижувало ефективність цього каналу та збільшувало ціну ліда через те, що кількість залучених лідів була більшою за кількість запланованих лідів).

Висновки. Наукова новизна – на основі настанов РМВОК, та методології обчислення маркетингових метрик запропоновано інтеграцію метрик EAV проєктного менеджменту які спрямовані на аналітику ефективності реалізації проєкту та метрик ефективності маркетингу, в тому числі ROMI та ціни ліда за двома моделями вимірювання ефективності маркетингової кампанії – за безпосередніми продажами та моделлю LTV для підвищення рівня обґрунтованості управлінських рішень з боку проєктного менеджменту (в тому числі, обмежень та припущень проєкту, метрик методу EAV, розрахункової метрики EAC), та метрик ефективності маркетингових кампаній (у тому числі, розрахункової ціни ліда та ROMI за моделями безпосередніх продажів та LTV).

Теоретичне значення дослідження полягає в міждисциплінарному підході до управління маркетинговими проєктами, який спрямований на підвищення як вірогідності виконання проєктів в межах масштабу, графіку та бюджету, так і ефективності результатів проєкту з точки зору маркетингу.

Результати дослідження свідчать про тісний взаємозв'язок між метриками проєктного менеджменту та цифрового маркетингу. Крім того, одночасне застосування метрик проєктного менеджменту та цифрового маркетингу здатне показати, які саме бюджетні зміни необхідно зробити на момент прийняття управлінських рішень. Конкретно, метрики EVM, такі як BAC, PV, EV, AC, CV, CPI, SV, SPI та EAC надають корисну інформацію протягом етапу реалізації проєкту, для моніторингу ефективності засвоєння бюджету. Маркетингові метрики, такі як сума продажів, LTV, ROMI та середня ціна ліда в комплексі з метриками проєктного менеджменту дають розуміння планової ефективності, відхилень на момент зрізу, змін в планах відповідно прийнятих

управлінських рішень з перерозподілу бюджету, та фактичну оцінку маркетингових результатів проєкту.

Практичне значення дослідження полягає в тому, що виконання проєкту потребує чітких інструментів прогнозування, прийняття рішень, моніторингу та контролю виконання маркетингових проєктів. Це дослідження відкриває перспективний напрям створення симуляційних моделей проєкту, які допоможуть приймати швидкі, обґрунтовані та ефективні рішення у випадку впливу зовнішніх чинників на перебіг проєкту.

Перспективи подальших наукових розробок у цьому напрямку: Поєднання маркетингових метрик та проєктних методологій у процесі планування маркетингового проєкту є конкретним перспективним напрямком для подальших наукових розробок у цій сфері. Наступним етапом розробок є поєднання артефактів проєктного менеджменту зі стратегічним плануванням в маркетингу, а також поєднання процесів моніторингу та контролю, обчислення метрик виконання проєкту та обсягу маркетингових робіт.

1. Олексієнко Р., Скорупич А, Володіна Д. Ключові аспекти інтеграції стратегічного планування в маркетингу з проєктним менеджментом. *Вісник економіки*. 2024. № 2. С. 68-81. DOI: 10.35774/visnyk2024.02.068
2. Тарасюк Г. М. Розвиток проєктного менеджменту: основні методології та тренди. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 4 (106). С. 26-32.
3. Ядуха С. Й., Дурач А. В., Семенченко В. М., Яблонський Т. І. Управління проєктною діяльністю підприємства на засадах Agile-менеджменту та сучасних інформаційних технологій. *Development Service Industry Management*. 2023. № 4. С. 95-100.
4. Вовк О. М., Бояринова К. О., Кравченко М. О. Проєктно-аналітичний інструментарій дослідження ефективності інноваційної діяльності. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66 URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-90> (дата звернення 25.02.2025).
5. Бушуєв С., Івко А., Тихонович Ю. Синкретичне управління проєктами в епоху вибуху штучного інтелекту. *Екологічна безпека та природокористування*. 2024. № 49(1). С. 85-98. DOI: <https://doi.org/10.32347/2411-4049.2024.1.85-98>
6. Василенко В. М., Вакалюк Т. А. Штучний інтелект в управлінні проєктами: аналіз сучасних досліджень та перспектив розвитку. *ВЧЕНІ ЗАПИСКИ*. 2024. № 4. С. 60-67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2663-5941/2024.4/10>
7. Симонов В. В. Вплив використання штучного інтелекту на управління ризиками в проєктах: можливості та виклики. *Комп'ютерно-інтегровані технології: освіта, наука, виробництво*. 2024. № 54. С. 268-277. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2524-0560-2024-54-33>
8. Бачинський О. І. Використання штучного інтелекту як інструменту управління проєктами. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-18> (дата звернення 25.02.2025).
9. Настанова до зводу знань з управління проєктами PMBOK сьоме видання та Стандарт з управління проєктами. URL: <https://pmiukraine.org/pmbok7> (дата звернення 25.02.2025).
10. Борисов О. В. Аналіз методів і моделей управління часом та людськими ресурсами в ІТ-проєктах. *Управління розвитком складних систем*. 2024. № 59. С. 12-23.

References

1. Oleksienko, Roman, Artem Skorupych, and Daryna Volodina. "Key Aspects of Integrating Strategic Planning in Marketing with Project Management." *Bulletin of Economics*, no. 2, 2024. pp. 68-81. DOI: 10.35774/visnyk2024.02.068.
2. Tarasiuk, Halyna. "Development of project management: basic methodologies and trends." *Economics, Management and Administration*, no. 4 (106), 2023, pp. 26-32.
3. Yadukha, Sergiy, et al. "Management of the project activity of the enterprise on the basis of Agile management and modern information technologies." *Development Service Industry Management*, no. 4, 2023, pp. 95-100.
4. Vovk, Olga, Kateryna Boyarinova, and Maryna Kravchenko. "Project-analytical tools for researching the effectiveness of innovation activity." *Economy and Society*, no. 66, 2024, <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-90>.

5. Bushuyev, Serhiy, Andriy Ivko, and Yuriy Tikhonovich. "Syncretic project management in the era of artificial intelligence explosion." *Ecological Safety and Nature Management*, no. 49 (1), 2024, pp. 85-98, <https://doi.org/10.32347/2411-4049.2024.1.85-98>.
6. Vasylenko, Viacheslav, and Tetiana Vakaliuk. "Artificial intelligence in project management: analysis of modern research and development prospects." *Scientific notes*, no. 4, 2024, pp. 60-67, <https://doi.org/10.32782/2663-5941/2024.4/10>.
7. Symonov, Viacheslav. "The impact of using artificial intelligence on risk management in projects: opportunities and challenges." *Computer-integrated technologies: education, science, production*, no. 54, 2024, pp. 268-277, <https://doi.org/10.36910/6775-2524-0560-2024-54-33>.
8. Bachynskyi, Oleksandr. "Using artificial intelligence as a project management tool." *Economy and Society*, no. 61, 2024, <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-18>.
9. Guide to the PMBOK Project Management Body of Knowledge, seventh edition and the Project Management Standard, <https://pmiukraine.org/pmbok7>. Accessed February 25, 2025.
10. Borysov, Oleksii. "Analysis of methods and models of time and human resources management in IT projects." *Complex Systems Development Management*, no. 59, 2024, pp. 12-23.

Дата подання: 24.04.2025

МАРКЕТИНГ І ЛОГІСТИКА
MARKETING AND LOGISTICS

УДК 658.8

doi: <https://doi.org/10.15330/apred.1.21.234-247>

Балаклеєць К.Ю.¹, Ковалевська А.В.²,

**УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ: ПІДХІД, ЩО БАЗУЄТЬСЯ НА ВИЗНАЧЕННІ
ТА ВРАХУВАННІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ**

Харківський національний університет імені
В. Н. Каразіна, навчально-науковий інститут
«Каразінська школа бізнесу»,
кафедра управління та адміністрування,
майдан Свободи, 4, м. Харків,
61022, Україна,
¹ тел.: +380673411734,
e-mail: balakleiets@karazin.ua
ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-9202-6956>

² тел.: +380505152356,
e-mail: kovalevska@karazin.ua
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3853-8485>

Анотація. Стаття присвячена комплексному дослідженню взаємозв'язку між управлінням маркетингом і корпоративною культурою в сучасному бізнес-середовищі. Методологічну основу становить критичний аналіз наукової літератури та логічне моделювання зв'язку «стратегія – культура – маркетинг». Запропоновано авторське визначення корпоративної культури й окреслено концептуальне бачення її інтеграції у процеси маркетингового управління. Основні результати, що характеризують наукову новизну проведеного дослідження, полягають у обґрунтуванні важливості спиратися та враховувати наявний поточний рівень корпоративної культури і цілей щодо її розвитку в процесі формування та реалізації маркетингових стратегій підприємства, що доцільно впроваджувати на найвищих рівнях управлінської діяльності шляхом узгодження загальних елементів систем управління підприємством із системою управління маркетингом. Практична цінність полягає у тому, що запропонований підхід може стати методологічним підґрунтям для подальших досліджень і вдосконалення корпоративних практик у компаніях різних галузей. Попри чималу кількість праць із маркетингового менеджменту, взаємозв'язок між управлінням маркетингом і корпоративною культурою досі лишається малодослідженим. У статті висвітлено еволюцію концепції маркетингу — від класичних поглядів П. Друкера, Ф. Котлера та К. Келлера до сучасних підходів Американської асоціації маркетингу. Особливу увагу приділено концепції «комплексу маркетингу» і його розвитку від чотирьох до семи елементів «Р», та кореляції кожного елемента з ключовими компонентами корпоративної культури. Розглянуто проблеми, напрями та перспективи дослідження корпоративної культури, а саме цінності, норми, комунікаційні процеси й показано, що маркетингові стратегії суттєво залежать від її рівня розвитку. У статті також розглянуто роль корпоративної стратегії, бізнес-стратегії та функціональної стратегії в управлінні маркетингом. Підкреслено, що успішне впровадження маркетингових стратегій залежить від рівня розвитку корпоративної культури. На завершення наголошено на необхідності врахування культурних чинників під час розробки маркетингових стратегій і сформульовано узагальнену позицію, згідно з якою управління маркетингом є підходом, що базується на визначенні та врахуванні корпоративної культури шляхом визначення окремих категорій та пошуку точок зіткнення.

Ключові слова: управління маркетингом, корпоративна культура, маркетингові стратегії, внутрішня комунікація, конкурентоспроможність.

Balakleiets K.¹, Kovalevska A.²

**MARKETING MANAGEMENT: AN APPROACH BASED ON THE DEFINITION
AND CONSIDERATION OF CORPORATE CULTURE**

V.N. Karazin Kharkiv National University,
Karazin Business School,
Department of Management and Administration,
Svobody Sq., 4, Kharkiv,
61022, Ukraine,
¹ tel.: +380673411734,
e-mail: balakleiets@karazin.ua
ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-9202-6956>

² tel.: +380505152356,
e-mail: kovalevska@karazin.ua
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3853-8485>

Abstract. The article comprehensively examines the interplay between marketing management and corporate culture within today's business environment. The research design combines a critical review of the pertinent scholarly literature with logical modelling of the "strategy–culture–marketing" nexus. The authors advance an original definition of corporate culture and outline a conceptual vision of how it can be embedded in marketing management processes. The main findings that define the scientific novelty of this study consist in substantiating the importance of relying on and taking into account both the existing level of corporate culture and the organisation's objectives for its further development when forming and implementing marketing strategies. This substantiation highlights that such consideration should be integrated into the highest levels of managerial decision-making, through aligning the general elements of the enterprise-wide management system with the marketing management system. Its practical relevance stems from the potential of the proposed approach to serve as a methodological foundation for subsequent investigations and for refining corporate practices across sectors. Although marketing management research is abundant, the interdependence between marketing governance and corporate culture remains underexplored. The article traces the evolution of marketing thought – from the classical views of P. Drucker, F. Kotler and K. Keller to contemporary perspectives endorsed by the American Marketing Association. Special attention is devoted to the marketing mix concept, charting its expansion from the original four Ps to the extended seven Ps and how each element correlates with key components of corporate culture. Issues, directions and prospects for cultural research – values, norms and communication processes – are examined, demonstrating that marketing strategies are highly contingent on cultural maturity. The discussion further considers the roles of corporate, business and functional strategies in marketing management, emphasising that successful strategy execution depends on the level of cultural development. In conclusion, it is necessary to consider cultural factors when developing marketing strategies. A generalised position is formulated according to which marketing management is an approach based on defining and considering corporate culture by identifying specific categories and finding points of contact.

Keywords: marketing management, corporate culture, marketing strategies, internal communication, competitiveness.

Introduction. This article aims to understand the relevance of marketing management and corporate culture in today's era, as marketing strategies, values and policies enter all business areas and are fundamental to its development. Marketing management includes developing and implementing marketing strategies that help create and maintain competitive advantages. Meanwhile, corporate culture determines the norms, values and behaviours that influence the existing aspects of business activities, including marketing strategies. Therefore, studying the relationship between marketing management and corporate culture is extremely

important for understanding how corporate values and principles can influence the success of marketing activities and overall business performance.

The importance and expediency of identifying this relationship and interaction are due to the problems of strategy implementation – a reasonably large number of companies, having a formalised and carefully formed marketing strategy and program, do not implement it and sometimes do not even pay attention to it in the course of work. As H. Mintzberg noted in his work, "more than half of the strategies developed by an enterprise are never fully implemented." [15]. The analysis of numerous sources has shown that many experts address the issue of implementing selected and formalised marketing strategies. For instance, L. Alexander [5], based on a study of 93 enterprises, identifies the following as the most significant obstacles to strategy implementation: "inadequate estimation of the time required for strategy implementation; unforeseen external environmental factors; low engagement of middle management in the implementation process; poor coordination between different structural units of the enterprise; a gradual decline in attention to strategy execution over time; a mismatch between the existing qualifications of personnel and the competencies required for implementation; and the inefficiency of current information systems for monitoring strategy execution." Alternatively, R. Reed and R. Buckley, in their work [17], identify four critical areas when discussing challenges related to strategy implementation:

- First, the alignment between strategy and the organisational structure is important.
- Second, existing budgeting systems are predominantly monetary and do not fully account for the intangible aspects of modern marketing strategies.
- Third, the current management style of the enterprise does not meet the requirements for effective strategy implementation.
- Fourth, goal setting and performance monitoring lack sufficient detail and do not encompass all aspects of strategy execution.

The study by M. Beer and R. Eisenstat [7] revealed additional significant barriers to successful strategy implementation, including a passive management style among managers; unclear strategic intent and conflicting priorities regarding strategy execution; ineffective top management teams; weak vertical communication; poor coordination among organisational units; and insufficient development of managerial skills at the enterprise.

The presented research findings indicate that among the key issues, experts highlight the state of enterprise management, the existing level of competencies among managers responsible for decision-making, implementation, selection of tools for achieving set goals, and methods for task execution. It is crucial to emphasise that employees of an enterprise, including managers of any level of management, may have a high level of knowledge, skills and abilities that do not correspond to their behaviour and actions due to the level of the enterprise's culture. Our hypothesis is as follows: the established and attained level of corporate culture has a direct impact on the implementation of marketing management, particularly in terms of executing selected concepts, models, strategies, and the fulfilment of marketing plans and programs.

As of 2025, the Scopus database contains over 4,000 scientific publications in "Marketing Management". Priority was given to works focused on the study, systematisation, and generalisation of key issues in managing enterprises' marketing activities, including identifying significant barriers to implementing formulated marketing strategies. The most common approach is classifying factors hindering effective marketing management into two groups – internal and external, which corresponds to the strategic approach that combines the results of external and internal environmental analysis. Thus, in one of the works [1], the authors state: "Internal problems should include the mismatch between the enterprise's marketing activities and market needs, issues related to the organisation of marketing activities within the enterprises themselves, employee resistance to change, and so on.

External problems may include the volatility and turbulence of the external environment, the variability of its influence, challenges in marketing high-tech products, and similar factors". Of particular importance, in our view, is the authors' proposal to divide internal problems into two subgroups – "hard" and "soft". Among the list of "soft" factors that hinder practical marketing activities, special attention is given to the management's lack of understanding of the importance of marketing and the level of competence of the employees responsible for carrying out such activities.

V. Polonets [3] addresses the issues of identifying and overcoming barriers to marketing activities that hinder enterprises from gaining and maintaining competitive market positions. In his work, the author identifies and systematises the problems of marketing strategy implementation and seeks to determine their root causes and ways to overcome them. Among the twelve key issues highlighted by the researcher, our attention is drawn to the following causes: overestimation of the enterprise's potential and capabilities; allocation of resources not aligned with the defined strategy; low level of management within the enterprise; lack of communication; and a mismatch between the existing qualifications of management and the requirements for strategy implementation.

The author of the study [4] identifies the following influential negative factors affecting the marketing implementation process: "chaotic use of individual marketing components; associating marketing solely with advertising; unjustified application of Western tools and methods; a non-creative approach to marketing activities; short-term orientation; absence of customer-oriented programs as a core business value; low level of service; lack of flexibility and insufficient knowledge of one's consumers." This list of problems indicates the presence of certain conceptual limitations within the enterprise's management. The work of marketing specialists directly depends on the guidance, views, and beliefs of higher-level managers, as well as on the level of culture established by top management.

Both foreign and domestic experts have devoted significant attention to improving marketing management in enterprises. Scholars such as T. Gruen, R. Deshpande, F. Webster, I. Potapiuk, T. Andrushchenko, Yu. Moroz, E. Feldman, F. Stanley, E. Olson, K. Finnegan, and I. Antunes have made the most substantial contributions to the study of marketing management and its connection with corporate culture. However, the specific topic of the relationship between marketing management and corporate culture remains relatively underexplored in the academic literature.

Task statement. In today's customer-oriented world, the issue of how marketing activities depend on the established level of corporate culture is highly relevant and timely. The authors attempt to explore these categories based on the need for customers to understand enterprises' value systems.

This article aims to investigate the relationship between the efficiency and effectiveness of marketing management and the achieved level of corporate culture within an enterprise. It focuses on analysing the impact of corporate culture on the development and implementation of marketing strategies and identifying key factors that ensure the effectiveness of marketing activities in the context of corporate culture.

The research methodology is based on a critical review of current scholarly sources and logical modelling of interrelations.

Results. In 1954, in his work "The Practice of Management", P. Drucker was one of the first to articulate the marketing concept. He stated that "marketing is not a separate managerial function but rather the entire business seen from the customer's point of view" [10]. The author emphasised that the purpose of marketing is for the company to know and understand the customer and their needs so that the company's product or service effectively addresses the customer's problems. This concept does not centre on selling products. On the contrary, according to Drucker, the outcome of marketing is a customer who is willing and

ready to buy. Thus, the company must create a product that is attractive to the customer, offer this value, and demonstrate how it addresses specific customer problems, challenges, and needs. Each customer receives information about this value and acquires it through specific communication channels, sales, or interaction. The choice of a particular path directly depends on the customer's established system of value priorities (norms, stereotypes, preferences, beliefs, etc.). For enterprise managers and specialists, it is essential not only to identify customer expectations but to deliver them through means and tools that the customer perceives as appropriate rather than merely those available or appealing from the business's point of view. In this lies the intrinsic connection between marketing management and the specific corporate culture, a fundamental and shared set of beliefs and values through which the customer (buyer, consumer, contractor, partner, or other stakeholder) perceives the company as a whole. [10].

Researchers from the American Marketing Association define marketing management as setting an organisation's marketing goals (considering internal resources and market opportunities), planning and implementing actions to achieve these goals, and measuring progress toward their attainment. This process must be continuous and iterative (within the framework of the planning cycle) so that the organisation can continuously adapt to internal and external changes that present new challenges and opportunities [23].

Experts P. Kotler and K. Keller adhere to the view that marketing management is both the art and science of choosing target markets and acquiring, retaining, and growing a customer base through creating, delivering, and communicating superior customer value [14]. The researchers emphasise that leadership and managerial decisions play a decisive role in strategic marketing planning, influencing the direction and success of marketing initiatives. Various classifications of marketing strategies developed by experts, and their types depending on the selected key justification criteria, offer enterprises a wide range of alternatives for strategic marketing behaviour – options for marketing goals and objectives, decisions regarding their implementation, and tools that support their realisation and contribute to achieving overall corporate objectives.

Summarising the presented points of view, marketing management focuses on the effective management of a company's marketing resources and operations, as well as on the practical application of marketing activities – specifically, the strategies and procedures within organisations.

To understand the processes managed by marketing and how they interact in a customer-oriented world, we believe it is appropriate to consider the concept of the "marketing mix". As noted by J. Wichmann, A. Uppal, A. Sharma, and M. Dekimpe in their work "A Global Perspective on the Marketing Mix Across Time and Space", the marketing mix is "the part of a firm's marketing strategy that is based on it and implemented through specific actions that utilise various tools and channels oriented toward the customer" [21]. In other words, the marketing mix is a cohesive set of actions that simplify the work of the marketing manager by using a defined set of marketing tools.

In 1960, E. Jerome McCarthy classified the tools of the marketing mix into four broad categories, which he referred to as the four Ps of marketing: product, price, place, and promotion. However, since the 1960s, marketing has evolved to encompass more integrated and complex components due to the development of global business and a societal shift toward customer orientation. As a result, a 5th - people – was added. In the modern context, two additional Ps have been introduced: process and physical evidence [22]. Each of these elements cannot be viewed in isolation, as they function only in synergy: it is impossible to create or modify a successful product without analysing the pricing strategy or how logistics will deliver the product to the customer.

In our view, the seven Ps in a value-oriented world should be interpreted as follows, based on the extended marketing mix model originally developed by McCarthy and expanded by Booms and Bitner [22]:

- Product: Product orientation must be based on the understanding that the product should deliver value to the customer. Companies should focus on what customers truly want in order to develop products that meet their expectations.

- Price: Price orientation should be grounded in the concept of value. The price of a product or service is determined not only by financial costs but also by the value it delivers – this may include service quality, additional offers, brand positioning, and popularity.

- Place: Place orientation should consider the convenience of the platform, whether offline or online, as well as logistics, inventory, and distribution. Purchasing convenience is now one of the key factors in customer retention, just like delivery quality, which significantly contributes to the perceived value of the purchase.

- Promotion: Companies use promotion to communicate who they are, what they do, how they do it, and what values they uphold (often indirectly). Promotion encompasses branding, websites, visual identity, print materials, and social media presence. Typically, all promotional elements of a company are coherently aligned and reflect its values and approach to customer relations.

- People: A company's reputation strongly depends on its personnel. Any interaction can be crucial because the product is often inseparable from the employee delivering it. Staff represent the face of the company, and therefore, people significantly impact customer satisfaction.

- Process: Delivering the product and the behaviour of those involved is crucial to customer satisfaction. The purchasing experience is no longer seen as routine. Consumers want to engage in a process that reveals different facets of the company, helping them decide whether to become loyal customers or move on. End users are not interested in a company's internal challenges – they seek effective solutions. A poor experience may result from long waiting times, slow website loading, or impolite service. Thus, the process integrates almost all of the aforementioned tools and their close interrelation with the customer.

- Physical Evidence: In today's world, trust in unfamiliar products or services is a significant issue. Consumers cannot know in advance whether a product will be of high quality or whether a company is trustworthy. This challenge can be addressed through effective communication, selling products or services through appropriate channels, and maintaining clean, professional social media pages, among other means.

Each element of the marketing mix must be specified by selecting practical tools that enable the fulfilment of particular tasks and collectively contribute to achieving the defined objective. From our point of view, the marketing mix represents a set of actions and specific measures that make it possible to implement the chosen marketing strategy. These elements must be internally consistent, non-contradictory, and aligned to interact in a unified direction. To summarise, marketing mix decisions should be based on understanding end users' needs, expectations and wishes. At the same time, they can demonstrate and manifest the values and principles of the enterprise, which are realised and taken into account in the process of forming marketing programmes and complexes. Moreover, companies can quickly address staffing levels, personnel changes, advertising expenditures, etc. However, businesses cannot easily modify existing products, develop new ones, change points of sale, or alter distribution channels. Therefore, when considering the seven Ps, it becomes evident that the marketing mix cannot function effectively without planning and substantiating the chosen marketing strategy and tactics. Consequently, it is appropriate to consider general strategies at multiple enterprise levels, of which the marketing strategy is integral.

The hierarchical approach to classifying enterprise strategies is widely recognised. According to this approach, strategies are divided into corporate (overall) strategy, business (competitive) strategy, functional strategy, and operational strategy. Each strategic level outlines specific directions and actions the enterprise should follow to achieve its objectives, build and maintain sustainable competitive advantages, allocate resources effectively, and ensure long-term success [11; 13].

Corporate strategy aims to define the long-term direction and overall scope of an enterprise's activities. It occupies the highest level among the various types of strategies. Research on corporate strategy addresses the question: "How do managers define and control the scope of their firms? That is, how do they determine which businesses belong to their firms and which do not, what operations (such as mergers and acquisitions, alliances, or divestitures) they undertake to achieve this scope, how they allocate resources among the businesses, and how they coordinate or encourage interdependence among them?" [11].

Business strategy operates at the level of individual business units. It determines how and by what means each specific unit competes within its industry and defines its strategic direction. Collecting business strategies should make the corporate strategy more concrete, realistic, and achievable. It should provide a clear understanding of what each business unit contributes to the overall corporate goal and what its role is in achieving the enterprise's desired future state. In turn, the set of functional strategies addresses the question: "How can the specific function of each department contribute to the implementation of the business strategy?" [13].

Marketing strategy involves recognising customer needs and desires as a clearly defined category and focusing on delivering goods and services that most effectively satisfy consumer demands. It should include goals, objectives, performance indicators, and a financial budget. Marketing planning is closely linked to overall business planning. On one hand, the marketing strategy is a classic functional strategy within the organisational hierarchy. It answers the question of how the marketing function contributes to achieving and sustaining competitive positions and advancing toward the overall organisational goal. When considered a functional strategy, marketing involves managerial decisions related to market segmentation, positioning, and developing marketing mixes for selected target markets. Alongside other functional strategies (such as production, finance, and R&D), it defines how the enterprise will attain its desired competitive position, maintain or gain competitive advantages, differentiate itself in the eyes of consumers, and achieve business outcomes.

In contrast, a marketing strategy is a derivative of corporate values, mission, goals, and vision. This type of strategy is more important. In other words, the marketing component is present in higher-level strategies. Marketing is a business philosophy, a system of ideas defining the future state an enterprise aspires to. Accordingly, the marketing strategy becomes an integral part of strategic-level decision-making, relating to the enterprise's direction of development, strategic positioning models, business models, competitive strategies, and more. As they seek answers and ways to implement them, enterprise managers must determine whom the company serves (and who does not belong to its customer base), which markets are targeted (in both current and strategic perspectives), and what types of interaction and cooperation are developed with stakeholders. The marketing dimension becomes critical for managers who make strategic decisions that establish the rules all employees follow in their daily activities - rules that define the type and model of behaviour that will guide the implementation of the enterprise's key interests. And it is crucial to rely on the existing corporate culture and understand that changing, developing, improving (or moving to a higher level) is a long and complex process. Making decisions that are not in line with current existing beliefs and behavioural patterns is risky and will reduce the probability of implementing well-written strategies.

There is a prevailing view within academic circles that consumer culture can influence a company in defining its marketing strategy [6]. Moreover, as noted by S. Slater, E. Olson, and C. Finnegan in their work "Business Strategy, Marketing Organization Culture, and Performance", there is a strong interconnection between corporate values (shared values), corporate behaviour, and performance. The authors claim that effective communication processes are important for optimising marketing communications and ensuring coordinated interaction with customers, ultimately increasing marketing efficiency [20]. Summarising the above, a close relationship between corporate values, behaviour and performance confirms the importance of integrating corporate culture into marketing practices. This highlights the necessity of developing models that consider the cultural factors of consumers and their impact on strategic marketing decisions.

It is worth mentioning E. Schein's point of view that norms and behaviour in an organisation significantly affect internal communication processes and the overall effectiveness of the team, which influences the implementation of marketing strategies [19]. Based on this thesis, integrating corporate norms and behavioural standards into marketing activities may significantly enhance strategy implementation effectiveness. This is a particularly interesting assertion that we will consider for further exploration in future research.

Scholars generally share a common understanding when addressing the issue of defining corporate culture. According to R. Deshpande and F. Webster, corporate culture is defined as a pattern of shared values and beliefs used to understand how organisations function, serving as behavioural norms within those organisations. The authors believe that organisational culture, which is determined by shared values and beliefs, plays a crucial role in forming marketing strategies and directs the overall direction of the company's marketing efforts [9]. Meanwhile, M. Robbins [18] defined corporate culture as a system of common values shared by members of an organisation that differentiates it from other organisations. Another perspective describes corporate culture as "a pattern of basic assumptions learned by a group as it solves its problems of external adaptation and internal integration, which has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel concerning those problems" [19]. Corporate culture is a system in which values and cultural principles are consciously recognised and embedded in internal policies, thus guiding the behaviour of business entity members. It also encompasses declared internal rules, policies, procedures, and standards that regulate employee conduct. Culture not only shapes the approaches and regulations for task execution and decision-making but also defines the modes of interaction among employees, management, and external stakeholders. The choice of actual tools, actions, and communication methods depends on the existing level of culture and on each employee's willingness to enhance, develop, and improve it.

We propose to analyse the structure of corporate culture by considering the diagram presented below in Figure 1.

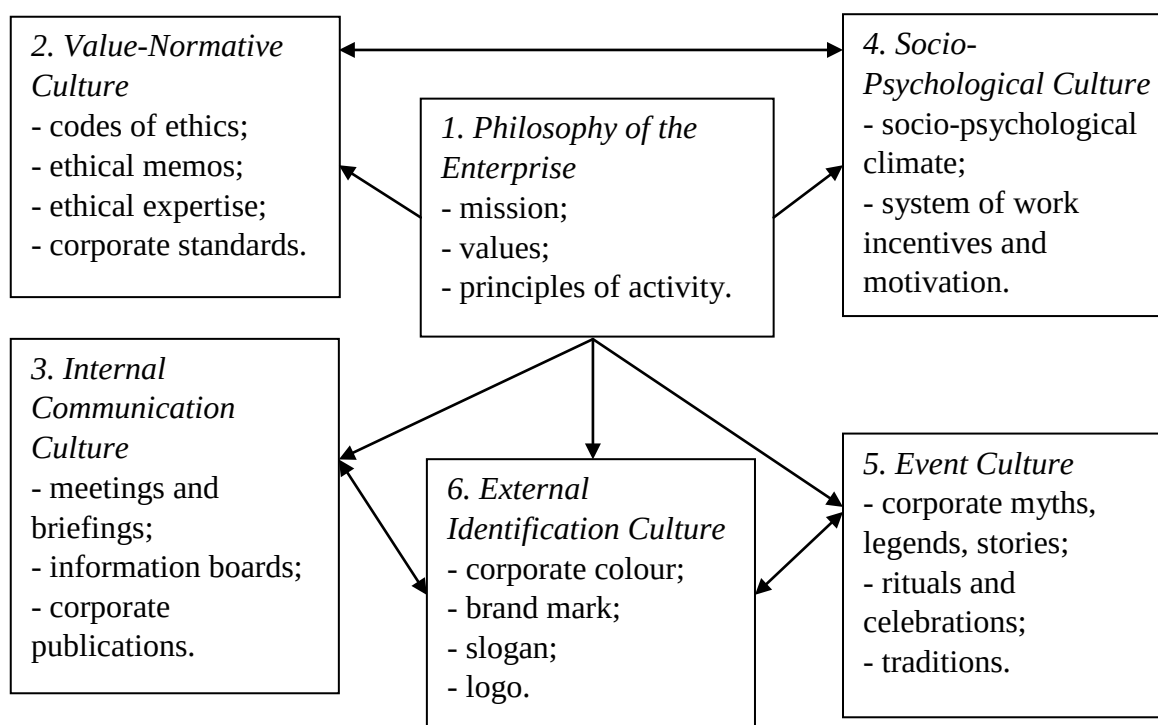


*Fig. 1 The structure of corporate culture
Source: authors development using [16]*

Based on Figure 1, the elements of corporate culture structure undeniably exhibit marketing characteristics. This connection influences a company's internal operations and external behaviour. As noted by I. Potapiuk [16], marketing is directly linked to corporate culture and is aimed at:

- the creation of elements of corporate culture that influence the internal objectives of the enterprise, as defined by specific individuals;
- consideration of management's requirements;
- interaction with employees aimed at their support and encouragement (in some instances, sanctions may be applied when violations are identified);
- consideration of the system of guiding principles;
- the mission and the code of corporate ethics.

In the table below, we have systematised the perspectives of various scholars to provide a more detailed understanding of the influence of corporate culture components on marketing activities.

Table 1

Key components of corporate culture and their impact on marketing activities

Component of Corporate Culture	Impact on Marketing Activities	Source
Values and Principles	Formation of core strategic marketing goals	Deshpande R., Webster F.E.
Norms and Behavior	Influence on internal communication and team effectiveness	Schein E.H.
Organizational Rituals	Support for corporate identity and branding	Behar H., Goldstein J.
Communication Processes	Optimisation of marketing communications and customer interactions	Slater S.F., Olson E.M., Finnegan C.
Leadership and Management	Influence on strategic decision-making in marketing	Kotler P., Keller K.L.

Source: authors development using [8; 9; 14; 19; 20].

It is widely recognised that the management of marketing activities and the selection of specific tools for implementing marketing initiatives are directly linked to the chosen concept - a particular system of views on the market, the consumer, and internal and external processes. The concept defines the core idea and the unique understanding of the essence and objectives of marketing within the enterprise. The perspectives on marketing activity are directly and inherently connected to the overall corporate management system. The established general approaches and principles of enterprise management, consciously recognised values and culture, and documented internal policies directly influence marketing management. These values and norms are further represented by a dashed outline in Figure 2, allowing for a visual trace of the cross-cutting influence of corporate culture across all levels of management.

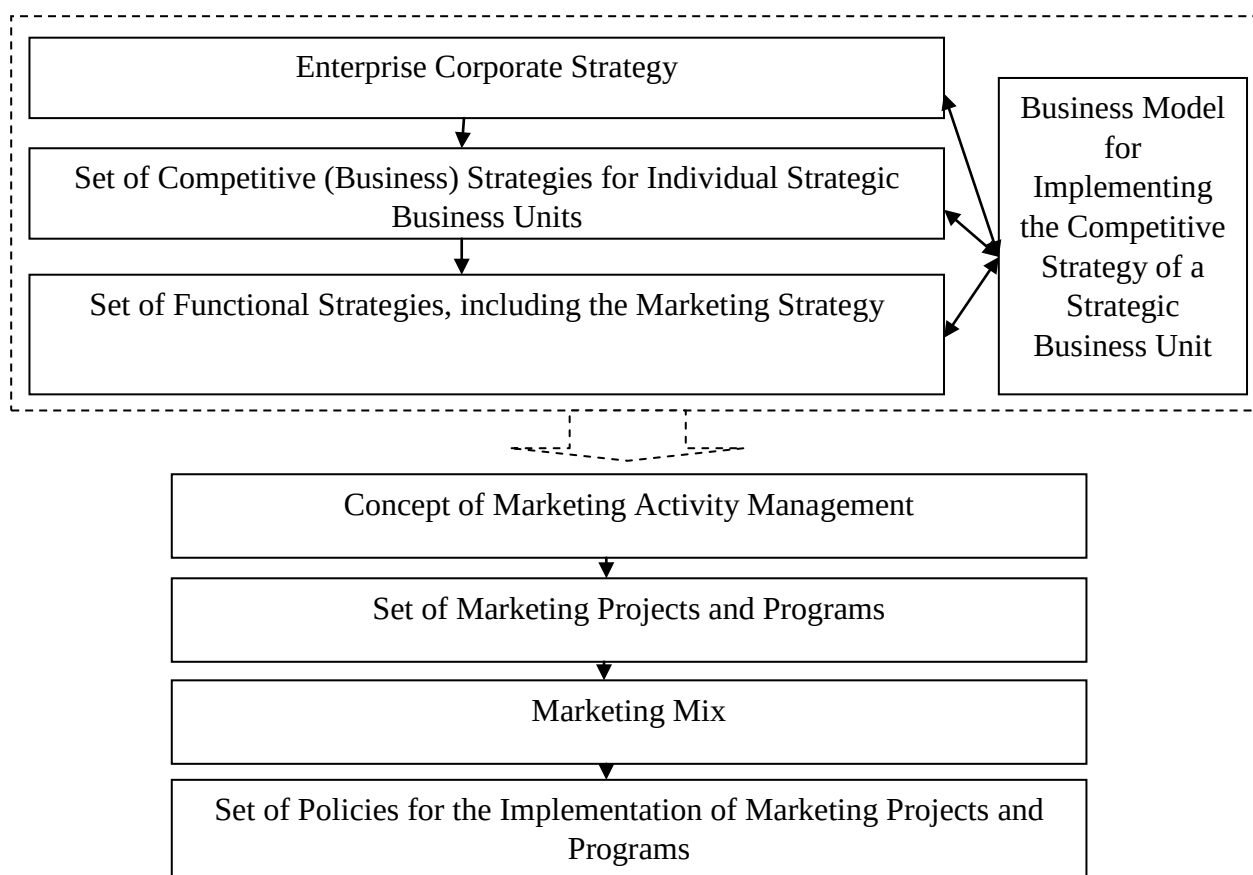


Fig 2. Relationship between Marketing Management and Key Elements of Enterprise Management

Source: authors development.

The dotted line covers each strategic level, indicating that decisions on functional strategies, marketing projects, and the marketing mix are formed exclusively within the existing corporate culture.

Our hypothesis is that the dominant value system within an enterprise, the achieved level of corporate culture development, and the stage of the business entity's life cycle directly influence the concept of marketing management, the choice of approaches to implementing marketing activities, and the selection of marketing tools used for specific purposes. This hypothesis is based on the conclusions presented in the work of Kovalevska A., Taran N., and Zelenskyi S. [2], where the authors argue that, depending on the prevailing value system, a given entity will exhibit certain behaviours and choose specific actions and methods for carrying out its activities. "Company development is possible under the condition of developing and improving corporate culture, which implies a gradual improvement in the value system. One of the most important rules concerning cultural change within a company is the mandatory analysis and recognition of the existing culture and the identification of the current system of dominant values that shape employee behaviour and actions." [2].

Corporate culture has a direct impact on the formation of business strategy and can serve as a key instrument of competitive advantage. As previously established, the marketing strategy is a component of higher-level strategies. It functions as a fundamental tool implemented to achieve company objectives through the development of competitive excellence. As noted by T. Gruen in his work "Relationship Marketing: The Route to Marketing Efficiency and Effectiveness" [12], the successful implementation of effective marketing first requires the development of a corporate culture capable of supporting it. In

other words, the categories of "marketing management", "corporate culture", and "corporate strategy" must lean on each other in order to achieve strategic competitiveness by projecting to the market a unique value that competitors cannot replicate. Marketing that considers corporate culture or is even based on it seeks to understand the consumer and their needs and fosters meaningful public awareness by building a brand that reflects the company's internal culture.

To summarise, marketing management bridges the corporate culture within organisations and the customer-oriented market. In this market, the end consumer prefers products perceived as more than just goods or services thanks to the company's history, values, philosophy, mission, behavioural norms and standards, and actions.

A compelling example of the connection between corporate culture and marketing management is the book by H. Behar and D. Goldstein, "It's Not About the Coffee: Leadership Principles from a Life at Starbucks" [8]. The book shows how Starbucks has evolved from a small coffee shop to a large chain business, where values and customer service are more important than quality products. The authors emphasise that corporate rituals and traditions help to maintain a strong corporate identity and branding efforts, reinforcing the company's values and mission. As Behar notes, "A good service is the hands and feet, but great service is the heart," highlighting the importance of emotional connection with customers. This strategy enabled Starbucks to achieve worldwide recognition [8]. The example demonstrates how corporate culture can drive a company's success in the market by influencing all aspects of its operations, including marketing.

The study has identified several discussion points that require further analysis, reflection, and conceptual refinement. Thus, marketing management within an enterprise must rely on and consider both the current level of corporate culture and the organisation's goals for its development when forming and implementing marketing strategies. On the one hand, marketing activities must consider the value expected by the customer and strive to deliver it using methods and tools that are perceived by the consumer as appropriate, not simply those that are available or appealing from the perspective of a particular business structure. On the other hand, when formulating marketing strategies and programmes, and determining how they will be executed, it is essential to build upon the shared value norms that have developed within the enterprise. These shape a collective system of meanings, beliefs, and behaviours, including communication and interaction. To increase the proportion of strategies that are effectively implemented, it is necessary to bridge the gaps between declared objectives and the actual beliefs of the managers and specialists responsible for achieving them. This also involves aligning employees' knowledge, skills, and competencies with their behaviours and actions, and defining key priorities and focal points through which the tools and methods of both marketing activity and its governance will be selected.

Conclusions. This article explores the dependence of marketing management and marketing activities on the existing level of corporate culture. The desire of the company's management to achieve strategic goals, implement strategies, and accomplish goals must be based on the existing patterns of behaviour of all employees, their readiness to change them, and an understanding of the need to develop a corporate culture that makes strategies successful, i.e. realised, not just formalised. We examined the category of marketing in today's customer- and value-oriented world, identified points of interaction between marketing strategy and higher-level strategies, and presented a justified hypothesis that the dominant value system within an enterprise, the achieved level of corporate culture development, and the stage of the business entity's life cycle directly affect the concept of marketing management, the choice of approaches to marketing implementation, and the selection of tools used for specific objectives. As a result, we reached the holistic conclusion that marketing management is an approach grounded in identifying and accounting for

corporate culture through the definition of its components and the search for points of intersection.

A future direction of the authors' work is developing an organisational mechanism for managing a company's marketing activities at both the strategic and tactical levels, considering the company's corporate culture level. On the one hand, the achieved level of culture must be considered when making strategic decisions, within which marketing decisions play a significant role. On the other hand, the level of corporate culture should explain the selection of methods, tools, and instruments that will not merely be documented in marketing plans and programs but will be effectively implemented and allow the realisation of strategies.

1. Зернюк О.В., Кійко А.В. Проблеми та особливості управління маркетинговою діяльністю в нестабільних ринкових умовах. *Економіка та управління підприємствами*. 2017. № 13. С. 468-473. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/77.pdf (дата звернення: 21.04.2025).
2. Ковалевська А., Таран Н., Зеленський С. Організаційне забезпечення стратегічного управління стійким розвитком міст України. Вплив стейкхолдерів на розвиток територій: монографія / за заг. ред. В. П. Третяк. Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2020.
3. Полонець В. Реалізація маркетингових стратегій: проблемні зони та шляхи їх подолання. *Маркетинг в Україні*. 2008. № 4. С. 7-11. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/01f66a4f-4b0a-44da-a019-ad25375fd2c9/content> (дата звернення: 21.04.2025).
4. Яроміч С.А., Березецька А.С., Ковтуняк Д.О., Осадча А.В. Використання маркетингу на підприємствах: сучасні реалії. *Економіка та суспільство*. 2017. № 13. С. 819-823. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/140.pdf (дата звернення: 21.04.2025).
5. Alexander L.D. Successfully implementing strategic decisions. *Long Range Planning*. 1985. Vol. 18, No. 3. P. 91-97.
6. Antunes I. The Impact of National Cultures on International Marketing Strategy. *The International Journal of Management*. 2013. Vol. 2, No. 3. P. 38-45.
7. Beer M., Eisenstat R.A. The Silent Killers of Strategy Implementation and Learning. *MIT Sloan Management Review*. 2000. Vol. 41, No. 4. P. 29-40.
8. Behar H., Goldstein J. It's Not About the Coffee: Leadership Principles from a Life at Starbucks. New York: Portfolio, 2007.
9. Deshpande R., Webster F.E. Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda. *Journal of Marketing*. 1989. Vol. 53, No. 1. P. 3-15.
10. Drucker P. The Practice of Management. New York: Harper & Row, 1954.
11. Feldman E. Corporate Strategy: Past, Present, and Future. Research in Organizational Behavior. 2020. Vol. 1. P. 179-206. DOI: <https://doi.org/10.1561/111.000000002>
12. Gruen T.W. Relationship marketing: the route to marketing efficiency and effectiveness. *Business Horizons*. 1997. Vol. 40. No. 6. P. 32-38. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0007-6813\(97\)90065-3](https://doi.org/10.1016/S0007-6813(97)90065-3)
13. Hayes R., Pisano G., Upton D., Wheelwright S. Operations, Strategy and Technology: Pursuing the Competitive Edge. New York: John Wiley, 2005.
14. Kotler P., Keller K.L., Chernev A. Marketing Management, 16th edition. Published by Pearson, 2021.
15. Mintzberg H. Crafting Strategy. *Harvard Business Review*. 1987. Vol. 65. No. 4. P. 66-75.
16. Potapiuk I., Andrushchenko T., Moroz Y. Corporate Culture as an Enterprise Marketing Resource. *Ukrainian Journal of Applied Economics*. 2019. Vol. 4. P. 176-182. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2019-4-20>
17. Reed R., Buckley R. Strategy in Action: Techniques for Implementing Strategy. *Long Range Planning*. 1988. Vol. 21. No. 3. P. 67-74.
18. Robbins M.S.P., Coulter M. Management. Jakarta: Gramedia, 2002.
19. Schein E.H. Organizational Culture and Leadership. San Francisco: Jossey Bass, 2004.
20. Slater S.F., Olson E.M., Finnegan C. Business Strategy, Marketing Organization Culture, and Performance. *Marketing Letters*. 2011. Vol. 22. No. 3. P. 227-242.
21. Wichmann J.R.K., Uppal A., Sharma A., Dekimpe M.G. A global perspective on the marketing mix across time and space. *International Journal of Research in Marketing*. 2022. Vol. 39, No. 2. P. 502-521, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2021.09.001>
22. Marketing and the 7Ps: A brief summary of marketing and how it works. CIM (The Chartered Institute of Marketing). URL: <https://www.cim.co.uk/media/4772/7ps.pdf> (дата звернення: 21.04.2025).
23. Marketing Management. American Marketing Association. URL: <https://www.ama.org/topics/marketing-management/> (дата звернення: 21.04.2025).

References:

1. Zerniuk, O., and A. Kiiko. "Problems and peculiarities in management of marketing activity in unstable market conditions." *Economy and Enterprise Management*, no. 13, 2017, pp. 468-473, economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/77.pdf. Accessed 21 Apr. 2025.
2. Kovalevska, A., Taran, N., and S. Zelensky. "Organizational support for strategic management of sustainable development of cities of Ukraine." In V. P. Tretyak (Ed.), *The impact of stakeholders on the development of territories (Monograph)*. V.N. Karazin Kharkiv National University, 2020.
3. Polonets, V. "Implementation of Marketing Strategies: Problem Areas and Ways to Overcome Them." *Marketing in Ukraine*, no. 4, 2008, pp. 7-11, ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/01f66a4f-4b0a-44da-a019-ad25375fd2c9/content. Accessed 21 Apr. 2025.
4. Yaromich, S., Berezetska, A., Kovtunyak, D., and A. Osadcha. "Marketing use at enterprises: contemporary aspects." *Economy and Society*, no. 13, 2017, pp. 819-823, economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/140.pdf. Accessed 21 Apr. 2025.
5. Alexander, L. D. "Successfully Implementing Strategic Decisions." *Long Range Planning*, vol. 18, no. 3, 1985, pp. 91-97.
6. Antunes, I. "The Impact of National Cultures on International Marketing Strategy." *International Journal of Management*, vol. 2, no. 3, 2013, pp. 38-45.
7. Beer, M., and R. A. Eisenstat. "The Silent Killers of Strategy Implementation and Learning." *MIT Sloan Management Review*, vol. 41, no. 4, 2000, pp. 29-40.
8. Behar, H., and J. Goldstein. *It's Not About the Coffee: Leadership Principles from a Life at Starbucks*. Portfolio, 2007.
9. Deshpande, R., and F. E. Webster. "Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda." *Journal of Marketing*, vol. 53, no. 1, 1989, pp. 3-15.
10. Drucker, P. *The Practice of Management*. Harper & Row, 1954.
11. Feldman, E. "Corporate Strategy: Past, Present, and Future." *Research in Organizational Behaviour*, vol. 1, 2020, pp. 179-206, doi.org/10.1561/111.00000002
12. Gruen, T. W. "Relationship Marketing: The Route to Marketing Efficiency and Effectiveness." *Business Horizons*, vol. 40, no. 6, 1997, pp. 32-38, [doi.org/10.1016/S0007-6813\(97\)90065-3](https://doi.org/10.1016/S0007-6813(97)90065-3)
13. Hayes, R., Pisano, G., Upton, D., and S. Wheelwright. *Operations, Strategy and Technology: Pursuing the Competitive Edge*. John Wiley, 2005.
14. Kotler, P., Keller, K. L., and A. Chernev. *Marketing Management*. 16th ed., Pearson, 2021.
15. Mintzberg H. "Crafting Strategy." *Harvard Business Review*, vol. 65, no. 4, 1987, pp. 66-75.
16. Potapiuk, I., Andrushchenko, T., and Moroz, Y. "Corporate Culture as an Enterprise Marketing Resource." *Ukrainian Journal of Applied Economics*, vol. 4, 2019, pp. 176-182. doi.org/10.36887/2415-8453-2019-4-20
17. Reed, R., and Buckley, R. "Strategy in Action: Techniques for Implementing Strategy." *Long Range Planning*, vol. 21, no. 3, 1988, pp. 67-74.
18. Robbins, M.S.P., and M. Coulter. *Management*. Gramedia, 2002.
19. Schein, E. H. *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass, 2004.
20. Slater, S. F., Olson, E. M., and C. Finnegan. "Business Strategy, Marketing Organization Culture, and Performance." *Marketing Letters*, vol. 22, no. 3, 2011, pp. 227-242.
21. Wichmann, J. R. K., Uppal, A., Sharma, A., and M. G. Dekimpe. "A Global Perspective on the Marketing Mix Across Time and Space." *International Journal of Research in Marketing*, vol. 39, no. 2, 2022, pp. 502-521, doi.org/10.1016/j.ijresmar.2021.09.001
22. Chartered Institute of Marketing. *Marketing and the 7Ps: A Brief Summary of Marketing and How It Works*, www.cim.co.uk/media/4772/7ps.pdf. Accessed 21 Apr. 2025.
23. American Marketing Association. *Marketing Management*, www.ama.org/topics/marketing-management/. Accessed 21 Apr. 2025.

Дата подання: 05.04.2025

МАРКЕТИНГ І ЛОГІСТИКА
MARKETING AND LOGISTICS

УДК 656.025

doi: <https://doi.org/10.15330/apred.1.21.248-259>

Клименко В.В.¹, Єрошенко О.Р.², Лозова Г.М.³, Клименко І.В.⁴
СУЧАСНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРЕВЕЗЕННЯМ ВАКЦИН
В СИСТЕМІ ХОЛОДОВОГО ЛАНЦЮГА

¹ Державний університет «Київський авіаційний інститут»,
Міністерство освіти і науки України,
кафедра організації авіаційних перевезень,
пр. Гузара Любомира, 1, м. Київ,
03058, Україна,
тел.: +38 (097) 2092813,
e-mail: klymenko_viktoriya@kai.edu.ua
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4168-3296>

² Державний університет «Київський авіаційний інститут»,
Міністерство освіти і науки України,
кафедра організації авіаційних перевезень,
пр. Гузара Любомира, 1, м. Київ,
03058, Україна,
тел.: +38 (067) 5083501,
e-mail: alexandr.yeroshenko@hotmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8411-1116>

³ Київський національний університет
імені Тараса Шевченка,
Міністерство освіти і науки України,
кафедра економічної теорії, макро- і мікроекономіки
вул. Володимирська, 60, м. Київ,
01033, Україна,
тел.: +38 (067) 7033016,
e-mail: lozova@knu.ua
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0343-0463>

⁴ Державний університет «Київський авіаційний інститут»,
Міністерство освіти і науки України,
кафедра організації авіаційних перевезень,
пр. Гузара Любомира, 1, м. Київ,
03058, Україна,
тел.: +38 (066) 7817655,
e-mail: ilona.klymenko@npp.kai.edu.ua
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7018-0922>

Анотація. Стаття присвячена аналізу особливостей транспортування вакцин в системі холодового ланцюга. Метою статті є аналіз нормативних вимог та кращих практик організації транспортування вакцин для збереження їхньої якості та забезпечення ефективності на шляху від підприємства-виробника до кінцевого споживача.

Авторами приділено значну увагу питанню регулювання і стандартизації умов і вимог до зберігання і транспортування вакцин. З цією метою систематизовано міжнародні й державні регулюючі органи України (як в сфері медицини, так і в галузі транспорту), які розробляють правила і стандарти організації перевезення вакцин і забезпечують комплексний контроль за їх

якістю, а також гарантують, що за належного виконання вимог вакцини не втратять своєї ефективності.

Завдяки аналізу транспортних характеристик вакцин виокремлено зовнішні чинники, що впливають на їх якість. Транспортування вакцин вимагає суворого дотримання вимог холодового ланцюга з використанням спеціалізованого холодильного обладнання та обладнання для постійного моніторингу температури. Суттєво впливають на якість вакцин також і операції з їх підготовки до перевезення, зокрема, пакування і маркування. Транспортне пакування має забезпечувати належний захист вантажу від зовнішніх факторів і схоронність під час доставки.

Науковий інтерес представляє запропонована авторами схема холодового ланцюга постачання вакцин в Україну в умовах війни, що ґрунтується на принципах безпеки і ефективності. Практичну значущість мають представлені пропозиції щодо організації діяльності транспортно-логістичних компаній з перевезення вакцин, зокрема, що стосується вимог до використання рефрижераторного рухомого складу, спеціального холодильного і метрологічного обладнання, залучення спеціально підготовленого персоналу, належного транспортного пакування і маркування, оптимізації маршрутів для дотримання розрахункового часу доставки, постійного моніторингу температури.

Ключові слова: перевезення, транспорт, вакцина, зберігання, пакування, маркування, логістика, холодовий ланцюг.

Klymenko V.V.¹, Yeroshenko O.R.², Lozova G.M.³, Klymenko I.V.⁴
MODERN ASPECTS OF VACCINES TRANSPORTATION IN THE COLD CHAIN SYSTEM

¹ State University “Kyiv Aviation Institute”,
Ministry of Education and Science of Ukraine,
Air Transportation Management Department,
Liubomyra Huzara ave., 1, Kyiv,
03058, Ukraine,
tel.: +38 (097) 2092813,
e-mail: klymenko_viktoriya@kai.edu.ua
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4168-3296>

² State University “Kyiv Aviation Institute”,
Ministry of Education and Science of Ukraine,
Air Transportation Management Department,
Liubomyra Huzara ave., 1, Kyiv,
03058, Ukraine,
tel.: +38 (067) 5083501,
e-mail: alexandr.yeroshenko@hotmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8411-1116>

³ Taras Shevchenko National University of Kyiv,
Ministry of Education and Science of Ukraine,
Department of Economic Theory, Macro- and
Microeconomics,
Volodymyrska Str., 60, Kyiv,
01033, Ukraine,
tel.: +38 (067) 7033016,
e-mail: lozova.ann@ukr.net
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0343-0463>

⁴ State University “Kyiv Aviation Institute”,
Ministry of Education and Science of Ukraine,
Air Transportation Management Department,

Liubomyra Huzara ave., 1, Kyiv,
03058, Ukraine,
tel.: +38 (066) 7817655,
e-mail: ilona.klymenko@npp.kai.edu.ua
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7018-0922>

Abstract. The article is devoted to the analysis of the features of vaccine transportation in the cold chain system. The purpose of the article is to analyze the regulatory requirements and best practices for organizing vaccine transportation to preserve their quality and ensure efficiency on the way from the manufacturing enterprise to the end consumer.

The authors paid significant attention to the issue of regulating and standardizing the conditions and requirements for storage and transportation of vaccines. For this purpose, international and state regulatory bodies of Ukraine (both in the field of medicine and in the field of transport) were systematized. They develop rules and standards for organizing vaccine transportation and provide comprehensive control over their quality, as well as guarantee that, if the requirements are properly met, the vaccines will not lose their effectiveness.

Thanks to the analysis of the transport characteristics of vaccines, external factors affecting their quality were identified. Vaccine transportation requires strict compliance with the requirements of the cold chain using specialized refrigeration equipment and equipment for constant temperature monitoring. The quality of vaccines is also significantly affected by operations to prepare them for transportation, in particular, packaging and labeling. Transport packaging should provide proper protection of the cargo from external factors and safety during delivery.

Authors' scheme of the cold chain for the supply of vaccines to Ukraine in wartime, which is based on the principles of safety and efficiency, represents scientific interest. The authors represented in practice the proposals for the organization of the activities of transport and logistics companies for the transportation of vaccines, which include regarding the requirements for the use of refrigerated rolling stock, special refrigeration and metrological equipment, the involvement of specially trained personnel, proper transport packaging and labeling, optimization of routes to comply with the estimated delivery time, and constant temperature monitoring.

Key words: transportation, transport, vaccine, storage, packaging, labeling, logistics, cold chain.

Вступ. При перевезенні вантажів перш за все необхідно брати до увагу їх транспортну характеристику, оскільки саме вона визначає умови і технологію зберігання, перевезення і вантажно-перевантажувальних операцій. Транспортна характеристика враховує розмір та форму вантажу, його об'ємно-масові параметри, вид тари і спосіб пакування, особливості маркування, фізико-хімічні властивості вантажу. Якщо мова йде про вакцини, то перш за все необхідно забезпечити належний температурний режим, бо у протилежному випадку, вакцина втратить свою ефективність (імунологічну активність), і виявиться непридатною для використання. Якщо температура буде вищою за визначену, то частина штамів може просто загинути, і у разі зниження температури її властивості також погіршаться. Саме тому приділяється значна увага питанню регулювання і стандартизації умов і вимог до зберігання і транспортування вакцин.

Питанням дослідження особливостей логістики вакцин присвячені наукові праці як вітчизняних, так і зарубіжних вчених. Зокрема, Михайлов Є.В., Водолазський О.О. і Долбня Д.М. в своїй статті «Проблеми логістики розподілу імунобіологічних препаратів в епоху пандемії» акцентують свою увагу на необхідності створення дорогої охолоджувальної інфраструктури, що дозволить забезпечити оптимальний температурний режим для зберігання вакцин в системі ланцюга постачань [1].

У публікації Нечипорук А. та Кочубей Д. досліджено зміни, що відбулися в ланцюгах постачання вантажів медичного призначення через збройну агресію з боку РФ, внаслідок знищення транспортної та складської інфраструктури. Авторами

аналізують ключові фактори впливу на рівень якості фармацевтичної логістики, серед який найбільшу увагу приділяють точному плануванню ланцюга постачання і безпеці перевезень [2].

Михальчук В., Коломоєць А., Толстанов О., Гбур З. досліджують логістику як ефективний інструмент оптимізації діяльності у медичній сфері, акцентуючи увагу на застосуванні логістичних підходів до оптимізації ланцюга поставок лікарських засобів та обладнання [3].

Сван О., Попович Д., Твардовський Б., Кучеренко О. та Чорна О., в процесі аналізу інноваційних технологій транспортування лікарських засобів відзначають, що ефективне логістичне планування та розвиток інфраструктури є важливими складовими для забезпечення швидкої та ефективної доставки ліків в Україні [4].

Публікація Лісної А.Г. і Посилкіної О.В. присвячена дослідженню логістики вакцинації як складної розгалуженої системи, що включає значну кількість підсистем, і пропонують процесну модель холодового ланцюга постачання вакцин в умовах пандемії при температурі - 80°C [5].

В своїй науковій праці Комес Т., Сандвік К. та Валле Б. зосереджуються на нових технологіях, які мають потенціал для створення більш гнучких умов у гуманітарних холодових ланцюгах вакцин, пов'язуючи гуманітарну логістику з технологіями, управлінням інформацією та прийняттям рішень [6].

Байрович І. та Кройл М. А. досліджують виклики, що пов'язані із забезпеченням холодового ланцюга постачання вакцин проти COVID-19, наголошуючи на особливостях холодового обладнання, необхідного для транспортування таких вакцин, а також відходах, які виникають при недотриманні необхідного температурного режиму [7].

Проте варто зазначити, що незважаючи на розгляд визначеної проблематики в значній кількості наукових робіт, питання транспортування вакцин потребують більш комплексного підходу в плані систематизації нормативних вимог до організації ланцюга постачання вакцин та використання найкращих світових практик в логістиці вакцинації в Україні під час воєнного стану.

Постановка завдання. Метою дослідження є аналіз нормативних вимог та кращих практик організації транспортування вакцин для збереження їхньої якості та забезпечення ефективності на шляху від підприємства-виробника до кінцевого споживача. Основними завданнями дослідження є: визначити систему регулюючих органів та нормативно-правових документів, що встановлюють стандарти транспортування і зберігання вакцин на міжнародному та національному рівнях; проаналізувати зовнішні чинники, що впливають на якість та ефективність вакцин; виокремити особливості транспортного пакування і маркування вакцин; проаналізувати спеціалізоване обладнання, необхідне для забезпечення належного транспортування і зберігання вакцин в системі холодового ланцюга; розробити пропозиції щодо ефективної організації роботи транспортно-логістичних компаній з перевезення вакцин.

Методологічною основою дослідження є системний підхід до організації логістичного ланцюга поставок вакцин. Описово-аналітичний метод та метод узагальнення були використані при дослідженні нормативних вимог до пакування, маркування, транспортування і зберігання вакцин. Завдяки аналізу транспортних характеристик вакцин виокремлено зовнішні чинники, що впливають на їх якість. Транспортування вакцин вимагає суворого дотримання вимог холодового ланцюга з використанням спеціалізованого рухомого складу, холодильного обладнання та обладнання для постійного моніторингу температури. Розроблено структурно-логічну схему холодового ланцюга постачання вакцин в Україну в умовах війни.

Результати. Вакцини є одними з найважливіших інструментів сучасної охорони здоров'я, що запобігають поширенню інфекційних захворювань серед населення. Однак їхній успіх залежить не лише від якості виробництва, але й від цілісності всього ланцюга постачання. Усі вакцини потребують умов дотримання «холодового ланцюга» - безперервно функціонуючої системи, що забезпечує оптимальний температурний режим зберігання і транспортування на всіх етапах переміщення вакцин від підприємства-виробника до споживача [8]. Вакцина, якість якої погіршилася через небезпечну практику «холодового ланцюга» має знижену ефективність захисту від захворювань, а також може призвести до вищої частоти розвитку місцевих реакцій.

Транспортування вакцин від виробничих потужностей до закладів охорони здоров'я вимагає суворого дотримання як міжнародних, так і національних стандартів і рекомендацій для збереження їхньої ефективності. На рис. 1 представлено міжнародні та державні регулюючі органи, що встановлюють стандарти транспортування і зберігання вакцин.

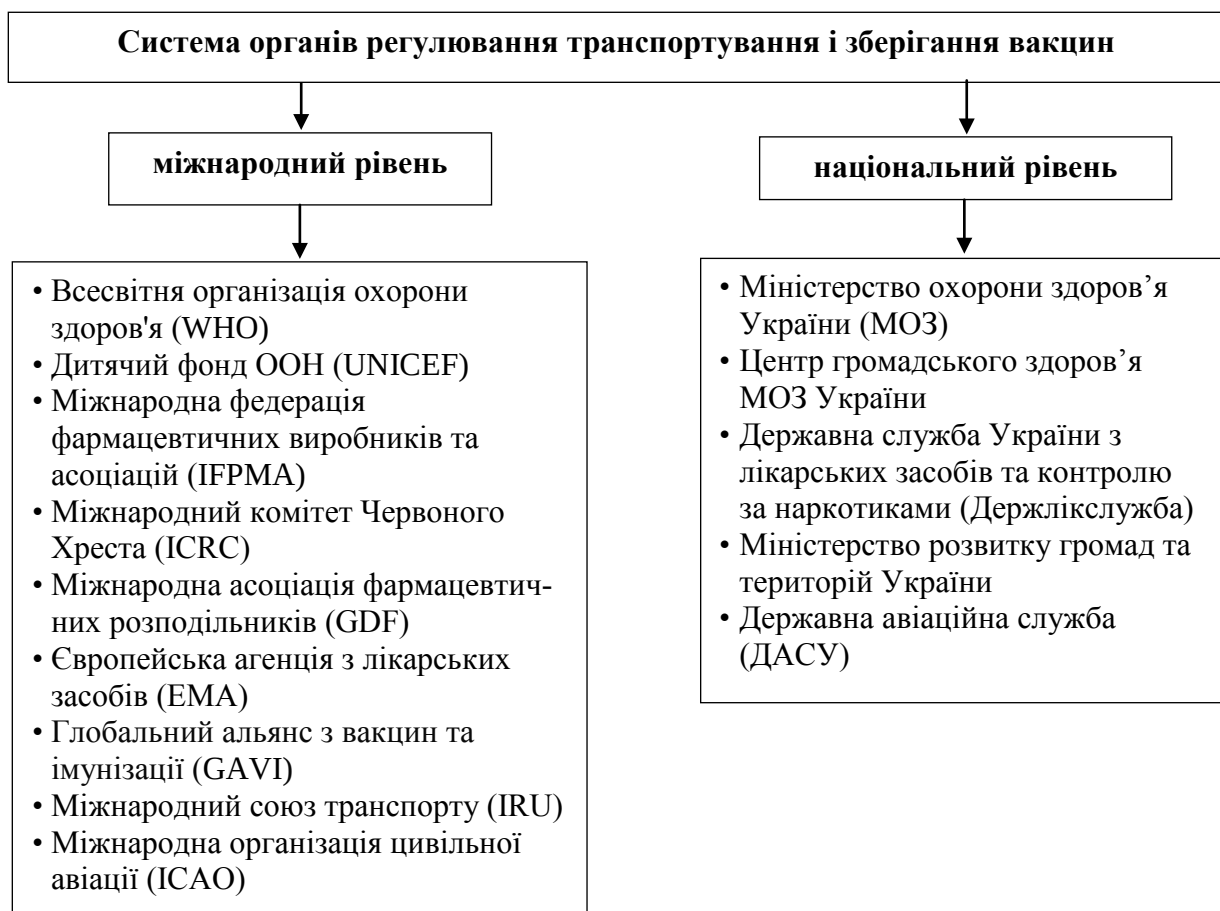


Рис. 1. Система органів регулювання транспортування і зберігання вакцин

Fig. 1. System of regulatory bodies for the transportation and storage of vaccines

Джерело: розроблено авторами

Слід зазначити, що на міжнародному рівні основними нормативними документами, що певною мірою регулюють питання транспортування і зберігання вакцин, є:

- стандарти належної дистриб'юторської практики для фармацевтичних препаратів (Good Distribution Practice for Pharmaceutical Products, GDP), що визначають загальну відповідальність учасників процесу дистрибуції фармацевтичних препаратів

(зокрема, відповідальність за обробку, зберігання, пакування, маркування, транспортування, документацію і ведення записів), щоб забезпечити підтримку якості та цілісності фармацевтичних препаратів у всьому ланцюжку постачання [9];

- Посібник з управління вакцинами ВООЗ, який містить вказівки щодо розробки транспортної стратегії, мінімізує ризик замерзання шляхом правильного використання пасивних контейнерів і відповідних пакетів охолоджувальної рідини. Він охоплює транспортування вакцини до рівня медичного закладу [10];

- Інструкції щодо міжнародного пакування та транспортування вакцин [11] та інші.

Водночас ці стандарти визначають:

- вимоги щодо документального супроводу вакцин у якості вантажів;
- вимоги до персоналу, який займається транспортуванням і обробкою таких вантажів;
- вимоги до приміщень і обладнання, що використовується при пакуванні, складуванні та вантажно-розвантажувальних операціях з вакцинами;
- вимоги до транспортних засобів, що можуть використовуватись для перевезення вакцин.

На національному рівні питання організації вакцинування, умов транспортування і зберігання вакцин регламентовані такими нормативно-правовими актами, як:

- Закон України «Основи законодавства України про охорону здоров'я» [12];
- Закон України «Про систему громадського здоров'я» [13];
- Закон України «Про лікарські засоби» [14];
- Закон України «Про захист населення від інфекційних хвороб» [15];
- Порядок забезпечення належних умов зберігання, транспортування, приймання та обліку вакцин, анатоксинів та алергену туберкульозного в Україні, затверджений наказом Міністерства охорони здоров'я України [8].

Слід зазначити, що розглянуті стандарти та вимоги спрямовані на збереження якості та ефективності вакцин на всіх етапах логістичного ланцюга.

Під час підготовки вакцини до транспортування, важливо упакувати і промаркувати кожну одиницю, а також кожне вантажне місце згідно з вимогами стандартів.

Особливістю маркування вакцин є те, що вони мають термоіндикатор - спеціальний елемент маркування, розташований або на кришечці, або на етикетці флакона з вакциною. Фарба, котру використовують для виготовлення цього елемента, є спеціальною і реагує на температуру, якщо та перевищує належну (рис. 2).

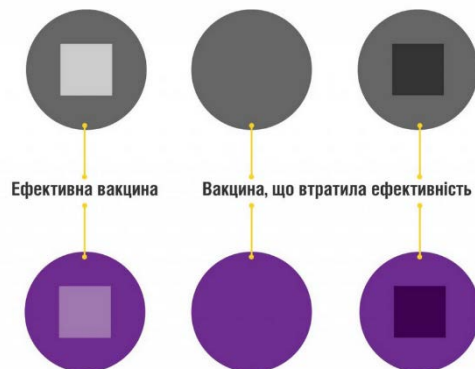


Рис. 2. Термоіндикатор вакцини [16]

Fig. 2. Vaccine thermal indicator [16]

Ключовою характеристикою вакцин є їхня чутливість до зовнішніх умов та впливів. Тому тара, що використовується для транспортування вакцин, повинна забезпечувати належний їх захист від впливу зовнішніх факторів (рис. 3), а також забезпечувати схоронність такого виду вантажу під час транспортування.

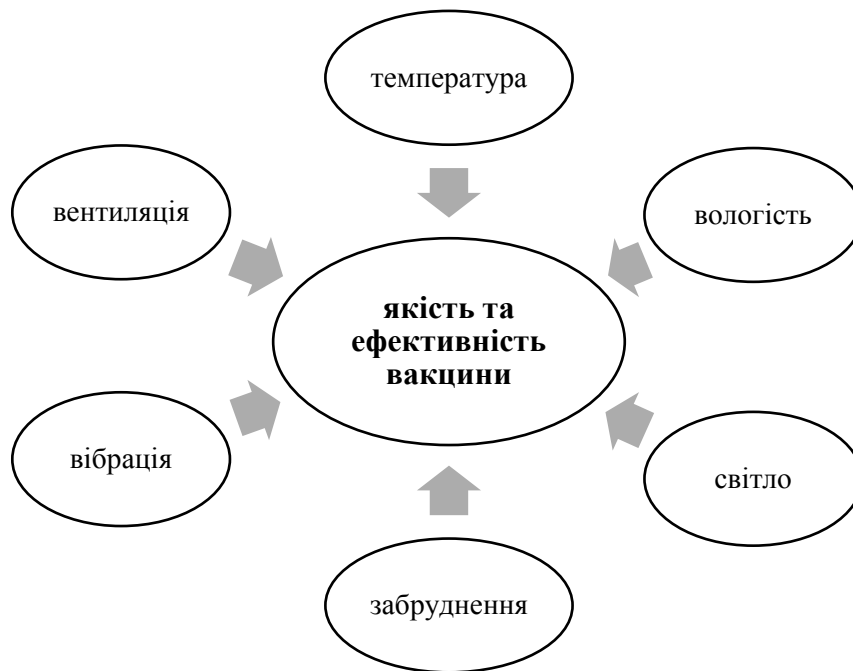


Рис. 3. Зовнішні чинники, що впливають на якість та ефективність вакцин

Fig. 3. External factors affecting the quality and efficiency of vaccines

Джерело: розроблено авторами

Найбільший вплив на якість і ефективність вакцин справляє температура. На рис. 4 представлено стандартні температури для зберігання і транспортування товарів медичного призначення, до яких входять вакцини.

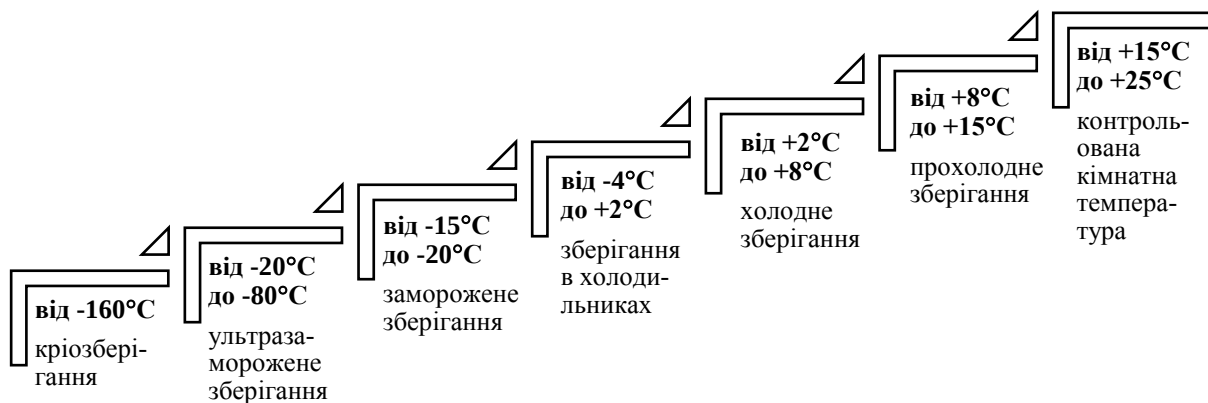


Рис. 4. Стандартні діапазони температур для зберігання, обробки і транспортування вантажів медичного призначення

Fig. 4. Standard temperature ranges for storage, processing and transportation of medical goods

Переважна частина вакцин (близько 70%) транспортується при температурі від +2°C до +8°C. Є вакцини, які не допускається заморозувати. З іншого боку, ультразаморожене зберігання з температурним режимом -20°C до -80°C застосовується

для перевезення вакцин нового покоління, що засновані на матричній рибонуклеїновій кислоті (мРНК), як наприклад, вакцини проти коронавірусної інфекції.

Недотримання відповідних умов транспортування вакцин може призвести до втрати їх якості або навіть до їх повної непридатності.

Обираючи пакування для транспортування вакцин варто враховувати:

- вимоги до транспортування;
- кількість вантажних місць;
- розрахунковий час транспортування, що включає тимчасове зберігання на митниці;
- вид (види) транспорту, яким доставлятиметься вакцина. Слід зазначити, що перевезення вакцин має здійснюватися рефрижераторним транспортом.

Типова система пакування вакцин для їх дистрибуції включає вторинну і третинну упаковку. Транспортування вакцин повинно здійснюватися у термоконтейнерах. Завантаження препаратів у термоконтейнери здійснюється в холодильній камері (приміщенні для зберігання вакцин). У виключних випадках завантаження може здійснюватися при кімнатній температурі в термін, що не перевищує 10 хвилин. Термоконтейнер поміщають у картонну коробку, яка запобігає його псуванню. На коробку наносять етикетку з написами "Вакцина! Терміновий вантаж", "Не заморозувати!" для вакцин, заморожування яких недопустимо [8].

На двох протилежних сторонах кожної коробки має бути прикріплена етикетка із зазначенням типу вакцини, назви виробника, випуску, номера партії, терміну придатності, кількості та умов зберігання. Необхідні температурні умови для транспортування повинні бути чітко видні на зовнішній упаковці. Усі етикетки повинні бути розміщені таким чином, щоб вони не закривали шви коробки [17]. Якщо вакцини транспортуються повітряним транспортом, то коробки маркують етикетками IATA для вантажів, чутливих до часу і температури (рис. 5).

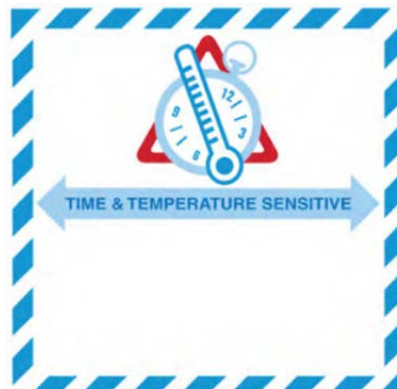


Рис. 5. Етикетка IATA для вантажів, чутливих до часу і температури [11]

Fig. 5. IATA label for time and temperature sensitive cargo [11]

В свою чергу, коробки з вакцинами пакуються в контейнери або на палети. Контейнери для транспортування повинні мати достатню міцність, щоб захистити вакцини від механічних маніпуляцій та умов навколишнього середовища, зберігаючи при цьому фізичну цілісність і властивості непошкодженими, забезпечуючи збереження якості картону протягом усього транспортування [11].

Для підтримання відповідного температурного режиму необхідним є використання спеціалізованого обладнання, яке належним чином забезпечує організацію холодового ланцюга (рис. 6).

Транспортування вакцин вимагає високого рівня організації та відповідальності, щоб забезпечити безпечну та ефективну доставку медичних препаратів. Україна імпортує вакцини з Франції, США, Індії, Болгарії, Бельгії та Республіки Корея. На рис. 7 представлено холодовий ланцюг постачання вакцин в Україну, коли пряме перевезення повітряним транспортом неможливе.



Рис. 6. Спеціалізоване обладнання, необхідне для належної організації холодового ланцюга

Fig.6. Specialized equipment required for proper cold chain organization

Джерело: розроблено авторами

Виходячи з аналізу міжнародних і вітчизняних нормативно-правових актів щодо умов і вимог до транспортування і зберігання вакцин, а також дослідження кращих практик організації холодового ланцюга, транспортно-логістичні компанії, що займаються доставкою вакцин повинні:

- використовувати спеціалізований рухомий склад, зокрема рефрижераторний та ізотермічний, який здатний підтримувати оптимальні температурні умови, необхідні для збереження властивостей вакцин;
- залучати до організації, підготовки та виконання перевезень вакцин спеціально підготовлений персонал;
- дотримуватись санітарно-гігієнічних вимог щодо стану транспортних засобів;
- забезпечувати схоронність вантажу і справність транспортного засобу, здійснюючи його своєчасне технічне обслуговування;
- розміщувати транспортне пакування у відповідності з нанесеними на нього маніпуляційними знаками, щоб уникнути пошкодження вакцин під час транспортування;
- оптимізовувати маршрути і дотримуватись розрахункового часу транспортування, щоб запобігти затримкам, які можуть вплинути на збереження якості вакцин;

- здійснювати постійний моніторинг температурних показників і підтримувати необхідний температурний режим всередині транспортного засобу;
- перевіряти та підтримувати належний стан вимірювальних приладів;
- оцінювати ризики, пов'язані з транспортуванням вакцин, і розробити план дій у разі надзвичайних ситуацій (збої обладнання, суворі погодні умови, стихійні лиха, воєнні дії, обстріли тощо) для того, щоб мінімізувати ризики, пов'язані з недотриманням температурного режиму і розрахункового часу.

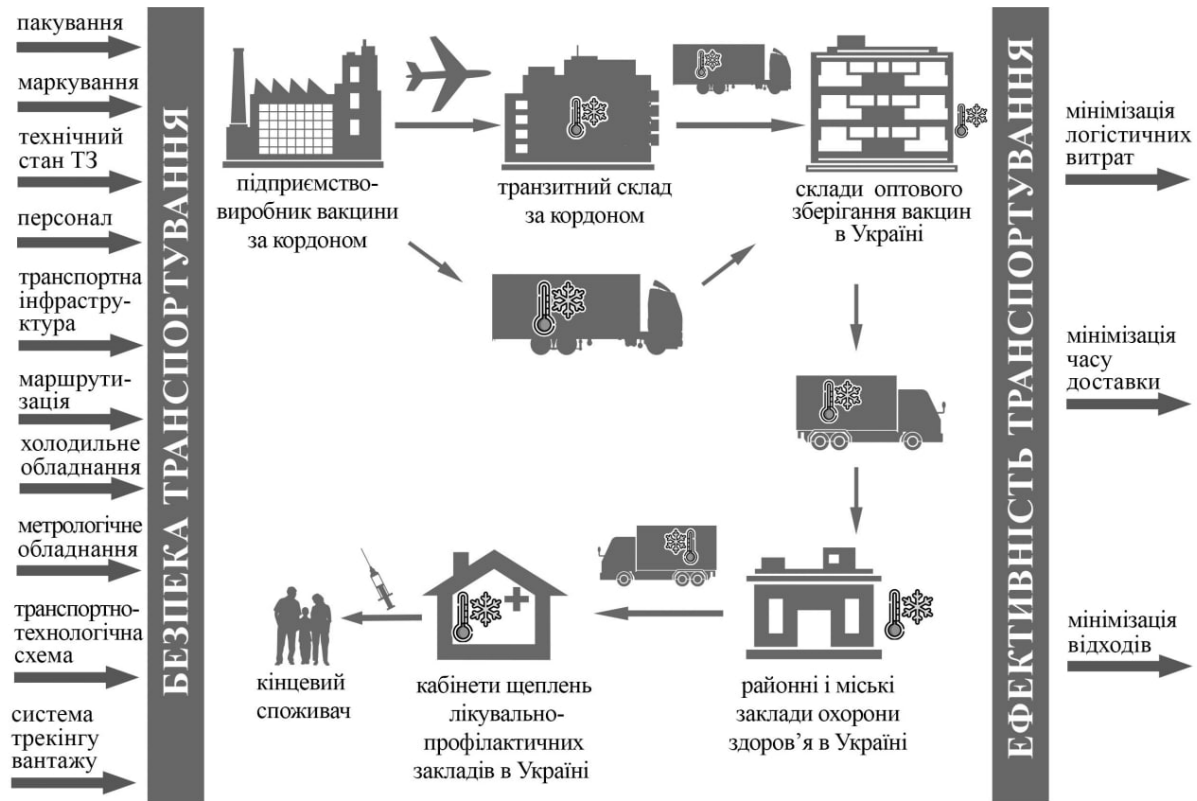


Рис. 7. Холодовий ланцюг постачання вакцин в Україну в умовах війни

Fig. 7. Cold chain of vaccine supply to Ukraine in wartime

Джерело: розроблено авторами

Висновки. Важливою складовою логістичних ланцюгів, які нині забезпечують ефективне функціонування системи охорони здоров'я в усьому світі, є перевезення вакцин. Якість вакцин безпосередньо залежить від дотримання вимог і умов їх транспортування і зберігання. Транспортно-технологічні схеми доставки вакцин потребують суворого дотримання «холодового ланцюга», невід'ємною частиною якого є моніторинг температурного режиму на кожному етапі поставки.

Для забезпечення належних умов транспортування вакцин розроблено і затверджено міжнародні і національні нормативні документи, що регулюють весь комплекс логістичних операцій – від пакування і маркування до транспортування і зберігання. Основними показниками безпеки та ефективності доставки вакцин є дотримання розрахункового часу поставки, збереження якості вантажу, використання спеціалізованого рухомого складу і холодильного обладнання, оптимізація логістичних витрат, а також суворе дотримання нормативних вимог.

Перспективним напрямом досліджень є розробка методики оцінювання і мінімізації ризиків, пов'язаних з транспортуванням і зберіганням вакцин в умовах надзвичайних ситуацій.

1. Михайлов Є.В., Водолазський О.О., Долбня Д.М. Проблеми логістики розподілу імунобіологічних препаратів в епоху пандемії. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. № 4 (268). 2021. С. 76 – 81. URL: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2021-268-4-76-81> (дата звернення: 20.03.2025).
2. Нечипорук А., Кочубей Д. Фармацевтична логістика в умовах воєнного стану. *Товари і ринки*. 2023. №2. С. 4 – 15. URL: [https://doi.org/10.31617/2.2023\(46\)01](https://doi.org/10.31617/2.2023(46)01) (дата звернення: 20.03.2025).
3. Михальчук В., Коломоєць А., Толстанов О., Гбур З. Проблематика логістики в медицині. *Український Медичний Часопис*. 2020. № 2 (136). Т. 2 – III/IV. URL: <https://doi.org/10.32471/umj.1680-3051.136.175631> (дата звернення: 20.03.2025).
4. Сван О., Попович Д., Твардовський Б., Кучеренко О., Чорна О. Логістика доставки фармацевтичних препаратів. *Центральноукраїнський науковий вісник. Технічні науки*. 2023. Вип. 7(38). Ч. I. С. 274 – 279. URL: [https://doi.org/10.32515/2664-262X.2023.7\(38\).1.274-279](https://doi.org/10.32515/2664-262X.2023.7(38).1.274-279) (дата звернення: 20.03.2025).
5. Лісна А.Г., Посилкіна О.В. Впровадження процесного підходу в управління логістикою вакцинації. *Фармакоекономіка в Україні: стан і перспективи розвитку*: матеріали XIII наук.-практ. інтернет-конф. (Харків, 21 травня 2021 р.). Харків: НФаУ, 2021. С. 28 – 31. URL: <https://dspace.nuph.edu.ua/bitstream/123456789/26320/1/28-31.pdf> (дата звернення: 20.03.2025).
6. Tina Comes, Kristin Bergtora Sandvik, Bartel Van de Walle. Cold chains, interrupted: The use of technology and information for decisions that keep humanitarian vaccines cool. *Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management*. 2018. No. 8 (1). P. 49-69. URL: https://www.researchgate.net/publication/323996291_Cold_chains_interruptedCold_chains_interrupted_The_use_of_technology_and_information_for_decisions_that_keep_humanitarian_vaccines_cool (дата звернення: 21.03.2025).
7. Irnela Bajrovic, Maria A. Croyle. Challenges in vaccine transport: can we deliver without the cold chain? *Expert review of vaccines*. 2023. Vol. 22. No. 1. P. 933 – 936. URL: <https://doi.org/10.1080/14760584.2023.2273901> (дата звернення: 21.03.2025).
8. Порядок забезпечення належних умов зберігання, транспортування, приймання та обліку вакцин, анатоксинів та алергену туберкульозного в Україні: наказ Міністерства охорони здоров'я України від 16.09.2011 року №595, зареєстрований у Міністерстві юстиції України від 10 жовтня 2011 року за № 1166/19904. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1166-11#Text> (дата звернення: 21.03.2025).
9. WHO Good Distribution Practice for Pharmaceutical Products. URL: https://www.cls.co.at/media/files/who_gdp_tr957_annex5_cls_co_at.pdf (дата звернення: 21.03.2025).
10. WHO Vaccine Management Handbook: How to use passive containers and coolant-packs for vaccine transport and outreach operations. 2015. URL: https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/183584/WHO_IVB_15.03_eng.pdf?sequence=1 (дата звернення: 21.03.2025).
11. Guidelines for the international packaging and shipping of vaccines. World Health Organization. 2020. URL: <https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/338012/9789240015432-eng.pdf> (дата звернення: 21.03.2025).
12. Основи законодавства України про охорону здоров'я: Закон України від 19.11.1992 № 2801-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12#Text> (дата звернення: 22.03.2025).
13. Про систему громадського здоров'я: Закон України від 06.09.2022 року № 2573-IX URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2573-20#n840> (дата звернення: 22.03.2025).
14. Про лікарські засоби: Закон України від 04.04.1996 року № 123/96-ВР URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/123/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 22.03.2025).
15. Про захист населення від інфекційних хвороб: Закон України від 06.04.2000 року № 1645-III URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1645-14#Text> (дата звернення: 22.03.2025).
16. Центр громадського здоров'я МОЗ України: Що таке термоіндикатор на флаконі з вакциною і про що він нам «говорить»? URL: <https://phc.org.ua/news/scho-take-termoindikator-na-flakoni-z-vakcinoyu-i-pro-scho-vin-nam-govorit> (дата звернення: 23.03.2025).
17. Dakuri Ramakanth, · Suman Singh, · Pradip K. Maji, · Youn Suk Lee, · Kirtiraj K. Gaikwad. Advanced packaging for distribution and storage of COVID-19 vaccines: a review. *Environmental Chemistry Letters*. 2021. 19:3597–3608. URL: <https://doi.org/10.1007/s10311-021-01256-1> (дата звернення: 23.03.2025).

References

1. Mykhaylov, E.V., Vodolazskiy, O.O., and D.M. Dolbnya. “Problems of Distribution Logistics of Immunobiological Drugs in Pandemic Era.” *Bulletin of the Volodymyr Dahl East Ukrainian National University*, no. 4 (268), 2021, pp. 76 – 81, doi.org/10.33216/1998-7927-2021-268-4-76-81.

2. Nechyporuk, A., and D.Kochubey. "Pharmaceutical Logistics under Martial Law". *Goods and Markets*, no. 2, 2023, pp. 4 – 15, doi.org/10.31617/2.2023(46)01.
3. Mykhalchuk, V., Kolomoiets, A., Tolstanov, O., and Z.Gbur "Problems of Logistics in Medicine". *Ukrainian Medical Journal*, vol. 2 – III/IV, no. 2 (136), 2020, doi.org/10.32471/umj.1680-3051.136.175631.
4. Svan, O., Popovych, D., Tvardovskyi, B., Kucherenko, O., and O. Chorna. "Logistics of Pharmaceutical Drug Delivery". *Central Ukrainian Scientific Bulletin. Technical Sciences*, part I, vol. 7(38), 2023, pp. 274 – 279, doi.org/10.32515/2664-262X.2023.7(38).1.274-279.
5. Lisna, A.G., and O.V.Posylkina. "Implementation of a Process Approach in the Management of Vaccination Logistics". *Pharmacoeconomics in Ukraine: Status and Development Prospects: Materials of the 13th Scientific-Practical Online Conference (Kharkiv, May 21, 2021)*. National University of Pharmacy, 2021, p.28 – 31, dspace.nuph.edu.ua/bitstream/123456789/26320/1/28-31.pdf. Accessed 20 Mar. 2025.
6. Comes, Tina, Sandvik, Kristin Bergtora, and Bartel Van de Walle. "Cold chains, interrupted: The use of technology and information for decisions that keep humanitarian vaccines cool". *Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management*, no. 8 (1), 2018, pp. 49-69, www.researchgate.net/publication/323996291_Cold_chains_interruptedCold_chains_interrupted_The_use_of_technology_and_information_for_decisions_that_keep_humanitarian_vaccines_cool. Accessed 21 Mar. 2025.
7. Bajrovic, Imela, and Maria A. Croyle. "Challenges in vaccine transport: can we deliver without the cold chain?" *Expert review of vaccines*, vol. 22. no. 1, 2023, pp. 933–936, doi.org/10.1080/14760584.2023.2273901.
8. The Verkhovna Rada of Ukraine. Procedure for ensuring proper conditions for storage, transportation, acceptance and accounting of vaccines, toxoids and tuberculosis allergen in Ukraine. Order of the Ministry of Health of Ukraine, zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1166-11#Text. Accessed 21 Mar. 2025.
9. "WHO Good Distribution Practice for Pharmaceutical Products." CLS Ingenieur GmbH, www.cls.co.at/media/files/who_gdp_tr957_annex5_cls_co_at.pdf. Accessed 21 Mar. 2025.
10. WHO Vaccine Management Handbook: How to use passive containers and coolant-packs for vaccine transport and outreach operations. 2015. IRIS, iris.who.int/bitstream/handle/10665/183584/WHO_IVB_15.03_eng.pdf?sequence=1. Accessed 21 Mar. 2025.
11. *Guidelines for the international packaging and shipping of vaccines*. World Health Organization, 2020. IRIS, iris.who.int/bitstream/handle/10665/338012/9789240015432-eng.pdf. Accessed 21 Mar. 2025.
12. The Verkhovna Rada of Ukraine. Fundamentals of Ukrainian Legislation on Healthcare. The Law of Ukraine, zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12#Text. Accessed 22 Mar. 2025.
13. The Verkhovna Rada of Ukraine On Public Health System. The Law of Ukraine, zakon.rada.gov.ua/laws/show/2573-20#n840. Accessed 22 Mar. 2025.
14. The Verkhovna Rada of Ukraine. On Medicinal Products. The Law of Ukraine, zakon.rada.gov.ua/laws/show/123/96-%D0%B2%D1%80#Text. Accessed 22 Mar. 2025.
15. The Verkhovna Rada of Ukraine. On Protection of Population from Infectious Diseases. The Law of Ukraine, zakon.rada.gov.ua/laws/show/1645-14#Text. Accessed 22 Mar. 2025.
16. "What is the thermal indicator on the vaccine vial and what does it "tell" us?" Center for Public Health of the Ministry of Health of Ukraine, phc.org.ua/news/scho-take-termoindikator-na-flakoni-z-vakcinoyu-i-pro-scho-vin-nam-govorit. Accessed 23 Mar. 2025.
17. Ramakanth, Dakuri, Singh, Suman, Maji, Pradip K.,Youn Suk Lee, and Kirtiraj K. Gaikwad. "Advanced packaging for distribution and storage of COVID-19 vaccines: a review." *Environmental Chemistry Letters*, no.19, 2021, pp.3597–3608, https://doi.org/10.1007/s10311-021-01256-1.

Дата подання: 30.03.2025

МАРКЕТИНГ І ЛОГІСТИКА
MARKETING AND LOGISTICS

УДК 339.138:658.62

doi: <https://doi.org/10.15330/apred.1.21.260-267>

Благу́н І.І.¹, Шу́рна С.Я.²

**ТРАНСФОРМАЦІЯ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ У
ПРОМИСЛОВОМУ СЕКТОРІ: ВИКЛИКИ ЦИФРОВОЇ ЕПОХИ**

Карпатський (Прикарпатський) національний університет
імені Василя Стефаника,
кафедра менеджменту і маркетингу,
вул. Шевченка, 57, м. Івано-Франківськ,
76000, Україна,
тел.: +38 (0342) 55-32-32,
¹e-mail: ivan.i.blahun@pnu.edu.ua
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5178-6002>

²e-mail: svitlana.shurpa@pnu.edu.ua
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5528-4878>

Анотація. Актуальність дослідження зумовлена глибокими змінами у зовнішньому середовищі функціонування промислових підприємств, що проявляються у стрімкому розвитку цифрових технологій, зростанні конкуренції на глобальних і локальних ринках, зміщенні фокусу споживчої поведінки та необхідності забезпечення прозорості, ефективної й адаптивної комунікації з різними учасниками ринку.

У контексті цифрової трансформації традиційні інструменти маркетингових комунікацій втрачають ефективність, тоді як нові канали – такі як соціальні мережі, мобільні платформи, CRM-системи, автоматизована аналітика – стають критично важливими для побудови партнерських відносин, підвищення лояльності клієнтів і зміцнення бренду.

Для українських промислових підприємств, що функціонують в умовах воєнного стану, порушення логістичних ланцюгів, зменшення внутрішнього попиту та обмежених можливостей виходу на зовнішні ринки, цифровізація комунікацій набуває стратегічного значення. Вона дозволяє підвищити конкурентоспроможність, забезпечити ефективну взаємодію з контрагентами та оперативно реагувати на зміни ринкового середовища.

Методологічну основу дослідження становлять системний, порівняльний та структурно-функціональний підходи, а також аналіз сучасних теоретичних джерел і практичних кейсів промислових підприємств. У результаті проведеного аналізу було визначено основні напрями цифрової трансформації маркетингових комунікацій: перехід до інтегрованих комунікаційних стратегій, активне використання інструментів діджитал-маркетингу, зокрема CRM-систем, автоматизованої аналітики, персоналізованого контенту.

Наукова новизна дослідження полягає в систематизації типових моделей трансформації маркетингових комунікацій у B2B-сегменті та уточненні ролі цифрових інновацій у формуванні нових каналів взаємодії з партнерами й клієнтами. Практична значущість статті виявляється у можливості використання результатів дослідження для розробки ефективних стратегій цифрових комунікацій на промислових підприємствах України, що адаптуються до сучасних викликів, включаючи поствоєнну економічну відбудову та зростаючу цифровізацію виробництва і збуту.

Ключові слова: маркетингові комунікації, цифрова трансформація, промисловий сектор, цифровий маркетинг, комунікаційні стратегії, B2B-комунікації, інноваційні технології, цифрові платформи, адаптація бізнесу.

**TRANSFORMING MARKETING COMMUNICATIONS IN THE INDUSTRIAL
SECTOR: CHALLENGES OF THE DIGITAL AGE**

Vasyl Stefanyk Carpathian (Precarpathian) National
University,
Department of Management and Marketing,
Shevchenko str., 57, Ivano-Frankivsk,
76018, Ukraine,
tel.: +38 (0342) 55-32-32,
¹e-mail: ivan.i.blahun@pnu.edu.ua
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5178-6002>

² e-mail: svitlana.shurpa@pnu.edu.ua
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5528-4878>

Abstract. The relevance of the study is driven by profound changes in the external environment of industrial enterprises, which are manifested in the rapid development of digital technologies, increased competition in global and local markets, a shift in the focus of consumer behaviour and the need to ensure transparent, effective and adaptive communication with various market participants.

In the context of digital transformation, traditional marketing communication tools are losing their effectiveness, while new channels such as social media, mobile platforms, CRM systems, and automated analytics are becoming critical for building partnerships, increasing customer loyalty, and strengthening the brand.

For Ukrainian industrial enterprises operating under martial law, disrupted supply chains, declining domestic demand and limited opportunities to enter foreign markets, digitalisation of communications is becoming strategically important. It allows them to increase competitiveness, ensure effective interaction with counterparties and respond quickly to changes in the market environment.

The methodological basis of the study is based on systemic, comparative, structural and functional approaches, as well as analysis of modern theoretical sources and practical cases of industrial enterprises. As a result of the analysis, the main directions of digital transformation of marketing communications were identified: transition to integrated communication strategies, active use of digital marketing tools, in particular CRM systems, automated analytics, and personalised content.

The scientific novelty of the study lies in systematising typical models of marketing communications transformation in the B2B segment and clarifying the role of digital innovations in the formation of new channels of interaction with partners and customers. The practical significance of the article lies in the possibility of using the results of the study to develop effective digital communications strategies at Ukrainian industrial enterprises that adapt to modern challenges, including post-war economic recovery and the growing digitalisation of production and sales.

Key words: marketing communications, digital transformation, industrial sector, digital marketing, communication strategies, B2B communications, innovative technologies, digital platforms, business adaptation..

Вступ. Ситуація в Україні та у світі має значний вплив на розвиток промислових підприємств. Війна в Україні, яку розв'язала Російська Федерація, спричинила низку кризових явищ у промисловості країни. Першочерговим фактором кризи стала окупація частини України, яка зумовила зміни на промислових ринках, як в Україні, так і у світі.

Підприємства, що функціонують на ринку сьогодні, стикаються з низкою викликів, пов'язаних як з утриманням наявного сегмента ринку, так і з можливістю виходу на міжнародні ринки. Одним з інструментів, що дозволяє підприємствам функціонувати й забезпечувати просування товару, є маркетинг.

Для виходу на міжнародні ринки необхідно постійно комунікувати як зі

споживачами, так і з посередниками та конкурентами. Підходи до маркетингу еволюціонували: покупці стали більш цифровізованими, тому проблематика маркетингової комунікації та її трансформації у цифрову епоху є як ніколи актуальною.

Проблематику цифрової трансформації підприємств у своїх дослідженнях розглядали такі українські вчені, як Д. Білий та О. Графонова [1], які акцентували увагу на методологічних аспектах цифрової трансформації підприємств у різних секторах економіки. Теоретичні аспекти маркетингових комунікацій у своїх працях досліджувала С. Чорнобровкіна [2].

Важливим напрямом при розгляді даної проблематики є концептуальні підходи до сталого розвитку підприємств, які були проаналізовані І. Фісуном, О. Борисенко та А. Ярмолюком [3].

Окрім українських учених, зазначену тематику також досліджували низка зарубіжних науковців. Зокрема, Н. Рождані, С. Чойрані та А. Фріска [9] у своїх працях аналізували підходи до формування маркетингової стратегії підприємств. Питаннями інновацій у промисловості займалися Цзе Г. та Цзяхуй Л. [10].

Маркетингові комунікації вимагають онлайн-присутності, створення цифрового контенту та його поширення, що сприяє формуванню довіри та цінності бренду. Промисловий маркетинг відрізняється від споживчого тим, що успішне встановлення зв'язку з покупцями у форматі B2B потребує комбінованого підходу.

На відміну від споживчого маркетингу, B2B-стратегії передбачають глибоке розуміння складних процесів закупівель, технічних вимог та комплексної динаміки прийняття рішень, що впливають на купівельну поведінку.

Саме тому тема трансформації маркетингових комунікацій у цифрову площину є надзвичайно важливою для промислових підприємств у контексті ефективної взаємодії з клієнтами. Це, у свою чергу, дозволяє поєднувати традиційні маркетингові тактики із сучасними цифровими стратегіями.

Постановка завдання. Мета полягає у дослідженні особливості змін маркетингових комунікацій у промисловому секторі під впливом цифровізації, визначити ключові виклики та можливості, що виникають у процесі цифрової трансформації, а також обґрунтувати рекомендації щодо адаптації комунікаційних стратегій підприємств до нових реалій цифрової епохи.

Результати. Управління промисловим маркетингом на підприємстві вимагає поєднання аналізу ринку, сегментації та формування переконливої пропозиції. Розуміння специфіки галузі допомагає підприємствам ефективно позиціонувати себе для залучення клієнтів у B2B-сегменті. Аналіз конкурентного середовища дає уявлення про позиціонування на ринку та потенційні можливості для зростання підприємств.

Комунікаційна стратегія у промисловому маркетингу передбачає постановку чітких цілей та визначення ключових показників ефективності. Маркетингові комунікації можна розглядати як фундаментальну й водночас складну складову маркетингових зусиль компаній. Вони включають такі інструменти, як реклама, прямий маркетинг, брендинг, упаковка, друковані матеріали, PR та інші [1].

Складність побудови маркетингових комунікацій на підприємстві зумовлена переходом споживачів до вибору продуктів у цифровому середовищі. До цілей маркетингових комунікацій можна віднести як створення та підтримку попиту і переваг щодо продукту, так і скорочення циклу продажів.

Створення уподобань є довгостроковим зусиллям компанії, спрямованим на використання комунікаційних інструментів для позиціонування продукту в свідомості цільового клієнта.

Комунікації є невід'ємною частиною будь-якої маркетингової стратегії. З розвитком діджиталізації різноманітні цифрові медіа та пристрої дозволяють компаніям

і споживачам створювати, поширювати та оцінювати різноманітні типи й стилі контенту для досягнення різних цілей цифрової комунікації.

На відміну від традиційної комунікації, цифрову комунікацію можна визначити як маркетингову комунікацію через цифрові електронні медіа в сегменті B2B, у якому функціонують промислові підприємства [2].

Порівняння традиційних і цифрових інструментів комунікації відображено в таблиці 1. Це порівняння було здійснено за такими критеріями, як охоплення, взаємодія, вартість і вимірюваність.

Таблиця 1

Порівняння традиційних та цифрових інструментів комунікації

Table 1

Comparison of traditional and digital communication tools

Критерій	Традиційні інструменти (наприклад, ярмарки)	Цифрові інструменти (наприклад, віртуальні тури)
Охоплення	Обмежене географічно	Глобальне
Взаємодія	Особистий контакт	Інтерактивність через VR/AR
Вартість	Висока (логістика)	Нижча (масштабованість)
Вимірюваність	Суб'єктивні оцінки	Точні дані (CTR, конверсія)

Джерело: складено автором на основі [1], [2]

Із таблиці 1 видно, що за критерієм охоплення цифрові інструменти мають глобальний характер. Параметр взаємодії представлений інтерактивністю через VR і AR. З точки зору вартості цифрові комунікації мають нижчу ціну та більшу масштабованість, а з точки зору вимірюваності — забезпечують точні дані.

Варто акцентувати також свою увагу на еволюції маркетингових комунікацій у промисловості. Цифрову епоху маркетинг став ще складнішим із розвитком соціальних мереж, електронної комерції та мобільних пристроїв. Цифровий маркетинг дозволив компаніям взаємодіяти з клієнтами новими способами, такими як соціальні мережі, e-mail маркетинг та чат-бот. Етапи еволюції маркетингових комунікацій у промисловості відображені у таблиці 2.

Таблиця 2

Еволюція маркетингових комунікацій у промисловості

Table 2

The evolution of marketing communications in industry

Етап	Характеристика	Основні канали
Традиційний маркетинг	Особисті зустрічі, виставки, друковані каталоги	Виставки, конференції, пряма пошта
Перехідний етап	Часткова цифровізація	E-mail маркетинг, вебсайти
Цифровий маркетинг	Повна інтеграція цифрових технологій	Соціальні мережі, CRM-системи, чат-боти

Джерело: складено автором на основі [3], [4]

Для порівняння було обрано наступні етапи такі як: традиційний маркетинг перехідний етап та цифровий маркетинг. Основну увагу варто акцентувати на тому що цифровий маркетинг дав можливість повної інтеграції цифрових технологій а основними каналами комунікації стали соціальні мережі CRM системи та чат-боти.

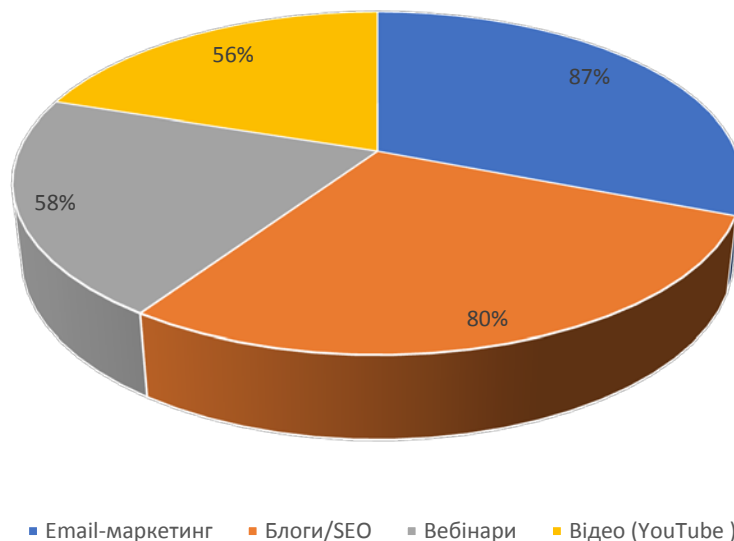


Рис. 1. Використання цифрових каналів у B2B-маркетингу

Fig. 1. Using digital channels in B2B marketing

Джерело: складено автором на основі [11]

Незважаючи на цифровізацію каналів комунікації у маркетингу, для промислового сектору існує низка викликів щодо маркетингових комунікацій. Основні виклики цифрової ери для маркетингових комунікацій у промисловому секторі відображено в таблиці 3.

Таблиця 3

Основні виклики цифрової ери для маркетингових комунікацій у промисловому секторі

Table 3

Key challenges of the digital era for marketing communications in the industrial sector

Виклик	Опис	Приклад
Фрагментація каналів	Розподіл аудиторії між різними платформами	B2B-клієнти використовують LinkedIn, вебінари, email
Зростання очікувань клієнтів	Потреба в персоналізації та швидких відповідях	Інтерактивні демо-версії продуктів
Обмеження даних	Складність збору даних у B2B-середовищі	Відсутність cookie-файлів для аналітики
Конкуренція за увагу	Насиченість цифрового контенту	Необхідність створення експертного контенту

Джерело: розробка автора

Із таблиці 3 видно, що до основних викликів належать: фрагментація каналів, зростання очікувань клієнтів, обмеження в доступі до даних і конкуренція за увагу. Варто відзначити, що фрагментація каналів означає розподіл аудиторії між різними платформами, що, своєю чергою, вимагає від компанії додаткових зусиль для забезпечення присутності на ключових платформах.

Не менш важливим викликом є зростання очікувань клієнтів, що потребує персоналізації комунікацій і здатності оперативно реагувати на запити. Аналітика даних також є критично важливою складовою при формуванні комунікаційної стратегії підприємства. Одним із викликів цифрової ери є складність збору даних у B2B-середовищі. Конкуренцію за увагу також можна розглядати як окремий виклик цифрової епохи: перенасичення цифрового простору контентом ускладнює можливість підприємству виділитися.

У зв'язку з цим важливим стає дослідження моделей трансформації маркетингових комунікацій, що відображено в таблиці 4. Для аналізу було обрано модель поетапної інтеграції та модель радикальної трансформації.

Таблиця 4

Моделі трансформації маркетингових комунікацій

Table 4

Models of marketing communications transformation

Модель	Опис	Переваги	Недоліки
Поетапна інтеграція	Поступове впровадження інструментів	Мінімізація ризиків	Затягування процесу
Радикальна трансформація	Повна цифровізація за короткий термін	Швидкий результат	Високі витрати і ризики

Джерело: складено автором на основі [7]

Модель поетапної інтеграції передбачає поступове впровадження цифрових інструментів, що дозволяє мінімізувати ризики, проте її недоліком є затягування процесу. У моделі радикальної трансформації йдеться про повну цифровізацію за короткий період. Її перевагою є швидке досягнення результатів, однак для підприємств вона супроводжується високими витратами та ризиками. Аналіз моделей трансформації маркетингових комунікацій дозволяє краще зрозуміти виклики, які формуватимуться під впливом майбутніх тенденцій цифровізації в промисловому маркетингу. Майбутні тенденції цифровізації в промисловому маркетингу відображені у таблиці 5.

Таблиця 5

Майбутні тенденції цифровізації в промисловому маркетингу

Table 5

Future trends in digitalisation in industrial marketing

Тенденція	Очікуваний вплив
Штучний інтелект	Автоматизація персоналізованих комунікацій
Блокчейн	Прозорість і безпека транзакцій
Інтернет речей (IoT)	Нові канали збору даних про споживачів

Джерело: розробка автора

До них можна віднести : штучний інтелект, що автоматизуватиме персоналізовані комунікації; технології блокчейн, які забезпечуватимуть прозорість і безпеку

транзакцій; а також концепція Інтернету речей (IoT), інтеграція якої відкриє нові канали збору даних про споживача.

Висновки. У результаті проведеного дослідження було визначено, що для управління промисловим підприємством необхідний чіткий аналіз ринку та конкурентного середовища, який дає змогу забезпечити потенційне зростання підприємства.

Комунікаційна стратегія є невід'ємною частиною маркетингової стратегії підприємства, яка включає як традиційні, так і цифрові інструменти комунікації. Було здійснено порівняння цифрових та традиційних інструментів комунікації, що дало змогу визначити рівень їхньої важливості у просуванні продукту на ринок.

Маркетингові комунікації перебувають у стані постійної еволюції. Підприємства повинні швидко адаптуватися до умов ринку та поєднувати традиційні й цифрові канали комунікації, щоб забезпечити ефективний зв'язок як із посередницькою ланкою, так і зі споживачами.

Визначено, що перехід на цифрові інструменти у комунікації зі споживачами дає змогу знизити витрати на комунікації та підвищити можливість і чіткість їх вимірювання. На B2B-ринку цифрові інструменти демонструють високу ефективність у таких напрямках, як аналітика даних, соціальні мережі, CRM-системи.

Незважаючи на це, промислові підприємства стикаються з низкою викликів, зокрема з високими очікуваннями клієнтів, обмеженим доступом до даних та перенасиченням цифрового середовища інструментами цифрового маркетингу.

Аналізуючи перспективні напрями розвитку, варто відзначити використання штучного інтелекту та технологій блокчейн, які можуть сформувати нові стандарти як у споживчому, так і в промисловому секторах економіки.

Отже, цифровізація надає промисловим підприємствам можливість стрімкого розвитку, однак вимагає комплексного підходу до управління маркетингом і комунікаційною політикою на підприємстві. Це, своєю чергою, потребує залучення нових інвестицій. Результатом такого підходу стане підвищення конкурентоспроможності та покращення позиціонування продуктів підприємства на ринку.

1. Білий Д. І., Гарафонов О. І. Методологічні аспекти цифрової трансформації підприємств у різних секторах економіки. *Economic Synergy*. 2025. № 1. С. 35–52. URL: <https://doi.org/10.53920/es-2025-1-3> (дата звернення: 15.04.2025).
2. Чернобровкіна С. Маркетингові комунікації промислових підприємств: теоретичні аспекти. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки)*. 2019. № 23. С. 111–114. URL: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2019.23.111> (дата звернення: 03.04.2025).
3. Фісун І., Борисенко О., Ярмолюк А. Концептуальні підходи до сталого розвитку промислових підприємств на основі холістичного маркетингу. *Ринкова інфраструктура*. 2022. № 66. URL: <https://doi.org/10.32843/infrastructure66-18> (дата звернення: 22.04.2025).
4. Горета Л. Стратегічний маркетинговий аналіз як засіб формування енергозберігаючих заходів на промислових підприємствах України. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. Т. 292, № 2. С. 54–59. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-292-2-9> (дата звернення: 10.04.2025).
5. Іваненко І. Елементи маркетингових комунікацій підприємств ресторанного господарства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2023. Т. 4, №10. С. 45–48. URL: <https://doi.org/10.37634/efp.2023.4.10> (дата звернення: 18.04.2025).
6. Karjaluoto H., Ulkuniemi P. Digital communications in industrial marketing. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 2015. Vol. 30, No. 6. URL: <https://doi.org/10.1108/jbim-06-2014-0136> (дата звернення: 05.04.2025).
7. Кушнір А. М. Особливості внутрішньофірмових комунікацій промислових підприємств в умовах турбулентності. *Economic Problems and Legal Practice*. 2024. Т. 20, № 1. С. 174–181. URL: <https://doi.org/10.33693/2541-8025-2024-20-1-174-181> (дата звернення: 08.04.2025).
8. Кузик О. Стратегічні напрями маркетингових комунікацій аграрно-промислових підприємств

- України. *Financial and credit activity problems of theory and practice*. 2022. Т. 2, № 43. С. 78–84. URL: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.43.2022.3685> (дата звернення: 12.04.2025).
9. Rusdana N. R., Choirani S. J., Friska A. S. Digital marketing communication strategy for micro, small and medium enterprises (msmes) in business competition. *International Journal of Research and Applied Technology*. 2022. Vol. 2, No. 1. P. 163–168. URL: <https://doi.org/10.34010/injuratech.v2i1.6913> (дата звернення: 25.04.2025).
 10. Jie G., Jiahui L. Media attention, green technology innovation and industrial enterprises' sustainable development: the moderating effect of environmental regulation. *Economic Analysis and Policy*. 2023. URL: <https://doi.org/10.1016/j.eap.2023.07.003> (дата звернення: 20.04.2025).
 11. Research Insights recent news/ Content Marketing Institute. Content Marketing Institute. URL: <https://contentmarketinginstitute.com/reports/b2b-research/> (дата звернення: 08.04.2025).

References

1. Bilyi, D.I., & O.I. Harafonova. "Metodolohichni aspekty tsyvrovoi transformatsii pidpriemstv u riznykh sektorakh ekonomiky." *Economic Synergy*, no.1, 2025, pp. 35-52, <https://doi.org/10.53920/es-2025-1-3>.
2. Chernobrovkina, S. "Marketynhovi komunikatsii promyslovykh pidpriemstv: teoretychni aspekty." *Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" (economic sciences)*, no.23, 2019, pp. 111-114, <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2019.23.111>.
3. Fisun, I., Borysenko, O., & A. Yarmolyuk. "Kontseptualni pidkhody do staloho rozvytku promyslovykh pidpriemstv na osnovi kholistychnoho marketynhu." *Market Infrastructure*, no.66, 2022, <https://doi.org/10.32843/infrastructure66-18>.
4. Goreta, L. "Stratehichniy marketynhovy analiz yak zasib formuvannia enerhozberihaiuchykh zakhodiv na promyslovykh pidpriemstvakh Ukrainy." *Herald of Khmelnytskyi National University*, vol.292, no.2, 2021, pp. 54-59, <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-292-2-9>.
5. Ivanenko, I. "Elementy marketynhovykh komunikatsii pidpriemstv restorannoho hospodarstva." *Economics. Finances. Law*, no.4, 2023, pp. 45-48, <https://doi.org/10.37634/efp.2023.4.10>.
6. Karjaluocto, H., & P. Ulkuniemi. "Digital communications in industrial marketing." *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol.30, no.6, 2015, <https://doi.org/10.1108/jbim-06-2014-0136>.
7. Kushnir, A.M. "Osoblyvosti vnutrishnofirmovykh komunikatsii promyslovykh pidpriemstv v umovakh turbulentnosti." *Economic Problems and Legal Practice*, vol.20, no.1, 2024, pp. 174-181, <https://doi.org/10.33693/2541-8025-2024-20-1-174-181>.
8. Kuzyk, O. "Stratehichni napriamy marketynhovykh komunikatsii ahrarno-promyslovykh pidpriemstv Ukrainy." *Financial and credit activity problems of theory and practice*, no.2(43), 2022, pp. 78-84, <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.43.2022.3685>.
9. Rusdana, N.R., Choirani, S.J., & A.S.Friska. "Digital marketing communication strategy for micro, small and medium enterprises (msmes) in business competition." *International Journal of Research and Applied Technology*, vol.2, no.1, 2022, pp. 163–168, <https://doi.org/10.34010/injuratech.v2i1.6913>.
10. Jie, G., & L.Jiahui. "Media attention, green technology innovation and industrial enterprises' sustainable development: the moderating effect of environmental regulation." *Economic Analysis and Policy*, 2023. <https://doi.org/10.1016/j.eap.2023.07.003>.
11. "Research Insights recent news." Content Marketing Institute, contentmarketinginstitute.com/reports/b2b-research/ Accessed 8.04.2025.

Дата подання: 24.04.2025

МАРКЕТИНГ І ЛОГІСТИКА
MARKETING AND LOGISTICS

УДК 658.8:004.738.5

doi: <https://doi.org/10.15330/apred.1.21.268-278>

Білик І.І.

**ВПЛИВ ЦИФРОВИХ ПЛАТФОРМ ТА ІНСТРУМЕНТІВ ІНТЕРНЕТ-
МАРКЕТИНГУ НА АДАПТАЦІЮ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ
ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЗМІН І КРИЗ**

Національний університет «Львівська політехніка»,
кафедра маркетингу і логістики,
вул. Митрополита Андрея, 5, Львів,
79000, Україна,
тел.: +38 (032) 258-26-25
e-mail: iryna.i.bilyk@lpnu.ua
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2513-078X>

Анотація. У статті розглянуто сучасні тенденції розвитку цифрових платформ та електронної комерції, зокрема їх вплив на маркетингові стратегії компаній у мінливому бізнес-середовищі. Метою роботи є проведення комплексного аналізу ключових аспектів використання цифрових платформ, соціальних мереж та інструментів онлайн-маркетингу для підвищення ефективності електронної комерції. Крім того, дослідження спрямоване на те, як маркетингові стратегії можна адаптувати до сучасних умов, з особливим акцентом на кризових сценаріях, таких як триваючий військовий конфлікт в Україні.

У дослідженні використано методи системного та порівняльного аналізу даних, що дозволяє глибоко вивчити ефективність різних інструментів цифрового маркетингу та їх вплив на конкурентоспроможність бізнесів. Результати дослідження підтверджують, що інтеграція новітніх технологій, таких як штучний інтелект, блокчейн, Інтернет речей (IoT), чат-боти та автоматизація маркетингу, є ключовим фактором успіху в сучасній електронній комерції.

Наукова новизна роботи полягає у визначенні оптимальних підходів до адаптації маркетингових стратегій до змін у поведінці споживачів, а також виявленні важливості інноваційних технологій для підвищення персоналізації та безпеки в комунікаціях з клієнтами. Дослідження підкреслює важливість швидкої адаптації маркетингових стратегій до кризових ситуацій, що дає можливість бізнесам не тільки зберегти лояльність клієнтів, а й забезпечити стабільність на ринку.

Практична значущість дослідження полягає у розробці рекомендацій для малих та середніх бізнесів щодо ефективного використання цифрових платформ для збільшення продажів, покращення взаємодії з клієнтами та збереження конкурентних переваг у змінних умовах ринку. Дослідження також надає практичні інструменти для адаптації маркетингових стратегій в умовах нестабільності та глобальних криз, що стає особливо актуальним у сучасному глобалізованому світі.

Перспективи подальших наукових розробок полягають у поглибленому вивченні інтеграції новітніх технологій в маркетингові стратегії в умовах криз, а також дослідженні довгострокових ефектів адаптації бізнесів до змін в цифровому середовищі, що дозволить створити нові моделі розвитку бізнесу на основі цифрових платформ.

Ключові слова: цифрові платформи, електронна комерція, інтернет-маркетинг, соціальні мережі, маркетингові стратегії..

THE IMPACT OF DIGITAL PLATFORMS AND INTERNET MARKETING TOOLS ON THE ADAPTATION OF MARKETING STRATEGIES OF ENTERPRISES IN CONDITIONS OF CHANGE AND CRISIS

Lviv Polytechnic National University,
Department of Marketing and Logistics,
Metropolitan Andrew str., 5, Lviv,
79000, Ukraine,
¹tel.: +38 (032) 258-26-25
e-mail: iryna.i.bilyk@lpnu.ua
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2513-078X>

Abstract. The article examines current trends in the development of digital platforms and e-commerce, in particular their impact on companies' marketing strategies in a changing business environment. The purpose of the work is to conduct a comprehensive analysis of key aspects related to the use of digital platforms, social networks, and online marketing tools to enhance the efficiency of e-commerce. Additionally, the study seeks to explore how marketing strategies can be adapted to contemporary conditions, with a specific focus on crisis scenarios, such as the ongoing military conflict in Ukraine.

The study uses systematic and comparative data analysis methods to deeply study the effectiveness of various digital marketing tools and their impact on the competitiveness of businesses. The results of the study confirm that the integration of the latest technologies, such as artificial intelligence, blockchain, Internet of Things (IoT), chatbots and marketing automation, is a key factor for success in modern e-commerce.

The scientific novelty of the work lies in identifying optimal approaches to adapting marketing strategies to changes in consumer behavior, as well as identifying the importance of innovative technologies for increasing personalization and security in communications with customers. The study underscores the importance of swiftly adapting marketing strategies during crises, which helps businesses maintain customer loyalty and achieve market stability.

The practical significance of the study lies in developing recommendations for small and medium-sized businesses on the effective use of digital platforms to increase sales, improve customer engagement, and maintain competitive advantages in changing market conditions. The study also provides practical tools for adapting marketing strategies in times of instability and global crises, which is especially relevant in today's globalized world.

Prospects for further scientific developments lie in an in-depth study of the integration of the latest technologies into marketing strategies in times of crisis, as well as the study of the long-term effects of businesses adapting to changes in the digital environment, which will allow creating new business development models based on digital platforms.

Key words: digital platforms, e-commerce, internet marketing, social media, marketing strategies.

Вступ. Сьогодні цифрові технології радикально змінюють способи ведення бізнесу, відкриваючи нові можливості для підприємств і споживачів. Цифрові платформи стали ключовими інструментами продажу продуктів і послуг, забезпечуючи швидкий доступ до транснаціональних ринків. Соціальні мережі та інструменти інтернет-маркетингу відіграють важливу роль у формуванні споживчих уподобань і поведінки, дозволяючи бізнесу ефективно взаємодіяти з аудиторією.

У сучасних умовах цифрові платформи та електронна комерція є невід'ємною частиною глобальної економіки. Зростання конкуренції та стрімкий технологічний прогрес змушують компанії переглядати маркетингові стратегії. Тренди охоплюють

зростання мобільної комерції, впровадження нових платіжних рішень, розвиток соціальної комерції, персоналізованих рекомендацій, аналітики даних, кібербезпеки та використання штучного інтелекту [1].

Наукові джерела висвітлюють, як цифрові інструменти змінюють взаємодію між бізнесом і споживачами, впливаючи на ефективність маркетингових стратегій [2]. У фокусі досліджень — гнучкість бізнесу, персоналізація комунікацій, цифрова аналітика та зміна бізнес-моделей.

Проблематика цифрових платформ, електронної комерції та адаптації бізнесу до цифрових трансформацій активно вивчається українськими вченими. Зокрема, О. Гречаник, Т. Хлебнікова і О. Темченко досліджують digital-маркетинг як антикризовий інструмент стабілізації бізнесу [3]. Т. Григорчук і Д. Петровчан аналізують застосування цифрового маркетингу в кризових умовах, акцентуючи на зміні інформаційної взаємодії між підприємствами та споживачами [4]. О. Клімович досліджує виклики цифрової трансформації та їхній вплив на стратегічні підходи українських компаній [5]. А. Зеркаль А. і К. Балабуха вивчають, як цифрові технології допомагають адаптуватися до умов воєнного часу, зокрема в реаліях повномасштабної війни [6]. У міжнародному науковому середовищі цифровізація маркетингу також привертає значну увагу. Дослідження таких авторів, як T. Mandler, V. Shankar, T.-H. Cham, P.K. Kannan, R.T. Rust, A. Parasuraman, S.L. Vargo та R.F. Lusch, охоплюють теми розвитку цифрових платформ, маркетингових екосистем, поведінкової персоналізації, сервісної логіки, аналітики даних та інноваційної взаємодії зі споживачами [7; 8; 9].

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю всебічного аналізу змін, що відбуваються в маркетинговому середовищі під впливом цифрових технологій, а також потребою у визначенні адаптивних стратегій, здатних забезпечити підприємствам конкурентоспроможність в умовах невизначеності, кризових явищ та високої динаміки ринку. Вивчення сучасних трендів у цифровій економіці, зокрема соціальної комерції, цифрової аналітики та поведінкової персоналізації, дозволяє не лише зрозуміти поточні трансформації, а й прогнозувати подальший розвиток ефективних маркетингових підходів.

Особлива увага приділяється аналізу цифрових платформ, інтернет-маркетингових інструментів, соціальних мереж і електронної комерції. Дослідження зосереджене на тому, як саме ці інструменти трансформують маркетингові стратегії підприємств, сприяють підвищенню ефективності взаємодії з цільовою аудиторією та адаптації бізнесу до нових викликів у періоди змін і криз.

Постановка завдання. Метою статті є ретельний аналіз потенціалу, який відкривається перед маркетологами завдяки розвитку цифрових платформ та електронної комерції. Пропонується детально розглянути роль соціальних мереж і інтернет-маркетингу у формуванні сучасних маркетингових стратегій, зосереджуючись на можливостях і викликах, що виникають у цьому процесі. Крім того, стаття визначає ключові аспекти електронної комерції, які слід враховувати при розробці ефективних стратегій для залучення та утримання споживачів.

У даному дослідженні використано комбінацію загальнонаукових і спеціальних методів для аналізу впливу цифрових платформ і соціальних мереж на маркетингові стратегії. Основним методом є комплексний аналіз і синтез наукових робіт, спрямованих на вивчення взаємозв'язку між розвитком електронної комерції та змінами в поведінці споживачів. Методологія включає ретельне вивчення наукових публікацій, моніторинг сучасних досліджень, що аналізують використання інтернет-маркетингу, а також оцінку впливу новітніх технологій, таких як мобільна комерція, соціальна комерція та кібербезпека, на ефективність маркетингових стратегій.

У процесі аналізу особлива увага приділяється виявленню ключових аспектів, що

визначають успішність використання цифрових платформ у маркетинговій діяльності, а також впливу соціальних мереж на формування споживчих уподобань і поведінки.

Результати. Цифрові платформи стали невідривним елементом сучасного бізнес-середовища, пропонуючи компаніям нові можливості для взаємодії з клієнтами. Платформи, такі як Amazon, eBay, Alibaba та інші, забезпечують ефективні інструменти для управління продажами, логістикою та обслуговуванням клієнтів. Їхня інтеграція з системами аналітики даних дозволяє підприємствам отримувати глибоке розуміння потреб споживачів і відповідно адаптувати свої пропозиції. Цифрові платформи створюють конкурентне середовище, де інформація про якість і ціни продуктів стає доступною для всіх учасників ринку. Це стимулює підприємства до інновацій та покращення своїх пропозицій [10; 11].

Інтеграція цифрових платформ з системами аналітики даних стала однією з ключових переваг. Це дозволяє підприємствам:

- отримувати глибоке розуміння потреб споживачів;
- адаптувати свої пропозиції відповідно до отриманих даних;
- визначати можливості для зростання та оптимізації витрат [12; 13]

Цифрові платформи також сприяють формуванню нових екосистем, які об'єднують постачальників, виробників і споживачів на одній платформі. Це дозволяє спростити процеси обміну інформацією та здійснення транзакцій, що підвищує ефективність бізнесу. Вони змінюють традиційні бізнес-моделі, впроваджуючи моделі на основі підписки. Такі моделі стають популярними в різних галузях, від програмного забезпечення до харчування, забезпечуючи стабільні грошові потоки та підтримуючи довгострокові відносини з клієнтами [14]. Компанії, такі як Netflix, успішно використовують моделі підписки, що дозволяє забезпечити стабільний дохід і підтримувати лояльність клієнтів через персоналізований контент. Інші приклади включають Shopify, яка надає малому бізнесу інструменти для виходу на глобальні ринки, забезпечуючи прості рішення для створення онлайн-магазинів.

Незважаючи на численні переваги, впровадження цифрових платформ супроводжується певними викликами. Питання конфіденційності даних та кібербезпеки є критично важливими, оскільки компанії збирають та зберігають великі обсяги персональної інформації споживачів. Крім того, залежність від великих платформ, таких як Amazon, може створювати ризики для бізнесу у випадку зміни їхньої політики або умов співпраці.

Цифрові платформи відкривають нові можливості для малого і середнього бізнесу, дозволяючи конкурувати на рівні з великими корпораціями. Вони забезпечують доступ до глобальних ринків та інструментів для аналітики, що дозволяє ефективно керувати бізнесом. Проте висока конкуренція на цифрових платформах та необхідність технічної експертизи можуть стати викликами для менших компаній.

З розвитком новітніх технологій, таких як штучний інтелект, блокчейн та Інтернет речей (IoT), цифрові платформи отримують нові можливості для вдосконалення бізнес-процесів. Інтеграція цих технологій дозволяє покращувати персоналізацію, підвищувати ефективність операцій і забезпечувати більш високий рівень безпеки транзакцій.

Впровадження цифрових платформ у бізнес-процеси не лише підвищує ефективність управління продажами і обслуговуванням клієнтів, але й відкриває нові горизонти для інновацій та адаптації до змінюваного ринку. Підприємства, які активно використовують аналітику даних у поєднанні з цифровими платформами, мають значну конкурентну перевагу завдяки можливості швидко реагувати на потреби споживачів і ринкові тенденції.

У той час як цифрові платформи трансформують традиційні бізнес-процеси, соціальні мережі та інструменти інтернет-маркетингу відкривають нові можливості для взаємодії з аудиторією. Використання цих каналів дозволяє підприємствам не лише просувати свої продукти, але й формувати лояльність клієнтів, створюючи інтерактивний простір для комунікації. Соціальні мережі та інструменти інтернет-маркетингу стали ключовими драйверами трансформації бізнес-комунікації, надаючи підприємствам інструменти для гнучкої взаємодії з аудиторією та формування тривалих відносин. Ці технології не лише змінюють способи просування, а й перетворюють клієнтів на активних учасників бізнес-процесів.

Необхідно зазначити, що традиційний маркетинг часто спирається на односторонню комунікацію через традиційні медіа (телебачення, радіо, друковані ЗМІ), де компанії мають обмежену можливість для взаємодії з аудиторією. Це зазвичай веде до високих витрат на рекламу, а ефективність кампаній важко оцінити в реальному часі. Цифровий маркетинг, зокрема через соціальні мережі та інтернет-інструменти, дозволяє бізнесам встановлювати двосторонній діалог з аудиторією, що сприяє значно більшій взаємодії та залученості. Інструменти, такі як чат-боти, дозволяють забезпечити миттєвий відгук на запитання, що підвищує рівень задоволення клієнтів. Крім того, цифрові платформи дозволяють здійснювати точне таргетування за інтересами, геолокацією або поведінкою користувачів, що робить рекламні кампанії більш ефективними та економічними. Завдяки можливості швидкої адаптації до змін на ринку (зміни в попиті, кризи), компанії можуть оперативно коригувати свої стратегії, знижуючи ризики. Створення спільнот навколо бренду через соціальні мережі також дозволяє формувати лояльність серед клієнтів, підвищуючи довгострокову цінність взаємодії з ними. Загалом, перехід від традиційних методів маркетингу до цифрових інструментів не лише знижує витрати на рекламу, а й забезпечує більш ефективну та гнучку комунікацію, що підвищує конкурентоспроможність бізнесів у сучасному світі.

Соціальні мережі забезпечують двосторонній діалог, де користувачі можуть коментувати, ставити запитання та брати участь у опитуваннях. Наприклад, портал ФАКТ використовує живі трансляції та дискусії в коментарях, перетворюючи новини на платформи для колективного обговорення [16; 17]. Така стратегія не лише підвищує залученість, а й дозволяє адаптувати контент під потреби аудиторії.

Інструменти інтернет-маркетингу, такі як чат-боти, автоматизують комунікацію, забезпечуючи миттєву відповідь на запитання клієнтів у будь-який час. Вони інтегруються з месенджерами (Telegram, Viber) та соцмережами, пропонуючи персоналізовані рішення для імпульсних покупок [18]. Наприклад, українські інтернет-магазини використовують чат-боти для інформування про статус доставки або акції, що зменшує навантаження на службу підтримки.

Соціальні платформи дозволяють формувати спільноти навколо бренду, де клієнти відчують себе частиною колективу. Це підсилюється завдяки:

- публікаціям ексклюзивного контенту (наприклад, закулісні відео або інтерв'ю);
- можливості обговорення продуктів у групах;
- використанню історій клієнтів у маркетингових кампаніях, як це робить «Розетка», інтегруючи відгуки у соцмережі.

Маркетинг у соціальних мережах відрізняється від класичних підходів (телебачення, радіо) можливістю: точного таргетування аудиторії за геолокацією, інтересами або поведінкою; миттєвого аналізу ефективності кампаній через метрики охоплення та взаємодії; зниження витрат на рекламу для малого бізнесу завдяки гнучким бюджетам.

Таблиця 1

Порівняння традиційного маркетингу та цифрових інструментів інтернет-маркетингу

Table 1

Comparison of traditional marketing and digital internet marketing tools

Критерій	Традиційний маркетинг	Цифровий маркетинг (соцмережі, інтернет)
Канали	Телебачення, радіо, друковані ЗМІ, білборди	Соціальні мережі (Facebook, Instagram), месенджери
Взаємодія з аудиторією	Одностороння комунікація	Двосторонній діалог: коментарі, опитування, лайки
Таргетування	Загальна аудиторія, обмежене географією	Точне налаштування за інтересами, поведінкою, геолокацією
Оцінка ефективності	Важко виміряти, затримка в отриманні даних	Миттєві метрики: охоплення, CTR, конверсії
Вартість кампаній	Високі витрати, особливо для ТБ-реклами	Гнучкі бюджети, підходить для малого бізнесу
Час реалізації	Тривалий підготовчий період, складна корекція	Швидкий запуск, можливість оперативних змін
Персоналізація	Обмежена	Висока: індивідуальні пропозиції через чат-боти
Залучення інфлюенсерів	Не використовується	Співпраця з мікро- та макроінфлюенсерами
Формування спільноти	Відсутнє	Побудова лояльних спільнот навколо бренду
Гнучкість до змін ринку	Повільна адаптація	Швидка реакція на зміни попиту або кризи
Критерій	Традиційний маркетинг	Цифровий маркетинг (соцмережі, інтернет)

складено автором на основі джерела [15]

Інтеграція цих інструментів призводить до переходу від одноразових продажів до моделей на основі постійної взаємодії. Наприклад, компанії використовують соцмережі для тестування нових продуктів через опитування, зменшуючи ризики невдачі. Це також дозволяє швидко реагувати на зміни попиту, як це відбувалося під час війни в Україні, коли бізнеси адаптували умови доставки та оплати через онлайн-канали.

Крім того, активне використання інфлюенсерів у соціальних мережах стає ефективною стратегією для залучення нових клієнтів і підвищення впізнаваності бренду. Співпраця з мікро- і макроінфлюенсерами дозволяє компаніям досягати вузькоспеціалізованих аудиторій, що підвищує ефективність маркетингових кампаній. При цьому важливо враховувати автентичність і відповідність обраного інфлюенсера цінностям бренду, щоб зберегти довіру аудиторії.

Таким чином, соціальні мережі та цифровий маркетинг перетворюються з інструментів просування на стратегічні активи, що забезпечують глибоку інтеграцію бізнесу в життєвий цикл клієнта, сприяючи побудові довгострокових відносин і підвищенню конкурентоспроможності на ринку. Успішне застосування інструментів цифрового маркетингу та соціальних мереж стимулює еволюцію маркетингових стратегій в епоху електронної комерції. Інтеграція новітніх технологій не лише змінює підходи до взаємодії з клієнтами, а й сприяє виникненню нових трендів, які кардинально трансформують саму сутність комерційних відносин.

Тренди в електронній комерції сьогодні визначають багато аспектів маркетингових стратегій, змінюючи підходи до продажів та взаємодії з клієнтами. Одним із головних напрямів є зростання мобільних покупок. Все більше споживачів віддають перевагу покупкам через смартфони та планшети, оскільки це дозволяє здійснювати покупки в будь-який час і з будь-якого місця. Для бізнесу це означає необхідність оптимізації своїх сайтів і додатків під мобільні платформи, щоб полегшити покупку та зробити її максимально зручною для користувача.

Персоналізація пропозицій також стала важливим трендом у сфері електронної комерції. Сучасні технології, зокрема алгоритми машинного навчання та аналізу великих даних, дозволяють бізнесам створювати персоналізовані пропозиції, які відповідають інтересам і потребам кожного клієнта. Це може бути рекомендована продукція на основі історії покупок, поведінки на сайті або через персоналізовані листи, що дозволяє підвищити лояльність клієнтів і збільшити обсяг продажів.

Застосування штучного інтелекту (ШІ) є ще одним значущим трендом, який активно змінює стратегії електронної комерції. ШІ дозволяє не лише прогнозувати потреби споживачів, а й автоматизувати ряд процесів, таких як управління запасами, ціноутворення та маркетингові кампанії. За допомогою інструментів штучного інтелекту бізнеси можуть виявляти тенденції у поведінці клієнтів і передбачати їх майбутні покупки, що дозволяє своєчасно пропонувати актуальні продукти та знижки, покращуючи користувацький досвід.

Також значну роль у зміні маркетингових стратегій відіграє використання чат-ботів, які допомагають компаніям швидко реагувати на запити клієнтів, надаючи інформацію про товари, процеси доставки та навіть здійснюючи консультації в режимі реального часу. Чат-боти, зокрема, інтегровані в месенджери, соціальні мережі та мобільні додатки, створюють безперервну і персоналізовану комунікацію з клієнтами, що полегшує процес покупок та підвищує задоволення від взаємодії з брендом.

Мобільні платформи та інноваційні інструменти взаємодії стають все більш важливими для бізнесів, оскільки вони дозволяють зменшити бар'єри між компанією і споживачем, надаючи можливість швидко реагувати на зміни в попиті та адаптуватися до нових умов. Наприклад, під час пандемії COVID-19 та інших кризових ситуацій багато компаній змогли адаптувати свої бізнес-моделі та моделі продажу завдяки використанню онлайн-каналів і мобільних додатків.

Зміни, викликані військовим конфліктом на території України, спричинили значні корективи в багатьох аспектах бізнес-процесів, зокрема в електронній комерції. Підприємства змушені були швидко адаптуватися до нових умов, щоб зберегти зв'язок зі споживачами та забезпечити безперервний процес продажів. Важливими стали онлайн-канали комунікації, доставка та оплата, а також соціальна відповідальність бізнесу. Таблиця 2 показує, як саме змінилася діяльність бізнесів в Україні через військові дії та які стратегії були застосовані для адаптації маркетингових кампаній і забезпечення стабільної роботи.

Під час військових дій багато компаній змістили фокус на онлайн-канали продажів, оскільки традиційні фізичні магазини стали менш доступними для клієнтів. Це включало активне використання мобільних платформ, електронної пошти, онлайн-чатів і соціальних мереж для інформування про товари, акції, умови доставки та оплати. Багато бізнесів почали надавати спеціальні умови для військових, волонтерів і постраждалих від конфлікту, що допомогло не лише зберегти лояльність клієнтів, а й підтримати соціальні ініціативи. Одним із основних викликів для бізнесів стало забезпечення стабільних умов доставки в умовах непередбачуваних обставин та постійних змін у безпековій ситуації. Багато компаній розробляли нові варіанти доставки, такі як доставка через Поштові відділення або інші безпечні канали, а також

адаптували способи оплати, надаючи клієнтам можливість оплачувати онлайн, зокрема через мобільні додатки та платіжні системи.

Таблиця 2

Адаптація бізнес-стратегій в умовах військових дій в Україні: зміни в електронній комерції та маркетингових стратегіях

Table 2

Adapting business strategies in the context of military operations in Ukraine: changes in e-commerce and marketing strategies

Аспект	Зміни через військові дії в Україні	Стратегії адаптації
Онлайн-продажі	Зміщення фокусу на онлайн-канали продажу через закриття фізичних магазинів	Інтеграція мобільних платформ, електронної пошти, онлайн-чатів та соціальних мереж для продажу і взаємодії з клієнтами
Доставка та оплата	Проблеми з доставкою через безпекові обставини та зміни в логістиці	Розробка альтернативних варіантів доставки (через Поштові відділення, безпечні канали), онлайн-оплата через мобільні додатки
Підтримка соціальних ініціатив	Підтримка ЗСУ та благодійних ініціатив через бізнеси	Благодійні акції, частина доходів на підтримку військових або гуманітарних проєктів, залучення клієнтів через соцмережі
Поведінка споживачів	Зміни у поведінці споживачів через економічну нестабільність	Перехід на практичні покупки, акцент на необхідних товарах і послугах
Інновації в комунікації	Пошук нових каналів для комунікації з клієнтами через відключення зв'язку	Використання чат-ботів, відео, живих трансляцій, соціальних мереж для забезпечення безперервного зв'язку

складено автором на основі джерела [19; 20]

Бізнеси активно долучаються до благодійних акцій, надаючи частину своїх доходів на підтримку ЗСУ або гуманітарні ініціативи. Це дозволило не лише зміцнити імідж бренду, але й підтримати соціальну відповідальність. Багато компаній активно використовували соціальні мережі для анонсування таких ініціатив, залучаючи своїх клієнтів до участі в акціях. Військові дії вплинули на поведінку споживачів, оскільки багато людей стали більш обережними у своїх витратах і орієнтувалися на базові потреби, а не на емоційні покупки. Це призвело до зміни в стратегіях маркетингу: бренди почали акцентувати увагу на практичності, якості та корисності своїх продуктів, акцентуючи на наданні необхідних товарів та послуг.

В умовах війни бізнеси активно використовували інноваційні методи комунікації через соціальні мережі та чат-боти для того, щоб залишатися на зв'язку з клієнтами навіть під час відключень зв'язку або інших непередбачуваних ситуацій. Важливими інструментами стали відео та живі трансляції, що допомагали утримувати увагу аудиторії та актуалізувати важливі для клієнтів питання, такі як умови доставки, новини з компанії та акції.

У підсумку, війна в Україні не тільки суттєво змінила економічну ситуацію, але й вимагала від компаній швидкої адаптації до нових реалій, зокрема через цифрові канали. Цей період став тестом на гнучкість для багатьох бізнесів, які намагались зберегти зв'язок з клієнтами та підтримати економіку в складних умовах. Персоналізація пропозицій і застосування технологій, таких як штучний інтелект та чат-боти, стали важливими складовими стратегії, що дозволяють бізнесам залишатися конкурентоспроможними навіть в умовах постійних змін.

Висновки. Дослідження впливу цифрових платформ на бізнес-середовище та маркетинг показує значущість технологій для адаптації бізнесів до сучасних викликів і можливостей. Цифрові платформи, включаючи соціальні мережі та інші інструменти інтернет-маркетингу, значно змінюють підходи до взаємодії з аудиторією, дозволяючи брендам формувати лояльні спільноти, забезпечувати миттєву комунікацію та підтримувати високу ефективність маркетингових кампаній. Застосування нових технологій, таких як штучний інтелект і блокчейн, пропонує нові горизонти для підвищення персоналізації та забезпечення безпеки в бізнес-середовищі.

Наукова новизна полягає в комплексному дослідженні інтеграції цифрових платформ у бізнес-процеси та маркетингові стратегії, з акцентом на їх роль у створенні конкурентного середовища, а також у адаптації до глобальних змін, зокрема під час кризових ситуацій, таких як військові дії на території України. Це дослідження додає нові виміри до розуміння того, як технології можуть покращити гнучкість бізнесів в умовах нестабільності.

Теоретичне значення дослідження полягає в розробці нових підходів і моделей по пристосуванню маркетингових стратегій до умов цифрових платформ та кризових ситуацій, таких як військові дії на території України. Це дозволяє не тільки краще зрозуміти, як технології змінюють традиційні маркетингові підходи, а й запропонувати ефективні методи адаптації для різних типів бізнесів. Вивчення цього процесу відкриває нові горизонти для подальших теоретичних розробок у галузі цифрового маркетингу, зокрема в контексті кризових ситуацій.

Практичне значення дослідження полягає у визначенні практичних стратегій для малих та середніх бізнесів, які дозволяють ефективно використовувати цифрові інструменти для підтримки клієнтської лояльності, збереження конкурентоспроможності та адаптації до швидко змінюваного ринкового середовища. Це дослідження допомагає підприємствам орієнтуватися в сучасних умовах і вибудовувати стратегії, що відповідають вимогам цифрового середовища, при цьому враховують ризики та виклики, пов'язані з кризами, наприклад, війною або іншими глобальними потрясіннями.

Перспективи подальших наукових розробок включають дослідження інтеграції штучного інтелекту та блокчейн-технологій для покращення маркетингових кампаній, забезпечення персоналізації та автоматизації процесів. Також важливими є розробка нових моделей маркетингових стратегій для різних бізнес-сегментів, що враховують специфіку кризових ситуацій і змін у поведінці споживачів.

1. Verma S., Dixit D. G. K. The Future of E-commerce: Trends, Challenges, and Opportunities. *International Journal for Research in Applied Science and Engineering Technology*. 2023. Vol. 11, no. 7. P. 934–937. URL: <https://doi.org/10.22214/ijraset.2023.54758> (дата звернення: 04.02.2025).
2. Bruce E., Zhao S., Egala S.B, Godson K. Yegenmuradov M. Social Media and Its Connection to Business Performance—A Literature Review. *American Journal of Industrial and Business Management*. 2022. Vol. 12, no. 05. P. 877–893. URL: <https://doi.org/10.4236/ajibm.2022.125045> (дата звернення: 04.02.2025).
3. Гречаник О., Хлебнікова Т., Темченко О. DIGITAL-маркетинг як інструмент антикризового розвитку підприємств. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-78> (дата звернення: 15.03.2025).
4. Григорчук Т., Петровчан Д. Застосування цифрового маркетингу в кризових умовах середовища. *Ринкова інфраструктура*. 2021. № 60. URL: <https://doi.org/10.32843/infrastructure60-12> (дата доступу: 15.05.2025).
5. Клімович О. Вплив цифрового маркетингу на стратегії та виклики сучасного бізнесу в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-18> (дата звернення: 15.03.2025).
6. Зеркаль А., Балабуха К. Вплив цифрового маркетингу на розвиток підприємств в умовах військового часу. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. 2022. № 11(67). URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-11-8431> (дата доступу: 15.03.2025).

7. Mandler T. et al. Guest editorial: International marketing perspectives on digital platforms and their ecosystems. *International Marketing Review*. 2024. Vol. 41, no. 5. P. 849–855. URL: <https://doi.org/10.1108/imr-09-2024-392> (дата звернення: 15.03.2025).
8. Shankar V. et al. Digital marketing communication in global marketplaces: A review of extant research, future directions, and potential approaches. *International Journal of Research in Marketing*. 2021. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2021.09.005> (дата звернення: 15.03.2025).
9. Т.-Н. Cham et al. Digitalization and its impact on contemporary marketing strategies and practices. *Journal of Marketing Analytics*. 2022. URL: <https://doi.org/10.1057/s41270-022-00167-6> (дата звернення: 15.03.2025).
10. Міца В., Лях І. Застосування цифрових платформ підприємництва в малому та середньому бізнесі. *Актуальні проблеми економіки*. 2023. С. 6–11. URL: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2023-1-262-6-11> (дата звернення: 04.02.2025).
11. Писаревська Г., Куценко Т., Мартовицький А. Цифрові платформи в економіці: сучасні тенденції та напрямки розвитку. *Український журнал прикладної економіки і технологій*. 2023. Вип. 8, № 4. С. 174–178. URL: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-4-27> (дата звернення: 04.02.2025).
12. Використання аналітики даних для визначення потреб користувачів та вдосконалення продукту. URL: <https://www.londonproduct.academy/post/vikoristannya-analitiki-danih-dlya-viznachennya-potreb-koristuvachiv-ta-vdoskonalennya-produktu> (дата звернення: 04.02.2025).
13. Демчина Д. Цифрова трансформація в Україні: Тенденції та виклики. URL: <https://business-broker.com.ua/blog/tsyfrova-transformatsiya-v-biznesi-kliuchovi-aspekty-ta-perevahy/> (дата звернення: 04.02.2025).
14. Здреник В., Грод А., Очеретко Б., Бохонський В. Вплив цифрових технологій на розвиток бізнесу: трансформація бізнес-моделей та управління інноваційними проектами. *Економічний аналіз*. 2024. Т.34, № 2. URL: <https://doi.org/10.35774/econ2024.02.453> (дата звернення: 04.02.2025).
15. Бондаренко В., Омеляненко О. Цифровий маркетинг сьогодення: переваги та недоліки. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-3> (дата звернення: 04.02.2025).
16. ФАКТ і соціальні мережі: як портал взаємодіє з аудиторією. (2024). *Портал про місто*. URL: <https://kropyvnytskyi.kr.ua/fakt-u-sotsmerezah-spilkuvannya-z-chytachamy/> (дата звернення: 04.02.2025).
17. Роль соціальних мереж у популяризації комерційних об'єктів: як медіа впливають на оренду бізнес-центрів. *riabova.io*. URL: <https://riabova.io/blog/rol-sotsialnyh-setej-v-populjarizatsii-kommercheskih-obektov-kak-media-vlijajut-na-arendu-biznes-tsentrov> (дата звернення: 04.02.2025).
18. Катрич Л. З чого складається інтернет-маркетинг: стратегії, інструменти, тренди. *Sprava*. URL: <https://sprava.ua/blog/z-chogo-skladaetsya-internet-marketing> (дата звернення: 04.02.2025).
19. Мельник Т. Український бізнес в умовах війни: сучасний стан, проблеми та шляхи їх вирішення. *Journal of Innovations and Sustainability*. 2023. №7(3), 07. URL: <https://doi.org/10.51599/is.2023.07.03.07> (дата звернення: 04.02.2025).
20. Наумов С. Як український бізнес виживає під час війни. *Економічна правда*. URL: <https://epravda.com.ua/columns/2023/03/06/697711/> (дата звернення: 04.02.2025).

References

1. Verma, S., and D. G. K. Dixit. "The Future of E-commerce: Trends, Challenges, and Opportunities". *International Journal for Research in Applied Science and Engineering Technology*, vol. 11, no. 7, 2023, pp. 934–937, <https://doi.org/10.22214/ijraset.2023.54758>.
2. Bruce, E., Zhao, S., Egala, S.B, Godson, K., and M. Yegenmuradov. "Social Media and Its Connection to Business Performance—A Literature Review." *American Journal of Industrial and Business Management*, vol. 12, no. 05, 2022, pp. 877–893, <https://doi.org/10.4236/ajibm.2022.125045>.
3. Grechanyk, O., Khlebnikov, A. T., and O. Temchenko. "DIGITAL marketing as a tool for anti-crisis development of enterprises. *Economy and Society*", no. 43, 2022, <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-78>.
4. Hryhorchuk, T., and D.Petrovchan. "Application of digital marketing in crisis conditions of the environment." *Market Infrastructure*, no. 60, 2021, <https://doi.org/10.32843/infrastructure60-12>.
5. Klimovych, O. "The impact of digital marketing on the strategies and challenges of modern business in Ukraine". *Economy and Society*. no. 63. 2024, <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-18>
6. Zerkal A., and K.Balabukha. "The impact of digital marketing on the development of enterprises in wartime conditions". *International scientific journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"*, no. 11(67), 2022, <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-11-8431>
7. Mandler, T., et al. "Guest editorial: International marketing perspectives on digital platforms and their ecosystems." *International Marketing Review*, vol. 41, no. 5, 2024, pp. 849–855, <https://doi.org/10.1108/imr-09-2024-392>.

8. Shankar, V., et al. "Digital marketing communication in global marketplaces: A review of extant research, future directions, and potential approaches." *International Journal of Research in Marketing*, 2021, <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2021.09.005>.
9. Cham, T.-H., et al. "Digitalization and its impact on contemporary marketing strategies and practices." *Journal of Marketing Analytics*, 2022, <https://doi.org/10.1057/s41270-022-00167-6>
10. Mitsa, V., and I. Lyakh. "Application of digital entrepreneurship platforms in small and medium-sized businesses." *Actual Problems of Economics*, 2023, pp. 6–11, <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2023-1-262-6-11>.
11. Pysarevska, H., Kutsenko, T., and A. Martovitskiy. "Digital platforms in the economy: current trends and directions of development." *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, vol. 8, no. 4, 2023, pp. 174–178, <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-4-27>.
12. "Using data analytics to identify user needs and improve the product." Londonproduct, www.londonproduct.academy/post/vikoristannya-analitiki-danih-dlya-viznachennya-potreb-koristuvachiv-ta-vdoskonalennya-produktu. Accessed 04 Feb.2025.
13. Demchyna, D. "Digital Transformation in Ukraine: Trends and Challenges." *Business Broker*, 2024, business-broker.com.ua/blog/tsyfrova-transformatsiia-v-biznesi-kliuchovi-aspekty-ta-perevahy/ Accessed 04 Feb.2025.
14. Zdrenyk, V., Grod, A., Ocheretko, B., and V.Bohonskyi. "The impact of digital technologies on business development: transformation of business models and management of innovative projects." *Economic Analysis*, vol. 34. no. 2, 2024, <https://doi.org/10.35774/econa2024.02.453>
15. Bondarenko V., and O. Omelyanenko. "Digital marketing today: advantages and disadvantages." *Economy and society*, no. 67, 2024, <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-3>
16. "FAKT and social networks: how the portal interacts with the audience." *Portal about the city, kropyvnytskyi.kr.ua/fakt-u-sotsmrezhah-spilkuvannya-z-chytachamy/* Accessed 04Feb. 2025.
17. "The role of social networks in the promotion of commercial facilities: how the media influence the rental of business centers" *Riabova.io*, riabova.io/blog/rol-sotsialnyh-setej-v-populjarizatsii-kommercheskih-obektov-kak-media-vlijajut-na-arendu-biznes-tsentrov. Accessed 04Feb.2025.
18. Katrich, L. "What does internet marketing consist of: strategies, tools, trends". *Sprava*, sprava.ua/blog/z-chogo-skladaetsya-internet-marketing, Accessed 04 Feb.2025.
19. Melnyk, T. "Ukrainian Business in Wartime: Current State, Problems and Ways to Solve Them." *Journal of Innovations and Sustainability*, no.7(3), 2023, pp. 07, <https://doi.org/10.51599/is.2023.07.03.07>. Accessed 04Feb.2025.
20. Naumov, S. "How Ukrainian business survives during war." *Economic Truth*, epravda.com.ua/columns/2023/03/06/697711/ Accessed 04Feb.2025.

Дата подання: 28.04.2025

МАРКЕТИНГ І ЛОГІСТИКА
MARKETING AND LOGISTICS

УДК 658.8

doi: <https://doi.org/10.15330/apred.1.21.279-287>

Косар Н. С.¹, Мельник Х. Р.²

**СОЦІАЛЬНО-ВІДПОВІДАЛЬНИЙ МАРКЕТИНГ НА РИНКУ ДОПОМІЖНИХ
ЗАСОБІВ РЕАБІЛІТАЦІЇ**

Національний університет «Львівська політехніка»
Міністерство освіти і науки України,
Кафедра маркетингу і логістики,
вул. Степана Бандери, 12, м. Львів,
79000, Україна,
¹тел.: +380982471344,
e-mail: nataliia.s.kosar@lpnu.ua
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0180-2630>

²тел.: +380967548193,
e-mail: khrystyna.melnyk.mk.2022@lpnu.ua
ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-8751-2974>

Анотація. Встановлено, що соціально-відповідальний маркетинг є невід'ємною складовою діяльності сучасних підприємств, але його реалізація залежить від особливостей пропонованих товарів. Метою статті є дослідження ключових аспектів реалізації соціально-відповідального маркетингу продавцями на ринку допоміжних засобів реабілітації через використання ними омніканального маркетингу та зворотніх каналів розподілу товарів у своїй діяльності. З огляду на зростання кількості людей з інвалідністю ці питання набувають сьогодні особливої актуальності. Для реалізації мети роботи було зібрано та проаналізовано вторинну маркетингову інформацію про ринок засобів реабілітації, використано метод спостереження за діяльністю продавців засобів реабілітації, бенчмаркінгу, систематизації та порівняння. Наукова новизна роботи полягає у поглибленні теоретико-методичних засад використання концепції соціально-відповідального маркетингу підприємствами, що орієнтовані у своїй діяльності на людей з обмеженими можливостями. Встановлено, що у процесі закупівлі товарів в умовах воєнного стану, споживачі віддають перевагу тим брендам, які впровадили принципи соціальної-відповідальності у свою діяльність. У статті проведено дослідження продавців, які реалізують допоміжні засоби для реабілітації у м. Львові. Виявлено, що усі компанії забезпечують інформування споживачів щодо пропонованих товарів на сайті, але не всі вони надають можливість придбання товарів онлайн. Серед послуг, які надають такі продавці, можна виділити консультації фахівців. Одночасно деякі продавці, зокрема, ТОВ «Медичний магазин» використовує канали зворотного розподілу товарів, викуповуючи вживані крісла колісні, а також пропонує послуги прокату реабілітаційної техніки, що збільшує її доступність для потребуючих. У цьому напрямі рекомендованою ініціативою для торгових посередників, що реалізують засоби реабілітації, буде розробка платформи для людей з інвалідністю, на якій вони зможуть одержати допоміжні засоби для реабілітації, які вже були у вжитку при умові належної перевірки якості таких товарів продавцями аналогічних товарів чи купити нові товари у торгових посередників та вітчизняних виробників. Це свідчить про практичну цінність даного дослідження.

Ключові слова: соціально-відповідальний маркетинг, засоби реабілітації, люди з обмеженими можливостями, багатоканальний маркетинг, зворотні канали розподілу товарів.

Kosar N. S.¹, Melnyk Kh. R.²

SOCIALLY RESPONSIBLE MARKETING IN THE MARKET OF REHABILITATION AIDS

Lviv Polytechnic National University
Ministry of Education and Science of Ukraine,
Department of Marketing and Logistic,
Stepana Bandery str. 12, Lviv,
79000, Ukraine,
¹tel.: +380982471344,
e-mail: natalia.s.kosar@lpnu.ua
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0180-2630>

²tel.: +380967548193,
e-mail: khrystyna.melnyk.mk.2022@lpnu.ua
ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-8751-2974>

Abstract. It has been established that socially responsible marketing is an integral part of the activities of modern enterprises, but its implementation depends on the characteristics of the goods offered. The purpose of the article is to study the key aspects of implementation of socially responsible marketing by sellers in the market of rehabilitation aids through the use of omnichannel marketing and reverse distribution channels in their activities. Considering the growing number of people with disabilities, these issues are of particular relevance today. To achieve the aim of the study, secondary marketing information on the rehabilitation equipment market was collected and analyzed, using the method of observing the activities of rehabilitation equipment sellers, benchmarking, systematization and comparison. The scientific novelty of the work lies in the development of the theoretical and methodological foundations of using the concept of socially responsible marketing by enterprises that are focused on people with disabilities. It has been found that in the process of purchasing goods under martial law, consumers prefer those brands that have implemented the principles of social responsibility in their activities. The article presents a study of sellers of rehabilitation aids in Lviv. It was found that all companies provide information to consumers about their products on their websites, but not all of them provide the opportunity to purchase goods online. Among the services provided by such sellers, one can highlight expert consultations. At the same time, some sellers, such as Medical Shop LLC, use reverse distribution channels, buying back used wheelchairs, and also offer rehabilitation equipment rental services, which increases its availability to those in need. In this area, a recommended initiative for resellers of rehabilitation equipment would be to develop a platform for people with disabilities where they can obtain used rehabilitation equipment, subject to proper quality control by sellers of similar goods, or buy new goods from resellers and domestic manufacturers. This demonstrates the practical value of this study.

Keywords: socially responsible marketing, rehabilitation aids, people with disabilities, multichannel marketing, reverse distribution channels.

Вступ. Сучасний ринок допоміжних засобів реабілітації динамічно розвивається в умовах підвищеного попиту, зумовленого демографічними змінами та збільшенням кількості людей з інвалідністю. У той же час споживачі шукають на ньому не лише

якісної продукції, а й відповідального ставлення продавців до етичних, соціальних та екологічних аспектів ведення бізнесу. У цьому контексті соціально-відповідальний маркетинг набуває особливого значення, адже він орієнтований не тільки на отримання підприємствами прибутку, а й на забезпечення доступності необхідних товарів споживачам, забезпечення прозорості комунікації і підтримку інклюзивності. Проте багато підприємств, досі зосереджуються переважно на комерційних інтересах. Таким чином, доцільно дослідити, як соціально-відповідальний маркетинг впливає на ринок засобів реабілітації та як його основні принципи впроваджені у діяльність продавців на ньому.

Останні дослідження в сфері соціально-відповідального маркетингу передбачають аналіз реалізації етичних принципів у діяльності компаній. Рибіна О., Летуновська Н., Кужьор А. аналізують роль соціально-відповідального маркетингу у підвищенні конкурентоспроможності підприємств. Вони підкреслюють, що інтеграція етичних, соціальних та екологічних стандартів сприяє покращенню репутації підприємств на ринку, зміцненню довіри споживачів до них і формуванню додаткових конкурентних переваг [1, с. 92]. Соціально-відповідальний маркетинг як основу розвитку підприємств розглядає Харченко Т. Автор відзначає, що ключовими факторами для успішного впровадження підприємствами даного різновиду маркетингу є вибір цільових аудиторій, планування часових рамок та бюджету заходів, інтеграція принципів у всі аспекти їх маркетингової діяльності та налагодження ефективної комунікації з громадськістю [2]. Засади концепції соціально-відповідального маркетингу підприємства досліджує і Петровський О. Автор розглядає соціально-відповідальний маркетинг як модель управління, орієнтовану на реалізацію продукції з соціальними та екологічними цінностями, що використовуються в інтересах підприємства та суспільства загалом [3, с. 357]. Сотник А., Карпенко В. зосереджуються на дослідженнях особливостей маркетингу підприємств, які надають послуги у сфері фізичної реабілітації людей. Дані науковці наголошують, що ключові напрямки маркетингової діяльності у сфері фізичної реабілітації пов'язані з такими аспектами як інформування ринку та просвітництвом, персоналізацією, розвитком довгострокових комунікацій з клієнтами, колаборацією з спеціалістами, активним використанням соціальних мереж та програм лояльності і використанням інноваційних технологій [4, с. 377]. Македон В. досліджує вплив соціально-відповідального маркетингу на розвиток потенціалу людей з обмеженими можливостями. Автор акцентує увагу на значенні інклюзивного маркетингу та цифрових технологій для забезпечення однакових можливостей людей з особливими потребами, посилення їх залучення до соціуму та покращенні умов життя. Даним науковцем підкреслюється важливість інноваційних підходів у маркетингових кампаніях підприємств, що не лише сприяють обізнаності щодо інклюзії, а й виражають соціальну відповідальну позицію у бізнесі [5, с. 12]. Попри велику кількість досліджень у сфері соціально-відповідального маркетингу, все ще залишаються питання, що вимагають більш детального вивчення, наприклад в контексті ринку допоміжних засобів реабілітації. Даний ринок має важливе соціальне значення, адже він допомагає покращити якість життя людей з особливими потребами.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження ключових аспектів реалізації соціально-відповідального маркетингу продавцями на ринку допоміжних засобів реабілітації через використання ними омніканального маркетингу та зворотніх каналів розподілу товарів у своїй діяльності. З урахуванням зростання кількості людей з інвалідністю питання доступності продукції для них набуває особливої актуальності.

Для реалізації мети роботи необхідно зібрати та проаналізувати вторинну маркетингову інформацію про ринок засобів реабілітації, використати метод

спостереження за діяльністю продавців засобів реабілітації, бенчмаркінгу, систематизації та порівняння.

Результати. Сьогодні, споживачі все частіше обирають бренди, які розділяють їхні цінності та роблять внесок у вирішення соціально важливих проблем. Соціально-відповідальний маркетинг передбачає реалізацію підприємствами важливих соціальних ініціатив, належну підтримку різноманітних вразливих категорій населення, а також участь підприємств у проведенні благодійної діяльності та розвитку громадських проєктів [3, с. 357].

У галузі медицини та реабілітації ключовими факторами є якість, доступність товарів та послуг, постійний розвиток фахівців та технологій, а також турбота про споживачів. Соціальна відповідальність у цих сферах починається з процесу розробки продукції, переходить в комунікацію зі споживачами, і триває до моменту реалізації товарів та їх подальшого обслуговування.

Основна мета маркетингової діяльності підприємств на ринку засобів реабілітації полягає в ретельному вивченні потреб і ідей, які сприяють покращенню здоров'я, підвищенню комфорту життя та соціалізації споживачів з особливими потребами. Ключовими принципами такої діяльності є клієнтоорієнтованість підприємств, їх здатність адаптуватися до постійних змін на ринку, цілісність інструментів просування, стратегічне бачення, інноваційність, належне забезпечення різними видами ресурсів та інноваційний підхід до обґрунтування маркетингових рішень [6, с. 21-22].

Станом на 2024 р. в Україні чисельність людей з інвалідністю перевищила 3 млн. осіб. У період з 2022 по 2024 рр. цей показник зріс на 10 % [7]. Серед основних причин можна виділити поступове старіння населення, нещасні випадки, ускладнення захворювань, а також, особливо серйозним фактором стало повномасштабне вторгнення рф в Україну. У зв'язку з цим, виробництво допоміжних реабілітаційних засобів стає все більш важливим і актуальним. Упродовж 2023 р. приблизно 10,5 тис. українців одержали протези верхніх та нижніх кінцівок, загалом було виготовлено понад 18 тис. од. таких товарів [7].

Підтримка людей з інвалідністю – це важливий крок до формування доступного та інклюзивного суспільства. Вона виступає як основна складова маркетингових стратегій підприємств, які пропонують засоби реабілітації. Допомога має ґрунтуватись на принципах поваги, рівноправ'я, а також забезпечувати вільний доступ до товарів, послуг та інформації. Співпраця між громадськими організаціями та медичними установами полегшує отримання необхідних послуг та товарів для людей, які потребують допомоги. Участь продавців засобів реабілітації у виставках, тренінгах чи майстер-класах, сприятиме зменшенню соціальної дистанції і допоможе сформувати толерантний соціум. Інтеграція людей з інвалідністю у проведення рекламних кампаній допоможе трансформувати систему цінностей людей, просувати нові моделі поведінки і уявлення та подолати стереотипи у суспільстві [8, с. 118].

При дослідженні ринку допоміжних засобів реабілітації важливо проаналізувати діяльність основних компаній, які здійснюють реалізацію цієї продукції. При вивченні таких підприємств, можна оцінити якість обслуговування, доступність товарів для різних груп населення, а також ефективність впровадження принципів соціально-відповідального маркетингу. Для аналізу було обрано підприємства за такими критеріями: наявність збутової мережі, наявність сайту та фізичної торговельної точки у м. Львові і присутність в асортименті допоміжних засобів реабілітації. Розглянемо відомі магазини, які пропонують реабілітаційні товари у м. Львові: «Медтехніка Ortomedica», «Med-Magazin», «Ортотехно», «Orto Smart – Медтехніка», «Ортосалон» та «Baldinelli» – табл. 1.

Таблиця 1

Порівняння діяльності продавців у сфері допоміжних засобів реабілітації у м. Львові

Table 1

Comparison of the activities of enterprises in the field of rehabilitation aids in Lviv

Підприємство	Оформлення замовлення на сайті та наявність програми лояльності	Послуги	Присутність у соцмережах
ТОВ «Ортомедіка груп» – мережа магазинів «Медтехніка Ortomedica» (торговельний посередник)	Можливе (покупка в 1 клік та оплата частинами). В мережі діє бонусна програма.	Консультація ортопеда-травматолога, діагностика стоп, виготовлення устілок, допомога з підбору слухових апаратів, ремонт медтехніки, продаж товарів за попереднім замовленням, відкриття франшизи.	Instagram, Facebook, YouTube, TikTok, Threads.
ТОВ «Медичний магазин» – мережа магазинів «Med-Magazin» (торговельний посередник)	Можливе (покупка в 1 клік та оплата частинами).	Консультації ортопеда-травматолога і реабілітолога, виготовлення устілок, ремонт тонометрів, прокат реабілітаційної техніки, закупівля вживаних крісел колісних, відкриття франшизи.	Instagram, Facebook, YouTube, TikTok.
ТОВ «Ортотехно» – мережа магазинів «Ортотехно» (виробник та торговельний посередник)	Неможливе.	Немає.	Instagram, Facebook.
ТОВ «Медтехніка ОРТО» – мережа магазинів «Orto Smart – Медтехніка, Ортосалон» (торговельний посередник)	Можливе (покупка в 1 клік). В мережі діє бонусна програма.	Консультація фахівців, виготовлення устілок, діагностика стоп, продаж товарів за попереднім замовленням, відкриття франшизи.	Instagram, Facebook, YouTube, Threads.
Мережа магазинів «Baldinelli» (торговельний посередник)	Можливе (покупка в 1 клік та оплата частинами).	Консультація фахівців, продаж товарів за попереднім замовленням.	Facebook, YouTube.

Джерело: складено авторами на основі [9-13].

ТОВ «Ортомедіка груп» спеціалізується на продажі компресійних і ортопедичних виробів, медичної техніки та, зокрема, засобів для реабілітації. Серед послуг, які пропонує підприємство – огляд лікаря ортопеда-травматолога, діагностика стопи,

виготовлення устілок за індивідуальними параметрами, допомога з підбору слухових апаратів, ремонт медтехніки та можливість замовлення виробу, якщо його немає у наявності. В мережі салонів діє програма лояльності «Мої заощадження». Даний продавець прагне просувати користування своїми товарами для здорового способу життя [9]. На сайті продавця передбачена можливість придбання продукції та зазначені детальні відомості, що полегшують вибір споживачами. «Медтехніка Ortomedica» активно використовує такі соціальні мережі для просування своїх товарів як Instagram, Facebook, YouTube, TikTok та Threads.

ТОВ «Медичний магазин» володіє мережею магазинів товарів для реабілітації та здоров'я, що була заснована у 1997 р. «Med-Magazin». Дане підприємство надає консультації ортопеда-травматолога та реабілітолога, займається виготовленням устілок за особистими мірками, а також пропонує ремонт тонометрів. Однією з ключових його послуг є можливість оренди реабілітаційної техніки. Для колісних крісел «Med-Magazin» забезпечує подовжену - до 3 місяців гарантію, пропонує повернення куплених товарів протягом місяця, а також викуп вживаних крісел з компенсацією до 50% від їхньої ціни [10]. На вебсайті можна переглянути детальні відомості про пропоновану у «Med-Magazin» продукцію та зробити замовлення. Для підвищення пізнаваності бренду та інформування про нього мережа магазинів «Med-Magazin» використовує Instagram, Facebook, YouTube та TikTok.

ТОВ «Ортотехно» – український виробник реабілітаційних засобів з 2003 р. Його асортимент включає різноманітні крісла колісні, крокуючі ходунки та стійки для дітей. Підприємство орієнтоване на впровадження передових технологій у виробництво, приймає участь у тендерах та реалізує продукцію за державними програмами [11]. Можливість купівлі товарів відвідувачами сайті не передбачена. Для комунікації з споживачами компанія використовує тільки Instagram та Facebook.

ТОВ «Медтехніка ОРТО» забезпечує великий вибір медтехніки та ортопедичних товарів. Серед асортименту представлені вироби таких відомих виробників як «Bauerfeind», «Mikirad», «Pecad», «Podiatech», «Thuasne», «Belsana», «Ortenza», «Microlife». Компанія працює на ринку понад 20 років, і надає консультацію фахівців, проводить виготовлення індивідуальних устілок, діагностику стоп та забезпечує споживачам можливість оформити товар «під замовлення». Також мережа закладів «Orto Smart – Медтехніка, Ортосалон» запровадила бонусну програму «Smart гроші» для своїх клієнтів. Мета діяльності – забезпечити підвищення якості життя людей з особливими потребами [12]. Детальна характеристика пропонованої нею продукції є на сайті і вона доступна для замовлення. Для просування підприємство використовує Instagram, Facebook, YouTube та Threads.

Мережа магазинів «Baldinelli» реалізує товари медичного спрямування з 8 країн. Вона є представником є представником якісної медтехніки від таких провідних виробників як: «OSD», «Progeo», «Roho», «Sano», «Alu Rehab», «Schwalbe». Фахівці даного продавця готові провести консультацію для покупців та допомогти їм обрати продукцію, а якщо потрібного товару немає, можна здійснити його попереднє замовлення [13]. На сайті «Baldinelli» є можливість придбати товар та вказати додаткову інформацію про себе. Для просування своїх товарів та послуг мережа «Baldinelli» використовує Facebook та YouTube.

Достатня поінформованість споживачів є складовою якісного обслуговування із сторони продавця і сприяє підвищенню довіри до нього. Усі досліджувані продавці засобів реабілітації на своїх сайтах публікують корисні статті. Такі публікації допомагають споживачам обрати товар, який максимально відповідає їхнім потребам, а також запобігти його неправильному використанню.

Аналіз діяльності провідних продавців на ринку засобів реабілітації у м. Львові свідчить, що ринок динамічно розвивається. Кожна компанія має свій сайт, який відповідає потребам споживачів. Окрім продажу продукції, більшість продавців засобів реабілітації також пропонують додаткові послуги – консультації лікарів, ремонт медичної техніки, виготовлення устілок та інше. Для кращого інформування цільового ринку вони використовують соцмережі, найпопулярнішою з яких для них є Facebook.

Впровадження принципів соціально-відповідального маркетингу у діяльність продавців на ринку допоміжних засобів реабілітації сприяє покращенню якості життя людей з інвалідністю. Доцільним рішенням для них буде колаборація та створення онлайн-платформи або додатку, спеціально розробленого для людей з інвалідністю, волонтерських організацій та реабілітаційних центрів. Такий ресурс дозволить користувачам купувати допоміжні засоби реабілітації за символічну плату від інших користувачів та надасть можливість обмінюватись ними або безкоштовно передавати тим, хто дійсно цього потребує, а торговельним посередникам чи виробникам реалізувати свої нові товари та надавати їх в оренду. З огляду на реалізацію засад соціально-відповідальності досліджуваними підприємствами раціональним кроком стане використання ними концепції бенчмаркінгу та досвіду «Med-Magazin», який надає можливість орендувати інвалідну техніку, використовує для неї зворотні канали розподілу.

Повторне використання засобів реабілітації дозволить зменшити відходи, що сприятиме вирішенню екологічних проблем у суспільстві. Додатково, у вищезгаданому сервісі будуть нарахуватися бонусні бали, які користувачі отримуватимуть за кожен передану одиницю товару. Їх можна буде використовувати для придбання чи оренди інших засобів реабілітації, а також на благодійність для реабілітаційних центрів. Для розширення асортименту товарів і проведення соціальних акцій торговельним посередникам, які самостійно не виробляють товари, доречно співпрацювати з виробниками. Користувачі рекомендованої онлайн платформи зможуть реєструвати особистий кабінет для створення спільнот, обміну досвідом і підтримки один одного у важкий період реабілітації. Окрему увагу слід приділити відкритості цієї ініціативи – торговельні посередники чи виробники будуть публікувати регулярні звіти на сайті про кількість переданих засобів, обсяг зібраних пожертв і партнерські пропозиції, а також контролювати якість товарів для обміну, передачі та оренди. Такі дії підвищать довіру до платформи як інструменту соціальної відповідальності на ринку засобів реабілітації.

Висновки. Повномасштабне вторгнення росії спричинило різке зростання кількості людей з інвалідністю у нашій країні. Тому сьогодні, важливу роль у формуванні доступного та інклюзивного середовища для них відіграє соціально-відповідальний маркетинг. Покупці схильні зупиняти свій вибір на тих компаніях, які підтримують у своїй діяльності важливі соціальні ініціативи. Важливими для забезпечення успішного функціонування підприємств, що пропонують засоби реабілітації, є такі чинники як надання вільного та широкого доступу до їх товарів та послуг, у т.ч. і онлайн, їх якісні параметри та клієнтоорієнтованість. Проведений аналіз свідчить, що деякі продавці на ринку засобів реабілітації уже орієнтовані на врахування таких чинників, використовуючи багатоканальний маркетинг у збуті та просуванні пропонованих товарів на ринку. Для забезпечення впровадження принципів соціально-відповідального маркетингу на ринку допоміжних засобів для реабілітації, продавцям цих товарів у межах колаборації рекомендовано створити онлайн платформу. Вона дозволить отримати потрібні товари різним категоріям населення навіть при обмежених коштах у них і розширить можливість для спілкування користувачів, кращого їх інформування про пропоновані на ринку різноманітні товари. Моніторинг функціонування такої онлайн-платформи відбуватиметься через публікацію

систематичних звітів щодо реалізованих дій. Одночасно реалізуючи соціально-відповідальні заходи, продавці засобів реабілітації повинні проводити маркетингові дослідження, відслідковуючи їх вплив на свій імідж, обсяги реалізації товарів та свої витрати.

1. Рибіна О. І., Летуновська Н. Є., Кужьор А. Соціально відповідальний маркетинг як спосіб підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. *Механізм регулювання економіки*. 2020. №1. С. 86–96. URL: <https://doi.org/10.21272/mer.2020.87.07> (дата звернення: 23.03.2025).
2. Харченко Т. О. Соціально-відповідальний маркетинг як основа розвитку підприємств. *Ефективна економіка*. 2019. №6. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.6.64> (дата звернення: 30.03.2025).
3. Петровський О. О. Імперативи концепції соціально-відповідального маркетингу підприємства. *Бізнес інформ*. 2024. №2. С. 355–362. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-355-362> (дата звернення: 23.03.2025).
4. Сотник А., Карпенко В. Особливості маркетингу у сфері надання послуг з фізичної реабілітації. *Революція креативних індустрій: як маркетинг і менеджмент створюють майбутнє*: тези доп. І Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф, 24–25 жовт. 2024 р. / Хмельницький: ХНУ, 2024. С. 375–378. URL: <https://elar.khmn.edu.ua/server/api/core/bitstreams/923eb177-4143-42ec-85f1-22df14415d12/content#page=376> (дата звернення: 30.03.2025).
5. Македон В. В. Соціально відповідальний маркетинг для розвитку потенціалу людей з обмеженими можливостями. *Підприємництво та інновації*. 2024. №32. С. 9–13. URL: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/32.1> (дата звернення: 24.03.2025).
6. Стасюк О. М. Маркетинг у сфері реабілітаційних послуг: навч. посіб. Львів: ЛДУФК, 2012. 167 с. URL: <https://repository.ldufk.edu.ua/server/api/core/bitstreams/eddca623-0894-44c7-bfff-64d5bd9e2c68/content> (дата звернення: 07.04.2025).
7. Танасишин у штаб-квартирі ООН: В Україні понад 3 млн людей з інвалідністю — це люди з величезним потенціалом, навичками, ідеями, силою. *Міністерство соціальної політики України*. URL: <https://msp.gov.ua/press-center/news/tanasyshyn-u-shtab-kvartyri-onn-v-ukrayini-ponad-3-mln-lyudey-z-invalidnistyu-tse-lyudy-z-velycheznyy-potentsialom-navychkamy-ideyamy-syloyu> (дата звернення: 17.04.2025).
8. Дерман Л. М., Власик Р. І. Репрезентація образу людей з інвалідністю в рекламі XXI століття. *Культурологічний альманах*. 2023. №1. С. 114 – 120. URL: <https://doi.org/10.31392/cult.alm.2023.1.15> (дата звернення: 21.04.2025).
9. Офіційний сайт «Медтехніка Ortomedica». URL: <https://ortomedica.ua/> (дата звернення: 13.04.2025).
10. Офіційний сайт «Med-Magazin». URL: <https://med-magazin.ua/ua/> (дата звернення: 13.04.2025).
11. Офіційний сайт. «Ортотехно». URL: <https://www.ortotekno.com/> (дата звернення: 14.04.2025).
12. Офіційний сайт «Orto Smart – Медтехніка, Ортосалон». URL: <https://ortosalon.ua/ua/> (дата звернення: 14.04.2025).
13. Офіційний сайт «Baldinelli». URL: <https://baldinelli.ua/ua> (дата звернення: 14.04.2025).

References

1. Rybina, O. I., Letunovska, N. E., and A. Kuzior. "Socially responsible marketing as a way to increase the competitiveness of business entities." *Mechanism of economic regulation*, no. 1, 2020, pp. 86–96, <https://doi.org/10.21272/mer.2020.87.07>.
2. Kharchenko, T. O. "Socially responsible marketing as the basis for the development of enterprises." *Efficient economy*, no. 6, 2019, <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.6.64>.
3. Petrovskiy, O. O. "Imperatives of the conception of socially responsible marketing of enterprise." *Business inform*, no. 2, 2024, pp. 355–362, <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-355-362>.
4. Sotnyk, A., and V. Karpenko. "Peculiarities of marketing in the field of physical rehabilitation services." *The creative industries revolution: how marketing and management are creating the future: proceedings of the reports of the I International Scientific and Practical Internet Conference*. KhNU, 2024, pp. 375–378, <https://elar.khmn.edu.ua/server/api/core/bitstreams/923eb177-4143-42ec-85f1-22df14415d12/content#page=376>. Accessed 30 Mar. 2025.
5. Makedon, V. V. "Socially responsible marketing for the development of the potential of people with disabilities." *Entrepreneurship and innovation*, no. 32, 2024, pp. 9–13, <https://doi.org/10.32782/2415-3583/32.1>.
6. Stasyuk, O. M. Marketing in the field of rehabilitation services: educational manual. Lviv, LDUFK, 2012, 167 p., <https://repository.ldufk.edu.ua/server/api/core/bitstreams/eddca623-0894-44c7-bfff-64d5bd9e2c68/content>.
7. "Tanasyshyn at the UN headquarters: In Ukraine, more than 3 million people with disabilities are people with enormous potential, skills, ideas and strength." *Ministry of Social Policy of Ukraine*,

- <https://msp.gov.ua/press-center/news/tanasyshyn-u-shtab-kvartyri-oon:-v-ukrayini-ponad-3-mln-lyudey-z-invalidnistyu-tse-lyudy-z-velychezny-m-potentsialom-navychkamy-ideyamy-syloyu>. Accessed 17 Apr. 2025.
8. Derman, L. M., and R. I. Vlasyk. "Representation of the image pf people with disabilities in advertising of the XXI century." *Cultural almanac*, no. 1, 2023, pp. 114–120, <https://doi.org/10.31392/cult.alm.2023.1.15>.
 9. Official site "Ortomedica medical equipment", <https://ortomedica.ua/>. Accessed 13 Apr. 2025.
 10. Official site "Med-Magazin", <https://med-magazin.ua/ua/>. Accessed 13 Apr. 2025.
 11. Official site "Ortotehno", <https://www.ortotehno.com/>. Accessed 14 Apr. 2025.
 12. Official site "Orto Smart – Medical equipment, Ortho salon", <https://ortosalon.ua/ua/>. Accessed 14 Apr. 2025.
 13. Official site "Baldinelli", <https://baldinelli.ua/ua> Accessed 14 Apr. 2025.

Дата подання: 24.04.2025

МАРКЕТИНГ І ЛОГІСТИКА
MARKETING AND LOGISTICS

УДК 338.4

doi: <https://doi.org/10.15330/apred.1.21.288-296>

Солодуха З. І.¹, Леонова С. В.²

**ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ ДЛЯ ПРОСУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ
АГЕНТСТВ НА РИНКУ РЕКЛАМНИХ ПОСЛУГ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ
ПІДХОДІВ GOOGLE ADS І META**

Національний університет «Львівська політехніка»
кафедра маркетингу і логістики,
вул. Митрополита Андрея, 5, Львів,
79000, Україна,

¹ тел.: 0984745641

e-mail: sorjana27@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-6484-5279>

² тел.: 0966244052

e-mail: sofia.v.leonova@lpnu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9231-5987>

Анотація. У цьому дослідженні проводиться порівняльний аналіз ефективності платформ Google Ads та Meta для маркетингових агентств, які просувають свої послуги на конкурентному ринку рекламних послуг 2025 року. Дослідження заповнює суттєву прогалину в літературі з цифрового маркетингу щодо стратегій самопросування сервісних маркетингових агентств в умовах дедалі більш насиченого цифрового середовища. Через систематичний кейс-аналіз діяльності одного маркетингового агентства, яке одночасно реалізовувало кампанії на обох платформах протягом восьми місяців (серпень 2024 р. – квітень 2025 р.), дослідження контролює такі змінні, як репутація бренду та спектр послуг, що могли б впливати на порівняльні результати. Змішана методологія поєднує кількісний аналіз показників ефективності з якісною оцінкою стратегічного позиціонування та креативного виконання. Аналіз виявляє значні відмінності у результатах між платформами: кампанії Meta продемонстрували суттєво вищу ефективність майже за всіма метриками. Кампанії Meta відзначились більш розвиненими можливостями таргетування через 18 окремих кампаній із використанням технологій "похожих аудиторій" та відеоконтенту, а також значно вищими коефіцієнтами конверсії.

У дослідженні запропоновано порівняльну рамку оцінювання стратегій цифрового просування для сервісних бізнесів та визначено метрики, що є особливо релевантними для оцінки ефективності самопросування маркетингових агентств. Результати надають практичні стратегічні рекомендації для маркетингових агентств, обґрунтовуючи стратегію пріоритетного інвестування у платформу Meta з конкретними порадами: пріоритизація відеоконтенту, удосконалення аудиторій за принципом подібності, регулярне оновлення кампаній та впровадження AI-оптимізації для кампаній на Meta; а також екстремальна точність таргетування, оптимізація шляхів конверсії та суворий контроль бюджету для кампаній на Google Ads. Запропонована модель інтеграції платформ надає практичні рекомендації щодо використання сильних сторін кожної платформи при збереженні принципу розподілу бюджету на основі даних для забезпечення зростання та підвищення ефективності залучення клієнтів у конкурентному середовищі ринку рекламних послуг.

Ключові слова: інструменти цифрового маркетингу, маркетингові агентства, рекламні послуги, Meta, Google Ads, стратегії цифрового просування.

**DIGITAL TOOLS FOR PROMOTING MARKETING AGENCIES IN THE
ADVERTISING SERVICES MARKET: A COMPARATIVE ANALYSIS OF GOOGLE
ADS AND META APPROACHES**

Lviv Polytechnic National University,
Department of Marketing and Logistics,
Metropolitan Andrew str., 5, Lviv,
79000, Ukraine,
¹tel.: 0984745641,
e-mail: sorjana27@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-6484-5279>

²tel.: 0966244052,
e-mail: sofiiia.v.leonova@lpnu.ua
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9231-5987>

Abstract. In this study, we conduct a comparative analysis of the effectiveness of the Google Ads and Meta advertising platforms for marketing agencies promoting their services in the highly competitive advertising-services market of 2025. The study addresses a significant gap in digital marketing literature regarding service-based marketing agencies' self-promotion strategies in increasingly saturated digital environments. Through a systematic case study analysis of a single marketing agency simultaneously implementing campaigns on both platforms over an eight-month period (August 2024-April 2025), the research controls variables like brand reputation and service offerings that might otherwise influence comparative results. The mixed-methods approach combines quantitative performance metrics analysis with qualitative assessment of strategic positioning and creative execution. Analysis reveals dramatic performance disparities between platforms, with Meta campaigns demonstrating substantially superior performance across virtually all metrics. Meta campaigns exhibited more sophisticated targeting capabilities through 18 distinct campaigns leveraging lookalike audiences and video content, while conversion rates proved substantially higher on Meta platforms.

The research introduces a comparative assessment framework for evaluating digital promotion strategies in service-based businesses and establishes metrics particularly relevant to marketing agency promotion effectiveness. The findings provide actionable strategic insights for marketing agencies, supporting a Meta-first investment strategy with precise recommendations: video content prioritization, lookalike audience refinement, regular campaign refreshes, and AI optimization adoption for Meta campaigns; alongside extreme targeting precision, conversion path optimization, and strict budget control mechanisms for any Google Ads implementation. The study's cross-platform integration framework offers practical guidance for leveraging each platform's strengths while maintaining data-driven budget allocation for superior growth and client acquisition efficiency in the competitive advertising services market.

Keywords: digital marketing tools, marketing agencies, advertising services, Meta, Google Ads, digital promotion strategies.

Introduction. The advertising services market has undergone radical transformations in recent years due to rapid technological advancements, shifts in consumer behavior, and global economic fluctuations [4]. Marketing agencies, which previously thrived through traditional promotional methods, now face unprecedented challenges in establishing their digital presence and differentiating themselves in an increasingly saturated market. While extensive research exists on digital marketing for product-based companies, the unique challenges faced by service-based marketing agencies in promoting their own services remain underexplored [5, 7]. This research gap is particularly significant considering that marketing agencies must

demonstrate their expertise through their own promotional strategies before clients entrust them with their marketing needs [2].

Recent studies have examined various aspects of digital marketing tools and strategies. Saura et al. analyzed the evolution of digital marketing landscapes in the post-pandemic environment, noting major shifts toward performance marketing and an increased focus on measurable outcomes [7]. Internationally, Dwivedi et al. assessed the effectiveness of different digital marketing channels for B2B services, highlighting the complex decision-making processes involved in purchasing services compared to products [3].

In the academic sphere, Shaltoni investigated the specificities of digital marketing for service businesses in developing countries [8]. This study emphasized the importance of cultural context in digital marketing strategies and the necessity for localized approaches even when operating on global platforms.

The intersection of artificial intelligence and marketing automation has been explored by Davenport et al., who highlighted its transformative impact on campaign optimization and personalization [1]. Their findings suggest that AI-driven marketing tools provide significant competitive advantages but require substantial expertise for effective implementation — a capability that marketing agencies must both possess and promote.

Despite these valuable contributions, several critical gaps remain in the existing literature:

- Limited research specifically addressing how marketing agencies can effectively promote themselves in the digital space.
- A lack of comparative analysis of major digital advertising platforms (particularly Google Ads and Meta) for the purpose of marketing agency self-promotion.
- The absence of data-driven frameworks to guide marketing agencies in selecting appropriate digital tools based on their specialization, target market, and resource capabilities.
- Minimal exploration of the metrics most relevant for evaluating the success of digital promotion strategies for marketing agencies.

Task statement. The purpose of this study is to conduct a comparative analysis of the effectiveness of digital tools for promoting marketing agencies in the advertising services market, with a particular focus on the Google Ads and Meta platforms. The research aims to:

- Analyze the relative effectiveness of Google Ads and Meta as tools for promoting the same marketing agency within the U.S. advertising services market.
- Identify platform-specific strategies that yield optimal results for marketing agency promotion.
- Develop a comparative framework for evaluating digital promotion tools for service-based marketing businesses.
- Provide evidence-based recommendations for marketing agencies seeking to enhance their digital presence in 2025 and beyond.

The research methodology is based on a mixed-methods approach, combining quantitative analysis of performance data with qualitative assessment of strategic positioning and creative execution.

Results. The landscape of digital marketing has evolved significantly from its early days of simple banner advertisements and email campaigns. Today's digital marketing ecosystem encompasses a diverse array of tools, platforms, and methodologies designed to target audiences with unprecedented precision. For service-based businesses like marketing agencies, this evolution presents both opportunities and challenges [3, 8].

According to Rust, service promotion requires fundamentally different approaches compared to product marketing, with greater emphasis on expertise demonstration, trust-building, and relationship development [6]. Marketing agencies face the additional challenge

of needing to showcase their capabilities through their own marketing efforts – essentially using their promotional strategies as a portfolio demonstration.

As of 2025, several significant trends characterize the advertising services market in the United States:

1. Integration of AI and Machine Learning. Predictive analytics and automated optimization have become standard expectations rather than competitive advantages. Marketing agencies without advanced AI capabilities struggle to remain competitive.

2. Privacy-First Marketing. Following the deprecation of third-party cookies and strengthening of privacy regulations, marketing strategies have pivoted toward first-party data utilization and contextual targeting.

3. Performance Marketing Dominance. Clients increasingly demand measurable results and performance-based compensation models, shifting budget allocations toward channels with clearer attribution models.

4. Vertical Specialization. Rather than offering comprehensive services, successful agencies increasingly focus on specific industries or marketing functions, allowing them to develop deeper expertise and command premium rates.

5. Experience-Driven Marketing. Beyond metrics and conversions, brands seek agencies capable of creating cohesive, memorable customer experiences across touchpoints.

Marketing agencies must not only adapt their service offerings to these trends but also reflect them in their own promotional strategies to signal their relevance and capabilities to potential clients.

This study employs a mixed-methods approach combining quantitative performance data analysis and qualitative assessment of strategic positioning and creative execution. Data was collected from a single marketing agency (Agency A) utilizing both Google Ads and Meta platforms simultaneously in the US market:

- Agency A Google Ads campaigns: performance data covering August 6, 2024 - April 22, 2025

- Agency A Meta campaigns: performance data from 18 campaigns over the same time period (August 6, 2024 - April 22, 2025).

For both platforms, we collected comprehensive performance data including:

- Impression metrics
- Engagement rates
- Click-through rates
- Conversion metrics
- Campaign-specific performance metrics
- Cost efficiency indicators.

Additionally, we conducted content analysis of their advertising creative, campaign structures, and overall strategic approaches to provide context for the quantitative findings.

The use of data from a single agency utilizing both platforms provides a uniquely valuable comparative framework, as it controls variables such as brand reputation, service quality, and target market positioning that might otherwise influence performance disparities between different agencies.

Agency A's Google Ads strategy shows definitive performance patterns as evidenced by the data collected between August 2024 and April 2025.

The aggregate campaign performance for Agency A's Google Ads reveals (table 1):

Table 1

Agency A's Google Ads and Meta Ads campaigns performance

Indicator	Google Ads	Meta Ads
Total impressions	7,970	228,201
Total clicks	454	5,055
Conversions	0.75	123
Average CTR	5,70%	2,22%
Average Cost Per Click (CPC)	\$13,12	\$3,53
Total advertising spend	\$5960	\$17 846,75

Note: compiled by the author based on the performance data of Agency A's ad campaigns.

- Total impressions: 7,970
- Total clicks: 454
- Conversions: 0.75
- Average Cost Per Click (CPC): \$13.12
- Total advertising spend: \$5,960

The relatively high CPC (\$13.12) indicates the competitive nature of the marketing agency sector in Google Ads, where keywords related to marketing services command premium prices. The conversion rate (0.17%, calculated from 454 clicks resulting in 0.75 conversions) suggests challenges in converting traffic into actionable leads, which is consistent with the high-consideration nature of agency selection processes.

Agency A's Meta campaign data reveals a dramatically different approach and performance profile (table 1):

The Meta advertising strategy implemented by Agency A demonstrates a sophisticated multi-campaign approach with 18 distinct campaigns, including:

- LAL (Lookalike Audience) campaigns targeting users similar to existing clients
- Cold audience acquisition campaigns, with particular emphasis on video reviews
- Highest volume campaigns using maximum daily budget settings of \$30
- Advantage+ campaigns leveraging Meta's automated optimization systems.
- Campaigns segmented by date with consistent refreshment of creative assets

This highly segmented approach indicates a nuanced understanding of audience targeting and content strategy optimization within the Meta ecosystem.

The aggregated Meta campaign data reveals impressive overall performance (table 1):

- Total impressions: 228,201
- Total clicks: 5,055
- Conversions: 123
- Average CTR: 2.22%
- Total cost: \$17,846.75

The Meta campaigns demonstrate remarkably different efficiency metrics compared to Google Ads (table 2).

Table 2

Comparative analysis of Agency A's Google Ads and Meta Ads campaigns

Indicator	Google Ads	Meta Ads	Difference (Meta – Google Ads)	Ratio (Meta/Google Ads)
Total impressions	7,970	228,201	+220,231 impressions	28.62 times higher
Total clicks	454	5,055	+4,601 clicks	11.13 times higher
Conversions	0.75	123	+122.25 conversions	164 times higher
Average CTR	5,70%	2,22%	-3.48 percentage points	0.39 times (lower CTR)

Continuation of the Table 2

Average Cost Per Click (CPC)	\$13,12	\$3,53	-\$9.59	0.27 times cheaper CPC
Total advertising spend	\$5960	\$17 846,75	+\$11,886.75	3 times higher

Note: calculated by the author.

From the comparative analysis we can see that:

- Average CPC across Meta campaigns: approximately \$3.53 (compared to Google's \$13.12)
- Cost per lead ranging from \$78.59 to \$366.71 (compared to Google's calculated \$7,947 cost per conversion)

Comparing Agency A's performance across both platforms reveals stark contrasts. The most significant differences are in volume and engagement metrics:

- Meta generated approximately 11 times more clicks than Google Ads (5,055 vs. 454)
- Meta's impressions (228,201) dwarf Google's limited reach (7,970)
- Meta's click-through rate (average 2.22% for all clicks) are lower than Google Ads performance (5.70%)
- Meta's average CPC (\$3.53) is approximately 3.7 times more efficient than Google's (\$13.12)

To visually represent the dramatic difference in performance efficiency between platforms, we've created a comparative analysis of key metrics (figures 1,2):

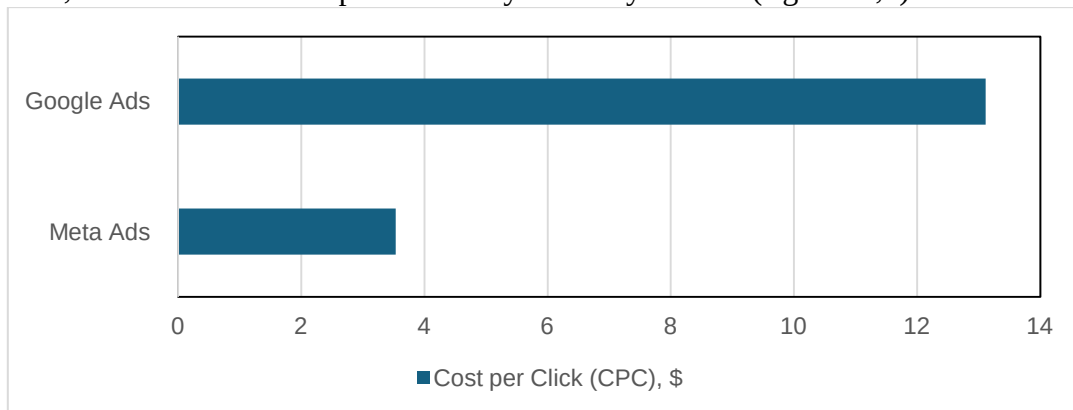


Fig. 1. Cost per click difference across platforms

Note: compiled by the author.

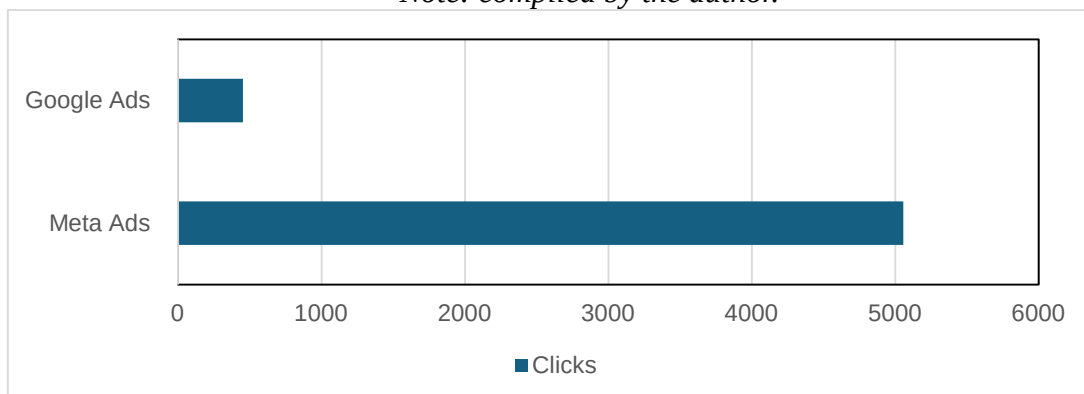


Fig.2. Number of clicks difference across platforms

Note: compiled by the author.

Agency A demonstrates markedly different approaches to each platform:

1. Campaign Diversification. Meta strategy involves 18 highly specialized campaigns targeting different audience segments and creative approaches, compared to a more consolidated Google Ads approach.

2. Creative Format Utilization. Heavy emphasis on video reviews in Meta campaigns, leveraging the platform's visual engagement strengths.

3. Audience Targeting Methodology. Meta campaigns emphasize lookalike audiences and cold audience development, while Google likely focuses on intent-based keyword targeting.

The total investment across platforms reveals significant differences in allocation:

- Google Ads: \$5,960 (25% of digital advertising budget)
- Meta: \$17,846.75 (75% of digital advertising budget)

This allocation appears strategically sound given the performance differences, though raises questions about whether Google Ads warrants even its current allocation given the performance disparity.

Based on the analysis of Agency A's performance across both platforms, we offer the following strategic recommendations for marketing agencies seeking to optimize their digital promotion efforts:

1. Meta-First Investment Strategy. The data strongly supports prioritizing Meta platforms for marketing agency promotion.

2. Google Ads Reconsideration. With a cost per conversion approximately 4 times higher than Meta's most expensive campaigns, agencies should critically evaluate whether Google Ads warrants continued investment for self-promotion.

3. Strategic Platform Specialization. Rather than attempting equal presence across platforms, the data suggests specializing heavily in Meta while maintaining only targeted, high-intent keyword campaigns in Google Ads if budget allows.

Based on the analyzed data, for marketing agencies prioritizing Meta platforms beneficial will be:

1. Video Content Prioritization: the consistently superior performance of video review campaigns (60-67% CTR) indicates agencies should invest heavily in authentic client testimonials and case study videos.

2. Lookalike Audience Refinement: the significant variation in LAL campaign performance suggests ongoing refinement of seed audiences is essential, with the most efficient campaign achieving a \$78.59 cost per lead.

3. Campaign Refresh Cadence: the data reveals consistent campaign launches throughout the period, suggesting regular campaign refreshes (approximately monthly) may help maintain performance and combat creative fatigue.

4. AI Optimization Adoption: the strong performance of advantage+ campaigns supports increased investment in Meta's automated optimization tools, which appear particularly effective for agency promotion.

While in Google Ads agencies must concentrate on:

1. Extreme Targeting Precision: the high CPC (\$13.11) demands hyper-focused keyword targeting on high-intent, service-specific search queries with clear commercial intent.

2. Conversion Path Optimization: the low conversion rate suggests fundamental issues in the post-click experience; agencies should prioritize landing page optimization and conversion path streamlining.

3. Alternative Google Properties: consider redirecting Google budget to YouTube (which offers better visual demonstration capabilities) or Discovery campaigns that leverage Google's reach without the extreme CPC of search keywords.

4. **Budget Control Mechanisms:** implement strict daily budget caps, automated rules for performance thresholds, and regular bid adjustments to prevent budget depletion without meaningful results.

Strategic integration across platforms remains valuable despite the clear performance disparities between Google Ads and Meta. Organizations should consider establishing a comprehensive cross-platform approach that leverages the unique strengths of each channel. Meta's superior engagement metrics and cost efficiency position it as an ideal platform for driving awareness and consideration phases of the marketing funnel. With CTR average of 2.22% for all interactions, Meta excels at introducing potential clients to marketing services and building initial engagement. Meanwhile, Google Ads, with its higher cost structure but intent-based targeting capabilities, can be strategically deployed exclusively for capturing high-intent, bottom-funnel prospects actively searching for marketing agency services.

The significant volume of first-party data generated through Meta's numerous campaigns provides a valuable resource that can enhance Google Ads performance. Marketing agencies should implement systematic processes to transfer audience insights from their Meta campaigns to inform more precise Google target audience through Customer Match capabilities. This data-informed approach would allow for more refined keyword selection and potentially reduce the high CPCs by focusing expenditure on the most qualified prospects.

Attribution modeling represents another critical component of effective cross-platform integration. The data reveals substantial differences in user engagement patterns across platforms, with Meta generating significantly more clicks than Google Ads. Implementing sophisticated multi-touch attribution models would enable marketing agencies to accurately value Meta's role in initiating customer journeys that ultimately culminate in high-intent Google searches. This approach acknowledges that clicks on Meta may contribute significantly to later conversions currently attributed solely to Google Ads.

Marketing agencies should also establish a unified analytics framework that transcends platform-specific metrics to evaluate true cross-channel performance. The current disparities in measurement approaches – evidenced by different click and conversion tracking methodologies between platforms – obscure genuine ROI comparisons. By developing consistent measurement protocols and implementing cross-platform analytics tools, agencies can make more informed budget allocation decisions beyond the current split between Meta and Google Ads.

Conclusions. This research provides compelling evidence that digital platform selection significantly impacts marketing agency promotion effectiveness. The comparative analysis of real-world performance data from Agency A across both Google Ads and Meta platforms reveals dramatic performance differences, with Meta demonstrating superior efficiency across virtually all engagement and cost metrics for the observed period (August 2024 - April 2025).

The findings suggest that marketing agencies should approach platform selection strategically, with a strong preference for Meta platforms for self-promotion given the current performance dynamics. The dramatic differences in cost efficiency (\$3.53 vs. \$13.11 CPC) and engagement rates observed in this study underscore the need for agencies to regularly reassess their digital promotion strategies and budget allocations.

Several limitations should be acknowledged. First, the conversion data limitations from Google Ads make full-funnel comparison challenging. Second, the study period, while substantial (approximately 8 months), may not capture longer-term performance trends. Finally, lead quality and ultimate client value differences between platforms cannot be fully assessed from the available data.

As digital advertising ecosystems continue to evolve, marketing agencies that strategically leverage platform strengths while maintaining data-driven budget allocation will

likely achieve superior growth and client acquisition efficiency in the competitive advertising services market.

1. Davenport T., Guha A., Grewal D., Bressgott T. How Artificial Intelligence Will Change the Future of Marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*. – 2020. – Vol. 48, No. 1. – P. 24–42.
2. Deng J., Tahir N., Acton T., Jugend D., Jabbour C. J. C., Dora M. Internet and SMEs' Internationalization: The Role of Platform and Website. *International Journal of Information Management*. – 2023. – Vol. 69.
3. Dwivedi Y. K. та ін. Setting the Future of Digital and Social Media Marketing Research: Perspectives and Research Propositions. *International Journal of Information Management*. – 2021. – Vol. 59. – Article 102168.
4. Kannan P. K., Li H. "Alice". Digital Marketing: A Framework, Review and Research Agenda. *International Journal of Research in Marketing*. – 2017. – Vol. 34, No. 1. – P. 22–45.
5. Kwon E., Ratneshwar S., Thorson E. Consumers' Social Media Advocacy Behaviors of Luxury Brands: An Explanatory Framework. *Journal of Interactive Advertising*. – 2017. – Vol. 17, No. 1. – P. 13–27.
6. Rust R. T. The Future of Marketing. *International Journal of Research in Marketing*. – 2020. – Vol. 37, No. 1. – P. 15–26.
7. Saura J. R., Ribeiro-Soriano D., Palacios-Marqués D. Driving or Driven by Others? A Dynamic Perspective on How Data-Driven Start-Ups Strategize across Different Network Roles in Digitalized Business Networks. *Industrial Marketing Management*. – 2022. – Vol. 104. – P. 199–212.
8. Shaltoni A. M. From Websites to Social Media: Exploring the Adoption of Internet Marketing in Emerging Industrial Markets. *Journal of Business & Industrial Marketing*. – 2017. – Vol. 32, No. 7. – P. 1009–1019.

References

1. Davenport, Thomas, Abhijit Guha, Dhruv Grewal, and Tim Bressgott. "How Artificial Intelligence Will Change the Future of Marketing." *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 48, no. 1, 2020, pp. 24–42.
2. Deng, Jun, Noor Tahir, Thomas Acton, Daniel Jugend, Charbel J. C. Jabbour, and Manoj Dora. "Internet and SMEs' Internationalization: The Role of Platform and Website." *International Journal of Information Management*, vol. 69, 2023.
3. Dwivedi, Yogesh K., Elmira Ismagilova, David L. Hughes, Jamie Carlson, Rossella Filieri, Joel Jacobson, Varsha Jain, Heikki Karjalainen, Hajer Kefi, Anjala S. Krishen, V. Kumar, Md Mahbubur Rahman, Rajendra Raman, Peter A. Rauschnabel, Jennifer Rowley, Jari Salo, Giana A. Tran, and Yichuan Wang. "Setting the Future of Digital and Social Media Marketing Research: Perspectives and Research Propositions." *International Journal of Information Management*, vol. 59, 2021, article 102168.
4. Kannan, P. K., and Hongshuang "Alice" Li. "Digital Marketing: A Framework, Review and Research Agenda." *International Journal of Research in Marketing*, vol. 34, no. 1, 2017, pp. 22–45.
5. Kwon, Eunjin, Srinivasan Ratneshwar, and Esther Thorson. "Consumers' Social Media Advocacy Behaviors of Luxury Brands: An Explanatory Framework." *Journal of Interactive Advertising*, vol. 17, no. 1, 2017, pp. 13–27.
6. Rust, Roland T. "The Future of Marketing." *International Journal of Research in Marketing*, vol. 37, no. 1, 2020, pp. 15–26.
7. Saura, José Ramón, Domingo Ribeiro-Soriano, and Daniel Palacios-Marqués. "Driving or Driven by Others? A Dynamic Perspective on How Data-Driven Start-Ups Strategize across Different Network Roles in Digitalized Business Networks." *Industrial Marketing Management*, vol. 104, 2022, pp. 199–212.
8. Shaltoni, A. M. "From Websites to Social Media: Exploring the Adoption of Internet Marketing in Emerging Industrial Markets." *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 32, no. 7, 2017, pp. 1009–1019.

Дата подання: 30.04.2025

МАРКЕТИНГ І ЛОГІСТИКА
MARKETING AND LOGISTICS

УДК 338:658.8

doi: <https://doi.org/10.15330/apred.1.21.297-305>

Галюк І. Б.¹, Тараєвська Л. С.²

**ІНТЕГРАЦІЯ МАРКЕТИНГУ ТА ЛОГІСТИКИ В СИСТЕМІ РЕСУРСІВ ТА
МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА**

Івано-Франківський національний технічний
університет нафти і газу,
Міністерство освіти і науки України,
кафедра менеджменту та адміністрування,
вул. Карпатська, 15, м. Івано-Франківськ,
76000, Україна,
¹тел.: +380975073311,
e-mail: irynagaliuk11@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0726-1954>

²тел.: +380504337555,
e-mail: taraevska@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7301-0881>

Анотація. Стаття присвячена обґрунтуванню теоретичних і прикладних засад взаємозв'язку маркетингу і логістики в системі менеджменту підприємства і розробці рекомендації щодо їх інтеграції задля підвищення ефективності використання ресурсів підприємства та росту його конкурентоспроможності. Для досягнення визначеної мети в ході дослідження використано методи: метод теоретичного дослідження, метод порівняльного аналізу, загально-логічний метод, метод узагальнення.

Авторами розглянуто спрямування маркетингу та логістики в системі роботи підприємства. Уточнено орієнтацію маркетингу на вивчення ринку, поведінки споживача, просування продукту та забезпечення задоволення та лояльності клієнтів. Зазначено, що логістика зосереджена на організації ефективних процесів постачання, зберігання, транспортування, формування запасів. Окремий акцент зроблено на можливостях, які отримуються внаслідок інтеграції цих напрямків діяльності. У статті представлено ключові точки дотику маркетингу і логістики – цінова політика, розробка політики пакування, прогнозування ринків збуту товарів, створення системи розподілу, формування складської сітки, політика в області запасів, політика обслуговування клієнтів, управління замовленнями. Попри спільну мету – задоволення клієнта, мають місце окремі розбіжності цілей маркетингу та логістики у точках дотику. Вирішення цих суперечностей можливе за рахунок знаходження «зон компромісу». Відмічено, що такий підхід дозволяє оптимізувати використання ресурсів підприємства, забезпечити достатній рівень обслуговування клієнтів, зменшити витрати та підвищити гнучкість та адаптивність підприємства у мінливих ринкових умовах роботи. У процесі проведеного дослідження здійснено систематизацію функціонального взаємозв'язку між маркетингом та логістикою як інтегрованих компонентів системи ресурсів та менеджменту підприємства. Обґрунтовано доцільність координації маркетингових та логістичних дій з метою підвищення ефективності управління та оптимізації використання ресурсів підприємства.

Ключові слова: маркетинг, логістика, ланцюг поставок, ресурси підприємства, оптимізація, конкурентоспроможність.

**INTEGRATION OF MARKETING AND LOGISTICS GOALS IN THE
SYSTEM OF RESOURCES AND MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE**

Ivano-Frankivsk National Technical
University of Oil and Gas,
Ministry of Education and Science of Ukraine,
Department of Management and Administration,
street Karpatska, 15, Ivano-Frankivsk,
76008, Ukraine,
¹tel.: +380975073311
e-mail: irynagaliuk11@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0726-1954>

²tel.: +380504337555,
e-mail: taraevska@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7301-0881>

Abstract. The article is concerned with substantiating the theoretical and applied principles of the relationship between marketing and logistics in the enterprise management system and developing recommendations for their integration to improve the efficiency of use of enterprise resources and increase its competitiveness. To achieve this goal, the study used the following methods: theoretical research method, comparative analysis method, general logical method, and generalisation method.

The authors examine the direction of marketing and logistics in the system of enterprise operation. The orientation of marketing towards market research, consumer behaviour, product promotion, and ensuring customer satisfaction and loyalty is clarified. It is noted that logistics is focused on the organisation of efficient processes of supply, storage, transportation, and stock formation. Special emphasis is placed on the opportunities that result from the integration of these activities. The article presents the key points of contact between marketing and logistics - pricing policy, development of packaging policy, forecasting of markets for goods, creation of a distribution system, formation of a warehouse network, inventory policy, customer service policy, order management. Despite the common goal of customer satisfaction, there are some differences in the goals of marketing and logistics at the access points. These contradictions can be resolved by finding 'areas of compromise'. It is noted that such an approach allows optimising the use of enterprise resources, ensuring a sufficient level of customer service, reducing costs and increasing the flexibility and adaptability of the enterprise in changing market conditions. In the course of the study, the functional relationship between marketing and logistics as integrated components of the enterprise's resource and management system was systematised. The expediency of coordination of marketing and logistics actions in order to improve the efficiency of management and optimise the use of resources in the enterprise has been substantiated.

Key words: marketing, logistics, supply chain, enterprise resources, optimisation, competitiveness.

Вступ. Умови господарювання для підприємств у конкурентному середовищі постійно ускладнюються. Вміння виготовляти якісну продукцію вже не основною перевагою на ринку. Споживацька аудиторія стає все більш вимогливою до продукту і сервісу. Покупці очікують не лише якісний товар, але й своєчасну доставку, гнучкість та обслуговування. Задоволеність споживача стає ціллю номер один. Маркетингові служби працюють і урізноманітнюють підходи до задоволення стандартних і специфічних потреб клієнтів. Це, в свою чергу, вимагає удосконалення логістичного супроводу діяльності: управління ланцюгом поставок, забезпечення вимог якості сервісу, термінів поставок тощо. Важливим аспектом залишається питання оптимізації витрат. Виникає питання узгодження цілей маркетингу і логістики в системі

менеджменту підприємства, визначення «зон компромісу» з метою раціонального використання ресурсів.

Активне дослідження питань узгодженості маркетингу та логістики представлене у працях багатьох вчених. Українські науковці Є. В. Крикавський [1], М. А. Окландер [2], В. М. Бондаренко [3], І. В. Федотова, І. В. Кібець [4], Г. О. Холодний [5], а також зарубіжні дослідники Д. Роєк [6], Лукашик, Й. Бріль, К. Татара [7], М. Якубець та Р. Барчік [8], Т. Валлет-Белмант та П. Рівера-Торрес [9] вивчали та аналізували можливості досягнення ефективності шляхом узгодженості логістичного та маркетингового напрямків роботи підприємств. В розрізі оптимізації використання ресурсів підприємства ці питання набирають особливої важливості і потребують розширеного дослідження.

Постановка завдання. Метою статті є аналіз спільних цілей маркетингу і логістики в системі менеджменту підприємства, а також визначення компромісних моментів у процесі задоволення потреб споживачів на основі ресурсного підходу з метою оптимізації витрат. Для досягнення визначеної мети в ході дослідження використано методи: метод теоретичного дослідження, метод порівняльного аналізу, загально-логічний метод, метод узагальнення.

Результати. Будучи самостійними напрямками діяльності підприємства маркетингова та логістична діяльність мають спільну мету єдина – задоволення потреб споживачів та отримання максимум прибутку. У сфері маркетингу досягнення названої цілі реалізується шляхом вивчення попиту та запитів споживачів. Тобто об'єктом маркетингу є споживач і його потреби. Натомість об'єктом управління в логістиці є матеріальний та супутні йому інформаційний і фінансові потоки.

Для досягнення спільної цілі маркетинг і логістика виконують різні завдання: маркетинг визначає який товар, у якій кількості, де саме і коли потребує споживач; завданням логістики є забезпечення фізичної наявності цього товару у необхідній кількості у потрібних місцях продажу [3]. Тобто, виконання завдань в межах цих двох напрямків роботи створює результат з найвищим рівнем ефективності. Саме про це йдеться у [10]: у випадку об'єднання зусиль маркетингу і логістики, які по суті є окремими самостійними напрямками роботи, спрацьовує синергетичний ефект. Результатом об'єднаних зусиль є максимально задоволений споживач та узгодження маркетингових і логістичних управлінських дій на підприємстві. Виникає питання: якщо все так однозначно, то чому подібного результату складно досягнути.

Дане питання потребує ширшого розгляду з акцентом уваги на цілях маркетингу і логістики та специфіці формування доданої вартості шляхом створення корисності для споживача.

Корисність, що формує маркетинг, проявляється внаслідок придбання бажаного товару, який покриває наявну потребу споживача. Логістика формує корисність для споживача у наступні способи: по перше, це забезпечення наявності товару у місці відповідного попиту, по друге, своєчасність пропозиції товару. Тобто сумарна корисність досягається внаслідок спільних зусиль маркетингу і логістики.

Не менш важливим є розгляд основних областей взаємодії маркетингу та логістики із визначенням пріоритетів для кожного з цих видів діяльності. Основними областями взаємодії можна вважати наступні: цінова політика, розробка політики пакування, прогнозування ринків збуту товарів, створення системи розподілу, формування складської сітки, політика в області запасів, політика обслуговування клієнтів, управління замовленнями [3; 4].

Взаємозв'язки між функціями маркетингу та логістики в системі управління підприємством в межах кожної з названих функціональних областей можуть бути описані наступним чином (рис.1):



Рис. 1. Взаємодія маркетингу і логістики
Fig. 1. Interaction between marketing and logistics

1 Цінова політика. Маркетинг формує ціну, виходячи з обраної політики ціноутворення, орієнтуючись на ринок, рівень конкуренції, унікальність продукту, купівельну можливість споживачів. Логістика в питаннях ціни опирається на логістичні витрати, що входять до структури ціни (транспортування, складування тощо).

2 Розробка політики пакування. Індивідуалізація маркетингу передбачає приціл на розробку дизайну індивідуального або споживчого пакування. Має місце тяжіння до розробки привабливого дизайну упаковки. При цьому специфічні запити клієнтів і їхнє задоволення вважається нормою обслуговування.

Логістика у питаннях пакування тяжіє до стандартизації та уніфікації, враховує тип, розмір, стандарти упаковки для ефективності та зручності транспортування і зберігання. Тим самим забезпечує базову пропозицію пакування. Такий підхід дозволяє отримати перевагу у часі та коштах. При цьому індивідуалізм не заперечується, просто додатково оплачується. У разі потреби специфічного пакування, яке відмінне від базової пропозиції, витрати часу зростають. При цьому вартість витратних матеріалів може залишатись на незмінному рівні, однак вартість послуги пакування зростає внаслідок додаткового часу на забезпечення цієї операції та урахування специфіки розмірів та форми упаковки.

3 Прогнозування ринків збуту товарів. Завданням маркетингу є прогноз обсягів продажу товару і ринків збуту. Тобто скільки товару і на яких ринках може бути реалізовано для покриття існуючих потреб споживачів. Логістика враховує результати прогнозу для виконання завдань розподілу продукції, вирішення питань формування складської мережі відповідно до ринків збуту, визначення концентрації запасів відповідно до прогнозу обсягів збуту товарів.

4 Створення системи розподілу. Маркетинг, виходячи із прогнозів обсягів продажу товарів та ринків збуту, виконує завдання ідентифікації місць купівлі та продажу товарів. Логістика використовує ці прогнози для створення ефективної системи розподілу для покриття цих ринків, визначаючи учасників просування товарів на ринку збуту товарів.

5 Формування складської сітки. Завдання маркетингу у цій сфері взаємодії – визначити обсяги реалізації товарів на конкретних ринках. Логістика вирішує питання формування складської мережі з урахуванням попиту, розташування, необхідної потужності складу. Визначає стратегію складування запасів, визначає кількість складів у мережі, місце їх розташування та систему їх забезпечення.

6 Політика в області запасів. Маркетинг у сфері запасів тяжіє до їх максимізації для можливості миттєвого задоволення попиту. Звичайно, такий підхід веде до зростання загальних витрат: збільшується потреба у складських площах, формування запасів потребує більше коштів, витрати на зберігання запасів теж зростають.

У питання запасів логістика є прибічником їх оптимізації у ланцюгу постачання, що дозволяє уникнути перевитрат та не допустити ситуації дефіциту запасів. Таким чином, витрати на формування і утримання запасів наближаються до оптимального – мінімального, рівня.

7 Політика обслуговування клієнтів. Основна ціль маркетингу у сфері сервісу – максимальне задоволення клієнта. Вважається, чим більше послуг, тим вищий рівень сервісу, тим вищий показник задоволення споживача. Однак, кожна сервісна операція – це група витрат. Тому фокус на задоволенні клієнта має опиратися на економічне підґрунтя.

Логістика у сфері сервісу використовує більш прагматичний підхід – у питаннях сервісу має бути присутня гнучкість. Ця гнучкість полягає у створенні стандартів обслуговування із урахуванням логістичних витрат. У базовий набір послуг входять ті операції, які є обов'язковими в процесі обслуговування. Теорія логістики твердить, що

економічно обґрунтованим є рівень сервісу до 90 %. При сервісі 90 % і вище витрати на його забезпечення перевищують ефекти його використання [8]. Виходячи з цього, гнучкість сервісу передбачає базовий стандартний набір операцій, який входить у базову ціну. Послуги зверх базового набору можуть бути надані, однак мають бути додатково оплачені.

8 Управління замовленнями. Завдання маркетингу полягає у плануванні обсягів замовлень. Завданням логістики є робота із замовленнями: обробка, виконання і доставка замовлень. Тобто логістика забезпечує швидке, точне і своєчасне виконання замовлень. При цьому важливим аспектом є часове скорочення повного циклу замовлення.

Проведений аналіз показує, що взаємозв'язок маркетингу і логістики в системі менеджменту має важливе значення в процесі досягнення стратегічних і операційних цілей підприємства. Досягається це єдністю цілей: цілісна клієнтоорієнтована стратегія формується внаслідок задоволення потреби споживача, як результат роботи маркетингу, та фізичної доставки цього задоволення, як результат роботи логістики [6].

Внаслідок синергетичної взаємодії маркетингу і логістики ефективність управління на підприємстві підвищується, оскільки процес планування запасів дозволяє оптимізувати їх кількість та збалансувати витрати на їх зберігання і транспортування. Водночас підвищується гнучкість у прийнятті управлінських рішень: взаємодія логістики та маркетингу забезпечує повну інформацію для швидкого реагування на ринкові зміни, зміни попиту, поведінки клієнтів тощо. Однак, через різні пріоритети маркетингу і логістики у системі менеджменту підприємства виникає ряд розбіжностей між цілями. І хоч результат роботи маркетингу і логістики єдиний – задоволений споживач, але підходи часто є різними (табл. 1).

Таблиця 1

Розбіжності цілей маркетингу і логістики

Table 1

Divergence of marketing and logistics goals

Показники	Цілі маркетингу	Цілі логістики
Основна мета	Максимальне задоволення потреб споживачів, збільшення обсягів продажу	Ефективне управління матеріальними потоками і ресурсами підприємства
Фокус уваги	Рівень попиту, ринок, споживачі	Запаси, витрати на транспортування і зберігання
Критерії успіху	Зростання обсягів продажу та частки ринку	Скорочення витрат, оптимізація запасів, надійність поставок
Підхід до формування асортименту	Широкий асортимент, гнучкість та індивідуалізація під клієнта	Упорядкований асортимент з метою спрощення логістичних операцій
Терміни доставки	Якнайшвидше та зручніше для клієнта	Баланс між швидкістю та вартістю доставки
Цінова політика	Орієнтація на ринок і клієнта	Орієнтація на витрати
Рівень сервісу	Якомога вищий рівень для завоювання лояльності клієнта	Необхідний рівень сервісу в межах раціональних витрат

(Розробка автора)

Слід зазначити, що незважаючи на розбіжність окремих цілей маркетингу і логістики, симбіоз комплексного управління дозволяє знайти баланс – «зони компромісу» задля забезпечення належного задоволення потреб споживачів на основі раціональних логістичних витрат і економії ресурсів підприємства.

Узагальнені результати дослідження взаємозв'язків між функціями маркетингу та логістики в системі ресурсів та управління підприємством і представлено у табл.2.

Таблиця 2

Результати дослідження взаємозв'язків між функціями маркетингу та логістики в системі ресурсів та управління підприємством

Table 2

Results of the study of interrelationships between marketing and logistics functions in the system of resources and management of enterprise

Сфера взаємодії	Завдання маркетингу	Завдання логістики	Використання ресурсів внаслідок синергетичної взаємодії
Політика ціноутворення	Розробка цінової політики	Визначення логістичних витрат	Раціональний підхід до ціноутворення забезпечує конкурентну перевагу за умови оптимальних логістичних витрат
Упакування	Розробка індивідуального/споживчого дизайну упаковки	Формування типу/розміру упаковки з позицій стандартизації та уніфікації	Уніфікація і стандартизація упаковки підвищує ефективність транспортування продукції
Прогнозування попиту та ринків збуту	Прогноз обсягів продажу та ринків збуту	Урахування прогнозу при розподілі, формуванні складської мережі	Точність прогнозування забезпечує оптимальні запаси без їх надлишку чи дефіциту
Система розподілу	Визначення ділянок купівлі-продажу	Формування системи розподілу з визначенням учасників каналів розподілу	Чітке визначення ринків збуту дозволяє оптимізувати територіальне розміщення складів і транспортні маршрути
Складська стратегія	Визначення обсягів продажу і ринків	Створення складської мережі та стратегії обслуговування	Ефективна логістична інфраструктура забезпечує зменшення витрат на зберігання, забезпечуючи швидкість обслуговування
Політика запасів	Підтримка високого рівня запасів для покриття можливого високого попиту	Оптимізація товарних запасів у ланцюгу постачання	Оптимальний рівень запасів дозволяє уникнути їх надлишку чи дефіциту
Політика обслуговування клієнтів	Максимальне задоволення клієнтів	Гнучке обслуговування з урахуванням логістичних витрат	Стандартизовані логістичні рішення дозволяють забезпечити високий рівень сервісу при мінімізації витрат
Управління замовленнями	Планування замовлень	Обробка, виконання і доставка замовлень, скорочення повного циклу	Координація управлінських зусиль сприяє скороченню циклу виконання замовлень, зниженню витрат на обробку і транспортування

Розробка автора на основі [3; 4; 7]

Проведений аналіз взаємозв'язку між маркетингом і логістикою підтверджує тісну інтеграцію цих сфер у забезпечення ефективної діяльності підприємства. Усі маркетингові дії містять логістичний компонент, який визначає раціональність використання ресурсів, скорочення витрат, зростання швидкості виконання замовлень та ріст рівня задоволеності клієнтів.

Результатом злагодженої роботи маркетингу і логістики, знайдених компромісних рішень є оптимальне ціноутворення, стандартизоване упакування, точне прогнозування попиту, ефективна складська мережа та розподільча система. Такий підхід мінімізує ризики та не допускає перевитрат при формуванні конкурентоспроможної пропозиції на ринку.

Таким чином, координація маркетингових та логістичних дій стає ключовою умовою в процесі підвищення ефективності управління ресурсами, посилення позицій підприємства на ринку та забезпечення довгострокового успіху.

Висновки. Метою даної статті був аналіз спільних цілей і розбіжностей маркетингу і логістики в системі ресурсів та менеджменту підприємства та пошук компромісних рішень з метою задоволення клієнта та без перевитрати ресурсів. Проведене дослідження дозволило зробити наступні висновки:

1. Незважаючи на те, що маркетинг і логістика є самостійними напрямками роботи підприємства, вони є взаємодоповнюючими і дозволяють формувати конкурентоспроможну пропозицію для споживача. Маркетингові стратегії не можуть бути повністю реалізовані без ефективної логістики. Натомість без маркетингу логістика втрачає орієнтацію на клієнта.

2. Задля раціонального використання ресурсів підприємства слід забезпечувати узгодження дій у підсистемах маркетингу і логістики.

3. Завдання маркетингу полягає у формуванні попиту та задоволенні потреб споживачів, завдання логістики – у фізичному забезпеченні необхідної кількості потрібних товарів для задоволення споживацького попиту, у найширшій географічній представленості.

4. Спільний підхід до планування цін, упаковки, рівня запасів, замовлень та сервісу для клієнтів дозволяє забезпечити високий рівень обслуговування і одночасне зниження операційних витрат, що є важливим аспектом в умовах конкурентного ринку.

5. Синергізм логістики і маркетингу дозволяє збалансувати використання ресурсів підприємства та не допустити одностороннього зміщення фокусу уваги: надмірна орієнтація тільки на маркетингові чи лише на логістичні показники роботи може призвести до негативних наслідків – втрати клієнтів або ресурсних і фінансових перевитрат.

1. Крикавський Є. В. Логістичне управління : Підручник. Львів : Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2005. 384 с.
2. Окландер М.А., Кірносова М.В. Маркетингова товарна політика : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 208 с.
3. Бондаренко В. М. Формування взаємозв'язків маркетингу та логістики в підприємницькій діяльності [Електронний ресурс]. *Ефективна економіка*. 2015. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4454> (дата звернення: 30.04.2025).
4. Федотова І. В., Кібець І. В. Взаємозв'язок маркетингу та логістики в автотранспортному підприємстві. *Економіка транспортного комплексу: зб. наук. пр. Харків. нац. автомоб.-дор. ун-т. Харків : ХНАДУ, 2012. Вип. 19. С. 57–67..*
5. Холодний Г. О. Маркетингова логістика як основа концепції ефективного підприємництва. *Вісник ХНТУ*. 2019. № 4 (71). С. 181-186. URL: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2019.4.22> (дата звернення: 01.05.2025)
6. Rojek D. Marketing i logistyka – razem skuteczniej. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu przyrodniczo-humanistycznego w Siedlcach. Seria: Administracja i Zarządzanie*. 2011. № 90. P. 111-118. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/160237392.pdf> (дата звернення: 02.05.2025).

7. Łukasik Z., Bril J., Tatara K. Zarządzanie marketingowo-logistyczne. *Aytobusy. Seria Organizacja i zarządzanie*. 2016. № 6. P. 1725-1730.
8. Ryszard Barcik, Marcin Jakubiec. Logistický marketing. *Acta academica karviniensia*. 2013. № 13(4). P. 5-12.
9. Vallet-Bellmunt T., Rivera P. The relationship between logistics and marketing performance in the supply chain. Different paths for manufacturers and distributors. *Business and Society Review*. 2018 URL: DOI:10.3232/UBR.2018.V15.N4.03 (дата звернення: 04.05.2025).
10. Гусакова К. Б., Шинкаренко В. Г. Взаємозв'язок маркетингу і логістики. *Сучасні напрямки розвитку економіки і менеджменту в умовах VUCA-світу*: зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конференції здобувачів вищої освіти і молодих вчених (17 листопада 2022 р., Харків). Харків: ХНАДУ. с. 242 – 245. URL: <https://api.dspace.khadi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/c77dfb9e-c6c9-407e-a2c8-a6f9ac8adf67/content> (дата звернення: 06.06.2025)

References

1. Krikavsky, E. V. *Logistics management*. Lviv Polytechnic National University Press, 2005.
2. Oklander , M.A., and M.V.Kirnosova *Marketing commodity policy*. Centre for Educational Literature, 2017.
3. Bondarenko, V.M. "Formation of interrelationships of marketing and logistics in entrepreneurial activity." *Effective economy*, no. 7, 2015, www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4454. Accessed 20 April 2025.
4. Fedotova, I.V., and I.V. Kibets. "Interrelation of marketing and logistics in the motor transport enterprise." *Economics of the transport complex: a collection of scientific papers*, Issue 19, 2012, pp. 57-67.
5. Holodnyj, G. O. "Marketing logistics as the basis of the concept of effective entrepreneurship." *Herald of KNTU*, no. 4 (71), 2019., pp 181-186, <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2019.4.22/>. Accessed 1 May 2025.
6. Rojek, D. "Marketing and logistics - together more effectively." *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu przyrodniczo-humanistycznego w Siedlcach. Series: Administration and Management*, no. 90, 2011, pp. 111-118, core.ac.uk/download/pdf/160237392.pdf. Accessed 2 May 2025.
7. Vukasik, Z., Bril, J., and K. Tatara. "Marketing-logistics management." *Aytobusy. Organization and management series*, 2016, no. 6, pp. 1725-1730.
8. Barcik, Ryszard, and Marcin Jakubiec. "Logistics marketing." *Acta academica karviniensia*, no.13(4), 2013, pp. 5-12.
9. Vallet-Bellmunt, T., and P. Rivera. "The relationship between logistics and marketing performance in the supply chain. Different paths for manufacturers and distributors." *Business and Society Review*, 2018, DOI:10.3232/UBR.2018.V15.N4.03. Accessed 9 May 2025.
10. Gusakova, K. B., and V. G. Shynkarenko. "The relationship between marketing and logistics." *Modern trends in the development of economics and management in the VUCA-world: a collection of materials of the International Scientific and Practical Conference of Higher Education Applicants and Young Scientists (17 November 2022, Kharkiv)*. KhNADU, pp. 242 – 245, <https://api.dspace.khadi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/c77dfb9e-c6c9-407e-a2c8-a6f9ac8adf67/content>. Accessed 6 May 2025.

Дата подання: 30.04.2025

МАРКЕТИНГ І ЛОГІСТИКА
MARKETING AND LOGISTICS

УДК 658.8:332.1

doi: <https://doi.org/10.15330/apred.1.21.306-314>

Кіцак М.М.¹, Лопашук В.О.²

ТЕХНОЛОГІЇ МАРКЕТИНГУ В УПРАВЛІННІ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

¹ Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича,
кафедра кафедри бізнесу та управління персоналом,
вул. Коцюбинського, 2, м. Чернівці,
58002, Україна,
тел.: +38 (0372) 58-47-14,
e-mail: kitsak.mykola@chnu.edu.ua
ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-4133-0498>

² Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича,
кафедра економічної теорії, менеджменту і адміністрування,
вул. Коцюбинського, 2, м. Чернівці,
58002, Україна,
тел: +38 (0372) 58-47-14
e-mail: lopaschuk.viktoriiia@chnu.edu.ua
ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-9924-7741>

Анотація. В статті розглянуто основні теоретичні положення використання технологій маркетингу як неформального інституту в управлінні територіальними громадами. Метою статті є удосконалення існуючих теоретико-прикладних положень впровадження інструментів маркетингового управління в діяльність територіальних громад з метою підсилення їх конкурентної позиції. Обґрунтовано актуальність та доцільність використання маркетингу в управлінні громадою як адміністративно-територіальною одиницею, важливість маркетингових технологій в якості інструменту управління конкурентоспроможністю громади. Маркетинг територіальної громади запропоновано розглядати як процес муніципального управління на користь суб'єктів регіональної влади та жителів території, метою якого є просування та розвиток економіко – соціальної системи громади, за рахунок використання та створення конкурентних переваг, на основі нових інноваційних технологій, як у процесі створення нових продуктів та послуг, так і в системі муніципального управління. Доведено, що використання тих чи інших маркетингових інструментів в управлінні територіальною громадою залежить від етапу розвитку регіонального управління та горизонту рішень, що приймаються місцевою владою. Сформовано перелік найбільш поширених інструментів: визначення цілей розвитку територіальної громади на основі застосування інструментів маркетингової аналітики; формування програм розвитку муніципального утворення на основі застосування баз даних та визначення цільових орієнтирів; реалізація комплексу програм регіонального розвитку шляхом обґрунтування вибору ринків, можливостей застосування кластерних технологій, формування мережових структур. Визначено основні завдання маркетингу як інструменту розвитку громади. Розглянуто функціональний аспект маркетингу територіальної громади. Визначено ключові напрямки регіонального управління та можливість їх реалізації на основі маркетингового підходу є свідченням актуальності застосування маркетингових технологій. Досліджено сутність бенчмаркінгу в рамках розробки стратегії розвитку території.

Ключові слова: маркетинг, маркетингові інструменти, бенчмаркінг, конкурентоспроможність, територіальна громада, регіон.

Kitsak M.M.¹, Lopashchuk V.O.²

**RELATIONS MARKETING TECHNOLOGIES IN MANAGING THE
COMPETITIVENESS OF A TERRITORIAL COMMUNITY**

¹ Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University,
Department of Business and Personnel Management,
Kotsyubynsky Str., 2, Chernivtsi,
58012, Ukraine,
tel.: +38 (0372) 58-47-14,
e-mail: kitsak.mykola@chnu.edu.ua
ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-4133-0498>

² Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University,
Department of Economic Theory, Management and
Administration,
Kotsyubynsky Str., 2, Chernivtsi,
58012, Ukraine,
tel.: +38 (0372) 58-47-14,
e-mail: lopaschuk.viktoriia@chnu.edu.ua
ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-9924-7741>

Abstract. The article considers the main theoretical provisions of the use of marketing technologies as an informal institution in the management of territorial communities. The purpose of the article is to improve the existing theoretical and applied provisions of the implementation of marketing management tools in the activities of territorial communities in order to strengthen their competitive position. The relevance and expediency of using marketing in the management of a community as an administrative-territorial unit, the importance of marketing technologies as a tool for managing the competitiveness of a community are substantiated. Marketing of a territorial community is proposed to be considered as a process of municipal management for the benefit of regional authorities and residents of the territory, the purpose of which is to promote and develop the economic and social system of the community, through the use and creation of competitive advantages, based on new innovative technologies, both in the process of creating new products and services, and in the municipal management system. It is proved that the use of certain marketing tools in the management of a territorial community depends on the stage of development of regional management and the horizon of decisions made by local authorities. A list of the most common tools has been formed: determining the goals of the development of a territorial community based on the use of marketing analytics tools; forming programs for the development of a municipal entity based on the use of databases and defining target benchmarks; implementing a set of regional development programs by substantiating the choice of markets, the possibilities of applying cluster technologies, and the formation of network structures. The main tasks of marketing as a tool for community development have been determined. The functional aspect of marketing of a territorial community has been considered. The key areas of regional management have been determined and the possibility of their implementation based on a marketing approach is evidence of the relevance of the use of marketing technologies. The essence of benchmarking has been investigated within the framework of developing a territorial development strategy.

Keywords: marketing, marketingtools, benchmarking, competitiveness, territorial community, region.

Вступ. Соціально-економічні умови, що сформувались на даному етапі розвитку процесів державного та регіонального управління, актуалізують пріоритетність застосування маркетингових методів, принципів та підходів для розробки передумов удосконалення діяльності суб'єктів економіки. Маркетинг виступає неформальним інститутом, розвиток якого залежить від дій формальних інститутів, а саме впливу на

процес формування інвестиційних пріоритетів розвитку регіону, розробку політики управління конкурентоспроможністю місцевих виробників товарів та послуг, затвердження та впровадження нормативно-правових актів, що сприяють збалансованій системі конкуренції та ресурсному забезпеченню маркетингових заходів. Отже, розвиток концепції регіонального маркетингу та її прикладне застосування змінює значення та роль органів регіональної влади в розвитку підприємницького середовища. Відповідно, актуальність запропонованої проблеми пов'язана з необхідністю формування ефективного інституційного середовища маркетингової діяльності на рівні муніципального утворення та впровадження дієвих управлінських напрямків, що сприятимуть інвестиційній привабливості території та підтримці ринкових відносин в умовах військового стану та кризової економіки.

Аналіз діяльності суб'єктів підприємництва свідчить про поширення маркетингу за межі відносин підприємства із суб'єктами ринку, оскільки активними учасниками процесу ринкової взаємодії виступають макроекономічні та регіональні інституційні формування. Саме тому, розглядаючи регіональне управління або управління територіальною громадою, доцільно маркетинг та його складові вважати частиною управлінського процесу не лише на мікро-, а і на мезорівні. Розвиток маркетингових аспектів управління в діяльності як окремих підприємств, так і державних та муніципальних установ є необхідною умовою вдосконалення економічного життя суспільства та реформування системи регіонального та муніципального управління. Від результативності маркетингових дій залежить регулювання регіональних ринків продуктів і послуг, якість життя населення регіону, інвестиційна привабливість територіальної громади. Специфіка регіонального та муніципального управління визначає вибір маркетингових інструментів на об'єкти і процеси, що реалізуються в умовах ринку.

Постановка завдання. Сутність маркетингових технологій в управлінні територіальною громадою в науковому світі є об'єктом постійного дискурсу. Обговорення цього питання дає можливість зрозуміти, яким чином маркетинг як наука про дослідження ринку та формування відносин між споживачем і виробником концептуально сприяє розробці нових управлінських підходів в управлінні громадою. Такий підхід свідчить про появу регіонального та муніципального рівня маркетингу.

Маркетингові інструменти регіонального і територіального розвитку, можливість їх застосування в діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування активно розглядаються науковим товариством. Серед вітчизняних науковців доцільно виокремити таких авторів, як Зверяков М. [1], Дудкіна О. [2], Окландер М. [3], Пиртко М. [4], Дочинець І. [5], Крайнова Т. [6], Кукса М. [7] та ін. Проте реалізація реформи децентралізації влади, трансформація підходів до управління регіональним розвитком в умовах військового стану потребує розробки нових підходів у сфері впровадження сучасних маркетингових інструментів в управлінні територіальними громадами як базовою складовою в системі адміністративно-територіального устрою, що актуалізує тематику і поставлені завдання запропонованого дослідження.

Метою статті є удосконалення існуючих теоретико-прикладних положень впровадження інструментів маркетингового управління в діяльність територіальних громад з метою підсилення їх конкурентної позиції.

Результати. Розвиток територіальних громад в Україні активізувався із впровадженням реформи децентралізації влади у 2015 р. Специфікою громад як територіальних утворень та суб'єктів місцевого самоврядування є можливість реалізації більшості управлінських завдань, що раніше повністю були у компетенції державного сектору. Отже, управління громадою найчастіше потребує використання сучасних підходів, одним з яких є маркетинг, що використовується і як технологія

аналізу потреб громади, і є складовою організаційного механізму соціально-економічного розвитку.

Маркетинг в умовах інституційного середовища являє собою складову інституційної інфраструктури, що забезпечує підприємницький сектор та органи регіональної влади необхідною статистичною інформацією щодо тенденцій ринкової ситуації, результатів економічної діяльності, потенційних можливостей виробництва продукції та послуг. Органи місцевої влади виступають суб'єктом маркетингу, оскільки в умовах реалізації проєктів розвитку громади, в тому числі тих, що реалізуються на засадах державно-приватного партнерства, використання механізму співпраці із бізнесом надає органам влади статус замовника. Проте, на відміну від суб'єктів підприємницької діяльності, органи влади мають за основну мету не отримання прибутку, а вирішення конкретної проблеми щодо соціального забезпечення, удосконалення роботи комунальних підприємств, благоустрою території, будівництва важливих інфраструктурних об'єктів і т. ін. Необхідність розгляду економічних та соціальних процесів у їхній єдиній взаємодії обумовлює те, що держава має забезпечувати задоволення потреб споживачів та сприяти досягненню ефективного компромісу інтересів ринкових учасників за мінімальних витрат для суспільства [3].

Засновником теорії маркетингу територій вважається американський дослідник Ф. Котлер, який частину своїх робіт присвятив проблемі іміджу територій на рівні країни, регіону та міста. Він вперше ввів у науковий обіг термін «маркетинг місць» (placemarketing), під яким на даний час розуміють набір прийомів та навичок, що дозволяють поліпшити територію та удосконалити її імідж з метою залучення зовнішніх та внутрішніх інвестицій [8].

Об'єктом маркетингу територій більшість дослідників вважає окреме адміністративно-територіальне утворення (як підсистема національної економіки та елемент національного і глобального ринків) і водночас - соціально-економічні процеси та явища, що відбуваються в середині самого регіону[2].

Маркетинг територіальної громади доцільно розглядати як процес муніципального управління на користь суб'єктів регіональної влади та жителів території, метою якого є просування та розвиток економіко – соціальної системи громади, за рахунок використання та створення конкурентних переваг, на основі нових інноваційних технологій, як у процесі створення нових продуктів та послуг, так і в системі муніципального управління.

Основними завданнями маркетингу як інструменту розвитку громади доцільно визначити наступні:

- підвищення ефективності використання існуючих цінностей та особливостей території, з метою реалізації конкурентних переваг даної території та її формування її позитивного іміджу;

- трансформація структури економіки громади на основі існуючого потенціалу, можливостей розвитку інфраструктури та географічної специфіки території.

Актуальність використання маркетингових технологій та підходів в управлінні територіальною громадою визначається на основі наступних аргументів. Вплив чинників зовнішнього та внутрішнього середовища на функціонування громади та місцевого бізнесу викликає нового осмислення щодо реакції на їх прояви та розробки адекватних методів реагування. Серед впливових чинників слід виокремити цифровізацію суспільно-економічних відносин, падіння інвестиційної активності внаслідок військових дій, активізація загроз державній та регіональній безпеці, екологічні катаклізми і т. ін.

Аналізуючи склад зовнішнього та внутрішнього середовища територіальної громади, слід виокремити наступні елементи: потенціал регіону, що відрізняється

комплексністю та включає економічний, соціальний та природно-ресурсний потенціал, інституційна структура господарства. Кожна із цих складових впливає на маркетинг території. Суб'єктний склад внутрішнього середовища включає жителів регіону, які виступають споживачами продуктів і послуг, бізнес-спільнота та місцева влада. Суб'єктами зовнішнього середовища виступають інвестори, органи державної влади, що визначають інституційні аспекти функціонування системи місцевого самоврядування, та зовнішні виробники продукції. І внутрішнє, і зовнішнє середовище безпосередньо впливають на цілі маркетингу території, його пріоритетні напрямки та механізми функціонування.

Оскільки управління територіальною громадою сприяє регулюванню економічних та соціальних процесів між суб'єктами на конкретній території, територіальний маркетинг передбачає, що саме муніципальна економіка є об'єктом управління на основі маркетингових підходів, що спрямовані на задоволення потреб конкретної території у визначених цілях розвитку. Маркетинг територіальної громади визначається як елемент системи ринкових відносин, що орієнтований не на вирішення проблем конкретного підприємства, а сприяння розвитку громади як суб'єкта ринкових відносин на основі спільних зусиль суспільства, громадян та інститутів влади.

Концептуальність маркетингу територіальних громад виявляється у його функціях (рис. 1).



Рис. 1. Функціональний аспект маркетингу територіальної громади

Fig. 1. Functional aspect of marketing of a territorial community

Джерело: розробка автора

Доцільно зазначити, що маркетинг громади задіяний як ефективний інструмент у реалізацію багатьох пріоритетних напрямків діяльності органів місцевого самоврядування. Надані на рис. 2 ключові напрямки регіонального управління та можливість їх реалізації на основі маркетингового підходу є свідченням актуальності застосування маркетингових технологій.

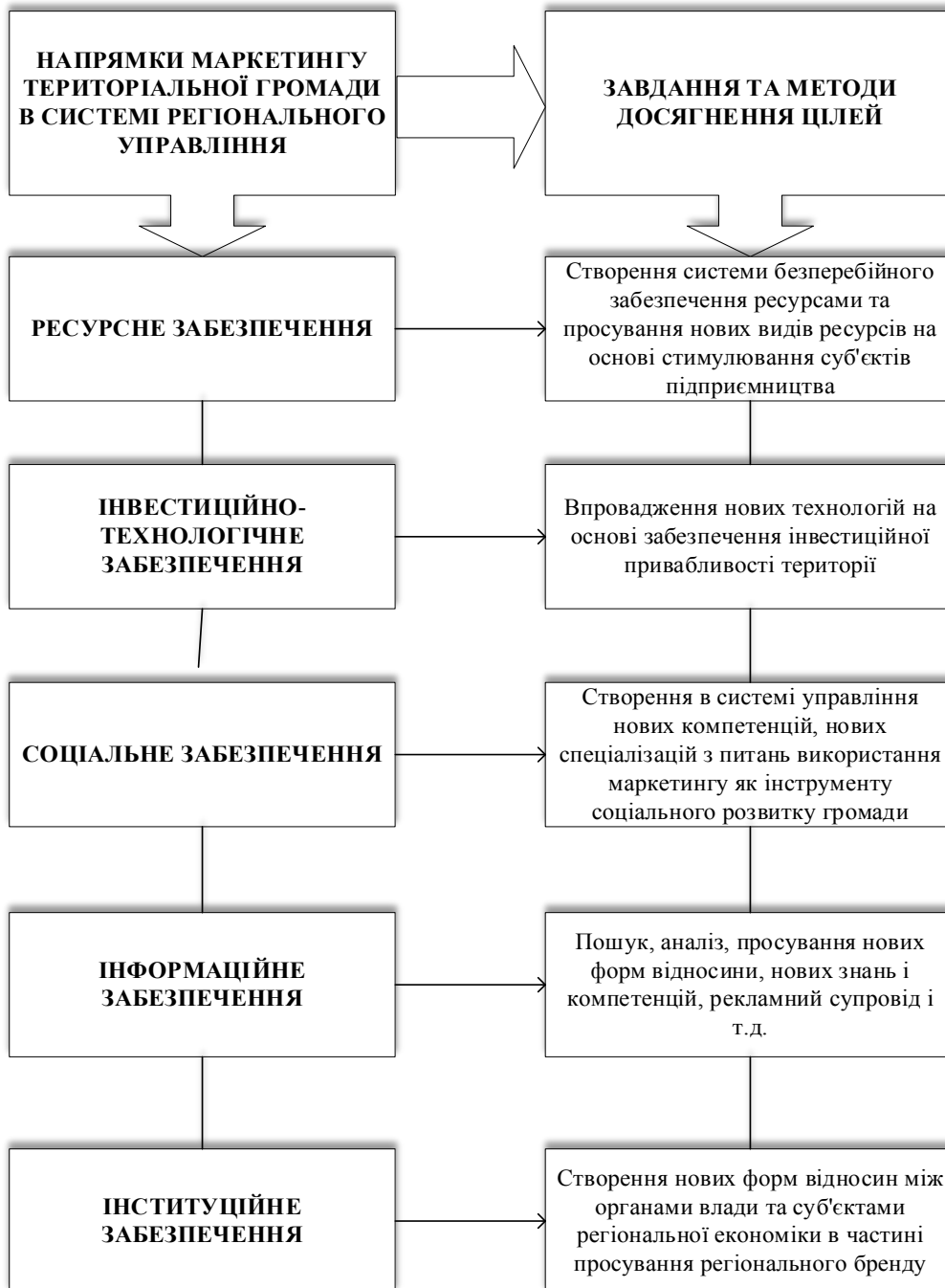


Рис. 2. Пріоритетні напрямки використання маркетингових інструментів в управлінні громадою

Fig. 2. Priority areas for using marketing tools in community management

Джерело: сформовано автором

Отже, кожен напрям маркетингу територіальної громади доцільно розглядати як самостійний вид діяльності, проте ефективним є застосування комплексу заходів, оскільки саме взаємозалежність та інтегрованість дій та напрямків має високу результативність для управління громадою.

Використання технологій маркетингу як дієвих інструментів управління територіями є актуальним через зростання міжрегіональної конкуренції за ресурси та інвестиції. За цих умов маркетинг територіальної громади є складовою частиною

політики соціально-економічного розвитку регіону та відповідає стратегічним цілям регіонального управління, в тому числі виступаючи інструментом стратегічного планування. Маркетинговий підхід в стратегічному плануванні розвитку територіальних громад дозволяє розробити механізми адаптації спільноти території в умовах зростання конкуренції як на стадії розробки, так і на стадії реалізації запланованих заходів. При цьому нам вважається доцільним виокремити наступні ключові аспекти маркетингу як технології управління розвитком територіальної громади:

- 1) маркетинг виступає конструктором ринку та ринкових відносин в межах окремої території;
- 2) маркетинг адаптується до умов місцевого ринку з метою задоволення потреб соціуму, гармонізації пропозиції місцевих товаровиробників та посилення конкурентних переваг території;
- 3) маркетингові технології є соціально спрямованими, тобто здатні вирішити соціальні проблеми громади та встановити ефективну взаємодію в системі «влада-бізнес-громада» [9].

Популярною технологією, що використовується західними країнами в управлінні розвитку територіями, є бенчмаркінг. Бенчмаркінг більшістю дослідників розглядається як діяльність із довгострокового формування стратегії розвитку регіону, засновану на найкращому управлінському досвіді партнерів та конкурентів на національному та міжнародному ринку. Застосування загального бенчмаркінгу в рамках розробки стратегії розвитку території засноване на порівнянні основних соціально-економічних показників розвитку регіонів з метою забезпечення довгострокової позитивної динаміки [10].

Для успішної реалізації стратегії розвитку території є важливою її відкритість для цільових аудиторій, а саме бізнесу та громадськості. Дієвою технологією в цьому напрямку є інтернет-маркетинг та цифрові комунікативні технології. В рамках територіального маркетингу інтернет-технології є ефективними з точки зору налагодження швидкого контакту між місцевою владою та бізнесом, інвесторами та громадськістю. Інтернет-маркетинг здатен допомогти місцевій владі грамотно та переконливо продемонструвати переваги громади, при цьому надати не лише інформацію про стан соціально-економічного розвитку, виробничий та інфраструктурний потенціал, а на основі засобів візуалізації обґрунтувати переваги тих чи інших бізнес-рішень.

Розвиток інтернет-маркетингу дозволить вирішити певну частку проблем як місцевої влади, так і суб'єктів підприємництва та громадськості. Так, органи місцевої влади отримають можливість надання повної інформації про територіальну громаду, що сприятиме залученню цільових аудиторій та налагодить механізм зворотного зв'язку та налагодженню контакту із зовнішнім середовищем. Окрім цього, цільові аудиторії зможуть бути своєчасно поінформовані про значущі події та організаційні заходи. В свою чергу суб'єкти підприємницької діяльності отримають можливість залучення додаткових інвестиційних ресурсів, підтримувати та розвивати ділові контакти, ознайомлювати споживачів із своєю продукцією, розвивати інформаційний обмін з іншими установами. Жителі громади отримають змогу участі у проєктах фандрайзингу, тиражувати власні підприємницькі ініціативи та реалізовувати стартапи за допомогою інтернет-платформ.

Отже, комплексне застосування маркетингових технологій для управління розвитком територіальної громади надає переваги, що аргументуються наступними аспектами:

- дослідження цільових ринків із виокремленням конкурентних переваг територіальної громади;
- аналіз цільових аудиторій з виявленням їх потреб, запитів та переваг із подальшим визначенням інструментарію задоволення переваг;
- виокремлення найбільш привабливих сегментів для подальшої розробки стратегічних напрямків із врахуванням специфіки території;
- застосування методик прогнозування потреб ринку з можливістю адаптації до змін;
- формування стратегічного бачення розвитку території із максимальним задоволенням потреб цільових аудиторій.

Система маркетингу територіальної громади перш за все націлена на розв'язання внутрішніх проблем регіону, проте зміцнення міжрегіональних і транскордонних зв'язків набуває також значної актуальності. Це дає можливість створювати умови для позитивного іміджу даного регіону, що «забезпечує його інвестиційну привабливість у зарубіжних та вітчизняних інвесторів, що у свою чергу, дозволить більш бережливо використовувати всередині регіональний потенціал щодо регіональних органів влади, як головного носія позитивного образу регіону» [11, с. 83 - 89].

Висновки. Використання тих чи інших маркетингових інструментів в управлінні територіальною громадою залежить від етапу розвитку регіонального управління та горизонту рішень, що приймаються місцевою владою. Найбільш поширеними інструментами вважаються наступні:

- визначення цілей розвитку територіальної громади на основі застосування інструментів маркетингової аналітики;
- формування програм розвитку муніципального утворення на основі застосування баз даних та визначення цільових орієнтирів;
- реалізація комплексу програм регіонального розвитку шляхом обґрунтування вибору ринків, можливостей застосування кластерних технологій, формування мережових структур.

Таким чином, використання маркетингу в управлінні територіальною громадою орієнтує муніципальне управління на такі важливі напрямки розвитку, як орієнтація на внутрішні та зовнішні ринки, акцентування уваги на виробництві регіонального конкурентоспроможного продукту, що визначатиме унікальність даної громади. Ефективність використання технологій маркетингу в розвитку громади досягається шляхом тристоронньої взаємодії, яка має підтримуватись місцевою владою.

1. Зверяков М.І., Кухарська Н.О., Клевцевич Н.А., Шараг О.С. Стратегування регіонального розвитку: теорія, методологія, концепція: монографія. Одеса: Одеський національний економічний університет МОН України. Атлант BOI COIU, 2019. 241 с.
2. Дудкіна О. Маркетинг територій як інструмент забезпечення конкурентоспроможного розвитку. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2024. Volume 9. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/rarpsu_2016_21_4. 3 (дата звернення: 10.04.2025)
3. Окландер М.А. Макромаркетинг: маркетинг у секторі загального державного управління. *Маркетинг в Україні*. 2003. № 6. С. 31–37.
4. Пиртко М. С. Маркетинг як інструмент розвитку територій об'єднаних громад. *Держава та регіони*. 2019. № 4 (109). С. 63–68.
5. Дочинець І. В. Регіональний маркетинг: сутність, цілі та завдання. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2015. № 1 (45). Т. 1. С. 65–68.
6. Країнова Т. В. Маркетинг регіону як фактор інноваційного розвитку. *Академічний огляд*. 2014. № 2 (41). С. 85–90.
7. Кукунда В.М. Формування бренду міст України як необхідна складова їхнього розвитку. *Фінансовий простір*. 2018. № 3 (31). С. 110–117

8. Kotleretal P. *MarketingPlaces: AttractingInvestment, Industry, and Tourism to Cities, States, and Nations*. NewYork : The Free Press, 1993. 400 p.
9. Blakely E. *Planning Local Economic Development. Theory and Practice*. SAGE Publications, 1994. P.75.
10. Anholt S. *Competitive Identity: The New Brand Management for Nations, Citiesand Regions*. Palgrave Macmillan, 2007. 160 p.
11. Rainisto S.K. *Place Branding for Small Cities, Regions, and Downtowns: The Essentials for Successful Destinations*. Routledge, 2018.

References

1. Zvieriakov, M.I., Kukharska, N.O., Klevtsevych, N.A., and O.S.Sharah. *Strategizing regional development: theory, methodology, concept*. Atlant VOI SOIU, 2019.
2. Dudkina, O. "Marketing of territoriesas a tool for ensuring competitive development." *Rehional'ni aspekty rozvytku produktyvnykh syl Ukrainy*, 2016, № 21. pp. 9-13. Vernadsky National Library of Ukraine, nbuv.gov.ua/UJRN/rarpsu_2016_21_4. Accessed 10 Apr.2025
3. Oklander, M.A. "Macromarketing: marketing in the general government sector." *Marketing in Ukraine*, 2003, no. 6. pp. 31-37
4. Pyrtko, M.S. "Marketingas a tool for the development of the territory of united communities." *Derzhava ta rehiony*, vol. 4 (109), 2019, pp. 63-68.
5. Dochynets, I.V. "Rehionalnyi marketynh: sutnist, tsili ta zavdannia." *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu*, no. 1 (45). vol. 1, 2015, pp. 65–68.
6. Krainova, T.V. "Marketing of the region as a factor of innovative development." *Akademichnyi ohliad*, vol. 2 (41), 2014, pp. 85–90.
7. Kuksa, V.M. "Formation of the brand of Ukrainian cities as a necessary component of their development." *Financial space*, no. 3 (31), 2018, pp. 110–117.
8. Kotleretal, P. *Marketing Places: Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States, and Nations*. The Free Press, 1993.
9. Blakely, E. *Planning Local Economic Development. Theory and Practice*.SAGE Publications, 1994.
10. Anholt, S. *Competitive Identity: The New Brand Management for Nations, Cities and Regions*. Palgrave Macmillan, 2007.
11. Rainisto, S.K. *Place Branding for Small Cities, Regions, and Downtowns: The Essentials for Successful Destinations*. Routledge, 2018.

Дата подання: 21.04.2025

**РОЗВИТОК ТУРИСТИЧНОГО, ГОТЕЛЬНОГО ТА РЕСТОРАННОГО
ГОСПОДАРСТВА**
THE DEVELOPMENT OF TOURISM, HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS

УДК 338.488.2:640.412/.43:005.336.3

doi: <https://doi.org/10.15330/apred.1.21.315-325>

Мендела І.Я.¹, Мендела Є.М.²

**ЯКІСТЬ ЯК СТРАТЕГІЧНА ПЕРЕВАГА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО
БІЗНЕСУ**

Карпатський (Прикарпатський) національний
університет ім.В.Стефаника,
Міністерство освіти і науки України,
факультет туризму,
кафедра готельно-ресторанної та курортної справи,
вул. Галицька, 201д, м. Івано-Франківськ,
76008, Україна,
¹ тел.: +380665201636,
e-mail: iruna.mendela@pnu.edu.ua
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7282-643X>

²тел.: +380957980041,
e-mail: zenja.mendela@pnu.edu.ua
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0846-6449>

Анотація. У статті досліджено якість як стратегічну перевагу готельно-ресторанного бізнесу в умовах зростаючої конкуренції та динамічного розвитку індустрії гостинності. Актуальність теми зумовлена трансформаційними процесами, що відбуваються в сучасному бізнес-середовищі, цифровізацією, глобалізацією та зростанням вимог і очікувань споживачів. Визначено, що поняття якості в сучасних умовах набуває комплексного і багатовимірного змісту, охоплюючи не лише відповідність послуг установленим нормативним стандартам, але й емоційну складову клієнтського досвіду, стійкість до змін, гнучкість управлінських рішень, а також здатність підприємств адаптуватися до новітніх інновацій і технологій.

Метою дослідження є визначення ролі якості у формуванні конкурентоспроможності підприємств готельно-ресторанної сфери, а також розробка практичних рекомендацій щодо впровадження стратегічного управління якістю в їхню операційну діяльність. Для досягнення цієї мети використано системний підхід, аналіз актуальних наукових джерел, узагальнення практичного досвіду провідних компаній індустрії, а також методи порівняльного, структурно-логічного й ситуаційного аналізу.

У результаті встановлено, що якість надання послуг є ключовим чинником довгострокового успіху, утримання лояльності споживачів і формування стійкого бренду. До основних результатів дослідження віднесено визначення пріоритетних напрямів підвищення якості в готельно-ресторанному бізнесі, серед яких: впровадження цифрових інструментів моніторингу та контролю, розвиток клієнтоорієнтованої корпоративної культури, системне навчання персоналу, адаптація міжнародних стандартів, інтеграція екологічно відповідальних практик та соціальна відповідальність.

Наукова новизна полягає у комплексному трактуванні категорії якості як стратегічного ресурсу, що забезпечує довгострокову конкурентну перевагу підприємства в умовах турбулентного й непередбачуваного ринку. Практична значущість результатів полягає у можливості їх прикладного використання керівниками готелів і ресторанів для стратегічного планування, оптимізації сервісних процесів, підвищення задоволеності клієнтів, покращення фінансових показників та зміцнення репутації компанії.

Ключові слова: якість послуг, стратегічна перевага, готельно-ресторанний бізнес, конкурентоспроможність, клієнтоорієнтованість, управління якістю, сервіс, інновації.

Mendela I.Ya¹., Mendela Ye.M.²

QUALITY AS A STRATEGIC ADVANTAGE IN THE HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS

Vasyl Stefanyk Carpathian (Precarpathian) national university,
Ministry of Education and Science of Ukraine,
Faculty of Tourism,
Chair of Hotel-Restaurant and Resort Business,
Galycka Str., 201 d, Ivano-Frankivsk,
76008, Ukraine,
¹tel.: +380665201636,
e-mail: iruna.mendela@pnu.edu.ua
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7282-643X>

²tel.: +380957980041,
e-mail: zenja.mendela@pnu.edu.ua
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0846-6449>

Abstract. The article explores quality as a strategic advantage in the hotel and restaurant business amid growing competition and the rapid, dynamic development of the hospitality industry. This topic has gained particular relevance due to ongoing transformative processes in the modern business environment, as well as the evolving and increasingly sophisticated demands and expectations of consumers. It is established that quality in today's context acquires a comprehensive and multifaceted meaning, encompassing not only strict compliance with established service standards but also the emotional and experiential components of customer satisfaction, organizational resilience to change, and the ability to continuously adapt to innovations and emerging technologies.

The purpose of this study is to determine the crucial role of quality in shaping and enhancing the competitiveness of hospitality enterprises, while also developing practical recommendations for effectively implementing strategic quality management within their daily operations. To achieve this goal, the research employs a systematic and interdisciplinary approach, thorough analysis of scientific literature, generalization of best practices from leading industry companies, and the application of comparative, structural-logical, and situational analysis methods.

The results of the study confirm that high service quality is a key factor in securing long-term business success, maintaining customer loyalty, and strengthening brand reputation. Key findings include the identification of priority areas for improving quality in the hotel and restaurant sector, such as the implementation of advanced digital tools for quality monitoring and control, fostering a customer-oriented corporate culture, comprehensive staff training programs, adaptation and integration of global service standards, and the adoption of environmentally responsible and sustainable business practices.

The scientific novelty of this research lies in the holistic interpretation of quality as a strategic resource capable of providing companies with a sustainable competitive advantage in today's turbulent and rapidly changing market environment. The practical significance is reflected in the potential application of the proposed recommendations by hotel and restaurant managers to improve strategic planning, optimize service delivery, and increase overall customer satisfaction, which in turn positively influences financial performance and enhances the company's public image and market position.

Key words: service quality, strategic advantage, hotel and restaurant business, competitiveness, customer orientation, quality management, service, innovations.

Вступ. У динамічному середовищі індустрії гостинності, де конкуренція зростає щодня, якість послуг стає не просто критерієм оцінки діяльності готельно-ресторанних закладів, а ключовим чинником їх стратегічної переваги. Споживач все частіше обирає не лише за ціною, а й за рівнем сервісу, комфортом, атмосферою та здатністю підприємства задовольнити й навіть перевершити очікування клієнта в умовах постійних змін на ринку. Відтак управління якістю перетворюється на важливу складову стратегічного менеджменту.

Якість у готельно-ресторанному бізнесі не є статичним показником – вона формується через комплекс організаційних рішень, кадрових політик, інноваційних підходів до обслуговування та ефективної комунікації з клієнтом. Система управління якістю дозволяє підприємствам створювати довгострокові конкурентні переваги, підвищувати лояльність гостей, зменшувати витрати за рахунок оптимізації процесів та забезпечувати стабільний розвиток навіть у кризових умовах.

Успішна реалізація стратегії управління якістю вимагає інтеграції інструментів стратегічного планування, аналізу середовища, вивчення споживчих очікувань і постійного вдосконалення сервісу. Водночас необхідним є формування внутрішньої культури якості, яка охоплює всі рівні організації – від вищого менеджменту до обслуговуючого персоналу.

Питанням дослідження якості в готелях та ресторанах у контексті стратегічного управління присвячені наукові дослідження відомих учених. Роговою Н. та Оніщенко О. [4] розглянуто ключові аспекти впровадження інновацій у готельно-ресторанному бізнесі для підвищення якості обслуговування та збереження конкурентоспроможності в умовах сучасної економіки, підкреслюється значення інновацій як ефективного засобу для адаптації до ринкових змін. Парубець О. [2] досліджує сучасні технологічні інновації в готельному бізнесі з акцентом їх впливу на якість обслуговування, економічну ефективність, екологічну стійкість та соціально-психологічні аспекти взаємодії між персоналом і гостями. Рибаків С. та Миронов Д. [3] вивчають інновації в управлінні розвитком підприємств готельного господарства, що впливають на якість надання послуг споживачам.

У публікаціях цих науковців розкрито важливість інноваційних підходів у стратегії управління якістю обслуговування, а також їх роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств готельно-ресторанного бізнесу в умовах постійних економічних та технологічних змін.

Проте, попри значну теоретичну і практичну цінність цих досліджень, у них недостатньо висвітлено аспекти трансформації якості з операційного показника в повноцінну стратегічну перевагу, яка забезпечує довготривале конкурентне становище підприємства.

Тому актуальним постає подальше дослідження якості не лише як елемента поточного управління, а як ключового ресурсу для формування стратегічної конкурентної позиції в умовах зростаючої конкуренції, глобалізації та змін у споживчих пріоритетах. Це зумовлює необхідність модернізації традиційних управлінських підходів із урахуванням сучасних інструментів стратегічного менеджменту, а також посилення взаємозв'язку між якістю, брендовою ідентичністю та загальною траєкторією розвитку закладу.

Інтеграція якості у стратегічне управління відкриває нові можливості для підприємств готельно-ресторанного сектору в контексті формування стійких конкурентних переваг. Такий підхід сприяє не лише підвищенню рівня сервісу, а й ефективнішому позиціонуванню на ринку завдяки фокусуванню на довгострокових цілях, інноваціях та глибшому розумінні потреб цільової аудиторії.

Комплексне управління якістю дозволяє знижувати витрати за рахунок оптимізації бізнес-процесів, підвищувати лояльність клієнтів, зміцнювати бренд і формувати позитивну репутацію. Це, своєю чергою, сприяє зростанню прибутковості, рентабельності та загальної ефективності функціонування підприємства.

Крім того, стратегічне бачення якості сприяє формуванню моделі організаційної культури, орієнтованої на сервіс, у межах якої кожен працівник усвідомлює власну роль у створенні цінності для клієнта. У такій моделі – моделі сервісно-орієнтованого управління якістю – якість перестає виконувати лише функцію контролю і трансформується у ключовий елемент корпоративної стратегії. Це забезпечує гнучкість підприємства щодо змін ринкового середовища, підтримує впровадження інноваційних технологій і сприяє сталому розвитку.

Отже, впровадження стратегічних підходів до управління якістю є не лише бажаним, а й необхідним кроком для готельно-ресторанних підприємств, які прагнуть досягти стабільного успіху в умовах жорсткої ринкової конкуренції.

Постановка завдання. Метою даної статті є дослідити якість як стратегічну перевагу готельно-ресторанного бізнесу, розкрити її роль у створенні довготривалих конкурентних позицій та проаналізувати ключові підходи до формування ефективної системи управління якістю в умовах сучасного ринку послуг.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено реалізацію таких завдань:

- визначити сутність поняття «якість» у контексті готельно-ресторанної справи та її стратегічного значення;
- розглянути інструменти стратегічного менеджменту, що сприяють інтеграції управління якістю у загальну бізнес-стратегію підприємств;
- проаналізувати досвід впровадження систем якості на прикладі провідних готельних і ресторанных мереж;
- виокремити фактори, що впливають на сприйняття якості клієнтами, зокрема у контексті цифровізації, інновацій та змін у поведінці споживачів;
- розробити рекомендації щодо формування внутрішньої культури якості та системного підходу до її стратегічного управління.

У процесі дослідження застосовано методи системного аналізу, порівняльного та логічного узагальнення. Такий підхід дозволяє всебічно оцінити роль якості як ресурсу стратегічного розвитку і розкрити можливості її практичної реалізації в індустрії гостинності.

Результати. У умовах глобалізації, цифровізації та посилення конкуренції на ринку послуг, готельно-ресторанний бізнес стикається з необхідністю не лише збереження, а й постійного підвищення рівня обслуговування. Якість стає не просто характеристикою окремої послуги, а визначальним фактором конкурентоспроможності, лояльності клієнтів та репутації бренду. Її стратегічна інтерпретація дозволяє підприємствам не лише реагувати на зміни ринку, а й формувати їх, створюючи цінність і довгострокові конкурентні переваги.

Поняття «якість» у готельно-ресторанному бізнесі охоплює широкий спектр характеристик, які визначають сприйняття клієнтом отриманої послуги. Згідно з класичними визначеннями (наприклад, за ISO 9000), якість продукції та послуг охоплює не тільки їхні передбачені функції та характеристики, але також їхні сприймані цінність і користь для замовника [1]. У сфері гостинності це означає задоволення як об'єктивних, так і суб'єктивних потреб споживача, що охоплюють не лише функціональні параметри (чистота номера, смак страви), а й емоційне враження, атмосферу, увагу персоналу.

Водночас у стратегічному контексті якість стає не лише результатом діяльності, а її інструментом. Успішні готельно-ресторанні підприємства розглядають якість як

частину довгострокової бізнес-стратегії, яка спрямована на створення стійкої конкурентної позиції. Вона дозволяє формувати унікальну ціннісну пропозицію, що забезпечує не лише залучення, а й утримання клієнтів, розвиток бренду, підвищення прибутковості.

Згідно з дослідженнями Рибаківської С. С. та Миронова Д. А., у контексті стратегічного менеджменту, якість розглядається як системний процес, що охоплює всі аспекти діяльності підприємства: використання не тільки прогресивних інформаційних технологій, а й цілого комплексу нововведень за всіма напрямками управління (фінанси, персонал, маркетинг, технологія обслуговування тощо) [3, с. 75]. Для реалізації механізму управління стратегічним потенціалом бізнесу готельно-ресторанної індустрії важливо проводити аналіз стану середовища, здійснювати визначення ключових чинників успіху, які впливають на успішність бізнесу в цій сфері, формувати місію та візію, цілі та завдання, виходячи із тих умов, в яких працює бізнес і служать орієнтирами для розвитку, обирати стратегічні напрямки та конкретні стратегії розвитку і адаптування до нових умов [5]. Таким чином, стратегічне управління якістю – це не разова дія, а безперервний процес вдосконалення, який інтегрується в корпоративну культуру.

Особливої актуальності це набуває в умовах зміни споживчих очікувань, коли клієнти прагнуть персоналізованого, швидкого, комфортного і водночас емоційно наповненого досвіду. У цьому контексті якість стає динамічним поняттям, що вимагає гнучкості, адаптивності й інноваційності від підприємств.

Якість також тісно пов'язана з брендом. У свідомості клієнта рівень якості часто асоціюється з певними уявленнями про надійність, престиж і стиль життя. Це підтверджують приклади таких готельних мереж як Marriott, Hilton чи Accor, де стратегічне управління якістю інтегрується у всі сфери діяльності – від архітектурних рішень до стандартів спілкування персоналу з гостями.

З погляду стратегічного менеджменту, якість виконує кілька ключових функцій:

- індикатор ефективності (через рівень задоволеності клієнтів та повторні відвідування);
- інструмент позиціонування (визначення сегменту ринку та рівня преміальності послуги чи зірковості готелю);
- ресурс формування лояльності (завдяки стабільності позитивного досвіду);
- основа інноваційного розвитку (через зворотний зв'язок від клієнтів та вдосконалення послуг).

У готельно-ресторанному бізнесі якість є не лише критерієм оцінки обслуговування, а фундаментальним стратегічним ресурсом, що формує конкурентні переваги, забезпечує сталий розвиток підприємства і створює цінність як для клієнтів, так і для бізнесу. Саме тому її ефективне управління має бути невід'ємною частиною загальної стратегії закладу в індустрії гостинності.

Ефективне стратегічне управління якістю у готельно-ресторанному бізнесі передбачає застосування цілого комплексу інструментів, які дозволяють інтегрувати концепцію якості у всі етапи стратегічного планування та реалізації. Ці інструменти не лише сприяють підвищенню рівня обслуговування, а й допомагають підприємству адаптуватися до змін ринку, враховувати потреби клієнтів та досягати довгострокових цілей.

SWOT-аналіз – один з основних інструментів стратегічного планування, що дозволяє визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості та загрози. У контексті управління якістю цей інструмент дає змогу:

- виявити внутрішні чинники, що впливають на якість послуг (рівень кваліфікації персоналу, стан матеріально-технічної бази тощо);

- оцінити зовнішні можливості, пов'язані з впровадженням нових технологій, трендами персоналізації чи запитами на екологічність;
- виявити ризики, пов'язані з конкурентним середовищем або змінами у законодавстві.

На основі SWOT-аналізу формуються стратегічні напрями підвищення якості, що інтегруються у загальну політику підприємства.

Бенчмаркінг передбачає порівняння власних показників з кращими практиками галузі. Для готельно-ресторанного бізнесу це означає аналіз провідних гравців ринку за параметрами:

- стандарти обслуговування;
- системи контролю якості;
- рівень задоволеності клієнтів;
- управління персоналом.

Такий підхід дозволяє не лише переймати найуспішніші стратегії, а й адаптувати їх до специфіки власного закладу, підвищуючи ефективність управління якістю.

BSC (збалансована система показників) є потужним інструментом стратегічного менеджменту, що дозволяє поєднувати фінансові та нефінансові аспекти діяльності. У готельно-ресторанному бізнесі система може охоплювати чотири ключові площини:

- фінанси (прибутковість, зменшення витрат завдяки якісному сервісу);
- клієнти (задоволеність, лояльність, повторні візити);
- внутрішні бізнес-процеси (оптимізація сервісу, стандарти обслуговування);
- навчання та розвиток (підвищення кваліфікації персоналу, впровадження інновацій).

BSC забезпечує стратегічну узгодженість дій підприємства і дозволяє систематично контролювати динаміку якості на всіх рівнях.

Карта стейкхолдерів. Розуміння очікувань та впливу зацікавлених сторін (власників, клієнтів, персоналу, постачальників, місцевої громади) дозволяє підприємству формувати якісні стратегії, що враховують як внутрішні цілі, так і соціальні зобов'язання. Інтеграція управління якістю в такому контексті вимагає:

- прозорості комунікації;
- відповідальності перед усіма стейкхолдерами;
- побудови довіри на основі постійного вдосконалення.

Модель PDCA (Plan-Do-Check-Act). Цикл Демінга (PDCA) – класичний підхід до безперервного вдосконалення якості. У готельно-ресторанному бізнесі цей інструмент можна застосовувати як на рівні загального управління, так і в операційній діяльності:

- Plan – планування змін для покращення сервісу;
- Do – впровадження нововведень (наприклад, нові стандарти обслуговування);
- Check – контроль результатів (через зворотний зв'язок, опитування, KPI);
- Act – корекція та масштабування вдалих рішень.

Цей підхід дозволяє забезпечити систематичний розвиток якісних показників, ґрунтуючись на даних і результатах.

Інтеграція цих інструментів у загальну бізнес-стратегію дає змогу готельно-ресторанному підприємству формувати цілісний підхід до якості: від місії та цінностей – до конкретних дій і результатів. Таким чином, управління якістю перестає бути ізольованим процесом і стає основою конкурентної стратегії, орієнтованої на стале зростання, клієнтоорієнтованість та інновації.

Досвід провідних готельних і ресторанных брендів, таких як Marriott International, Hilton Hotels & Resorts, Accor, McDonald's та Starbucks, підтверджує, що впровадження систем управління якістю є ключовим чинником сталого успіху, лояльності клієнтів і конкурентних переваг. Наприклад, Marriott International застосовує комплексну систему

загального управління якістю (TQM), спрямовану на забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів [6]. Hilton Hotels & Resorts використовує інноваційні підходи до управління якістю для забезпечення послідовного рівня обслуговування у всіх своїх закладах [7].

Marriott International: управління якістю через стандартизацію і технології

Marriott – одна з найбільших готельних мереж у світі, яка активно впроваджує систему управління якістю, базуючись на стандартизації процесів та інноваціях. Компанія застосовує чіткі процедури для кожного етапу обслуговування: від заселення до виїзду, а персонал проходить регулярне навчання згідно зі стандартами обслуговування бренду. Особлива увага приділяється відгукам клієнтів, які автоматично збираються через внутрішні CRM-системи і стають основою для коригування сервісу.

Впровадження платформи GuestVoice дозволяє Marriott швидко реагувати на зворотний зв'язок у реальному часі, підвищуючи якість обслуговування у відповідь на конкретні побажання гостей [6]. Це свідчить про динамічну модель управління якістю, орієнтовану на клієнта.

McDonald's: контроль якості в глобальній харчовій мережі

McDonald's є зразком побудови системи тотального контролю якості у ресторанному бізнесі. Компанія реалізує принципи Total Quality Management (TQM), де якість є відповідальністю не лише керівництва, а й кожного працівника [9]. Стандарти обслуговування, приготування їжі, чистоти, логістики та комунікації детально прописані в корпоративних інструкціях і контролюються через регулярні внутрішні аудити та «таємних покупців».

Крім того, McDonald's активно впроваджує інновації, які допомагають утримувати якість на стабільно високому рівні. Наприклад, використання автоматизованих систем приготування, кіосків самообслуговування, мобільного додатку для замовлень і програми лояльності дозволяють мінімізувати людський фактор і стандартизувати сервіс у всіх закладах мережі.

Hilton Hotels & Resorts: стратегія «Hilton CleanStay»

Hilton, ще один гігант готельного бізнесу, у відповідь на виклики пандемії COVID-19 запровадив програму CleanStay, яка стала новим стандартом гігієни та безпеки. Розроблено комплексну систему прибирання, дезінфекції та контролю чистоти, що забезпечила довіру клієнтів навіть у найскладніші періоди. Гості можуть скористатися функцією безконтактного прибуття через додаток Hilton Honors, якщо він доступний. Цифрова реєстрація та цифровий ключ дозволяють мандрівникам зареєструватися, вибрати свій номер, обійти стійку реєстрації та відімкнути двері за допомогою свого пристрою [7]. Hilton CleanStay є прикладом гнучкої адаптації стратегії управління якістю до нових реалій і глобальних викликів завдяки залученню експертного досвіду партнерів. Ініціатива формує новий рівень очікувань клієнтів і встановлює стандарти для всієї галузі.

Starbucks: якість через корпоративну культуру

У мережі кав'ярень Starbucks якість розглядається не лише як смак продукту, а як цілісний досвід клієнта. Компанія впроваджує стратегію, що базується на емоційній залученості персоналу – «партнерів», як їх тут називають [8]. Внутрішня корпоративна культура сприяє тому, що працівники самі зацікавлені у високій якості обслуговування.

Водночас Starbucks систематично аналізує очікування клієнтів через програми лояльності, мобільний додаток і зворотний зв'язок. У результаті – якість формується не зверху вниз, а через взаємодію між клієнтом і працівником.

Загалом досвід цих компаній свідчить про те, що ефективне управління якістю у готельно-ресторанному бізнесі вимагає:

- чіткої системи стандартів;
- залучення персоналу;
- використання технологій і аналітики;
- здатності адаптуватися до змін;
- орієнтації на клієнта як стратегічний пріоритет.

Для підвищення конкурентоспроможності доцільно вивчати та впроваджувати перевірені міжнародні практики управління якістю, орієнтуючись не лише на окремі елементи, а на цілісні системні підходи.

Сприйняття якості в готельно-ресторанній сфері – це багатогранне явище, яке формується не лише через безпосередній досвід користування послугою, але й під впливом соціальних, психологічних і технологічних чинників. Зі стрімким розвитком цифрових технологій, впровадженням інноваційних рішень та зміною очікувань споживачів у XXI столітті, традиційне уявлення про якість зазнало значної трансформації.

Клієнти все частіше оцінюють якість не тільки за фізичними параметрами – чистотою номеру, смаком страв чи ввічливістю персоналу – а й через зручність цифрової взаємодії з брендом. Наявність мобільного додатку, можливість онлайн-бронювання, цифрового меню, безконтактної оплати чи швидкого Wi-Fi стали очікуваним стандартом, а не конкурентною перевагою.

Такі цифрові інструменти, як чат-боти, віртуальні консьєржі чи голосові асистенти у готельному номері, спрощують комунікацію і підвищують задоволення клієнта, забезпечуючи персоналізований сервіс. Усе це формує нову парадигму сприйняття якості – «якість як зручність і швидкість доступу до послуги».

Інновації змінюють не лише канали комунікації, але й сам характер послуги. В ресторанах дедалі частіше з'являються роботизовані системи обслуговування, QR-меню, інтерактивні столи, а в готелях – автоматизовані стійки реєстрації, смарт-кімнати з можливістю контролю температури, освітлення чи ТВ через смартфон.

Для нових поколінь споживачів (особливо покоління Z), якість часто асоціюється із технологічністю середовища. Бренди, що швидко адаптуються до технологічних трендів, виграють у боротьбі за клієнта, оскільки задовольняють потребу в новизні та високому рівні комфорту.

У сучасному суспільстві величезну роль у формуванні сприйняття якості відіграє візуальна складова. Фото інтер'єру, подачі страв, атмосфери в Instagram або TikTok часто стають вирішальним фактором вибору закладу. Як наслідок, дизайн, оформлення страв, навіть стиль одягу персоналу перетворюються на елементи якості в очах клієнта.

Крім того, користувацькі рейтинги і відгуки на таких платформах, як Google, TripAdvisor, Booking чи Facebook, значно впливають на уявлення про якість до реального контакту з послугою. Репутація в мережі стає невід'ємною частиною брендової цінності.

Сучасний клієнт прагне індивідуального підходу. У сфері HoReCa це проявляється через можливість обирати страви за дієтичними потребами, індивідуальні побажання до номеру в готелі, програму лояльності, спеціальні пропозиції тощо. Персоналізація підвищує рівень емоційного контакту між клієнтом і брендом, зміцнюючи довіру та лояльність.

Крім того, змінюється і мотивація споживання. Якщо раніше клієнти шукали зручність і статус, то сьогодні більшу роль відіграють цінності – екологічність, етичність, локальність, інклюзивність. Заклади, які враховують ці аспекти у своїй стратегії, отримують визнання серед «свідомих» клієнтів, що дедалі більше становлять основну цільову аудиторію.

Формування внутрішньої культури якості та впровадження системного підходу до її стратегічного управління є одним із ключових завдань для підприємств готельно-ресторанної сфери, які прагнуть до сталого розвитку, високого рівня конкурентоспроможності та задоволення вимог сучасних клієнтів. Якість у цьому контексті розглядається не як разова ініціатива, а як інтегрована частина корпоративної філософії, що вимагає активної участі всіх працівників, від вищого менеджменту до лінійного персоналу.

Внутрішня культура якості – це сукупність цінностей, установок, норм і поведінкових моделей, що підтримують орієнтацію на якість у щоденній діяльності. Вона формується поступово і потребує системного підходу. Для її ефективного впровадження системи управління якістю важливо дотримуватись кількох ключових умов. Передусім, важливу роль відіграє лідерство керівництва: менеджери мають не лише ініціювати зміни, а й особисто демонструвати прихильність до культури якості, слугуючи прикладом постійного вдосконалення сервісу та умов праці. Не менш значущим є навчання та професійний розвиток персоналу, що передбачає систематичне проведення тренінгів, майстер-класів, сертифікаційних програм і заохочення до обміну досвідом. Також суттєвим чинником є стимулювання ініціативності серед працівників: їм необхідно створити умови для активної участі в удосконаленні процесів, зокрема шляхом упровадження ефективних механізмів подання ідей і пропозицій. Крім того, важливою складовою є прозора внутрішня комунікація, яка забезпечує відкритий діалог між різними рівнями управління, сприяє глибшому розумінню спільних цілей і формує довіру, а також залученість персоналу до реалізації стратегічних завдань.

Системне управління якістю передбачає інтеграцію принципів TQM (Total Quality Management), Lean-менеджменту, стандартів ISO серії 9000, а також цифрових технологій для автоматизації і моніторингу показників якості.

Системний підхід до управління якістю ґрунтується на сукупності взаємопов'язаних компонентів, що забезпечують цілісність і послідовність дій. Однією з основ є формування чіткого бачення та визначення стратегічних цілей, орієнтованих на якість. Такі цілі мають бути інтегровані в загальну бізнес-стратегію організації та відповідати критеріям SMART, тобто бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними й обмеженими в часі.

Наступним важливим елементом є процесне управління, яке передбачає зосередження уваги на ключових бізнес-процесах, що безпосередньо впливають на якість послуг. Управління має охоплювати всі етапи – від прийому гостей до розв'язання конфліктних ситуацій, з використанням карт процесів для виявлення та усунення вузьких місць.

Також невід'ємною складовою системного підходу виступає постійний моніторинг та оцінка результатів. Зокрема, йдеться про вимірювання рівня задоволеності клієнтів, частоти виникнення помилок, тривалості обслуговування та інших важливих показників. Аналіз зібраної аналітичної інформації та зворотного зв'язку дозволяє своєчасно вносити необхідні корективи до управлінських рішень.

Окрему роль відіграє впровадження цифрових технологій, зокрема CRM-систем, інструментів бізнес-аналітики (BI), а також платформ для управління персоналом. Ці рішення забезпечують об'єктивну оцінку якості та сприяють прийняттю рішень, заснованих на достовірних даних.

Ключовим принципом системного підходу залишається концепція безперервного вдосконалення, що втілюється у філософії Kaizen. Реалізація циклу PDCA (Plan-Do-Check-Act) дозволяє ефективно управляти змінами, забезпечуючи стабільне зростання якості на всіх рівнях функціонування організації.

Якість повинна бути інтегрована в місію та бачення підприємства, формуючи основу для всіх управлінських рішень, процедур добору персоналу, маркетингової стратегії, а також критеріїв вибору постачальників і партнерів. Для забезпечення послідовного дотримання стандартів доцільно, щоб керівництво організації ініціювало розроблення Кодексу якості або корпоративного етичного кодексу. Такий документ слугує інструментом регламентації основних принципів поведінки та стандартів обслуговування, сприяючи формуванню спільної культури якості серед усіх учасників бізнес-процесів.

Формування внутрішньої культури якості та впровадження системного підходу до її управління дозволяє підприємствам готельно-ресторанної сфери не тільки відповідати очікуванням клієнтів, але й випереджати їх, створюючи емоційно насичений, персоналізований і стабільно якісний сервіс, що підвищує лояльність клієнтів, репутацію бренду та забезпечує довгострокову конкурентну перевагу.

Висновки. В умовах глобалізації та цифровізації якість у готельно-ресторанному бізнесі перетворюється на ключовий стратегічний ресурс. Якість стає не лише індикатором рівня обслуговування, а й визначальним чинником конкурентоспроможності, лояльності клієнтів і сталого розвитку підприємства. Стратегічне управління якістю охоплює всі аспекти діяльності – від персоналу до інновацій, від внутрішніх процесів до зовнішніх комунікацій. Застосування таких інструментів, як SWOT-аналіз, бенчмаркінг, BSC, карта стейкхолдерів і модель PDCA, дозволяє інтегрувати концепцію якості у стратегічне планування, оперативне управління та корпоративну культуру. Саме завдяки комплексному підходу до управління якістю підприємства досягають більшої гнучкості, адаптивності й здатності формувати унікальні ціннісні пропозиції відповідно до динамічних очікувань споживачів, тому якість трансформується з окремої цілі на безперервний процес, орієнтований на довгостроковий успіх, підвищення прибутковості та зміцнення позицій бренду на ринку.

Подальші дослідження мають бути зорієнтовані на розробку інтегрованих моделей стратегічного управління якістю, що враховують специфіку готельно-ресторанного бізнесу в умовах цифрової трансформації.

1. ДСТУ ISO 9000:2015 Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів. (ISO 9001:2015, IDT). Вид. офіц. Київ: ДП «УкрНДНЦ», 2016.
2. Парубець О. Технологічні інновації в готельному бізнесі: вплив сучасного обладнання на якість обслуговування. *Економіка та суспільство*. 2024. №64. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-15> (дата звернення: 24.04.2025).
3. Рибаківа С. С., Миронов Д. А. Якість та інновації в управлінні розвитком підприємств готельного господарства. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. 2019. № 2 (12). С. 73–79. [https://doi.org/10.31339/2313-8114-2019-2\(12\)-73-80](https://doi.org/10.31339/2313-8114-2019-2(12)-73-80) (дата звернення: 24.04.2025).
4. Рогова Н., Оніщенко О. Переваги інновацій для підвищення якості обслуговування в готелях та ресторанах. *Економіка та суспільство*. 2024. №68. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-86> (дата звернення: 24.04.2025).
5. Юринець З., Байда Б., Бірюкова Ю. Управління стратегічним потенціалом бізнесу готельно-ресторанної індустрії. *Економіка та суспільство*. 2023. №58. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-97> (дата звернення: 24.04.2025).
6. Guest Voice at Marriott. URL: <https://hoteltechreport.com/news/guest-voice-marriott> (дата звернення: 24.04.2025).
7. Hilton CleanStay. URL: <https://stories.hilton.com/emea/releases/hilton-cleanstay-from-checkin-to-checkout> (дата звернення: 24.04.2025).
8. It Starts with the Green Apron. URL: <https://about.starbucks.com/partners-employees/> (дата звернення: 24.04.2025).
9. Leadership Team. URL: <https://www.mcdonalds.com/us/en-us/about-us/leadership-team.html> (дата звернення: 24.04.2025).

References

1. DSTU ISO 9000:2015. *Quality Management Systems. Fundamentals and Vocabulary* (ISO 9001:2015, IDT). State Enterprise "UkrNDNC", 2016.
2. Parubets, O. "Technological Innovations in the Hotel Business: The Impact of Modern Equipment on Service Quality." *Economics and Society*, no. 64, 2024, <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-15>.
3. Rybakova, S. S., and D. A. Mironov. "Quality and Innovations in Hotel Industry Enterprise Development Management." *Scientific Bulletin of Mukachevo State University*, no. 2(12), 2019, pp. 73–79, [https://doi.org/10.31339/2313-8114-2019-2\(12\)-73-80](https://doi.org/10.31339/2313-8114-2019-2(12)-73-80).
4. Rogova, N., and O. Onishchenko. "The Benefits of Innovations for Improving Service Quality in Hotels and Restaurants." *Economics and Society*, no. 68, 2024, <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-86>.
5. Yurynets, Z., B. Baida, and Yu. Biryukova. "Managing the Strategic Potential of the Hotel and Restaurant Industry Business." *Economics and Society*, no. 58, 2023, <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-97>.
6. "Guest Voice at Marriott." *Hotel Tech Report*, <https://hoteltechreport.com/news/guest-voice-marriott>. Accessed 24 Apr. 2025.
7. "Hilton CleanStay." *Hilton Stories*, <https://stories.hilton.com/emea/releases/hilton-cleanstay-from-checkin-to-checkout>. Accessed 24 Apr. 2025.
8. "It Starts with the Green Apron." *Starbucks*, <https://about.starbucks.com/partners-employees/>. Accessed 24 Apr. 2025.
9. "Leadership Team." *McDonald's*, <https://www.mcdonalds.com/us/en-us/about-us/leadership-team.html>. Accessed 24 Apr. 2025.

Дата подання: 15.04.2025

**РОЗВИТОК ТУРИСТИЧНОГО, ГОТЕЛЬНОГО ТА РЕСТОРАННОГО
ГОСПОДАРСТВА**
THE DEVELOPMENT OF TOURISM, HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS

УДК 642.5

doi: <https://doi.org/10.15330/apred.1.21.326-336>

Кубрак Н.Р.¹, Сазан Х.Б.², Сазан В.Р.³

**ФУНКЦІОНУВАННЯ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В ПЕРІОД COVID 19 ТА У
ПЕРІОД ВОЄННОГО ЧАСУ: ПОРІВНЯЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА**

¹Львівський національний університет ветеринарної
медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького,
кафедра маркетингу,
вул. Пекарська, 50,
79000, Львів, Україна
e-mail: nadiyakubrak@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2834-9736>

²Національний університет «Львівська політехніка»,
кафедра маркетингу і логістики,
вул. Степана Бандери, 14,
79000 Львів,
e-mail: sahan.tynka@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-1510-9468>

³Національний університет «Львівська політехніка»,
аспірант кафедри маркетингу і логістики,
вул. Степана Бандери, 14,
79000 Львів,
e-mail: Vovasahan@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-5205-6270>

Анотація. Досліджено особливості функціонування ресторанного бізнесу в період COVID 19 та в умовах воєнного часу, здійснено порівняльну характеристику функціонування підприємств у ці періоди. Метою написання статті є огляд та аналіз діяльності ресторанної галузі під час пандемії COVID 19 та у воєнний час. Для досягнення цієї мети авторами використано різні методи дослідження: індуктивний та дедуктивний методи. Вони застосовані для вивчення кількості ресторанів та кафе в Україні, рівня чистого доходу ресторанного господарства, рівня доходу закладів громадського харчування в Україні та формування рівня базових цін на страви в ресторанах Львова. За допомогою використання методів аналізу та порівняння проведено порівняння середніх цін на продукти харчування в регіоні. Для узагальнення теоретичних концепцій та формулювання висновків використано абстрактно-логічний метод. Систематизовано проблеми підприємств ресторанної галузі під час COVID 19, зокрема суворі карантинні обмеження призвели до тимчасового або постійного закриття таких підприємств, змістився акцент на постачання, онлайн-замовлення та створення безконтактного, дистанційного обслуговування клієнтів та обмеження кількості відвідувачів. Досліджено виклики підприємств ресторанної сфери під час війни, зокрема безпека персоналу та клієнтів, продовження роботи в умовах руйнувань, відключення електроенергії та обмежених запасів продуктів харчування. Здебільшого кафе та ресторани працювали на волонтерських кухнях, готуючи їжу для Збройних сил України або переміщених осіб. Характерною рисою цього періоду було співіснування комерційних та соціальних функцій, а прибутковість була другорядною. Встановлено фундаментальні різниці функціонування ресторанних підприємств в період COVID 19 та у період війни. Зокрема під час пандемії COVID 19 відбувалася технічна та гігієнічна реструктуризація, спрямована на нові форми обслуговування. Під час війни відбулася

глибока реструктуризація ролі підприємств як частини соціальної інфраструктури, зосереджена на виживанні, солідарності та підтримці населення. Перспективами подальших досліджень в даному напрямі є детальне вивчення впливу чинників макро-, мікро- і мідісередовища на діяльність ресторанних підприємств в розрізі їх регіонального розміщення.

Ключові слова: підприємства ресторанної галузі, COVID19, воєнний стан, ресторани, кафе, заклади громадського харчування.

Kubrak N.R.¹, Sahan Kh.B.², Sahan V.R.³,

FUNCTIONING OF THE RESTAURANT BUSINESS DURING THE COVID-19 PANDEMIC AND MARTIAL LAW: A COMPARATIVE ANALYSIS

¹Stepan Gzhytskyi Lviv National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies,
Department of Marketing,
Pekarska St, 50, Lviv,
79010, Ukraine,
e-mail: nadiyakubrak@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2834-9736>

² Lviv Polytechnic National University,
Department of Marketing and Logistics,
Metropolitan Andrew str., 5, Lviv,
79000, Ukraine,
e-mail: sahan.tynka@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-1510-9468>

³ Lviv Polytechnic National University,
Department of Marketing and Logistics
Metropolitan Andrew str., 5, Lviv,
79000, Ukraine,
e-mail: Vovasahan@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-5205-6270>

Abstract. The article examines the peculiarities of the functioning of the restaurant business during the COVID 19 pandemic and under martial law, providing a comparative analysis of the operations of enterprises during these periods. The purpose of this article is to review and analyze the performance of the restaurant sector during the COVID 19 pandemic and in wartime. To achieve this goal, the authors used various research methods, including inductive and deductive approaches. These methods were applied to study the number of restaurants and cafés in Ukraine, the level of net income in the restaurant industry, revenue levels of food service establishments, and the formation of baseline dish prices in restaurants in Lviv.

Using methods of analysis and comparison, the authors compared average food prices in the region. The abstract-logical method was used to generalize theoretical concepts and formulate conclusions. The article systematizes the problems faced by restaurant businesses during the COVID 19 pandemic, such as strict quarantine restrictions, which led to temporary or permanent closures, a shift toward delivery services, online ordering, the creation of contactless, remote customer service models, and visitor number limitations.

The study also explores the challenges faced by the restaurant industry during wartime, particularly issues related to staff and customer safety, continued operation amidst destruction, power outages, and limited food supplies. Most cafés and restaurants operated as volunteer kitchens, preparing meals for the Armed Forces of Ukraine or displaced persons. A distinctive feature of this period was the coexistence of commercial and social functions, with profitability becoming secondary.

The study identifies fundamental differences in the functioning of restaurant enterprises during the COVID 19 pandemic and the war. Specifically, during the pandemic, there was a technical and hygienic restructuring focused on new service formats. In contrast, the war period brought about a profound restructuring of the role of restaurants as part of the social infrastructure, emphasizing survival, solidarity, and public support.

Future research in this area should involve a detailed examination of the impact of macro, micro-, and meso-environmental factors on the activities of restaurant enterprises, considering their regional distribution.

Вступ. Останнім часом зростає важливість ресторанного бізнесу, оскільки саме він здійснює забезпечення клієнтів якісною їжею, високим рівнем обслуговування та приємною атмосферою. Серед ключових чинників успіху розвитку ресторанного підприємства якість продуктів, сервіс, унікальна концепція та вдала локація.

У період COVID 19 та період повномасштабної війни ресторанний бізнес зазнав значних трансформацій та змін, серед яких варто акцентувати увагу на цифровізацію, яка стимулювала зростання онлайн-замовлення, доставку їжі, використання мобільних додатків для бронювання та програми лояльності. Це спростило певні підходи в даному ресторанному бізнесі. Також варто відмітити зростання популярності здорового харчування, що стимулює ресторани підприємства пропонувати корисні, вегетаріанські страви. На підвищення рівня екологічності та якості страв впливає використання локальних і сезонних продуктів.

Вітчизняними та зарубіжними вченими неодноразово було здійснено дослідження теоретико-прикладних аспектів ресторанного бізнесу. Зокрема, Гончаренко Н. [4], Брикова Т. [2], Козаченко О., Нікітіна Т. [9] акцентували увагу на аналізі впливу пандемії COVID 19 на ресторанну індустрію, на зміні у поведінці споживачів, адаптацію бізнес-моделей, впровадження нових форматів обслуговування (доставка, take-away), питаннях безпеки клієнтів, трансформацію ринку, виклики для малого та середнього бізнесу, а також стратегії виживання закладів у період жорстких карантинних обмежень.

Другий напрям вказує на функціонування ресторанного бізнесу в умовах воєнного стану. Переважно науковці Науменко Н., Рожко О. [12], Роїк О. Р., Маліш В. М. [13], Рутинський М. Й. [14], Сидоренко Т. [15]. зацентували свою увагу на проблемах, пов'язаних з релокацією бізнесу, змінами у структурі попиту, безпекою ресторанного бізнесу, адаптацією до нових ринкових умов, а також участю ресторанного сектору у волонтерських та гуманітарних ініціативах.

Третій напрям об'єднує дослідження, присвячений перспективам розвитку ресторанного бізнесу в поствоєнний період. Серед авторів, які особливу увагу акцентували на розвитку бізнесу в повоєнний час, виділимо праці Січки І.І. [16], Мазура С.А., Прилуцького А.М. [11]. У цих роботах авторами акцентовано увагу на інноваційних підходах, цифровізації, нових маркетингових стратегіях, державній підтримці та міжнародному досвіді.

Проте з плином часу та зміною підходів виникає необхідність в більш детальному вивченні функціонування ресторанного бізнесу, виявленні та систематизації проблем ресторанного бізнесу в ці період пандемії та в умовах війни, формуванні перспектив розвитку.

Постановка завдання. Метою статті є розглянути та проаналізувати діяльність ресторанного бізнесу в період COVID 19 та у період воєнного часу. Для досягнення цієї мети застосовано різні наукові методи дослідження: індуктивний та дедуктивний методи застосовано при дослідженні кількості ресторанів та кафе в Україні, рівня чистого доходу ресторанного бізнесу в Україні, рівня доходів серед закладів громадського харчування в Україні, формуванні рівня основних цін на страви в

ресторанах Львова. За допомогою аналізу та порівняння здійснено порівняння середніх цін страв у регіоні. Абстрактно-логічний метод застосовано для теоретичних узагальнень і формування висновків.

Результати. Кількість функціонуючих закладів ресторанної сфери є важливим показником, оскільки він не лише відображає економічну ситуацію в галузі, але й вказує на тренди, конкурентні умови та попит на ресторанні послуги в країні. Кількість ресторанів та кафе в Україні зазнала значних змін протягом 2020–2023 років (рис. 1).

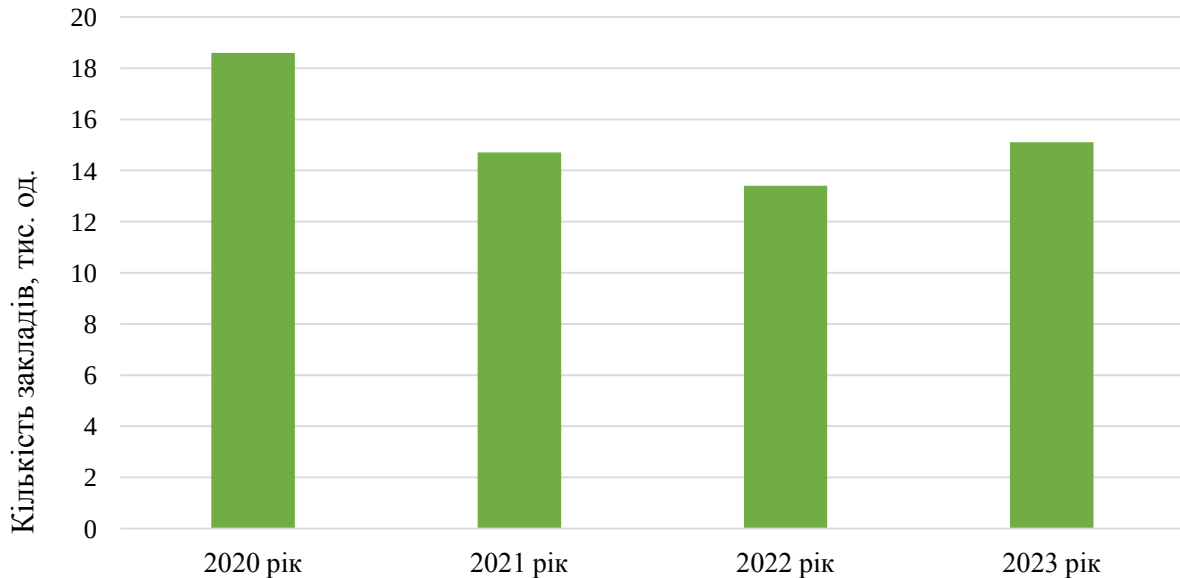


Рис. 1. Кількість ресторанів та кафе в Україні за 2020–2023 роки

Fig.1. Number of restaurants and cafes in Ukraine for 2020–2023

Сформовано на основі [19; 20]

Протягом 2020–2023 рр. ресторанна індустрія України пережила періоди спаду та відновлення, вказуючи на адаптивність та стійкість до зовнішніх викликів. Зокрема, у період COVID 19 (2020–2021рр.) спостерігається зменшення кількості ресторанів та кафе. Така ситуація спостерігається до 2022 року. На початку 2020 року в Україні працювало приблизно 18,6 тисячі закладів громадського харчування, а до січня 2021 року їхня кількість зменшилася на 20%, до 14,7 тисячі закладів. Відмітимо, що 2021 р. характеризується відновленням галузі, оскільки в Києві відкрилося 282 нових ресторани, тоді як було закрито близько 150 од., що дало чистий приріст у кількості 132 од. Загалом, за даними дослідження, у 2021 році було зареєстровано 12 699 нових закладів громадського харчування. У 2022 році, попри виклики, пов'язані з повномасштабною війною, в Україні було зареєстровано 8 059 нових закладів. Проте, загальна кількість кафе та ресторанів у 2022 році зменшилася на 9% через закриття багатьох закладів у прифронтових та небезпечних регіонах. 2023 р. характеризується значне відновлення галузі: було зареєстровано 13 721 нових закладів громадського харчування, що свідчить про активне відновлення ресторанного бізнесу в Україні. Зменшення кількості ресторанів пов'язано із жорсткими карантинними обмеженнями, зниженням рівня платоспроможності населення та загальною економічною нестабільністю. Зростання кількості ресторанів у період 2022–2023рр. пов'язано із можливістю швидко переорієнтовуватися на нові формати — наприклад, невеликі локальні заклади, стріт-фуд, кав'ярні з мінімальними витратами. Багато підприємців відкривали заклади з метою підтримки армії, ВПО, або в межах соціального підприємництва.

Чистий дохід є важливим показником у ресторанному бізнесі, оскільки відображає реальний фінансовий результат діяльності підприємства після вирахування всіх витрат і податків (рис. 2).

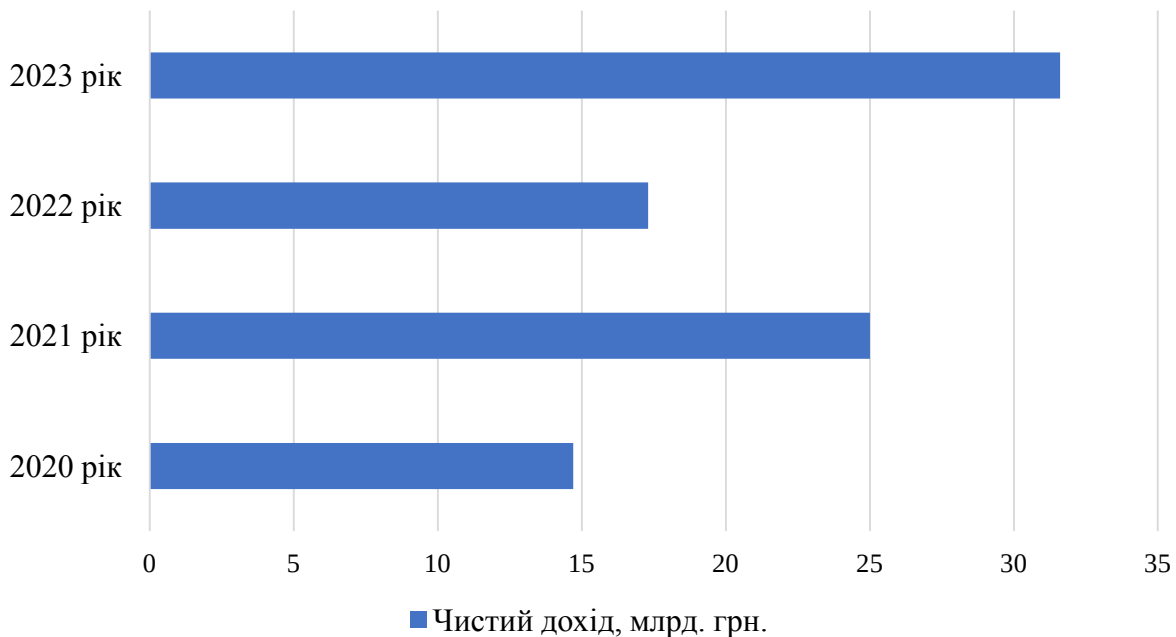


Рис. 2. Чистий дохід ресторанного бізнесу в Україні за 2020-2023 роки

Fig. 2. Net income of the restaurant business in Ukraine for 2020-2023

Сформовано автором на основі: [18]

У 2023 році ресторанний бізнес продемонстрував значне відновлення. Чистий дохід галузі досяг 31,6 млрд грн, що на 120% більше порівняно з 2022 роком та на 26% перевищує показники 2021 року. Через пандемію COVID 19 та карантинні обмеження ринок суттєво скоротився, а багато закладів закрилися або перейшли в режим доставки. У порівнянні з 2019 роком, дохід ресторанної галузі впав приблизно на 30-40%. У 2023 році ресторанний бізнес показав зростання доходів (табл. 1).

Таблиця 1

Доходи серед закладів громадського харчування в Україні за 2023 р.

Table 1

Income among public catering establishments in Ukraine in 2023

Назва закладів	Чистий дохід
McDonald's	12,95 млрд. грн
KFC	2,48 млрд. грн.
Пузата Хата	950,9 млн. грн.
Domino's Pizza	369,1 млн. грн.
Сушія	322,4 млн. грн.
Salateira	287,7 млн. грн.
Інші	17,36 млн. грн

Джерело: сформовано авторами

У різних регіонах України існують різні традиції, які значною мірою визначають популярність страв у ресторанах, проте для порівняння цін було обрано три класичні позиції, що присутні практично у всіх закладах. Наприклад, середня вартість салату

«Цезар», пасти «Карбонари» та коктейлю «Апероль Спріц» у ресторанах України в 2023 році варіюється залежно від регіону та рівня закладу. Але середні показники були виведені завдяки аналітикам ресторанного бізнесу. Ціни для різних регіонів в середньому зазначені на рис. 3.

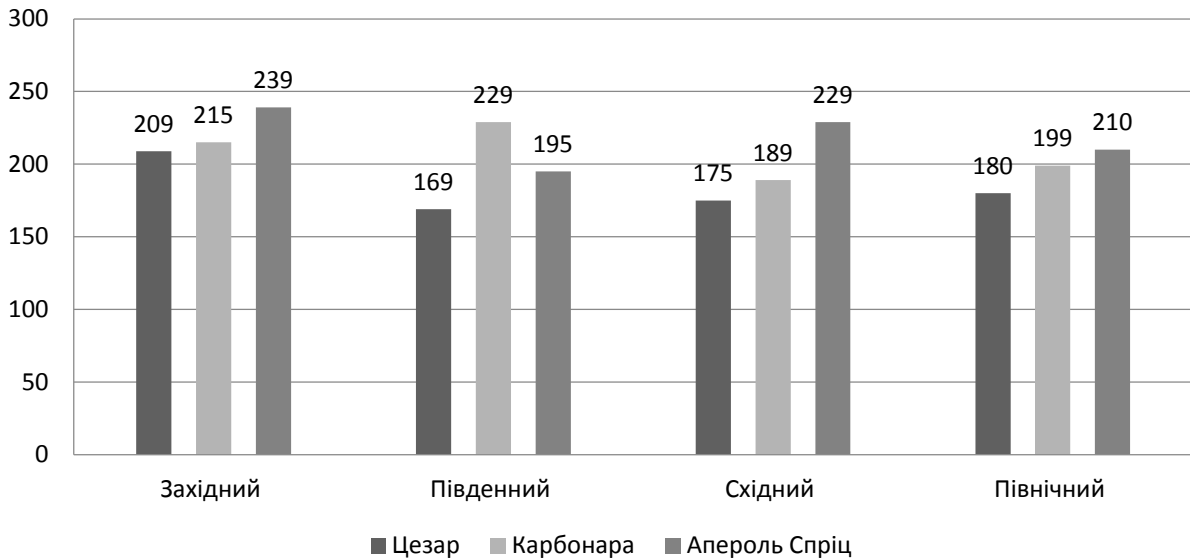


Рис. 3. Середня ціна страв в розрізі регіонів за 2023 рік

Fig. 3. Average dish prices by region in 2023

Сформовано автором

Можна зробити висновок, що ціни на досліджувані страви є найвищими у західному регіоні, що обґрунтовано високою туристичною популярністю міст. У Південному регіоні у 2023 році акцент зроблено на основних стравах, тому паста «Карбонара» займає лідируючі позиції, а салат «Цезар» є найнижчим за вартістю. Ці ціни пояснюються спадом туристичної активності та, водночас, добре налагодженим логістичним сполученням. У східному регіоні висока ціна коктейлю «Апероль Спріц» в порівнянні з іншими стравами, через тимчасову окупацію таких великих і прибуткових міст, як Донецьк та Луганськ. Північний регіон показує поступове зростання ціни на різні страви.

У 2023 році туристична привабливість різних регіонів України демонструвала значні відмінності, що відображалось в показниках туристичного збору та розвитку інфраструктури. Це досить важливий показник для ресторанного бізнесу (рис. 4).

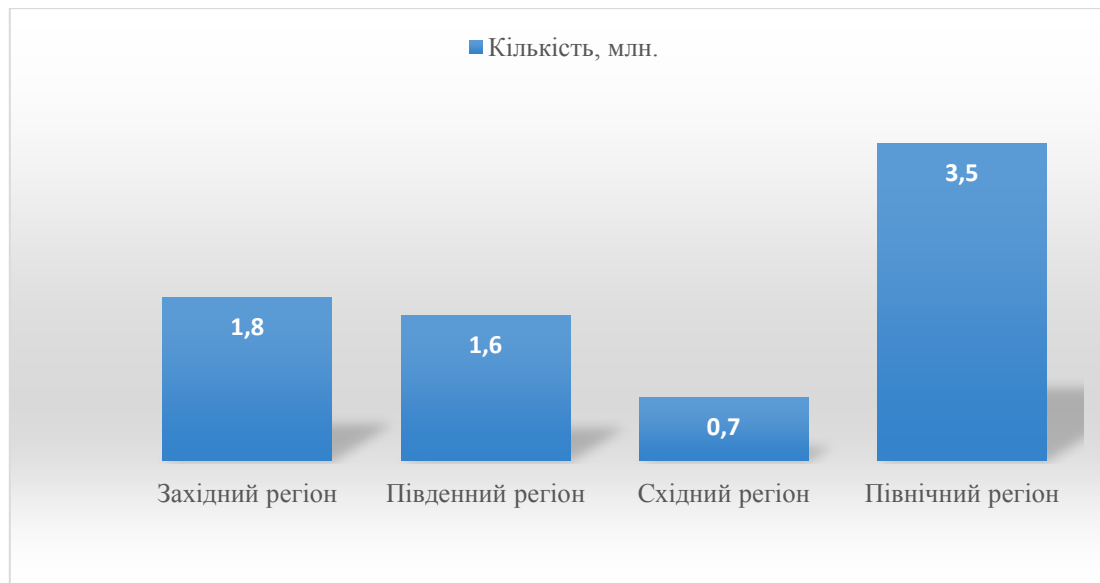


Рис. 4. Туристична привабливість регіонів за 2023 рік

Fig. 4. Tourism attractiveness of regions in 2023

Сформовано автором на основі: [20]

У 2023 році туристична привабливість регіонів зберігається. Західний та південний регіон мали близько 1,5-2 млн. туристів, північ — 3-4 млн., а схід — 500-700 тис. Київ залишається головним туристичним центром, зокрема для міжнародних туристів, тому північ лідирує у цьому секторі. Зростання кількості туристів на заході та півдні переважно відбувається в літній сезон, в той час як на сході туристичний потік майже зведено до мінімуму. Переважно в ці регіони приїжджають волонтери. Війна зменшила кількість відвідувачів, але міста працюють над розвитком інфраструктури для відновлення попиту.

У 2023 році рентабельність ресторанів у різних регіонах зазнала значних змін через вплив війни та економічних факторів. Хоча конкретні дані про рівень рентабельності за цими регіонами обмежені, вдалось відшукати певну статистику, що наведена на рис. 5.

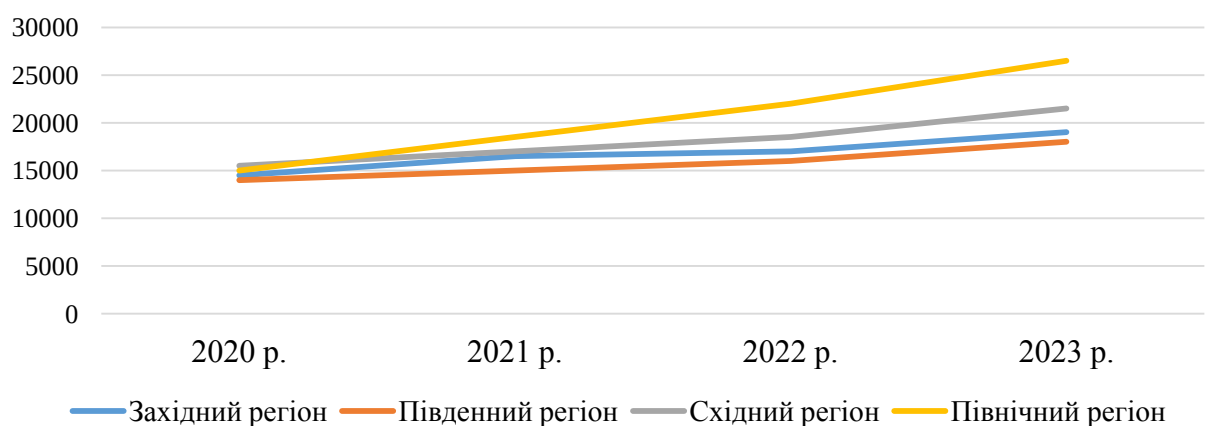


Рис. 5. Середня зарплата персоналу ресторанів в розрізі регіонів за 2020–2023

роки

Fig. 5. Average salary of restaurant staff by region for 2020–2023

Сформовано автором на основі: [21]

У Західному регіоні середня зарплата зросла з 14,5 тис. грн у 2020 році до 19 тис. грн у 2023 році, що складає збільшення на 31%. У Південному регіоні зарплата зросла з 14 тис. грн до 18 тис. грн, що також на 29% більше. Східний регіон показав найбільший ріст — з 15,5 тис. грн до 21,5 тис. грн, що на 39% більше за чотири роки. Північний регіон відзначився найбільшим темпом зростання, збільшивши зарплату з 15 тис. грн у 2020 році до 26,5 тис. грн у 2023 році, що є ростом на 77%. Це свідчить про значне поліпшення економічних умов у цьому регіоні, можливо, через розвиток інфраструктури та збільшення попиту на високоякісні послуги.

Загалом, в межах всіх регіонів спостерігається стабільне зростання рівня зарплат, що вказує на відновлення ресторанного бізнесу після пандемії, зокрема в західних та східних регіонах, де зростання більш помітне.

Опираючись на прибутковість ресторанів сформовано ТОП-3 найприбутковіших ресторани за регіонами у 2023 році (табл. 2).

Таблиця 2

Топ-3 найприбутковіших ресторани за регіонами у 2023 році, млн. грн

Таблиця 2

Top most profitable restaurants by region in 2023, million UAH

Західний регіон		Південний регіон		Східний регіон		Північний регіон	
Заклад	Прибуток	Заклад	Прибуток	Заклад	Прибуток	Заклад	Прибуток
1.Lviv Coffee Manufacture	20	1.Утопія	18	1.Menza	14	1.Pivbar	36
2.Kryivka	15	2.Котики та пивні	15	2.Shesh-Besh	12	2.BEEF meat & wine	27
3.The Most Expensive Galician Restaurant	12	3.Bukhara	13	3.De, Vino	10	3.Salo Bar	16

Сформовано автором на основі: [18]

Зазначимо, що ці заклади є популярними в своїх регіонах, а конкуренція між ними висока через високу якість послуг, інноваційні концепції та великий попит на гастрономічні послуги.

Висновки. Під час COVID 19 підприємства ресторанної галузі зіткнулися з суворими карантинними обмеженнями, що призвело до тимчасового або постійного закриття деяких із них. У цей період акцент змістився на постачання, онлайн-замовлення та створення безконтактного обслуговування. Головною особливістю функціонування підприємств ресторанного бізнесу: дотримання санітарно-гігієнічних умов, дистанційного обслуговування клієнтів та обмеження кількості відвідувачів.

Під час війни ресторани зіткнулися з зовсім іншими викликами: безпека персоналу та клієнтів, продовження роботи в умовах руйнувань, відключення електроенергії та обмежених запасів продуктів харчування. Водночас, у багатьох містах, особливо у відносно безпечних районах, кафе та ресторани стали символами стійкості та центрами спільноти й підтримки. Вони здебільшого працювали на волонтерських кухнях, готуючи їжу для Збройних сил України або переміщених осіб. Характерною рисою цього періоду було співіснування комерційних та соціальних функцій, а прибутковість була другорядною.

Отже, фундаментальна різниця між цими двома періодами полягає в характері адаптації: якщо під час пандемії COVID 19 відбувалася технічна та гігієнічна

реструктуризація, спрямована на нові форми обслуговування, то під час війни відбулася глибока реструктуризація ролі підприємств як частини соціальної інфраструктури, зосереджена на виживанні, солідарності та підтримці населення.

Перевагою закладів, які працювали під час війни, стала їхня гнучкість і здатність адаптуватися до нових викликів. У багатьох випадках вони не лише зберегли свій персонал, а й забезпечили стабільний дохід, що стало основою для економічної підтримки громади. Такі заклади, як *Kryivka* у Львові чи *Salo Bar* у Києві, зуміли поєднати культурну ідентичність із якісним сервісом, що сприяло зростанню лояльності клієнтів навіть у кризових умовах.

Крім того, ресторани, що продовжували роботу в умовах воєнного стану, здобули стратегічну перевагу: укріпили свій імідж, отримали довіру відвідувачів і зберегли ринок, поки конкуренти закривалися. Вони стали не лише місцями харчування, а й символами незламності, підтримки для громади та навіть волонтерськими хабами.

Перспективами подальших досліджень в даному напрямі є детальне вивчення впливу чинників макро-, мікро- і мідісередовища на діяльність ресторанних підприємств в розрізі їх регіонального розміщення.

1. Альбещенко О., Рогова Н., Оніщенко, О. Досвід розвинених країн у впровадженні інноваційних підходів в готельно-ресторанний бізнес. *Економіка та суспільство*. 2024. № (63). Doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-1>
2. Брикова Т. Готельно-ресторанний бізнес: тенденції галузі в умовах кризових явищ та перспективи повоєнного розвитку. *Економіка та управління підприємствами сфери гостинності*. 2023. № 1 (89). С.53–67. Doi: 10.34025/2310- 8185-2023-1.89.04.
3. Веселовська Т. Є. Вплив війни на реструктуризацію готельно-ресторанних послуг в Україні. *Академічні візії*. 2024. (31). URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1153> (дата звернення: 22.03.2025).
4. Гончаренко Н.В. Реорганізація ресторанного бізнесу в умовах пандемії коронавірусу COVID-19. *Держава і регіони*. DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2021-3-6>
5. Гуштан Т., Корсак Р., Годя І. Готельно-ресторанний бізнес і діловий туризм: інноваційні рішення та можливості. URL: https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/68695/1/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA_2024.pdf#page=157 (дата звернення: 22.03.2025).
6. Даниленко-Кульчицька В. А. Вплив війни на готельно-ресторанний бізнес України. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2022. №(6). С. 19-23. <https://doi.org/10.32782/tourismhospsee-8-12> (дата звернення: 22.03.2025).
7. Іваненко В. О., Скриннік В. І., Лукашевич Ю. Л. Фінансовий менеджмент у готельно-ресторанній справі: проблеми та перспективи. *Академічні візії*. 2024. № (31). URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/1097> (дата звернення: 22.03.2025).
8. Коваль В.Є. Вплив війни на рекреаційний, готельний та ресторанний бізнес. Управління розвитком соціально-економічних систем: Матеріали IX Міжнародної науковопрактичної конференції (присвячена пам'яті професора Григорія Свтіюовича Мазнева). (м. Харків, 06-07 березня 2025 року). Харків : ДБТУ. Ч. 3. 2025. 656 с.
9. Козаченко О., Нікітіна Т. Вплив пандемії COVID-19 на сучасний ресторанний бізнес. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/cc97e7cf-5e31-4770-ac7c-33f7475b83d8/content>. (дата звернення: 22.03.2025).
10. Кушнірук В. С., Зізда Н. Є. Вплив цифровізації на готельно-ресторанний бізнес в умовах воєнного стану. Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції «Інноваційні та ресурсозберігаючі технології харчових виробництв», 24.12.2024 р. С.323-326. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/20641/1/4-323-326.pdf>. (дата звернення: 10.03.2025)
11. Мазур С. А., Прилуцький А. М. Стан та перспективи розвитку готельно-ресторанної справи в Україні. *Ефективна економіка*. 2019. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6881> (дата звернення: 02.04.2025). DOI: 10.32702/2307-2105-2019.2.31
12. Науменко Н., Рожко О. Міжнародний та національний туризм в період світової рецесії та російсько-української війни: перспективи повоєнного відновлення. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2023. Том 4, № 36. DOI:<https://doi.org/10.29038/2786-4618-2023-04-12-25>.

13. Роїк О. Р., Маліш В. М. Особливості розвитку ресторанного бізнесу в Україні в умовах воєнного стану. *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип. 66. С. 77–82
14. Рутинський М. Й. Готельно-ресторанний бізнес України: трансформації в реаліях воєнного часу. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/fdbdae85-4a89-46ef-81de-76450bc2adf3/content>
15. Сидоренко Т. Особливості функціонування готельно-ресторанного бізнесу в умовах воєнного стану. *Підприємництво і торгівля*. 2022. №33. С. 66-70. <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2022-33-10>
16. Січка І.І. Фактори впливу на стратегії інвестування в готельно-ресторанний бізнес. Економіка, облік, фінанси та право: сучасні тенденції та перспективи розвитку в Україні та світі: матеріали міжнародної науково-практичної конференції „Біла Церква, 12 січня 2024. Біла Церква: ЦФЕНД, 2024. С.32-33.
17. Турчиняк М., Примак А. Вплив пандемії covid-19 на готельно-ресторанну індустрію України. *Економіка та суспільство*. 2023. №47. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-29>
18. HoReCa-Україна URL: <https://horeca-ukraine.com> (дата звернення: 22.03.2025).
19. Interfax URL: <https://ua.interfax.com.ua> (дата звернення: 22.03.2025).
20. Pro-consulting URL: <https://pro-consulting.ua> (дата звернення: 22.03.2025).
21. Work URL: <https://www.work.ua> (дата звернення: 22.03.2025).

References

1. Albeschenko, O., Rogova, N., and O. Onishchenko. “Experience of developed countries in implementing innovative approaches in the hotel and restaurant business.” *Economy and Society*, no. (63), 2024, <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-1>
2. Brykova, T. “Hotel and restaurant business: industry trends during crises and prospects for post-war development.” *Economics and Enterprise Management in the Hospitality Sector*, 2023, no.1(89), pp. 53–67, <https://doi.org/10.34025/2310-8185-2023-1.89.04>
3. Veselovska, T. Ye. “The impact of war on the restructuring of hotel and restaurant services in Ukraine.” *Academic Visions*, 2024, no.31, URL academy-vision.org/index.php/av/article/view/1153. Accessed 22 March 2025.
4. Honcharenko, N. V. “Reorganization of the restaurant business during the COVID-19 coronavirus pandemic.” *State and Regions*, 2021, <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2021-3-6>
5. Hushtan, T., Korsak, R., and I.Hodia. “Hotel and restaurant business and business tourism: innovative solutions and opportunities.” UZHNU, dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/68695/1/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA_2024.pdf#page=157. Accessed 22 March 2025.
6. Danylenko-Kulchytska, V. A. “The impact of war on the hotel and restaurant business in Ukraine.” *Tourism and Hospitality Industry in Central and Eastern Europe*, no. 6, 2022, pp. 19–23, <https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-8-12> Accessed 22 March 2025.
7. Ivanenko, V. O., Skrynnyk, V. I., and Yu. L.Lukashevych. “Financial management in the hotel and restaurant sector: problems and prospects.” *Academic Visions*, 2024, no. 31, www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/1097. Accessed 22 March 2025.
8. Koval, V. Ye. “Impact of war on the recreational, hotel, and restaurant business.” *Development Management of Socio-Economic Systems: Proceedings of the IX International Scientific and Practical Conference (in memory of Professor Hryhoriy Yevtiyovych Mazniev)*. DBTU, Part 3, pp. 376–377.
9. Kozachenko, O., and T. Nikitina. “The impact of the COVID-19 pandemic on the modern restaurant business.” NUFT, dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/cc97e7cf-5e31-4770-ac7c-33f7475b83d8/content. Accessed 22 March 2025.
10. Kushniruk, V. S., and N. Ye.Zizda. “The impact of digitalization on the hotel and restaurant business under martial law.” *Proceedings of the 2nd International Scientific and Practical Conference “Innovative and Resource-Saving Technologies of Food Production”*, 24.12.2024. 2024. pp. 323–326. MNAU, dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/20641/1/4-323-326.pdf. Accessed 22 March 2025.
11. Mazur, S. A., A. M. Prylutskyi. “State and prospects for the development of the hotel and restaurant sector in Ukraine.” *Efficient Economy*, 2019, no. 2, <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.2.31>
12. Naumenko, N., and O.Rozhko. “International and national tourism during the global recession and the Russia-Ukraine war: prospects for post-war recovery.” *Economic Journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*, no. 4(36), 2023, <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2023-04-12-25>
13. Roik, O. R., and V. M. Malish. “Features of restaurant business development in Ukraine under martial law.” *Market Infrastructure*, no. (66), 2022, pp. 77–82.
14. Rutynskyi, M. Y. “Hotel and restaurant business of Ukraine: transformations in wartime realities.” KNTU, dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/fdbdae85-4a89-46ef-81de-76450bc2adf3/content. Accessed 22 March 2025.
15. Sydorenko, T. “Features of hotel and restaurant business functioning under martial law.” *Entrepreneurship and Trade*, no. 33, 2022, pp. 66–70, <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2022-33-10>

16. Sichka, I. I. "Factors influencing investment strategies in the hotel and restaurant business." *Economics, Accounting, Finance, and Law: Modern Trends and Prospects for Development in Ukraine and the World: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference, Bila Tserkva, January 12, 2024*. CFEND, 2024, pp. 32–33.
17. Turchyniak, M., and A. Prymak. "The impact of the COVID-19 pandemic on the hotel and restaurant industry of Ukraine." *Economy and Society*, 2023, no. 47, <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-29>
18. HoReCa-Ukraine, horeca-ukraine.com. Accessed 22 March 2025.
19. Interfax Ukraine, ua.interfax.com.ua. Accessed 22 March 2025.
20. Pro-consulting, pro-consulting.ua. Accessed 22 March 2025.
21. Work.ua, www.work.ua. Accessed 22 March 2025.

Дата подання: 15.04.2025

**РОЗВИТОК ТУРИСТИЧНОГО, ГОТЕЛЬНОГО ТА РЕСТОРАННОГО
ГОСПОДАРСТВА**
THE DEVELOPMENT OF TOURISM, HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS

УДК 338.485:338.1](045)

doi: <https://doi.org/10.15330/apred.1.21.337-349>

Кирилюк І. М.¹, Красномовець В. А.², Литвин О. В.³, Нецадим Л. М.⁴

**ПОТЕНЦІАЛ РЕГЕНЕРАТИВНОГО ТУРИЗМУ ДЛЯ РОЗВИТКУ ДЕСТИНАЦІЙ
В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ**

¹Уманський державний педагогічний університет
імені Павла Тичини,
Міністерство освіти і науки України,
кафедра технологій та організації туризму і
готельно-ресторанної справи,
вул. Садова, 2, м. Умань,
20300, Україна,
тел.: +380974872048,
e-mail: irina_kurul@ukr.net,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9814-195X>

²Черкаський національний університет імені
Богдана Хмельницького,
Міністерство освіти і науки України,
кафедра туризму і готельно-ресторанної справи,
бульв. Шевченка, 81, м. Черкаси,
18031, Україна,
тел.: +380972715078,
e-mail: krasnomovets_v_a@ukr.net,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5806-8348>

³Уманський державний педагогічний університет
імені Павла Тичини,
Міністерство освіти і науки України,
кафедра технологій та організації туризму і
готельно-ресторанної справи,
вул. Садова, 2, м. Умань,
20300, Україна,
тел.: +380972715078,
e-mail: okslit79@ukr.net,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2616-468X>

⁴Уманський державний педагогічний університет
імені Павла Тичини,
Міністерство освіти і науки України,
кафедра технологій та організації туризму і
готельно-ресторанної справи,
вул. Садова, 2, м. Умань,
20300, Україна,
тел.: +380966600611,
e-mail: n_lydmila@ukr.net,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9555-0544>

Анотація. Стаття спрямована на дослідження потенціалу регенеративного туризму для розвитку дестинацій в умовах глобальних викликів. Зміна клімату, втрата біорізноманіття, надмірний туризм та деградація природних ресурсів ставлять під загрозу стабільність туристичних напрямків і потребують нових підходів для їх збереження. Регенеративний туризм відкриває можливості для активного відновлення екосистем та підтримки місцевих громад, що є ключовим фактором для створення стійких туристичних моделей та гармонійного розвитку дестинацій. Метою дослідження є обґрунтування шляхів та способів використання регенеративного туризму для розвитку дестинацій в умовах сучасних викликів. Під час дослідження були використані діалектичний та абстрактно-логічний методи, методи системного підходу, порівняння, спостереження, аналізу, синтезу, індукції, дедукції та ін. У статті окреслено, що концепція регенеративного туризму базується на ідеї створення позитивного впливу на дестинації й сприяє активному відновленню та покращенню природного та соціального середовища під час подорожей. Регенеративні підходи дають змогу туризму стати більш значущим і створювати нові можливості для покращення дестинацій і зменшення соціальних, економічних та екологічних наслідків туристичної діяльності. Доведено, що дотримання принципів регенеративного туризму передбачає не лише мінімізацію негативного впливу на середовище, а й активне відновлення екосистем, підтримку місцевих громад, відповідальне використання ресурсів, формування знань для свідомого ставлення до середовища. Ефективність концепції регенеративного туризму залежить від системних змін у функціонуванні та управлінні туризмом та співпраці з усіма зацікавленими сторонами. Обґрунтовано, що для просування регенеративних практик необхідна тісна взаємодія між приймаючими громадами та діями туристів, що сприяє не лише збереженню дестинацій, а й мотивації туристів до власного внеску у їх покращення і відновлення. Розглянуто застосування успішних кейсів регенеративних практик у туристичних дестинаціях для збереження і відновлення природного середовища.

Ключові слова: регенеративний туризм, туризм, сталий розвиток, дестинація, екотуризм, управління туризмом, державно-приватне партнерство.

Kyryliuk I. M.¹, Krasnomovets V. A.², Lytvyn O. V.³, Neshchadym L. M.⁴
**THE POTENTIAL OF REGENERATIVE TOURISM FOR THE DEVELOPMENT OF
DESTINATIONS IN THE FACE OF MODERN CHALLENGES**

¹Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University,
Ministry of Education and Science of Ukraine,
Department Technologies and Organization of
Tourism and Hotel and Restaurant Business,
Sadova str., 2, Uman,
20300, Ukraine,
tel.: +380974872048,
e-mail: irina_kurul@ukr.net,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9814-195X>

²Bohdan Khmelnytsky Cherkasy National University,
Ministry of Education and Science of Ukraine,
Department of Tourism and Hotel and Restaurant
Business,
Shevchenka Blvd. 81, Cherkasy,
18031, Ukraine
tel.: +380972715078,
e-mail: krasnomovets_v_a@ukr.net,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5806-8348>

³Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University,
Ministry of Education and Science of Ukraine,

Department Technologies and Organization of
Tourism and Hotel and Restaurant Business,
Sadova str., 2, Uman,
20300, Ukraine,
tel.: +380972715078,
e-mail: okslit79@ukr.net,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2616-468X>

⁴Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University,
Ministry of Education and Science of Ukraine,
Department Technologies and Organization of
Tourism and Hotel and Restaurant Business,
Sadova str., 2, Uman,
20300, Ukraine,
tel.: +380966600611,
e-mail: n_lydmila@ukr.net,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9555-0544>

Abstract. The article is aimed at exploring the potential of regenerative tourism for the development of destinations in the face of global challenges. Climate change, biodiversity loss, overtourism, and degradation of natural resources threaten the sustainability of tourist destinations and require new approaches to preserve them. Regenerative tourism opens up opportunities for active restoration of ecosystems and support for local communities, which is a key factor in creating sustainable tourism models and harmonious development of destinations. The purpose of the study is to substantiate the ways and means of using regenerative tourism for the development of destinations in the context of modern challenges. The study used dialectical and abstract logical methods, methods of systematic approach, comparison, observation, analysis, synthesis, induction, deduction, etc. The article outlines that the concept of regenerative tourism is based on the idea of creating a positive impact on destinations and promotes the active restoration and improvement of the natural and social environment during travel. Regenerative approaches allow tourism to become more meaningful and create new opportunities to improve destinations and reduce the social, economic and environmental impacts of tourism activities. It is proved that adherence to the principles of regenerative tourism involves not only minimizing the negative impact on the environment, but also active restoration of ecosystems, support for local communities, responsible use of resources, and the formation of knowledge for a conscious attitude towards the environment. The effectiveness of the regenerative tourism concept depends on systemic changes in the functioning and management of tourism and cooperation with all stakeholders. It is substantiated that in order to promote regenerative practices, close interaction between host communities and tourist activities is necessary, which contributes not only to the preservation of destinations but also to motivating tourists to make their own contribution to their improvement and restoration. The article considers the application of successful cases of regenerative practices in tourist destinations to preserve and restore the natural environment.

Keywords: regenerative tourism, tourism, sustainable development, destination, ecotourism, tourism management, public-private partnership.

Вступ. Нині туризм є глобальним явищем і створює значний вплив на навколишнє середовище. З огляду на такі виклики, як зміна клімату та втрата біорізноманіття, туризм може стати ефективним інструментом для збереження і відновлення ресурсів. Перехід від концепції використання та збереження природних та культурних ресурсів до підходу, орієнтованого на їх відновлення та покращення, передбачає впровадження принципів регенеративного туризму. На відміну від сталого туризму, який головним чином зосереджується на зменшенні негативного впливу, регенеративний туризм є інструментом, спрямованим не лише на збереження, а й на активне відновлення та поліпшення природного та соціального середовища під час подорожей. В умовах сучасних викликів для багатьох туристів необхідність збереження

біорізноманіття та захист природних ресурсів задля збереження планети для майбутніх поколінь є актуальним питанням, тому вони очікують більшої відповідальності як від виробників туристичних послуг, так і самі активно долучаються до цього процесу. Відновлювальна модель туризму має будуватись на інтеграції сталих практик, які сприяють відновленню природних ресурсів і екосистем, розвитку інфраструктури для мінімізації негативного впливу на навколишнє середовище, зміцненню місцевих громад. Регенеративний туризм спрямований на створення більш стійкого майбутнього для дестинацій та сприяє прискоренню досягнення Цілей сталого розвитку.

Останнім часом з боку вчених та практиків зростає увага до дослідження концепції регенеративного туризму. Проведений науковцями аналіз кількості досліджень на тему регенеративного туризму показав, що публікації, опубліковані в базі даних Web of Science, за цим напрямом почали з'являтися у 2007 році, і до 2021 року їх кількість збільшувалася незначно. Однак у 2022 році ця тематика опинилася у фокусі уваги вчених, і кількість досліджень у напрямку регенеративного туризму зросла до 244 статей. Паралельно з цим у 2016 році у соціальних мережах та засобах масової інформації з'явилися дискусії про регенеративний туризм у контексті подорожей і туризму, які набули значного поширення в 2020 році та збільшилися у шість разів за наступні два роки [1].

Науковці розглядають регенеративний туризм як модель, яка виходить за рамки традиційних сталих підходів, щоб зосередитися на «віддачі» та сприяти проактивному відродженню спільнот, культур, спадщини, місць, ландшафтів і спрямована на створення позитивних результатів, а не просто на «заподіяння меншої шкоди» [2; 3]. Регенеративний туризм, на відміну від сталого туризму, орієнтованого на оптимальне використання ресурсів навколишнього середовища, підтримку основних екологічних процесів, сприяння збереженню природної спадщини та біорізноманіття; повагу до соціокультурної автентичності приймаючих громад, сприяння міжкультурному розумінню та толерантності; забезпечення життєздатних, справедливих, довгострокових соціально-економічних вигод для всіх зацікавлених сторін [4], передбачає активне відновлення та поліпшення природного та соціального середовища. Такий трансформаційний підхід передбачає використання моделі туризму, яка не лише зберігає, а й активно відновлює туристичні дестинації, екосистеми та місцеві громади. П. Муньос (Р. Muñoz) та О. Бранзей (O. Branzei) вважають, що регенеративний туризм відрізняється від сталого туризму тим, що він обслуговує приймаючу громаду, а не лише індустрію туризму, і спрямований на те, щоб робити внесок у розвиток місцевої громади та відновлення її ресурсів [5].

Вчені визначають регенеративний туризм як такий, що покращує природний, культурний і соціальний капітал місця призначення для створення чистих позитивних переваг для людей і планети [1]. Такий підхід до подорожей не тільки активно відновлює та покращує екосистеми й сприяє вирішенню проблем кліматичної кризи та виснаження ресурсів планети, але й створює можливості для оздоровлення туристичних дестинацій та підтримує місцеві громади через стійкі практики. Аарон Там (Aaron Tham) і Бішну Шарма (Bishnu Sharma) вважають, що регенеративний туризм – це філософія і спосіб життя, що може формуватися і розвиватися у різних дестинаціях [6]. На думку науковців, окрім позитивних екологічних та матеріальних вигод, регенераційні подорожі забезпечують соціальні вигоди, такі як взаємне навчання, знання та обмін досвідом між місцевими жителями, туристами та іншими зацікавленими сторонами [7]. Д. Дредж (D. Dredge) зазначає, що практики регенеративного туризму передбачають інвестиції у місцевих людей, місця та природу для підтримки довгострокового оновлення соціального та природного середовища [8]. Загальна характеристика та специфіка трактування регенеративного туризму

розглядалася нами в попередніх дослідженнях [9]. Попри значну увагу науковців та практиків до цієї проблематики питання розвитку регенеративного туризму залишається актуальним та потребує подальшого вивчення та врахування сучасних практик.

Постановка завдання. Метою дослідження є обґрунтування шляхів та способів використання регенеративного туризму для розвитку дестинацій в умовах сучасних викликів.

Під час дослідження були використані діалектичний та абстрактно-логічний методи, методи системного підходу, порівняння, спостереження, аналізу, синтезу, індукції, дедукції та ін.

Результати. Регенеративний туризм є інструментом для трансформації традиційних туристичних практик у такі, що спрямовані на розвиток і відновлення екосистем та місцевих громад. Регенеративні практики вимагають розбудови й розвитку потенціалу, залучення всіх зацікавлених сторін до розробки та впровадження планування регенеративного туризму. Впровадження таких практик забезпечує тривалий позитивний вплив і баланс в економічному, соціальному, культурному, духовному та екологічному розвитку. Регенеративні підходи дають змогу туризму стати більш значущим і створювати нові можливості для покращення дестинацій і зменшення соціальних, економічних та екологічних наслідків туристичної діяльності. Дотримання принципів регенеративного туризму передбачає не лише мінімізацію негативного впливу на середовище, а й активне відновлення екосистем, підтримку місцевих громад, відповідальне використання ресурсів, формування у туристів відповідних знань для свідомого ставлення до середовища (рис.1).



Рис.1. Принципи регенеративного туризму

Fig.1. Principles of regenerative tourism

*Джерело: побудовано авторами на основі [1; 8]

Позитивною тенденцією є зміни у ставленні туристів до подорожей. Дані дослідження, проведеного Booking.com свідчать, що туристи все частіше роблять свідомий вибір на користь тих, напрямів і послуг, які підтримують принципи сталого

розвитку. З 31 тис. опитаних, 75% мандрівників мають намір подорожувати більш екологічно; 57 % – зменшити енергоспоживання під час майбутніх подорожей; 54 % – використовувати під час поїздок більш екологічні види транспорту; 43% мають відчуття провини коли роблять менш екологічний вибір під час подорожей. Сталі практики не лише сприяють зменшенню екологічного сліду, але й підсилюють відчуття відповідальності та особистого внеску в збереження планети, сприяють поширенню екологічної свідомості: 62% туристів визнають, що вони є найкращою версією себе, коли подорожують екологічно; 67% вважають, що спостереження за екологічними практиками під час подорожі надихає їх на застосування екологічних звичок у повсякденному житті [10]. Зростання такого інтересу має спонукати виробників туристичних послуг приділяти більше уваги екологічним ініціативам і стратегіям відповідального ведення бізнесу для того щоб відповідати очікуванням туристів. Зростання попиту на відповідальний туризм з боку туристів стимулює туристичні підприємства та індустрію в цілому адаптуватися до нових вимог ринку і впроваджувати відновлювальні практики.

Ефективність концепції регенеративного туризму залежить від системних змін у функціонуванні та управлінні туризмом та співпраці з усіма зацікавленими сторонами. Важливим аспектом розвитку регенеративного туризму є розширення економічних можливостей місцевих громад. Включення місцевих громад до процесу планування та діяльності в сфері туризму сприяє більш справедливому розподілу економічних вигод та захисту навколишнього середовища для майбутніх поколінь.

Вплив регенеративного туризму на громаду проявляється в покращенні економічного становища через створення нових робочих місць і підтримку місцевих виробників, стимулювання соціальної згуртованості та взаємодії між місцевими жителями та туристами, збереженні культурної спадщини та традицій, а також відновленні природних ресурсів і екосистем, що сприяє підвищенню якості життя в регіоні (табл. 1).

Регенеративний туризм є ефективним рішенням для залучення туристів до екологічно та соціально відповідальних практик, підтримки місцевої економіки, формування взаємної поваги та розуміння між туристами та приймаючими громадами, зменшення культурних конфліктів, створення можливостей для довготривалої співпраці між громадами та індустрією туризму. Тому для просування регенеративних практик необхідна тісна взаємодія між приймаючими громадами та діями туристів (рис. 2). Така співпраця допомагає не лише зберегти дестинації, але й мотивує туристів робити власний внесок у їх покращення і відновлення.

Успішним прикладом взаємодії місцевої громади і туристів через інтеграцію відновлюваного сільського господарства та туризму є діяльність Finca Luna Nueva Lodge, розташованого у тропічних лісах Коста-Ріки. Нині Коста-Ріка відома як популярна дестинація для екотуризму, визнана ООН чемпіоном світу за новаторську роль у боротьбі зі зміною клімату та отримала нагороду «Earthshot». Втім, у 70-х і 80-х роках Коста-Ріка зіткнулась з проблемою масової вирубки лісів і майже половина лісових масивів була знищена для господарських потреб, що призвело до деградації екосистем, зокрема, втрати лісів, отруєння ґрунтів, забруднення річок пестицидами та хімікатами. Усвідомлення урядом важливості збереження лісів та необхідності співпраці з місцевими громадами для відновлення екосистеми дестинації сприяло розробці ініціатив, завдяки яким Коста-Ріка стала першою тропічною країною, яка не лише зупинила вирубку лісів, але й активно відновила їх.

Таблиця 1

Вплив регенеративного туризму на громаду

Table 1

Impact of regenerative tourism on the community

	Позитивний вплив	Можливі виклики
Економічний розвиток	Створення нових робочих місць	Труднощі у підтримці довготривалої економічної стабільності
Збереження культурної спадщини	Підтримка та популяризація місцевих традицій, ремесел, культурних заходів	Ризик комерціалізації культури, що може призвести до втрати автентичності
Залучення громади	Активна участь місцевих жителів у розвитку туристичних продуктів, що сприяє їх самостійності	Недостатня залученість чи інтерес громади до ініціатив через обмежений доступ до ресурсів
Покращення інфраструктури	Розвиток локальної інфраструктури	Неправильне планування може призвести до перевантаження інфраструктури, не розрахованої на високий туристичний попит
Екологічна стійкість	Відновлення природних ресурсів та зменшення негативного впливу туризму на довкілля	Можливі обмеження розвитку туризму через жорсткі екологічні вимоги, що може впливати на дохід від туризму
Соціальна згуртованість	Підвищення соціальної згуртованості через спільні проєкти з розвитку туризму та збереження природних ресурсів	Можливі конфлікти інтересів серед громади щодо розподілу вигод та ресурсів від туризму
Освіта та просвітництво	Освітні програми для місцевих мешканців та туристів з акцентом на екологічну свідомість та культуру сталого розвитку	Недостатнє фінансування освітніх програм
Збереження природного середовища	Відновлення природних ландшафтів, захист біорізноманіття, залучення громади до екологічних проєктів	Потреба у значних фінансових та людських ресурсах для довготривалого збереження природних ресурсів

Джерело: побудовано авторами

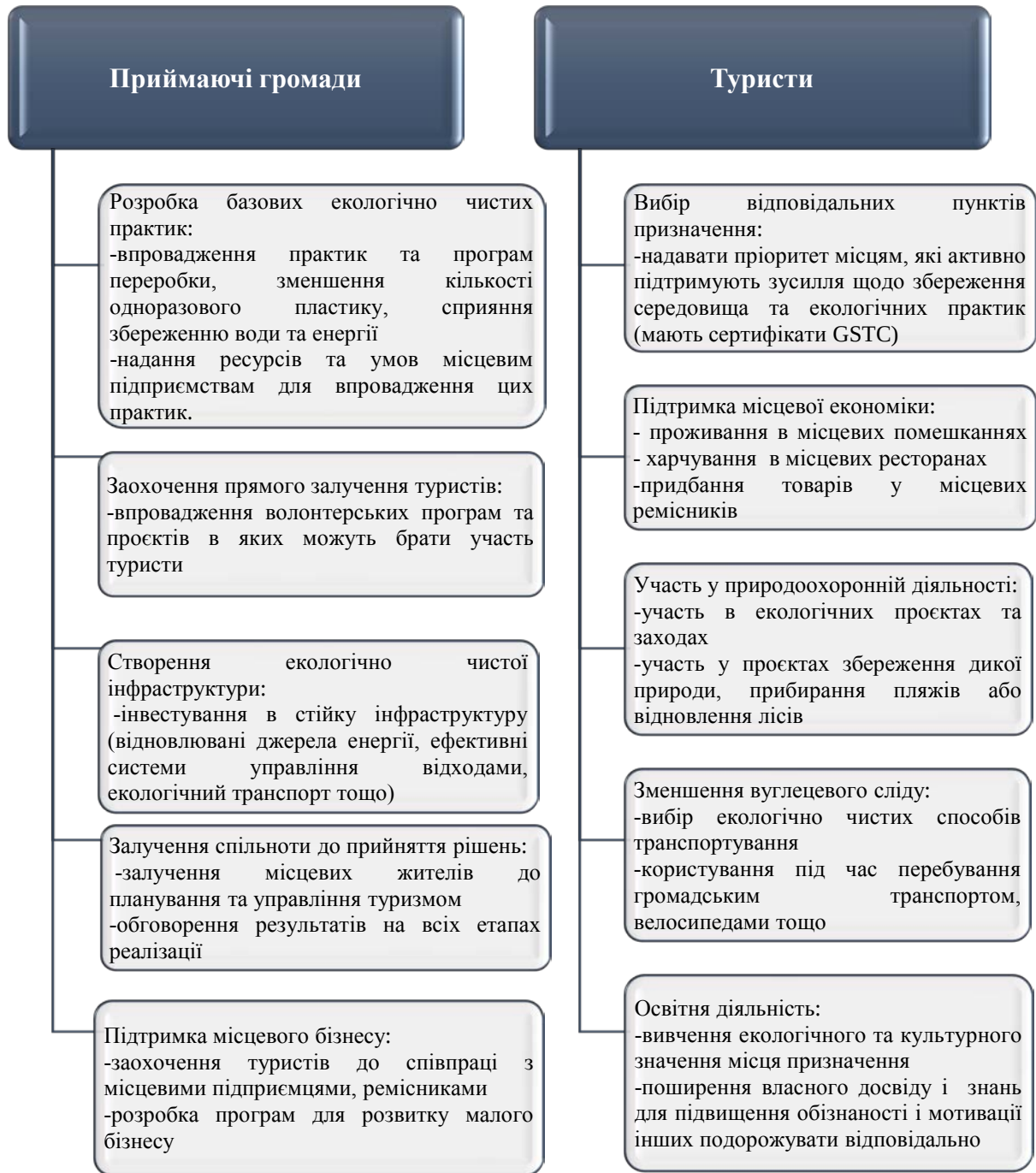


Рис. 2. Напрями впровадження регенеративних практик місцевими громадами і туристами

Fig. 2. Directions for implementing regenerative practices by local communities and tourists
Джерело: побудовано авторами

Теперішня діяльність місцевих громад спрямована на збереження та відновлення природних ресурсів, захист біорізноманіття та розвиток екотуристичних ініціатив. Вони активно беруть участь у проєктах зі збереження лісів, відновлення деградованих територій і захисту рідкісних видів птахів і тварин, працюють над створенням стійких туристичних продуктів, які забезпечують економічний розвиток без шкоди для навколишнього середовища. Зокрема, власники Finca Luna Nueva Lodge

використовують методи регенеративного землеробства для покращення здоров'я ґрунту, збільшення біорізноманіття та виробництва органічних продуктів для туристів, пропонують проживання в екологічно чистому житлі та організовують різні види діяльності на природі: спостереження за птахами, піші прогулянки та тури по дикій природі, майстер-класи та ретрити, що сприяє глибшому зв'язку з природою та екологічній обізнаності серед відвідувачів [11].

Варто відзначити, що на відновлення дестинацій та збереження їх екосистем позитивно впливає залучення туристів до волонтерської діяльності. Волонтерський туризм забезпечує короткострокову вигоду приймаючій громаді й сприяє реалізації соціальних ініціатив, дозволяє втілювати інноваційні підходи в управлінні ресурсами та підтримувати сталий розвиток громади в довгостроковій перспективі. Ця форма туризму передбачає надання певної добровільної допомоги через участь у соціальних проєктах, які зосереджені не на отриманні прибутку, а на сталому розвитку регіонів. Стратегія волонтерського туризму орієнтована на скорочення витрат і надмірного споживання, що позитивно впливає на екологічну рівновагу. Одним із пріоритетів концепції волонтерського туризму є підтримка культурного обміну між туристами та місцевим населенням з урахуванням ідентичності кожної національності, а також розумного перерозподілу доходів від туризму [12].

Нині волонтерський туризм активно розвивається як альтернатива традиційному туризму і дозволяє поєднувати задоволення своїх особистих потреб з потребами суспільства. Прикладом волонтерського туризму для впровадження регенеративних практик є проєкт *Regenerative Resort*, який реалізовується на південному тихоокеанському узбережжі Мексики в штаті Герреро. Проєкт спеціалізується на свідомому туризмі, навколишньому та соціальному впливах, включаючи регенерацію вододілу, відновлення мангрових лісів, пермакультурний дизайн, цілісне тваринництво, стале рибальство, збереження спільноти морських черепах та прогресивні освітні моделі. Залежно від інтересів та досвіду волонтери мають можливість розвивати навички в таких сферах:

- охорона природи та вплив на соціальне середовище. В рамках програми збереження громади та програми відновлення мікровододілу «*Regenerando Sierra y Mar – ReSiMar*» [13] передбачено заходи з охорони природи й екотуризму, розробку соціальних проєктів щодо сталого рибальства, переробки та відновлення води й мангрових лісів;

- пермакультура. Долучення до роботи пермакультурної ферми дозволяє зрозуміти методи агролісівництва на безлісних схилах пагорбів, принципи пермакультурного ландшафтного дизайну, брати участь у проєктах «від ферми до вилки» з шеф-кухарем, спостерігати за процесом трансформації продуктів харчування, ознайомитись з розвитком бізнесу за допомогою гіперлокальної моделі CSA, брати участь у продажу на щотижневому екоринку;

- соціальна комунікація та фандрайзинг. Участь у програмах цього напрямку передбачає допомогу в розробці комунікаційної стратегії, управлінні та створенні контенту для соціальних мереж, блогу, веб-сайту та інших каналів проєкту та розробку ініціатив фандрайзингу, проведення досліджень для розширення можливостей та створення альянсів для черепахового заповідника.

Окрім того, волонтери, які мають відповідний досвід беруть участь у індивідуальних проєктах: організація та проведення щорічної кампанії зі стерилізації, тренінги з розвитку спеціалізованих навичок, мови, спорту, мистецтва, музики, велнесу тощо [14].

Інтеграція волонтерів у діяльність громади та виконання призначених їм ролей під час перебування сприяє розумінню потреб, впровадженню регенеративних практик,

обміну досвідом, розширенню культурних зв'язків, можливостей навчання та набуттю волонтерського досвіду. Участь у волонтерських проєктах також зміцнює соціальну згуртованість і дозволяє формувати довготривалі партнерства для спільного вирішення екологічних та соціальних викликів.

Регенеративні підходи можуть бути важливим доповненням до інших напрямів розвитку туризму і мати трансформаційний вплив на конкретні дестинації, сприяти підвищенню їх потенціалу для створення чистого позитивного ефекту за рахунок відновлення соціальних та економічних екосистем. Впровадження екологічно безпечних заходів, таких як популяризація сталих видів транспорту, використання відновлюваних джерел енергії та розбудова сталої інфраструктури, може допомогти зберегти екосистеми та мінімізувати негативний вплив на довкілля [15].

Створення регенеративних туристичних дестинацій або їх модернізація для прийняття нової парадигми потребує інвестування в технології та інновації. Наприклад, регенеративний туризм є частиною екологічної стратегії Саудівської Аравії. Використання наукових підходів і стійких практик компанією Red Sea Global (RSG) сприяє впровадженню нових моделей для розвитку регенеративного туризму, спрямованого на збереження і відновлення природного середовища. Метою проєкту є досягнення до 2040 року 30% чистої позитивної вигоди від збереження за рахунок покращення ключових середовищ існування, які сприяють процвітанню біорізноманіття. Впровадження екологічно чистої інфраструктури, захист біорізноманіття, залучення місцевих громад до збереження ресурсів для забезпечення довгострокових екологічних та економічних переваг є ключовими аспектами діяльності компанії.

Успішними проєктом RSG для розвитку регенеративного туризму є дестинація Red Sea. Вздовж західного узбережжя Саудівської Аравії у 2023 році відкрито перший курорт світового класу, а впродовж 2024-2025 років заплановано відкриття ще 16 таких курортів. До 2030 року дестинація включатиме 50 готелів місткістю 8 тис. номерів і понад 1000 резиденцій на 22 островах і узбережжю, проте для зменшити тиску на навколишнє середовище та захисту місцевих екосистем кількість відвідувачів буде обмежена до 1 млн на рік [16]. Готелі та курорти, побудовані Red Sea Global працюють лише на відновлюваних джерелах енергії, екологічно свідомий дизайн легко інтегрується в кожен аспект перебування туристів, що дозволяє їм насолоджуватися екологічно чистим місцем з нульовим викидом вуглецю. Основою стратегії компанії з відновлюваних джерел енергії є потужні сонячні електростанції Червоного моря, які включають сотні тисяч фотоелектричних панелей. Для забезпечення постійного та надійного електропостачання побудовано одне з найбільших у світі сховищ акумуляторів на Червоному морі, яке дозволяє накопичувати надлишок сонячної енергії, виробленої вдень, і використовувати її для живлення курортів вночі.

На курортах Shebara та Desert Rock використовуються передові системи водопостачання та стратегії економії води за допомогою розумних іригаційних систем, які оптимізують використання води. Ключовим елементом зі збереження води є впровадження систем замкнутого циклу. Зокрема, в Desert Rock використовуються передові системи утримання та розподілу води, які вловлюють дощову воду, що використовується для курорту та мінімізує залежність від зовнішніх джерел води [17]. Використання таких технологій сприяє зменшенню негативного впливу на навколишнє середовище та підтримці балансу між екологічними, соціальними і економічними потребами, що дозволяє не лише покращити якість життя місцевих жителів, але й забезпечити стабільний розвиток туристичної галузі, орієнтуючись на довгострокові інтереси всіх зацікавлених сторін.

Важливу роль у розвитку регенеративного туризму відіграє туристична політика, яка має бути орієнтована на відновлення та захист навколишнього середовища від надмірного антропогенного впливу. Співпраця міжнародних організацій, урядів, наукової спільноти, приватного сектору, громадянського суспільства та інших структур є ефективним інструментом для просування екологічних ініціатив, вирішення глобальних викликів, впровадження інноваційних рішень для розвитку регенеративного туризму. Міжнародні організації, такі як Всесвітня туристична організація, Асамблея ООН з навколишнього середовища, Організація Об'єднаних Націй з питань освіти, науки і культури, Всесвітній центр моніторингу збереження природи Програми ООН з навколишнього середовища, Глобальний екологічний фонд, Зелений кліматичний фонд, Міжнародна спілка охорони природи, Всесвітній фонд дикої природи, Міжнародне товариство екотуризму, Глобальна екотуристична мережа та ін. активно працюють над розробкою відтворювальних екологічних політик і практик для сприяння розвитку регенеративного туризму. Така багатостороння взаємодія дозволяє мобілізувати ресурси й знання для розробки та впровадження регенеративних підходів для покращення дестинацій і зменшення соціальних, економічних та екологічних наслідків туристичної діяльності.

Висновки. Проведене дослідження свідчить, що усвідомлення впливу туризму на навколишнє середовище спонукає усіх учасників туристичного ринку до впровадження підходів, які знижують негативний вплив на довкілля та сприяють покращенню та відновленню природних і культурних ресурсів. Регенеративний туризм є ефективним інструментом для переосмислення та перебудови індустрії туризму. Доведено, що регенеративні практики за умов правильного впровадження на соціальному, культурному, економічному та екологічному рівнях, сприяють покращенню туристичних дестинацій, розвитку місцевих громад та відновленню навколишнього середовища. Для створення нових можливостей для розвитку сталого туризму та економічного добробуту місцевих громад важливо залучати їх до розробки регенеративних ініціатив, стратегічного планування та прийняття рішень щодо використання туризму. Активна участь туристів у процесах збереження довкілля через освітні ініціативи, популяризацію і мотивацію до свідомого споживання ресурсів під час подорожей сприяє мінімізації забруднення, збереженню біорізноманіття, підтримці місцевих громад та розвитку культурної спадщини. Ключовою умовою для створення регенеративних туристичних практик, які б відповідали сучасним викликам і сприяли відновленню та покращенню природних і культурних ресурсів для майбутніх поколінь є активна участь урядів, бізнесу, місцевих громад та туристів. Створення нових підходів і моделей відновлюваних подорожей гарантує розвиток сталого туризму з урахуванням глобальних викликів.

Перспективи подальших досліджень вбачаємо в обґрунтуванні ролі міжнародних організацій у процесах залучення грантових коштів для фінансування проєктів, спрямованих на впровадження регенеративних практик.

1. Duarte C. M., Cousins R., Ficociello M. A., Williams I. D., Khowala A. Advancing Global Climate and Biodiversity Goals Through Regenerative Tourism. *Sustainability*. 2024. 16(20). 9133. DOI: <https://doi.org/10.3390/su16209133>
2. Duxbury N., Bakas F. E. Vinagre de Castro T., Silva S. Creative tourism development models towards sustainable and regenerative tourism. *Sustainability*. 2021. 13 (1). 2. DOI: <https://doi.org/10.3390/su13010002>
3. Hoxie C., Berkebile R., Todd J. Stimulating regenerative development through community dialogue. *Building Research & Information*. 2012. 40 (1). P. 65–80.
4. United Nations Environment Program & World Tourism Organization. Making Tourism More Sustainable: A Guide for Policy Makers. World Tourism Organization: Madrid, Spain. 2005. P. 11–12.

5. Muñoz P., Branzei O. Regenerative Organizations: Introduction to the Special Issue. *Organization & Environment*. 2021. Vol. 34. Issue 4. P. 507–516. DOI: <https://doi.org/10.1177/10860266211055740>
6. Tham A., Sharma B. Regenerative Tourism: Opportunities and Challenges. *Journal of Responsible Tourism Management*. 2023. Vol. 3(1), P.15-23. DOI: <https://doi.org/10.47263/JRTM.03-01-02>
7. Matunga H., Matunga H., Ulrich S. From Exploitative to Regenerative Tourism: Tino Rangatiratanga and Tourism in Aotearoa New Zealand. *MAI Journal A New Zealand Journal of Indigenous Scholarship*. 2020. 9 (3). P. 295–308. DOI: 10.20507/MAIJournal.2020.9.3.10
8. Dredge D. Regenerative tourism: transforming mindsets, systems and practices. *Journal of Tourism Futures*. 2022. 8(4). P. 269-281. DOI: 10.1108/JTF-01-2022-0015
9. Красномовець В. А. Регенеративний туризм: загальна характеристика та специфіка трактування. *Бізнес Інформ*. 2023. №12. С. 83–89. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-12-83-89>
10. Sustainable Travel 2024. Booking.com. URL: <https://news.booking.com/download/904910bb-db77-4886-9ead-accbf87ad891/sustainabletravelreport2024.pdf> (дата звернення: 15.02.2025).
11. Finca Luna Nueva. URL: <https://fincalunanuevalodge.com/> (дата звернення: 5.03.2025).
12. Trunina I., Khovrak I., Bilyk M. Increasing social responsibility in tourism based on volunteer tourism. *SHS Web of Conferences*. January 2019. 67(1): 06054. <https://doi.org/10.1051/shsconf/20196706054>
13. ReSiMar: Regenerating the Juluchuca Watershed – A Whole Systems Approach. December, 2021. URL: <https://www.playaviva.com/wp-content/uploads/2022/03/ReSimar-Brief-no-Financials-S14.1.pdf> (дата звернення: 20.02.2025).
14. Regenerative Resort Volunteer & Internships in Conservation, Permaculture, Communication in Guerrero, Mexico. URL: <https://www.workaway.info/es/host/669236483566> (дата звернення: 21.02.2025).
15. Кирилюк І. М. Екологічний туризм у контексті сталого розвитку. Екотренди в індустрії гостинності: реалії та перспективи: кол. моногр.; за ред. І. М. Поворознюк. Вінниця. ТВОРИ, 2023. С. 204-228.
16. The Red Sea. *Red Sea Global*. URL: <https://www.redseaglobal.com/en/our-destinations/the-red-sea> (дата звернення: 6.03.2025).
17. How Saudi Arabia is leveraging regenerative tourism to blend luxury with sustainability. *Arab news*. URL: <https://www.arabnews.com/node/2590273/saudi-arabia> (дата звернення: 6.03.2025).

References

1. Duarte, C. M., Cousins, R., Ficociello, M. A., Williams, I. D., and A. Khowala. “Advancing Global Climate and Biodiversity Goals Through Regenerative Tourism.” *Sustainability*, no. 6(20), 2024, 9133, <https://doi.org/10.3390/su16209133>
2. Duxbury, N., Bakas, F. E. Vinagre de Castro, T., and S. Silva., “Creative tourism development models towards sustainable and regenerative tourism.” *Sustainability*, no. 13 (1), 2021, 2, <https://doi.org/10.3390/su13010002>
3. Hoxie, C., Berkebile, R., and J. Todd. “Stimulating regenerative development through community dialogue.” *Building Research & Information*, no. 40 (1), 2012, pp. 65–80.
4. United Nations Environment Program & World Tourism Organization. *Making Tourism More Sustainable: A Guide for Policy Makers*. World Tourism Organization, 2005.
5. Muñoz, P., and O.Branzei. “Regenerative Organizations: Introduction to the Special Issue.” *Organization & Environment*, no. 34 (4), 2021, pp. 507–516, <https://doi.org/10.1177/10860266211055740>
6. Tham, A., and B. Sharma. “Regenerative Tourism: Opportunities and Challenges.” *Journal of Responsible Tourism Management*, no. 3(1), 2023, pp. 15-23, <https://doi.org/10.47263/JRTM.03-01-02>
7. Matunga, H., Matunga, H., and S. Ulrich. “From Exploitative to Regenerative Tourism: Tino Rangatiratanga and Tourism in Aotearoa New Zealand.” *MAI Journal A New Zealand Journal of Indigenous Scholarship*, no. 9 (3), 2020, pp. 295–308. DOI: 10.20507/MAIJournal.2020.9.3.10
8. Dredge, D. “Regenerative tourism: transforming mindsets, systems and practices.” *Journal of Tourism Futures*. no. 8(4), 2022, pp. 269-281. DOI: 10.1108/JTF-01-2022-0015
9. Krasnovets, V. A. “Regenerative tourism: general characteristics and specifics of interpretation.” *Business Inform*, no.12, 2023, pp. 83–89. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-12-83-89>
10. “Sustainable Travel 2024”. Booking.com, news.booking.com/download/904910bb-db77-4886-9ead-accbf87ad891/sustainabletravelreport2024.pdf. Accessed 15 February 2025.
11. Regenerative Rainforest Eco-Lodge. Finca Luna Nueva, fincalunanuevalodge.com/. Accessed 5 March 2025.
12. Trunina, I., Khovrak, I., and M. Bilyk. “Increasing social responsibility in tourism based on volunteer tourism.” *SHS Web of Conferences*, no. 67(1), January 2019, 06054, <https://doi.org/10.1051/shsconf/20196706054>
13. “ReSiMar: Regenerating the Juluchuca Watershed – A Whole Systems Approach”. Playaviva, www.playaviva.com/wp-content/uploads/2022/03/ReSimar-Brief-no-Financials-S14.1.pdf. Accessed 2 February 2025.
14. “Regenerative Resort Volunteer & Internships in Conservation, Permaculture, Communication in Guerrero. Workaway, www.workaway.info/es/host/669236483566. Accessed 21 February 2025.

15. Kyryliuk, I. M. "Ecological tourism in the context of sustainable development." *Eco-trends in the hospitality industry: realities and prospects*., edited by Povorozniuk I. TVORY, 2023, pp. 204-228.
16. "The Red Sea." Red Sea Global, www.redseaglobal.com/en/our-destinations/the-red-sea. Accessed 6 March 2025.
17. "How Saudi Arabia is leveraging regenerative tourism to blend luxury with sustainability." Arab news, www.arabnews.com/node/2590273/saudi-arabia. Accessed 6 March 2025.

Дата подання: 19.04.2025

**РОЗВИТОК ТУРИСТИЧНОГО, ГОТЕЛЬНОГО ТА РЕСТОРАННОГО
ГОСПОДАРСТВА**
THE DEVELOPMENT OF TOURISM, HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS

УДК 338.488.2:640.412/.43/005.95/.96

doi: <https://doi.org/10.15330/apred.1.21.350-358>

Румянцева І.Б.¹, Мальована О.Г.²

**ЯКІСНЕ НАДАННЯ ПОСЛУГ ТА ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ
РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ**

¹ Карпатський (Прикарпатський) національний
університет імені Василя Стефаника,
Міністерство освіти і науки України,
кафедра готельно-ресторанної та курортної справи,
вул. Галицька, 201 Д, м. Івано-Франківськ,
76008, Україна,
тел.: +38 (066) 9779642
e-mail: iruna.rumyntceva@pnu.edu.ua
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9940-3648>

² ЗВО «Університет Короля Данила»
Міністерство освіти і науки України,
кафедра туризму та готельно-ресторанної справи,
вул. Євгена Коновальця, 35, м. Івано-Франківськ,
76011, Україна,
тел.: +38(097)4060402
e-mail: oksana.malovana@ukd.edu.ua
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1635-3989>

Анотація. У статті досліджено якісне надання послуг та ефективне управління розвитком персоналу у сфері готельно-ресторанного бізнесу. Розглянуто визначення поняття «розвиток персоналу» різними науковцями. Обґрунтовано, що якісно надані послуги та вдосконалення управління розвитком персоналу готельно-ресторанного бізнесу позитивно впливатиме на ефективне управління діяльністю підприємствами гостинності. Метою статті є дослідження процесу розвитку управління персоналу в готельно-ресторанному бізнесі та якісно наданих послуг працівниками сфери гостинності. При вирішенні поставлених завдань нами використано ряд методів дослідження: включаючи аналіз літературних джерел для отримання глибшого розуміння теми; методи аналізу та синтезу, порівняльних характеристик щодо проблем з надання якісних послуг від працівників готельно-ресторанного бізнесу та ефективного управління розвитком персоналу в закладах сфери гостинності.

Встановлено, що якісне функціонування будь-якого закладу в сфері гостинності, в першу чергу, визначається ступенем розвитку його працівників та якісно наданими послугами. В сучасних умовах швидкого старіння теоретичних знань, умінь та практичних навичок, можливість закладів готельно-ресторанного бізнесу постійно підвищувати рівень надання якісних послуг за допомогою ефективної роботи своїх працівників є одним із найважливіших факторів забезпечення конкурентоспроможності підприємств гостинності на сучасному ринку послуг. Серед складових розвитку персоналу готельно-ресторанного бізнесу виокремлено пошук персоналу, адаптацію персоналу, професійну підготовку, оцінювання та атестацію, планування професійної кар'єри в сфері гостинності, а також стимулювання розвитку персоналу. Вказано на важливість розвитку управління персоналом, що в свою чергу покращує якість роботи підприємств гостинності. Зазначено, що успіх діяльності сфери обслуговування вимагає надання якісних послуг та безперервної уваги та зусиль щодо управління розвитком працівників готельно-ресторанного бізнесу. Запропоновано використання сучасних навчальних програм щодо ефективного управління персоналом та якісного надання послуг

працівниками в готельно-ресторанному бізнесі, а також розробка цільових навчальних програм для підприємств гостинності.

Ключові слова: розвиток персоналу готельно-ресторанного бізнесу, якісне управління розвитком персоналу, управління персоналом, якість надання послуг, компетентність, продуктивність, готельно-ресторанний бізнес.

Rumiantseva I.B.¹, Malovana O.G.²

QUALITY SERVICE PROVISION AND EFFECTIVE MANAGEMENT OF STAFF DEVELOPMENT IN THE HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS

¹Vasyl Stefanyk Carpathian (Precarpathian) National University,
Ministry of Education and Science of Ukraine,
Department of hotel-restaurant and resort business,
Halytska str., 201 D, Ivano-Frankivsk,
76000, Ukraine,
tel.: +38(066)9779642
e-mail: iruna.rumyntceva@pnu.edu.ua
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9940-3648>

² Higher Educational Institution «King Danylo University»,
Ministry of Education and Science of Ukraine,
Department of Tourism and Hotel and Restaurant Business,
Konovaltsia str., 35, Ivano-Frankivsk,
76000, Ukraine,
tel.: +38(097)4060402
e-mail: oksana.malovana@ukd.edu.ua
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1635-3989>

Abstract. The article examines the quality of service provision and effective management of personnel development in the hotel and restaurant business. The definition of the concept of "personnel development" by various scientists is considered. It is substantiated that quality services provided and improvement of personnel development management in the hotel and restaurant business will positively affect the effective management of the activities of hospitality enterprises. The purpose of the article is to study the process of developing human resources management in the hotel and restaurant business and the quality of services provided by hospitality workers. In solving the tasks set, we used a number of research methods: including the analysis of literary sources to gain a deeper understanding of the topic; methods of analysis and synthesis, comparative characteristics regarding the problems of providing quality services from employees of the hotel and restaurant business and effective management of personnel development in hospitality establishments.

It has been established that the quality of functioning of any hospitality establishment is primarily determined by the level of development of its employees and the quality of services provided. In today's conditions of rapid obsolescence of theoretical knowledge, skills, and practical abilities, the ability of hotel and restaurant establishments to constantly improve the level of quality services through the effective work of their employees is one of the most important factors in ensuring the competitiveness of hospitality enterprises in the modern services market. Among the components of personnel development in the hotel and restaurant business, personnel search, personnel adaptation, professional training, assessment and certification, professional career planning in the hospitality sector, as well as stimulating personnel development are highlighted. The importance of developing human resources management, which in turn improves the quality of work of hospitality enterprises, is indicated. It is noted that the success of the service sector requires the provision of quality services and continuous attention and efforts to manage the development of hotel and restaurant business employees. The use of modern training programs for effective management and high-quality provision of services by personnel in the hotel and restaurant business is proposed, as well as developing targeted training programs for hospitality businesses.

Key words: development of hotel and restaurant business personnel, quality management of personnel development, personnel management, quality of service provision, competence, productivity, hotel and restaurant business.

Вступ. Актуальність дослідження управління персоналом готельно-ресторанного бізнесу в умовах глобалізації пояснюється тим, що сьогодні все більше уваги приділяється якісному наданні послуг, особливо у сфері гостинності. Персонал сфери обслуговування є досить важливою складовою кінцевого продукту і саме тому, якість обслуговування в підприємствах гостинності залежить від професійної майстерності та свідомості працівників.

Сфера обслуговування безпосередньо залежить від людей, від їхньої кваліфікації, від якісно наданих послуг, бажання і здібностей працювати. Керівництво закладів готельно-ресторанного бізнесу, яке хоче розвивати свій бізнес, звичайно, що розуміє про важливість роботи та розвитку їхнього персоналу, тому для своїх працівників активно пропонують проходити сучасні види навчань у сфері готельно-ресторанного бізнесу, відвідувати різноманітні тренінги та майстер-класи, які допомагають співробітникам сфери обслуговування в майбутньому удосконалювати свої навички в роботі та засвоювати все нові знання та пристосовуватися до нових вимог та інноваційних технологій в готельно-ресторанному бізнесі. Саме постійний розвиток працівників сфери обслуговування сприяє їх підвищенню до кращої, більш якісної та продуктивної праці, робить ефективнішою роботу персоналу, стає якіснішим обслуговування гостей, що в свою чергу підвищує сам рівень задоволеності від такої ефективної роботи самих працівників, в результаті чого, зменшується плинність кадрів та йде сприяння від керівництва щодо залучення й утримання таких талановитих працівників.

Упродовж останніх десятиліть відбулись великі зміни у зовнішньому середовищі функціонування готельно-ресторанного бізнесу. Очевидно, якісне, ефективне управління людьми стає однією з найважливіших функцій готельно-ресторанного бізнесу – це функція управління персоналом. З метою швидкої адаптації до мінливих умов конкурентного оточення в сфері обслуговування, а також підготовки до конкурентоспроможності, підприємства гостинності повинні все більше приділяти уваги не лише матеріально-технічному забезпеченню, новітнім технологіям, але й розвитку персоналу, підвищенню їх кваліфікації задля прийняття якісних рішень та забезпечення високого рівня виконаної роботи в сфері готельно-ресторанного бізнесу.

Питання необхідності розвитку працівників подано у наукових працях багатьох вчених. Деякі науковці розглядають «розвиток персоналу» досить вузько, ототожнюючи його з процесом навчання. На думку А.О. Кузьменко та Г. Б. Мирошниченко, управління розвитком персоналу є сукупністю організаційних структур та методик, що необхідні для ефективності реалізації завдань в напрямку розвитку працівників, а також забезпечення їх професійної підготовки, самореалізації та кар'єрного зростання [3, с. 875]. Мантур-Чубата О.С., Шелест Є.О., Данілкова А.Ю., Зелена М.І. зазначають, що розвиток персоналу – систематичний процес, орієнтований на формування працівників, які відповідають потребам підприємства, і водночас на вивчення та розвиток виробничого та освітнього потенціалу працівників підприємства [4].

Розвиток персоналу – комплексне, багатогранне поняття, в якому поєднано коло економічних, соціальних, психологічних та педагогічних проблем. Враховуючи це, в економічній літературі не має єдиного підходу до його визначення. Різні науковці по-

різному трактують визначення «розвиток персоналу», акцентуючи увагу на окремих аспектах даної категорії.

Варто зауважити, що питання розвитку управління працівників готельно-ресторанного бізнесу та якісно наданих послуг в сучасних умовах, залишаються актуальними та не повністю дослідженими.

Постановка завдання. У сучасних умовах в готельно-ресторанному бізнесі, які характеризуються загостреним конкурентним середовищем, здійснюється постійна жорстока боротьба за виживання підприємств сфери гостинності, а діяльність в цій сфері вимагає сучасного, нового підходу від керівників та працівників. Які б перспективи і можливості не відкривалися перед готельно-ресторанним бізнесом, він не почне ефективно працювати без відповідного кваліфікованого персоналу в цій сфері.

Керівництво готельно-ресторанного бізнесу встановлює все нові очікування для своїх працівників, які повинні швидко реагувати на сучасні ринкові вимоги та постійно розвиватись, навчатись. Метою статті є дослідження процесу розвитку управління персоналу в готельно-ресторанному бізнесі та якісно наданих послуг, як засобів забезпечення сфери обслуговування конкурентоспроможності, а також розробка рекомендацій щодо професійного розвитку персоналу в готельно-ресторанному бізнесі. Для досягнення мети дослідження використовували прийняті в економічній науці методи: аналітичний, статистичний, графічний.

Результати. Сьогодні готельно-ресторанний бізнес в Україні стикається з рядом викликів, серед них можна визначити, такі основні, як війна у країні, нестабільна економічна ситуація, динамічні технологічні зміни, а також зміни в уподобаннях сучасних гостей. Однією з основних проблем на сьогодні для сфери гостинності залишається низької якості надання готельно-ресторанних послуг, а також неефективне управління працівниками готельно-ресторанного бізнесу.

Якість – це і є кінцевий продукт розумової праці [1, с. 170]. Велика кількість помилок з боку персоналу в готельно-ресторанному бізнесі призводить до великих втрат підприємствами гостинності. Такі дії від працівників, демонструють низьку якість роботи персоналу.

У Сполучених Штатах Америки одними з найбільш ефективних форм підвищення кваліфікації працівників на базі готельного підприємства є групові заняття, конференції професійної майстерності, обговорення проблемних ситуацій, ділові ігри, психологічні тренінги [2, с. 23].

На жаль, в Україні витрати на професійне навчання працівників готельно-ресторанного бізнесу становлять менше 1% від фонду заробітної плати, при цьому охоплено біля 8% працівників, якщо порівнювати з країнами Європейського Союзу, там не менше 20%.

Розвиток персоналу у сфері готельно-ресторанної справи є ключовою складовою успішної стратегії в умовах динамічних змін у бізнесі та гостей. Підприємства гостинності, які інвестують кошти у розвиток свого персоналу, отримують винагороду, адже якісно надані послуги, дають максимальне задоволення гостям, а це запорука якісної роботи працівників, в свою чергу заклади сфери гостинності стають більш конкурентоспроможними, адаптивними до сучасних технологій та потреб ринку послуг.

Якісне надання готельно-ресторанних послуг – це професійне обслуговування гостей, що відповідає або перевищує їхні очікування за всіма аспектами перебування і харчування. Від персоналу залежить якість наданих послуг.

В сучасних умовах постійних змін у сфері надання якісних послуг, інноваційних технологій, методів управління та вимог сучасних гостей, розвиток

персоналу є надзвичайно важливий для забезпечення відповідності високої кваліфікацій та компетентностей працівників вимогам часу.

Найрозумніший шлях запровадження інновацій у компанії – залишити старі структури та системи позаду [8, с. 221]. Ефективне управління розвитком персоналу готельно-ресторанного бізнесу потребує реорганізації сфери послуг гостинності, впровадженню сучасних методів роботи для працівників.

Склад розвитку персоналу готельно-ресторанного бізнесу наведено на рис. 1.



Рис. 1. Склад розвитку персоналу готельно-ресторанного бізнесу *

Fig. 1. The composition of the hotel and restaurant business personnel development*

*Джерело: сформовано авторами на основі [4, с. 103].

Розвиток персоналу готельно-ресторанного бізнесу вимагає якісного процесу пошуку та відбору нових працівників для сфери обслуговування, що є вирішальним кроком в роботі закладів гостинності.

В індустрії гостинності надання високоякісного обслуговування клієнтів має важливе значення для успіху, і співробітники підприємств гостинності відіграють важливу роль у тому, щоб клієнти отримували приємні враження [10].

Саме тому, дуже важливо, щоб персонал сфери обслуговування отримував відповідну підготовку щодо якісної роботи своїх працівників, щоб ефективно задовольняти потреби сучасних гостей.

Основною метою розвитку персоналу у готельно-ресторанному бізнесі є забезпечення підприємств гостинності цінними працівниками, які будуть володіти необхідними знаннями та відмінними компетенціями в діяльності закладів сфери обслуговування.

Розглянувши основні аспекти управління персоналом проаналізуємо поняття якості послуг в готельно-ресторанному бізнесі, які безпосередньо впливають на якість роботи працівників.

Роль і значення якості в готельно-ресторанному бізнесі постійно зростає під впливом розвитку інноваційних технологій і потреб гостей. Якість надання послуг залежить від ефективного управління персоналом в сфері гостинності.

Відобразимо ефективне управління персоналом готельно-ресторанного бізнесу рис. 2.

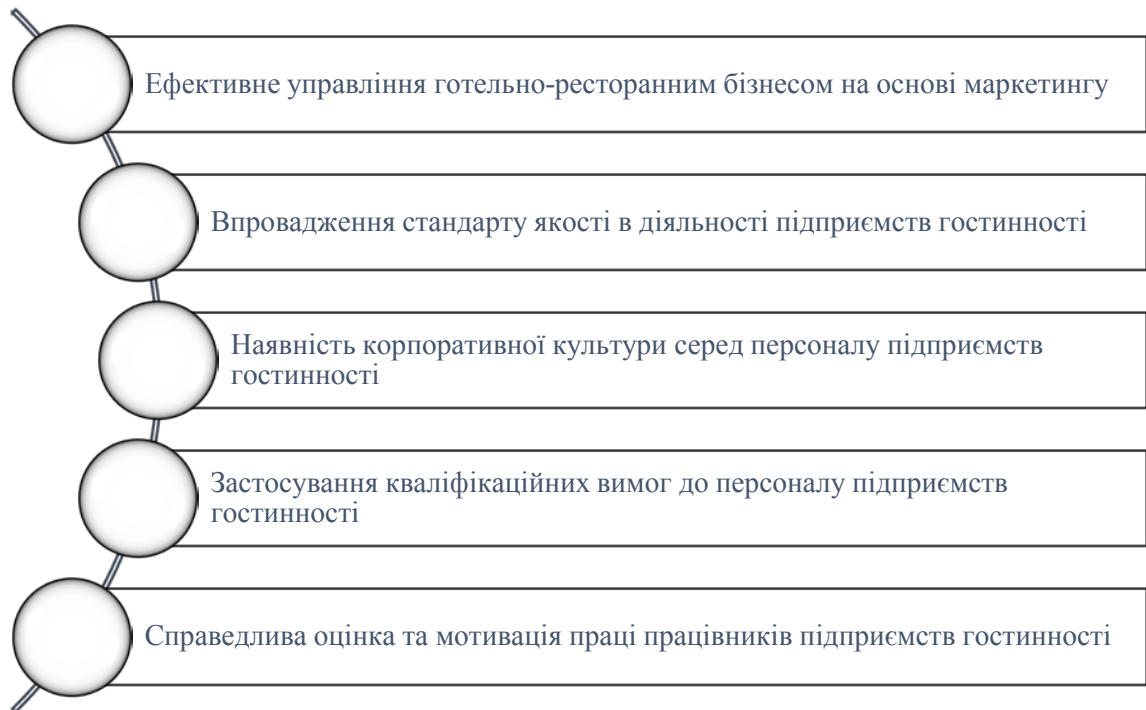


Рис. 2. Ефективне управління персоналом готельно-ресторанного бізнесу*

Fig. 1. Effective personnel management in the hotel and restaurant business

*Джерело: сформовано авторами на основі [9].

На нашу думку, основними недоліками в ефективному управлінні персоналом в сфері гостинності можна вважати:

- відсутність професійного навчання для працівників готельно-ресторанного бізнесу;

- низький рівень надання якісних послуг.

- недостатнє стимулювання і мотивування працівників.

Професійне навчання працівників готельно-ресторанного бізнесу – це організований процес постійного професійного навчання для персоналу гостинності для покращення професійних знань, надання високоякісного обслуговування, розвитку персоналу, необхідних для ефективної роботи підприємств гостинності.

Кожен керівник, якому небайдужа доля своєї компанії, прагне підвищити ефективність роботи персоналу та надати фахівцям можливості для навчання, розвитку та професійного зростання. Від мотивації працівників та усвідомлення ними своїх перспектив залежить, наскільки відповідальним буде ставлення до виконання своїх робочих завдань [5].

На нашу думку, для ефективного управління персоналом в сфері гостинності варто проводити серед керівників та працівників професійне навчання. Таке навчання повинно бути якісним.

Інвестиції в навчальні програми щодо ефективного управління персоналом готельно-ресторанного бізнесу та надання якісних послуг можуть приносити низку переваг, і ось деякі з них:

- покращене обслуговування гостей.

Програми навчання надають персоналу необхідні знання та навички для ефективного задоволення потреб гостей. Чим більше вони обізнані про продукти та послуги підприємств гостинності, тим краще вони зможуть відповідати на запитання та

адресувати запити гостей. Це сприяє кращим стосункам між працівниками сфери обслуговування та гостями, забезпечуючи приємні враження.

- підвищення продуктивності роботи персоналу.

Навчальні програми допомагають озброїти працівників сфери обслуговування навичками для ефективного виконання своїх обов'язків, що призводить до підвищення продуктивності. Інвестуючи в навчання, адаптоване до їхніх конкретних ролей, співробітники можуть стати більш ефективними та ефективними у виконанні своїх завдань в готельно-ресторанному бізнесі.

- підвищення рівня задоволеності роботою: працівники, яким надано адекватне навчання та можливості розвитку, як правило, мають вищий рівень задоволеності роботою. Це пояснюється тим, що вони почуваються більш впевненими у своїх ролях і компетентнішими в тому, що можуть вирішувати запити та проблеми гостей.

- зменшення плинності кадрів: інвестуючи в навчання персоналу готельно-ресторанного бізнесу, роботодавці можуть зменшити плинність кадрів, що призведе до економії коштів.

- тренінги з адаптації та орієнтації: пропонуючи новим співробітникам сфери гостинності тренінги з адаптації та орієнтації, роботодавці можуть скоротити час, необхідний для того, щоб прискорити роботу працівника. Це також закладає основу для решти їхнього навчання та допомагає переконатися, що працівники належним чином підготовлені до всіх аспектів своєї роботи. Навчання з адаптації та орієнтації задає позитивний тон новим працівникам, що може допомогти їм бути більш залученими в роботу та прагнути до успіху. Цей тип навчання необхідний для того, щоб персонал гостинності володів усіма навичками, необхідними для надання якісного обслуговування гостям.

- курси професійного вивчення мови. У такій глобальній індустрії, як гостинність, покращення володіння мовою може подолати комунікативні бар'єри та підвищити якість досвіду гостей, що робить його ключовим напрямком навчання.

- курси з розвитку лідерських якостей. Допомагають персоналу сфери гостинності ефективно налаштувати роботу між працівниками та підвищити якість надання послуг.

Виявлення прогалин у навчанні є вирішальним кроком у створенні ефективної програми навчання гостинності. Це включає в себе оцінку поточних навичок і знань персоналу гостинності та визначення областей, де потрібні вдосконалення. Виявивши ці прогалини, підприємства гостинності можуть розробити цільові навчальні програми, спрямовані на конкретні потреби, зрештою покращуючи загальну продуктивність персоналу і задоволеність гостей.

Пропонуємо розробити цільові навчальні програми для ефективного управління персоналом готельно-ресторанного бізнесу та надання якісних послуг, які будуть включати:

- проведення опитувань працівників і сеансів зворотного зв'язку: збір прямих відгуків від персоналу може виявити сфери, де вони почуваються менш впевнено або потребують додаткового навчання;

- аналіз відгуків і скарг гостей щодо надання неякісних послуг: взаємодія гостей і відгуки, можуть висвітлити повторювані проблеми, які можуть виникати через відсутність навчання;

- спостереження за поведінкою та продуктивністю співробітників: регулярне спостереження може допомогти менеджерам визначити прогалини в навичках і області, які потрібно вдосконалити;

- перегляд галузевих тенденцій і сучасних практик: бути в курсі галузевих стандартів дає змогу визначити нові навички та знання, які необхідно отримати персоналу для виконання якісної роботи працівниками;

– оцінка навичок і знань співробітників за допомогою оцінювання: офіційне оцінювання може дати чітке уявлення про сильні та слабкі сторони кожного працівника готельно-ресторанного бізнесу.

Систематично виявляючи прогалини в навчанні, підприємства гостинності можуть створювати навчальні програми, адаптовані до конкретних потреб свого персоналу. Цей цілеспрямований підхід не тільки покращує якість роботи персоналу, але й підвищує задоволеність гостей і покращує загальну репутацію підприємств сфери гостинності.

Завдяки різноманітному спектру функцій персоналу готельно-ресторанного бізнесу та високій взаємодії з гостями сучасні підприємства гостинності потребують комплексних програм навчання для своїх працівників, щоб підтримувати стандарти якісного обслуговування та ефективність роботи. Уміння ефективно навчати персонал готельно-ресторанного бізнесу має важливе значення для забезпечення безперебійної роботи, надання виняткового якісного обслуговування гостей і покращення загальної продуктивності підприємств гостинності.

Програми навчання допомагають персоналу залишатися залученим і мотивованим, що, у свою чергу, заохочує їх довше залишатися в готельно-ресторанному бізнесі. За допомогою таких навчань покращиться і якість надання послуг працівниками.

Професійний розвиток персоналу – це цілеспрямований і систематичний вплив на працівників за допомогою професійного навчання протягом їхньої трудової діяльності в організації з метою досягнення високої ефективності виробництва чи наданих послуг, підвищення конкурентоспроможності персоналу на ринку праці, забезпечення виконання працівниками нових складніших завдань на основі максимально можливого використання їхніх здібностей та потенційних можливостей [6].

Головна цінність в готельно-ресторанному бізнесі – персонал сфери гостинності. Саме від якості роботи працівника сфери обслуговування, розвитку його професійних навичок, компетенцій, якісної роботи буде залежити, наскільки готельно-ресторанний бізнес буде в майбутньому ефективним, і на скільки часу він залишатиметься й надалі успішним.

Висновки. Таким чином, варто звернути увагу на те, що впровадження професійного навчання для персоналу щодо ефективного розвитку управління працівниками, підвищують їхню роботу та покращують якість надання послуг гостинності. Це є важливі навички для працівників в індустрії гостинності, необхідні для відповідності нормативним стандартам і розвитку більш сильного лідерства, кращої командної динаміки та покращення задоволеності гостей. Професійні навчання для працівників в готельно-ресторанному бізнесі необхідні для того, щоб персонал гостинності володів усіма навичками, необхідними для надання якісного обслуговування гостям. Формування сучасного майбутнього гостинності через навчання працівників є запорукою успіху готельно-ресторанного бізнесу.

Належне навчання, адаптоване для сфери гостинності, може значно підвищити ефективність, навички вирішення проблем гостинності та обслуговування гостей. Впроваджуючи навчання в кожному сегменті готельно-ресторанного бізнесу, можна підготувати свій персонал так, щоб відповідати та перевищувати очікування сучасних гостей, забезпечуючи виняткове обслуговування клієнтів.

1. Друкер П.Ф. Виклики для менеджменту XXI століття. Пер. з англ. Т. Літенської. К.: Видавнича група КМ-БУКС, 2020. 240 с.
2. Килин О. В., Тимчишин Ю. В. Формування персоналу підприємства готельного господарства: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. № 22(2). С. 20–24

3. Кузьменко А.О., Мирошніченко Г.Б. Удосконалення системи управління розвитком персоналу організації. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип.19. С. 874-880. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-132>
4. Мантур-Чубата О.С., Шелест Є.О., Данілкової А.Ю., Зелена М.І. Розвиток персоналу як невід'ємна частина стратегії управління персоналом. *Innovation and Sustainability*. 2022. No 4. С.71-78
5. Розвиток персоналу. URL: <https://shl.com.ua/reshenija-dlja-hr/razvitie> (date of access: 06.03.2025).
6. Розвиток персоналу як засіб забезпечення його конкурентоспроможності. URL: https://en.knutd.edu.ua/publications/pdf/Ukrainian_editions/Nevmerzicka2015022812.pdf (date of access: 06.03.2025).
7. Рульєв В. А., Гуткевич С. О., Мостенська Т. Л. Управління персоналом: навчальний посібник. К.: Кондор-Видавництво, 2013. 310 с.
8. Юрген Аппело Стартап, скейлап, скрюап: 42 інструменти для прискорення Learn та Agile-розвитку бізнесу. Пер. з англ. М. Хандога. Харків: Вид-во «Ранок»: Фабула, 2021. 240 с.
9. Strategic approaches to Quality Management in the sphere of hotel business. URL: <https://www.revistaespacios.com/a19v40n20/19402008.html#> (date of access: 06.03.2025).
10. 5 Important Staff Hotel Hospitality Training Programs. URL: <https://prenohq.com/blog/5-important-staff-hotel-hospitality-training-programs/> (date of access: 06.03.2025).

References

1. Druker, P.F. *Challenges for Management in the 21st Century*. Trans. from English. T. Litenskoj. KM-BUKS Publishing Group. 2020.
2. Kylin, O. V., and Yu. V.Tymchyshyn. "Formation of personnel of the hotel industry enterprise: domestic and foreign experience." *Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University*, no.22(2), 2018, pp.20–24.
3. Kuzmenko A.O., and H.B. Myroshnychenko. "Improvement of the organization's staff development management system." *Economy and society*, no. 19, 2018, pp. 874-880, <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-132>
4. Mantur-Chubata, O.S., Shelest, Y.O., Danilkova, A.I., and M.I.Zelena. "Personnel development as an integral part of the personnel management strategy." *Innovation and Sustainability*, no. 4, 2022, pp.71-78
5. "Personnel development." Shl, shl.com.ua/reshenija-dlja-hr/razvitie Accessed 06 Mar. 2025
6. *Personnel development as a means of ensuring its competitiveness*. KNUTD, en.knutd.edu.ua/publications/pdf/Ukrainian_editions/Nevmerzicka2015022812.pdf Accessed 06 Mar. 2025
7. Ruliev, V. A., Gutkevich, S. O., and T. Mostenska. *Personnel Management: A Textbook*. Condor Publishing House, 2013.
8. Appelo, Yurhen. *Startup, scaleup, screwup: 42 tools to accelerate Learn and Agile business development*. Trans. from English. M. Khandoha. Publishing house "Ranok": Fabula, 2021.
9. "Strategic approaches to Quality Management in the sphere of hotel business." *Revistaespacios*, www.revistaespacios.com/a19v40n20/19402008.html# Accessed 06 Mar. 2025
10. "5 Important Staff Hotel Hospitality Training Programs." *Prenohq*, prenohq.com/blog/5-important-staff-hotel-hospitality-training-programs/ Accessed 06 Mar. 2025

Дата подання: 26.04.2025

ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНА ПІДТРИМКА ПІДПРИЄМНИЦТВА
ACCOUNTING AND ANALYTICAL SUPPORT OF ENTERPRISES

УДК 657:004

doi: <https://doi.org/10.15330/apred.1.21.359-368>

Шкромиди В.В.¹, Максимів Ю.В.², Гнатюк Т.М.³

**ЦИФРОВА ІНТЕГРАЦІЯ ФІНАНСОВОЇ ТА УПРАВЛІНСЬКОЇ ЗВІТНОСТІ В
ІНТЕРЕСАХ СТЕЙКХОЛДЕРІВ**

Карпатський (Прикарпатський) національний університет
імені Василя Стефаника,
Міністерство освіти і науки України,
кафедра обліку і оподаткування,
вул. Шевченка, 57, м. Івано-Франківськ,
76018, Україна,
тел.: (0342) 55-32-32,
¹e-mail: vitaliy.shkromyda@pnu.edu.ua
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1826-8243>

²e-mail: yuliia.maksymiv@pnu.edu.ua
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8614-0447>

³e-mail: taras.gnatiuk@pnu.edu.ua
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7984-987X>

Анотація. У статті розкрито підходи до цифрової інтеграції фінансової та управлінської звітності в контексті зростаючих інформаційних запитів стейкхолдерів. Доведено, що традиційне розмежування між фінансовою та управлінською звітністю не дозволяє в повній мірі забезпечити релевантну, цілісну й аналітично насичену інформацію, необхідну для прийняття обґрунтованих управлінських рішень та забезпечення прозорості бізнесу. Обґрунтовано необхідність формування єдиного обліково-аналітичного простору, в якому фінансова та управлінська інформація узгоджуються і взаємодоповнюють одна одну.

Запропоновано розвинути вітчизняний план рахунків бухгалтерського обліку, зокрема шляхом розширенням функціонального призначення класу 8 у напрямку деталізації та аналітики. Вертикальну інтеграцію рахунків фінансового та управлінського обліку пропонується реалізовувати шляхом відкриття до синтетичних рахунків різного роду аналітичних субрахунків нижчого порядку відповідно до інформаційних потреб управління бізнесом. У свою чергу, горизонтальну інтеграцію рахунків рекомендується впроваджувати шляхом формування кореспонденцій рахунків 1-7 і 9 класів фінансового обліку та рахунків 8 класу, призначених для потреб управлінського обліку. Такий підхід дозволить генерувати необхідну інформацію відповідно під конкретні цільові запити керівництва бізнесу та його ключових стейкхолдерів. Поєднання рахунків фінансового та управлінського обліку в умовах вертикальної і/або горизонтальної інтеграції характеризується позитивними особливостями, оскільки дає можливість реалізації у діяльність різних суб'єктів економічної діяльності та під будь-які інформаційні потреби управління, а також можливість автоматизації облікових процесів за допомогою спеціалізованих програмних технологій, що запобігає зростанню трудомісткості облікових робіт. У цьому контексті висвітлено роль цифрових технологій у реалізації процесу інтеграції видів звітності, підвищенні достовірності інформації, автоматизації облікових процедур та адаптації звітних даних до вимог різних груп користувачів. Узагальнено переваги цифрової інтеграції

звітності для забезпечення сталого розвитку, ефективної комунікації зі стейкхолдерами та підвищення якісного рівня управлінських рішень.

Ключові слова: цифровізація, рахунки бухгалтерського обліку, інтеграція, фінансова звітність, управлінська звітність, електронна звітність, програмні рішення, стейкхолдери.

Shkromyda V.V.¹, Maksymiv Yu.V.², Gnatiuk T.M.³

DIGITAL INTEGRATION OF FINANCIAL AND MANAGEMENT REPORTING IN THE INTERESTS OF STAKEHOLDERS

Vasyl Stefanyk Carpathian (Precarpathian) National University,
Ministry of Education and Science of Ukraine,
Department of Accounting and Taxation,
Shevchenko str., 57, Ivano-Frankivsk,
76018, Ukraine,
tel.: (0342) 55-32-32,
¹e-mail: vitaliy.shkromyda@pnu.edu.ua
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1826-8243>

²e-mail: yuliia.maksymiv@pnu.edu.ua
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8614-0447>

³e-mail: taras.gnatiuk@pnu.edu.ua
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7984-987X>

Abstract. The article reveals approaches to the digital integration of financial and management reporting in the context of growing stakeholder information. The article reveals approaches to the digital integration of financial and management reporting in the context of growing stakeholder information requests. It is proven that the traditional distinction between financial and management reporting does not allow to fully provision of relevant, holistic, and analytically rich information necessary for making informed management decisions and ensuring business transparency. The need to form a single accounting and analytical space in which financial and management information are consistent and complement each other is substantiated.

It is proposed to develop the domestic accounting chart of accounts, in particular by expanding the functional purpose of class 8 in the direction of detailing and analytics. It is proposed that the vertical integration of financial and management accounting accounts be implemented by opening various types of analytical sub-accounts of a lower order to synthetic accounts in accordance with the information needs of business management. In turn, horizontal integration of accounts is recommended to be implemented by forming correspondences of accounts of classes 1-7 and 9 of financial accounting and accounts of class 8 intended for management accounting needs. This approach will allow generating the necessary information accordingly for specific target requests of business management and its key stakeholders. The combination of financial and management accounting accounts in the conditions of vertical and/or horizontal integration is characterized by positive features, since it allows for implementation in the activities of various economic entities and for any information needs of management, as well as the possibility of automating accounting processes using specialized software technologies, which prevents the increase in the labor intensity of accounting work. In this context, the role of digital technologies in implementing the process of integrating types of reporting, increasing the reliability of information, automating accounting procedures, and adapting reporting data to the requirements of different user groups is highlighted. The advantages of digital reporting integration to ensure sustainable development, effective communication with stakeholders, and improved the quality of management decisions are summarized.

Keywords: digitalization, accounting accounts, integration, financial reporting, management reporting, electronic reporting, software solutions, stakeholders.

Вступ. У сучасних умовах цифрової трансформації економіки та активного розвитку інформаційно-комунікаційних технологій суттєво змінюються вимоги до обліково-аналітичного забезпечення управління бізнесом. Особливої актуальності набуває проблема ефективної комунікації між підприємствами та їхніми стейкхолдерами, що потребує нових підходів до організації та інтеграції фінансової і управлінської звітності. Традиційно означені види звітності функціонували у відносно відокремлених площинах. Фінансова звітність націлена на формування зовнішньої звітності, у той же час, управлінська звітність розглядається як інструмент внутрішнього аналізу та прийняття рішень. Проте зростання ролі прозорості, підзвітності і соціальної відповідальності бізнесу стимулює потребу в створенні єдиної та цілісної інформаційної системи, здатної забезпечити релевантні дані як для внутрішніх, так і для зовнішніх користувачів.

Інтеграція фінансової та управлінської звітності у цифровому середовищі відкриває нові можливості для побудови прозорої, оперативної та адаптивної системи звітності, орієнтованої на інформаційні потреби широкого кола стейкхолдерів. Завдяки використанню новітніх інструментів цифровізації підприємства отримують змогу формувати синхронізовані масиви даних, що є джерелом як фінансової, так і управлінської інформації. Це, у свою чергу, створює передумови для формування нової якості управлінських рішень, зміцнення довіри з боку інвесторів, партнерів, регуляторів і суспільства в цілому.

Постановка завдання. В умовах цифрової трансформації та посилення ролі стейкхолдерів в управлінні підприємствами виникає об'єктивна потреба у переосмисленні принципів побудови звітності. Незважаючи на концептуальну відмінність між фінансовою та управлінською звітністю, сучасні інформаційні запити вимагають їх зближення в межах єдиної цифрової платформи, яка забезпечить своєчасний доступ до релевантних, узгоджених та стратегічно важливих даних. На цьому тлі актуальним є завдання формування методологічних, організаційних і технологічних підходів до інтеграції фінансової та управлінської звітності, орієнтованої на потреби різних груп стейкхолдерів.

Проблематика поєднання звітності фінансових та управлінських даних набула значного поширення у сучасному науковому дискурсі, що обумовлено зростаючими вимогами до прозорості, підзвітності та аналітичної насиченості інформації для прийняття виважених рішень. У власних дослідженнях Л.І. Гевлич [4] акцентує увагу на тому, що задля оптимізації процесу прийняття управлінських рішень необхідно виявляти маркери ідентифікації фінансової та управлінської звітності вітчизняних суб'єктів господарювання, які слугуватимуть інформаційною основою для виважених рішень. З приводу інтеграції звітності Л.В. Безкоровайна зазначає, що поєднання фінансової та управлінської підсистеми обліку є недоцільним і пропонує розробити інтегровану систему бухгалтерського обліку, яка дозволить поєднати первинну інформацію фінансового обліку, виділити питання, якими буде займатись управлінський облік, удосконалити діючий план рахунків бухгалтерського обліку та його звітні документи [2].

Проблему інтегрування фінансового, управлінського та податкового обліку П.О. Куцик пропонує вирішувати, насамперед, у законотворчому та методологічному полі. На його думку, таке є можливим за умови подолання бар'єрів між різними видами обліку, їх концепціями та інструментальним втіленням [5]. У свою чергу І.В. Семчук у власних дослідженнях намагається розвинути управлінську (внутрішню) звітність як джерела

інформації про зобов'язання підприємства та, цим самим, доповнити фінансову звітність у напрямку деталізації та аналітики [7]. С.М. Співак зі своїми однодумцями вважає, що для забезпечення системи управління підприємством необхідними даними фінансового та управлінського обліку і налагодження чіткої взаємодії всіх користувачів інформації необхідно впроваджувати програмне забезпечення через чітке визначення і розмежування функціональних можливостей всіх видів обліку [8]. Подібної думки притримується Р.Ф. Бруханський, який зазначає, що в умовах розвитку інформаційного суспільства та цифрової економіки виникає ряд передумов для формування нової цифрової парадигми бухгалтерського обліку [3].

Попри наявність значних напрацювань у сфері інтеграції звітності, питання методичного обґрунтування об'єднання рахунків фінансового та управлінського обліку в межах цифрової платформи із врахуванням потреб стейкхолдерів залишаються недостатньо розкритими. Особливо це стосується адаптації облікової системи до умов вітчизняної реальності, де наявні методологічні обмеження ускладнюють процес інтеграції фінансової та управлінської звітності.

Метою даного дослідження є обґрунтування концептуальних і практичних засад цифрової інтеграції фінансової та управлінської звітності в контексті задоволення інформаційних потреб стейкхолдерів. Наукова новизна полягає у визначенні ключових векторів цифрової трансформації звітності, оцінці впливу інтеграційних процесів на якість управління та розкритті можливостей для формування підзвітного і відповідального бізнес-середовища.

У процесі дослідження було використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, що забезпечили системне бачення предмета дослідження. Зокрема, застосовано метод порівняльного аналізу для виявлення сучасних тенденцій зближення двох видів звітності у контексті цифрової трансформації. Для візуалізації вертикальної та горизонтальної інтеграції рахунків обліку використано графічний метод, що дозволив представити структуру узгодження синтетичних і аналітичних рахунків у контексті забезпечення релевантної інформації для управлінських цілей. Для формулювання теоретичних висновків щодо доцільності синхронізації фінансового та управлінського обліку через трансформацію плану рахунків застосовано метод логічного узагальнення.

Результати. Фінансова та управлінська звітність історично формувалися як відокремлені системи обліково-аналітичної інформації з різною цільовою орієнтацією, методологічною базою та підходами до формування показників. Фінансова звітність ґрунтується на регламентованих стандартах, таких як Національних положеннях (стандартах) бухгалтерського обліку та/або Міжнародних стандартах фінансової звітності, що слугує джерелом інформації для зовнішніх користувачів (інвесторів, кредиторів, регуляторів, широкої громадськості). Управлінська звітність, натомість, створюється для внутрішніх потреб підприємства, не підлягає зовнішньому аудиту та формулюється відповідно до внутрішніх принципів і завдань менеджменту [1]. Відмінності між цими системами охоплюють як обсяг і деталізацію інформації, так і часові рамки (ретроспективна або прогнозна аналітика), підхід до калькулювання витрат, фокус на фінансові чи нефінансові аспекти діяльності тощо.

Попри зазначені розбіжності, сучасна тенденція у сфері обліку і звітності спрямована на поступове зближення та інтеграцію фінансової й управлінської інформації в єдину обліково-аналітичну систему. Така інтеграція зумовлюється необхідністю підвищення якості управлінських рішень на основі достовірних, узгоджених і вчасних даних, а також

зростаючим запитом стейкхолдерів на доступ до структурованої інформації про фінансову стійкість, операційну ефективність та соціальну відповідальність компаній водночас [9].

В сучасних умовах інформаційного суспільства визначено, що основний вплив на зміст і формат звітності бізнесу здійснюють стейкхолдери, які висувують дедалі вищі вимоги до якості, прозорості та аналітичної цінності звітності. Їхній інтерес виходить далеко за межі традиційних фінансових показників і охоплює ширший спектр даних, зокрема операційні, стратегічні, екологічні, соціальні та управлінські аспекти.

По-перше, ключовою вимогою є цілісність інформації, адже зі сторони зацікавлених осіб очікується узгодженість між фінансовими показниками та управлінською інформацією. Такий підхід дозволяє стейкхолдерам оцінити як фактичний стан справ, так і логіку прийняття рішень всередині компанії. По-друге, оперативність і доступність даних відіграють вирішальну роль у прийнятті обґрунтованих рішень. Особливо це актуально для інвесторів і топ-менеджменту, які очікують регулярного оновлення інформації на основі автоматизованих звітів, з мінімальним людським втручанням і ризиком помилок. По-третє, зростає значення аналітичної глибини. Стейкхолдери вимагають не лише констатації фактів, а й пояснення причин змін, прогнозів, аналізу та оцінки ризиків. Це можливо лише за умов інтеграції різних джерел даних у рамках єдиної звітності. По-четверте, з огляду на глобальні тренди сталого розвитку та зростання ESG-зобов'язань, звітність має бути розширеною та включати нефінансові метрики, які відображають взаємодію бізнесу з екосистемою, суспільством та корпоративним управлінням. І нарешті, важливою є уніфікація форматів і стандартів звітності, що забезпечує порівнянність та спрощує аналіз для стейкхолдерів, зокрема зовнішніх. Таким чином, вимоги зацікавлених осіб стають ключовим імпульсом для переходу до інтегрованого підходу у звітності, де поєднуються традиційні фінансові звіти та управлінська аналітика. Ця інтеграція дозволяє створити інформаційне середовище, в якому різні групи користувачів отримуватимуть релевантні, узгоджені та стратегічно важливі дані для прийняття рішень.

На концептуальному рівні інтеграція звітності може розглядатися як процес формування єдиного інформаційного простору, в межах якого відбувається взаємопов'язане генерування, обробка та представлення як фінансової, так і управлінської інформації з урахуванням потреб як внутрішніх, так і зовнішніх користувачів. У цьому контексті пропонується інтеграцію фінансової та управлінської звітності розпочинати на етапі процесу організації і методики ведення фінансового обліку як такого, що є обов'язковим, з подальшим поєднанням та синхронізацією з управлінським обліком. Для цього варто переглянути методологічні основи діючого плану рахунків бухгалтерського обліку та розвинути його можливості у напрямку інтеграції фінансового та управлінського обліку [6].

У ході проведеного дослідження з'ясовано, клас 8 «Витрати за елементами» може виконувати ширше завдання, особливо в контексті зростаючих інформаційних запитів чи інтересів ключових стейкхолдерів бізнесу. Для цього пропонується клас 8 діючого плану рахунків бухгалтерського обліку [6] перейменувати і розширити його призначення відповідно до потреб управлінського обліку. При цьому, для збереження можливостей обліку витрат за елементами і звітування за ними у формі 2 рекомендується у перейменованому класі 8 виділити окремий рахунок 80 «Витрати за елементами» з відповідними субрахунками нижчого порядку «Матеріальні витрати», «Витрати на оплату праці» і т.д. Такий підхід, вважаємо, дозволить у перейменованому класі 8, окрім рахунку 80, відкривати інші синтетичні рахунки для потреб управлінського обліку з урахуванням інтересів стейкхолдерів бізнесу.

Запропоновані розробки у вітчизняний план рахунків бухгалтерського обліку дозволить підсилити взаємозв'язок фінансового та управлінського шляхом не тільки вертикальної, а й горизонтальної інтеграції рахунків обліку (рис. 1).

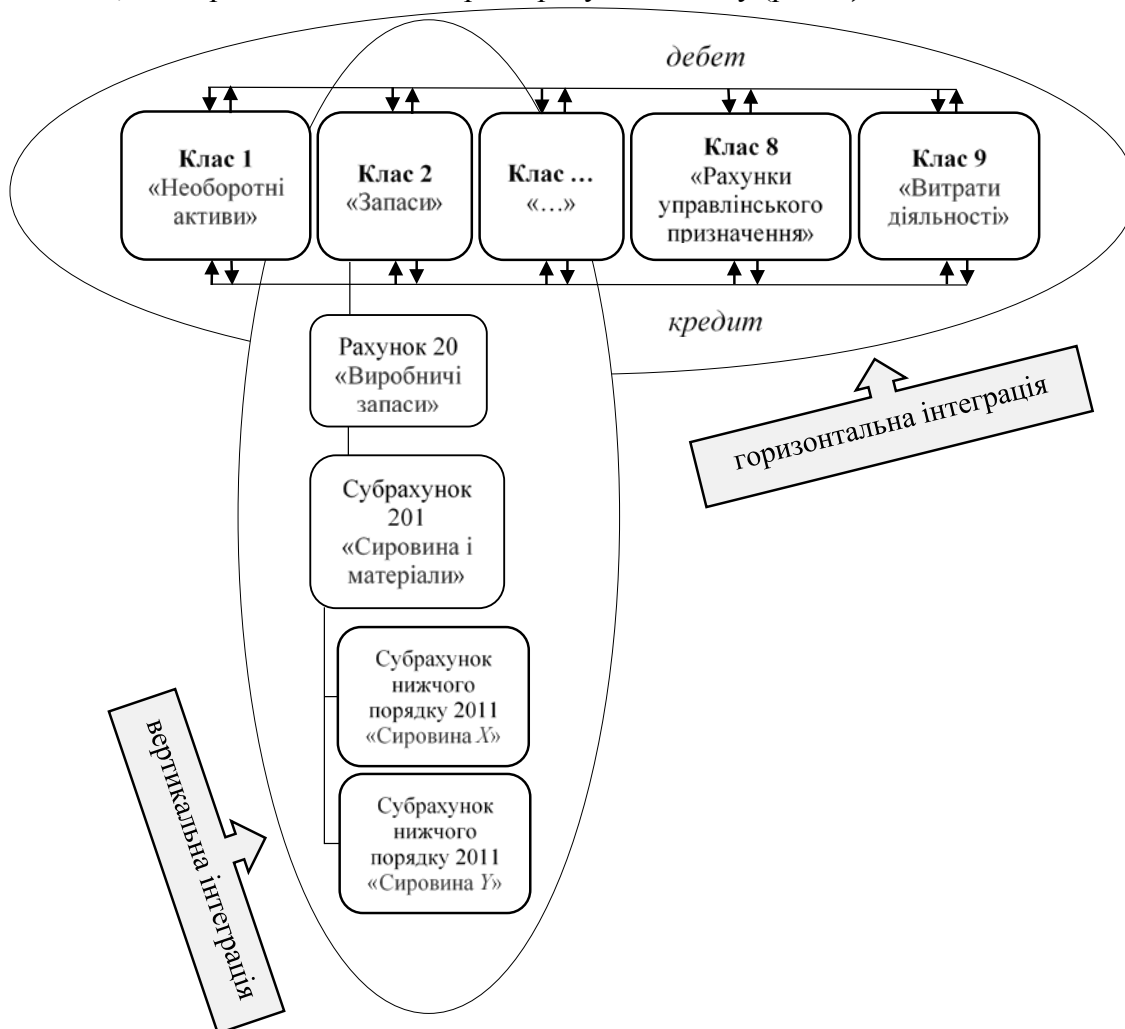


Рис. 1. Вертикальна і горизонтальна інтеграція рахунків фінансового та управлінського обліку

Fig. 1. Vertical and horizontal integration of financial and managerial accounting accounts

Джерело: авторська розробка.

З рисунку видно, вертикальна інтеграція рахунків фінансового та управлінського обліку реалізується шляхом відкриття до синтетичних рахунків різного роду аналітичних субрахунків нижчого порядку відповідно до інформаційних потреб управління бізнесом. У свою чергу, горизонтальна інтеграція рахунків передбачає формування кореспонденцій рахунків 1-7 і 9 класів фінансового та рахунків 8 класу, призначених для потреб управлінського обліку. Такий підхід дозволить генерувати необхідну інформацію відповідно під конкретні цільові запити керівництва бізнесу та його ключових стейкхолдерів.

Поєднання рахунків фінансового та управлінського обліку в умовах вертикальної і/або горизонтальної інтеграції характеризується позитивними особливостями:

- можливість реалізації у діяльність різних суб'єктів економічної діяльності та під будь-які інформаційні потреби управління;
- можливість автоматизації облікових процесів за допомогою спеціалізованих програмних технологій, що запобігає зростанню трудомісткості облікових робіт.

Інтеграція фінансової та управлінської звітності у цифровому середовищі є неможливою без належної технологічної інфраструктури, здатної забезпечити консолідацію, обробку, збереження та представлення великих обсягів даних у форматі, зрозумілому для різних груп стейкхолдерів. Сучасні цифрові рішення значною мірою знімають ряд обмежень, пов'язаних з традиційними формами обліково-аналітичного забезпечення, та надають нові інструменти для побудови гнучких, адаптивних систем звітності. Центральне місце в цьому процесі займають інтегровані інформаційні системи корпоративного рівня, що дають змогу синхронізувати фінансові та нефінансові показники в єдиному середовищі.

У контексті цифрової інтеграції звітності, бухгалтерські програми забезпечують єдину платформу для збору, обробки та збереження фінансових даних. Вони дозволяють знизити ризики помилок, забезпечити відповідність національним і міжнародним стандартам обліку та оптимізувати процеси підготовки звітності. За основним призначенням бухгалтерські системи забезпечують комплексну автоматизацію фінансового обліку, розрахунок зобов'язань і податків, а також формування фінансових звітів. Серед вітчизняних найбільш поширеними програмними продуктами є BAS: Бухгалтерія (альтернатива підсанкційній програмі «1С:Бухгалтерія»), MASTER: Бухгалтерія, Dilovod, Вчасно.Звіт, iFin та ін. Ці програми піддаються інтеграції з управлінськими платформами (ERP, EPM) та BI-системами, що дозволяє підприємствам отримувати комплексну аналітичну інформацію для прийняття зважених рішень. Особливо важливо, що сучасні бухгалтерські програмні продукти здатні підтримувати багаторічні процеси з перевірки та підтвердження даних у режимі реального часу, що дозволяє швидко реагувати на зміни у фінансовому стані підприємства та оперативно коригувати стратегічні рішення.

Наступним із ключових технологічних рішень у напрямку інтеграції фінансової та управлінської звітності виступають новітні ERP-системи (Enterprise Resource Planning), які об'єднують усі основні функціональні напрями діяльності підприємства – від бухгалтерського обліку та фінансового контролінгу до логістики, виробництва та кадрів. Такі системи забезпечують наскрізну інтеграцію даних у режимі реального часу, що дає змогу уникати дублювання інформації, забезпечити її цілісність і своєчасність, а також формувати звітність за єдиною логікою для різних цілей.

У контексті формування управлінської звітності та доповнення нею фінансових звітів ефективним є можливість використання BI-платформ (Business Intelligence), які трансформують масиви необроблених даних у візуалізовану інформацію, що підтримує стратегічне й оперативне управління. Завдяки гнучкому налаштуванню таких інструментів можливо створювати інформаційні панелі з різним рівнем персонального доступу і деталізації залежно від потреб конкретного користувача і, цим самим, доповнювати фінансову звітність.

Окремої уваги заслуговують системи EPM (Enterprise Performance Management), які забезпечують об'єднання процесів бюджетування, фінансового прогнозування, управління витратами та ризиками. Застосування таких рішень у напрямку інтеграції фінансової та

управлінської звітності дозволить синхронізувати цілі і результати на різних рівнях управління, формуючи надійне підґрунтя для об'єднаної звітності.

Цифрова інтеграція фінансової та управлінської звітності, яка стала невід'ємною частиною трансформації бізнес-процесів у сучасних компаніях, приносить низку переваг сьогодні та характеризується привабливими перспективами розвитку у майбутньому (рис. 2).



Рис. 2. Переваги цифрової інтеграції фінансової та управлінської звітності та його перспективи

Fig. 2. Advantages of digital integration of financial and managerial reporting and its prospects
Джерело: авторська розробка.

Узагальнюючи слід відмітити, об'єднана звітність з фінансовими і нефінансовими даними дозволяє підприємству вибудувати надійне інформаційне джерело і, на основі нього, здійснювати прозору комунікацію з різними стейкхолдерами, надаючи доступ до релевантної інформації відповідно до рівня доступу, формату подання та інформаційної ролі конкретного користувача (стейкхолдера).

Висновки. У результаті дослідження встановлено, що цифрова інтеграція фінансової та управлінської звітності є ключовим засобом підвищення прозорості, оперативності та

релевантності обліково-аналітичної інформації в умовах сучасної економіки, орієнтованої на стейкхолдерів. Визначено, що традиційне розмежування між фінансовою та управлінською звітністю більше не відповідає сучасним інформаційним запитам зацікавлених сторін, зокрема в аспектах стратегічного планування, управління ризиками, відповідального ведення бізнесу та оцінки нефінансових результатів діяльності.

Доведено доцільність трансформації існуючого плану рахунків бухгалтерського обліку, зокрема через розширення функціонального призначення класу 8. Такий підхід дає змогу забезпечити як інформаційні потреби внутрішнього управління, так і зовнішньої підзвітності. Запропонована модель вертикальної та горизонтальної інтеграції рахунків дозволяє формувати єдиний інформаційний простір на основі синхронізованих даних, орієнтованих на багатовимірні потреби користувачів інформації. Такий підхід сприяє не лише удосконаленню системи обліку, а й посиленню інформаційної спроможності підприємства у взаємодії з ключовими стейкхолдерами.

Особлива увага приділяється впровадженню цифрових рішень, які виступають технологічною основою інтегрованої звітності. Їх використання забезпечує уніфікацію даних, зменшення ризиків помилок, підвищення достовірності звітної інформації та її адаптацію під потреби конкретних користувачів у режимі реального часу.

Узагальнюючи, зазначимо, що цифрова інтеграція фінансової та управлінської звітності є не лише інструментом оптимізації внутрішніх процесів управління, а й основою для формування довіри, підвищення інвестиційної привабливості та сталого розвитку підприємства в умовах посилення ролі стейкхолдерів у бізнес-середовищі.

1. Maksymiv Yu., Yakubiv V., Pylypiv N., Piatnychuk I., Horyslavets P. Rethinking the essence of management accounting in the context of achieving Sustainable Development Goals. *Finance of Ukraine*. 2023. № 1. P. 117-128. DOI: <https://doi.org/10.33763/finukr2023.01.117>.
2. Безкоровайна Л.В. Взаємоп'єднання інформаційних потоків управлінського і фінансового обліку для ефективного функціонування системи бухгалтерського обліку підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 14. С. 896-901.
3. Бруханський Р., Спільник І. Цифровий облік: поняття, витоки та актуальний дискурс. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації*. 2020. № 3-4. С. 7-20.
4. Гевлич Л., Гевлич І. Фінансова та управлінська звітність вітчизняних підприємств. *Економіка і організація управління*. 2020. № 1(37). С. 49-59.
5. Куцик П.О. Розвиток методології інтегрованого обліку в умовах застосування корпоративних інформаційних систем. *Вісник ЖДТУ*. 2010. № 3 (53). Ч. 2. С. 140-142.
6. План рахунків бухгалтерського обліку. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0892-99#top> (дата звернення: 05.05.2025).
7. Семчук І.В. Фінансова та внутрішня звітність як джерела інформації про зобов'язання підприємства. *Вісник ЖДТУ*. 2012. № 3(61). С. 165-168.
8. Співак С.М., Корольок Т.М., Ковальчук І.В. Шаюк М.П. Особливості складання звітності підприємств в умовах цифрової економіки. *Галицький економічний вісник*. 2024. Том 91. № 6. С. 87-94.
9. Шкроміда В., Шкроміда Н., Кузіншин І. Міжнародні ініціативи розвитку інтегрованої звітності бізнесу. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 2(49). С. 153-156. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-24>.

References

1. Maksymiv, Yu., et al. "Rethinking the essence of management accounting in the context of achieving Sustainable Development Goals." *Finance of Ukraine*, vol. 1, 2023, pp. 117-128, <https://doi.org/10.33763/finukr2023.01.117>.
2. Bezkorovayna, L.V. "Interconnection of information flows of management and financial accounting for the effective functioning of the enterprise accounting system." *Global and national problems of economy*, vol. 14, 2016, pp. 896-901.

3. Brukhansky, R. and Spilnyk, I. "Digital accounting: concepts, origins and current discourse." *Institute of accounting, control and analysis in the context of globalization*, vol. 3-4, 2020, pp. 7-20.
4. Hevlych, L., and I.Hevlych. "Financial and management reporting of domestic enterprises." *Economics and management organization*, vol. 1(37), 2020, pp. 49-59.
5. Kutsyk, P.O. "Development of integrated accounting methodology in the context of corporate information systems." *Bulletin of ZhDTU*, vol. 3 (53), part 2, 2010, pp. 140-142.
6. The Verkhovna Rada of Ukraine. Chart of accounts for accounting, zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0892-99#top. Accessed 05 May 2025.
7. Semchuk, I.V. "Financial and internal reporting as sources of information about the obligations of the enterprise." *Bulletin of ZhDTU*, vol. 3(61), 2012, pp. 165-168.
8. Spivak, S.M., et al. "Features of reporting by enterprises in the digital economy." *Galician Economic Bulletin*, vol. 91(6), 2024, pp. 87-94.
9. Shkromyda, V., Shkromyda, N., and I. Kuzyshyn. "International initiatives for the development of integrated business reporting." *Sustainable Development of the Economy*, vol. 2(49), 2024, pp. 153-156, <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-24>.

Дата подання: 29.04.2025

ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНА ПІДТРИМКА ПІДПРИЄМНИЦТВА
ACCOUNTING AND ANALYTICAL SUPPORT OF ENTERPRISES

УДК 657.012

doi: <https://doi.org/10.15330/apred.1.21.369-378>

Шкроміда Н.Я.

**ОБЛІК ПОДАТКІВ ТА КОРПОРАТИВНА ПОВЕДІНКА:
БІБЛІОМЕТРИЧНИЙ АНАЛІЗ**

Карпатський (Прикарпатський) національний
університет
імені Василя Стефаника,
Міністерство освіти і науки України,
кафедра обліку і оподаткування,
вул. Шевченка, 57, м. Івано-Франківськ,
76018, Україна,
тел.: (0342) 55-32-32,
e-mail: nadiya.shkromyda@pnu.edu.ua
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7170-2497>

Анотація. У статті здійснено детальне бібліометричне дослідження, спрямоване на вивчення розвитку наукового дискурсу, що поєднує проблематику обліку податків із корпоративною поведінкою платників податків у сучасному економічному середовищі. Обґрунтовано актуальність тематики з огляду на посилення глобальних викликів, трансформацію регуляторного простору та зростання ролі соціально-відповідальної поведінки бізнесу. Визначено, що облік податків та платежів за ними слугує не лише технічним інструментом фіскального адміністрування, а й елементом стратегічного управління, що формує імідж підприємства та репутаційний капітал у середовищі зацікавлених сторін.

У дослідженні використано методику бібліометричного аналізу, що включає аналіз суспільного інтересу за допомогою Google Trends, систематизацію публікаційної активності у базі Scopus, а також побудову наукометричних карт за допомогою програмного забезпечення VOSviewer. Проведений аналіз засвідчив зростання наукової зацікавленості у тематиці обліку податків і корпоративної поведінки, проте виявлено недостатній рівень методологічної інтеграції між обліковими інструментами та поведінковими підходами в контексті корпоративної доброчесності бізнесу. Результати візуалізації дозволили виокремити чотири домінантні наукові кластери, що концентруються навколо обліку витрат, оподаткування в інтересах суспільства, фінансового аудиту і легалізації податків, а також соціальної відповідальності та сталого розвитку. Географічна структура публікаційної активності вказує на лідерство США, Китаю, Великої Британії та інших країн із високим рівнем інституційного і культурного розвитку. У ході дослідження встановлено, облік податків у поєднанні з поведінковими характеристиками бізнесу формує нову міждисциплінарну площину, яка потребує подальшої теоретичної розробки, удосконалення інструментарію аналізу та розвитку прикладних моделей. Особливої ваги набуває розробка обліково-аналітичного забезпечення, що дозволяло б адекватно відображати не лише податкові зобов'язання, а й відповідальну податкову поведінку підприємств.

Ключові слова: бухгалтерський облік, податки, оподаткування, корпоративна поведінка, звітність, бізнес, бібліометричний аналіз.

Shkromyda N.Ya.

**TAX ACCOUNTING AND CORPORATE BEHAVIOR:
A BIBLIOMETRIC ANALYSIS**

Vasyl Stefanyk Carpathian (Precarpathian) National

University,
Ministry of Education and Science of Ukraine,
Department of Accounting and Taxation,
Shevchenka str., 57, Ivano-Frankivsk,
76018, Ukraine,
tel.: (0342) 55-32-32,
e-mail: nadiya.shkromyda@pnu.edu.ua
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7170-2497>

Abstract. The article carries out a detailed bibliometric study aimed at studying the development of scientific discourse that combines the issues of tax accounting with the corporate behavior of taxpayers in the modern economic environment. The relevance of the topic is substantiated in view of the intensification of global challenges, the transformation of the regulatory space and the growth of the role of socially responsible business behavior. It is determined that accounting for taxes and payments under them serves not only as a technical tool of fiscal administration, but also as an element of strategic management that forms the image of the enterprise and reputational capital among stakeholders.

The study uses the methodology of bibliometric analysis, which includes the analysis of public interest using Google Trends, the systematization of publication activity in the Scopus database, as well as the construction of scientometric maps using the VOSviewer software. The analysis showed an increase in scientific interest in the topic of tax accounting and corporate behavior, but revealed an insufficient level of methodological integration between accounting tools and behavioral approaches in the context of corporate business integrity. The results of the visualization allowed us to identify four dominant scientific clusters, which are concentrated around cost accounting, taxation in the interests of society, financial audit and tax legalization, as well as social responsibility and sustainable development. The geographical structure of publication activity indicates the leadership of the USA, China, Great Britain and other countries with a high level of institutional and cultural development. The study found that tax accounting in combination with behavioral characteristics of business forms a new interdisciplinary plane that requires further theoretical development, improvement of analysis tools and development of applied models. The development of accounting and analytical support is of particular importance, which would allow to adequately reflect not only tax obligations, but also responsible tax behavior of enterprises.

Keywords: accounting, taxes, taxation, corporate behavior, reporting, business, bibliometric analysis.

Вступ. У сучасних умовах трансформації глобального економічного середовища, посилення регуляторного тиску та зростання соціальних очікувань від бізнесу, особливої ваги набуває взаємозв'язок між обліком податкових платежів підприємства та його корпоративною поведінкою. Податки є не лише інструментом фіскальної політики держави, а й важливим елементом ділової етики, що формує імідж компанії, її репутаційний капітал та довіру з боку зацікавлених сторін. У цьому контексті облік податків виступає не лише засобом виконання зобов'язань перед державою, а й стратегічним інструментом управління, який відображає підхід підприємства до забезпечення прозорості, доброчесності та соціальної відповідальності.

З огляду на зростаюче значення сталого розвитку, корпоративна поведінка в податковій сфері виходить за межі традиційного фінансового сприйняття, інтегруючи принципи етики, прозорості та відповідального управління. У таких умовах виникає потреба у комплексному дослідженні, яке б поєднувало бухгалтерські аспекти податкових зобов'язань з поведінковими характеристиками платників податків. Бібліометричний аналіз, як сучасний метод наукового оцінювання, дозволяє ідентифікувати ключові тенденції та дослідницькі напрями у сфері вивчення обліку податків і корпоративної поведінки.

Постановка завдання. Сучасні умови господарювання вимагають від підприємств не лише дотримання норм податкового законодавства, а й формування стратегічної моделі корпоративної поведінки, орієнтованої на прозорість, відповідальність і етичність у податковій сфері. Це зумовлює необхідність комплексного підходу до дослідження обліку податків як інструменту управління корпоративною відповідальністю та репутаційними ризиками. Незважаючи на наявність окремих досліджень, присвячених обліку податків або корпоративній поведінці, бракує системного бачення їхньої взаємозалежності в науковій площині.

У період підвищеної економічної турбулентності, спричиненої зокрема воєнним станом в Україні, динамічністю нормативного середовища та викликами цифровізації, актуалізується потреба у вивченні наукового інтересу до зазначеної тематики. Зокрема, важливо з'ясувати, якою мірою питання обліку податків інтегруються в контекст корпоративної поведінки в академічних дослідженнях, які країни формують наукове лідерство у цьому напрямі та як змінюється структура ключових понять у науковому дискурсі.

Проблематика обліку податків і податкового регулювання активно досліджується у сучасній науковій літературі з огляду на її ключову роль у забезпеченні економічної стабільності та фінансової дисципліни. Серед науковців, які досліджують ці аспекти, слід відзначити праці В.В. Муравського, присвячені удосконаленню обліку податків за допомогою комунікацій з фінансовою службою через налагодження двостороннього інформаційного обміну з використанням комп'ютерно-комунікаційної техніки [6]. У свою чергу Т.І. Долішня, досліджуючи податки та їх облікове відображення, рекомендує виокремлення центру податків і податкових платежів із метою вдосконалення організації управлінського обліку податків і податкових платежів на підприємствах. Цим самим авторка виділяє управлінський облік як основну складову інформаційного забезпечення управління господарською діяльністю підприємств [4].

На думку Н.І. Цегельник «... бухгалтерський облік в процесі формування податкових платежів дозволяє попереджувати ризики та забезпечувати визнання об'єктів оподаткування, здійснення оцінювання господарських операцій для створення інформаційних ресурсів про податкову базу і базу оподаткування» [8]. У своїх працях Ю.Ю. Мороз досліджує різноманітність підходів до джерел сплати податків. Згідно його тверджень, «... для віднесення тих чи інших податків на певне джерело сплати як з точки зору теорії, так і з точки зору працівників підприємств відповідальних за систему управління податковими платежами доцільно визнати об'єктами доходу суб'єктів господарської діяльності, доходи працівників і фінансовий результат» [5]. Водночас, питання, присвячені формуванню корпоративної поведінки бізнесу у контексті облікового відображення і звітності податків, практично не розкриваються у працях вітчизняних дослідників.

Метою даної статті є виявлення наукових закономірностей та визначення пріоритетних напрямів дослідження, що поєднують облік податків із поведінковими особливостями компаній, шляхом аналізу динаміки публікаційної активності, географії наукових досліджень та бібліографічних зв'язків на основі даних наукометричних баз.

У процесі досягнення поставленої мети використано сукупність загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, що забезпечили комплексний і системний підхід до вивчення обліку податків у контексті корпоративної поведінки. Для аналізу динаміки суспільного інтересу до понять «податки», «облік податків», «tax», «tax accounting» використано аналітичний сервіс Google Trends, який надає доступ до агрегованих даних щодо частоти пошукових запитів у часовому та географічному розрізах. Це дозволило оцінити рівень актуальності досліджуваної тематики у масовій свідомості та визначити інформаційні піки інтересу. Водночас, застосовано метод

бібліометричного аналізу для виявлення закономірностей у публікаційній активності наукових праць на основі наукометричної бази Scopus. З метою візуалізації структури та інтенсивності бібліографічних зв'язків між ключовими термінами дослідження, залучено інструментарій програмного забезпечення VOSviewer. За його допомогою побудовано кластеризовану карту термінів, яка дозволила встановити домінантні теми наукових розвідок та їхній рівень інтеграції в загальному полі дослідження. Окрім того, застосовано методи порівняльного аналізу, узагальнення та систематизації для інтерпретації отриманих результатів, а також для формування висновків щодо еволюції наукової думки та виявлення перспективних напрямів подальших досліджень у сфері обліку податків і корпоративної поведінки платників.

Результати. Податки є основним інструментом державного регулювання економіки та соціальної сфери кожної країни. Через систему податків держава може стимулювати певні види діяльності, обмежувати інші, а також перерозподіляти доходи в суспільстві. Ефективна організація обліку податків є необхідною умовою для реалізації цих функцій, адже дозволяє уряду планувати бюджет та вживати заходів для підтримки економічної стабільності країни.

З позиції бізнесу належно організований облік податкових зобов'язань є не просто вимогою законодавства, а й необхідною умовою для успішного функціонування, адже податкове законодавство є динамічним і постійно змінюється, з'являються нові норми, правила та роз'яснення. Саме тому для бухгалтерів та управлінців підприємств вкрай важливо бути в курсі цих змін та забезпечувати відповідність обліку діяльності бізнесу чинному законодавству.

У ході проведеного дослідження з'ясовано, що інтерес до всіх податкових змін та їх облікового відображення має закономірний характер, пов'язаний з нестабільністю податкової системи в період воєнного стану. Достовірність облікових даних безпосередньо впливає на здатність підприємств приймати обґрунтовані управлінські рішення, виконувати зобов'язання перед державою та зберігати стабільність у складних умовах.

Водночас було встановлено, що тематика, яка інтегрує облік податків з корпоративною поведінкою платників, набуває дедалі більшої актуальності та формує визначені тенденції. Сьогодні корпоративна поведінка не обмежується лише фінансовими показниками, а включає також етичну сплату податків, стає важливим фактором репутації та довгострокової стійкості компаній. Бібліометричний аналіз може виявити як наукові дослідження пов'язують податковий облік з ширшими аспектами корпоративної відповідальності та відносин зі стейкхолдерами.

На першому етапі дослідження проаналізовано рівень суспільного інтересу до цих термінів шляхом дослідження частоти пошукових запитів як українською мовою «податок» і «облік податків», так і англійською «tax» та «tax accounting», що є прийнятими в міжнародному середовищі.

Для аналізу частоти пошукових запитів використано аналітичний інструмент Google Trends [2], який є відкритим сервісом компанії Google і дозволяє оцінити рівень інтересу до певних термінів на основі відносної частки запитів серед загального потоку пошукової інформації. Цей ресурс надає можливість простежити зміну популярності ключових слів у часовому та географічному вимірах, починаючи з 2004 року. З метою підвищення достовірності та релевантності дослідження обрано часовий інтервал з 2010 до 2024 року. Візуалізовані результати динаміки пошукової активності за ключовими словами «податки» та «облік податків» подано відповідно на рис. 1.

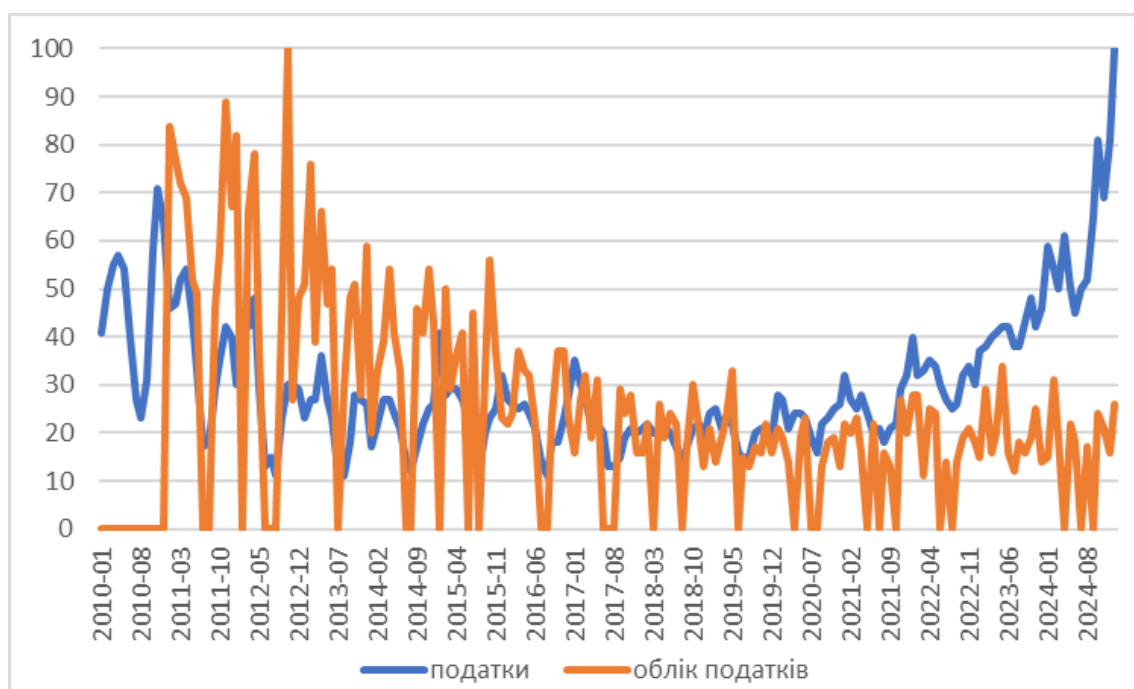


Рис. 1. Динаміка частоти запиту «податки» та «облік податків» в мережі інтернет за період 2010-2024 рр.

Fig. 1. Dynamics of search frequency for “podatky” (taxes) and “oblik podatkov” (tax accounting) on the Internet during 2010–2024

Джерело: побудовано за допомогою Google Trends [2].

Аналіз графічного відображення результатів (рис. 1) засвідчує, що рівень пошукової активності за термінами «податки» і «облік податків» українською мовою упродовж досліджуваного періоду має хвилюподібну тенденцію, варіюючись в середньому в межах 20-50 пунктів. Окрім того, спостерігаємо певне зростання запитів на початку та в кінці аналізованого періоду. Так, у період 2010-2012 рр. зростання пошукової активності зумовлене прийняттям та введенням в дію Податкового кодексу України, який упорядкував усі податкові норми в єдиному законодавчому акті, визначив нові правила оподаткування фізичних та юридичних осіб, запровадив нову систему адміністрування податків та електронну податкову звітність. У цей період також відбулася реформа ЄСВ та запровадження системи електронного адміністрування ПДВ [7]. У період 2022-2024 рр. простежується аналогічна ситуація, що пояснюється зростанням суспільного інтересу до змін податкового законодавства у період воєнного стану.

Водночас, динаміка за запитом «облік податків» має інший вигляд, де спостерігається спад показника за останні роки. Така ситуація є досить позитивною та пояснюється впровадження нових механізмів адміністрування податкових платежів та цифровізацією облікових процесів. У цей часовий період покращилася комунікації з податковими органами – цифрові платформи забезпечують швидкий і зручний доступ до інформації та підтримки від податкових органів, можливість подавати звітність онлайн значно заощадило час та ресурси платників податків, а також, що не менш важливо, автоматизовані процеси зменшують ймовірність помилок при заповненні форм податкової звітності [1].

Англомовний вимір динаміки пошукової активності за терміном «tax» і «tax accounting» має рівномірну тенденцію протягом аналізованого періоду, де пік зростання припадає на періоди складання і подання звітності (рис. 2).

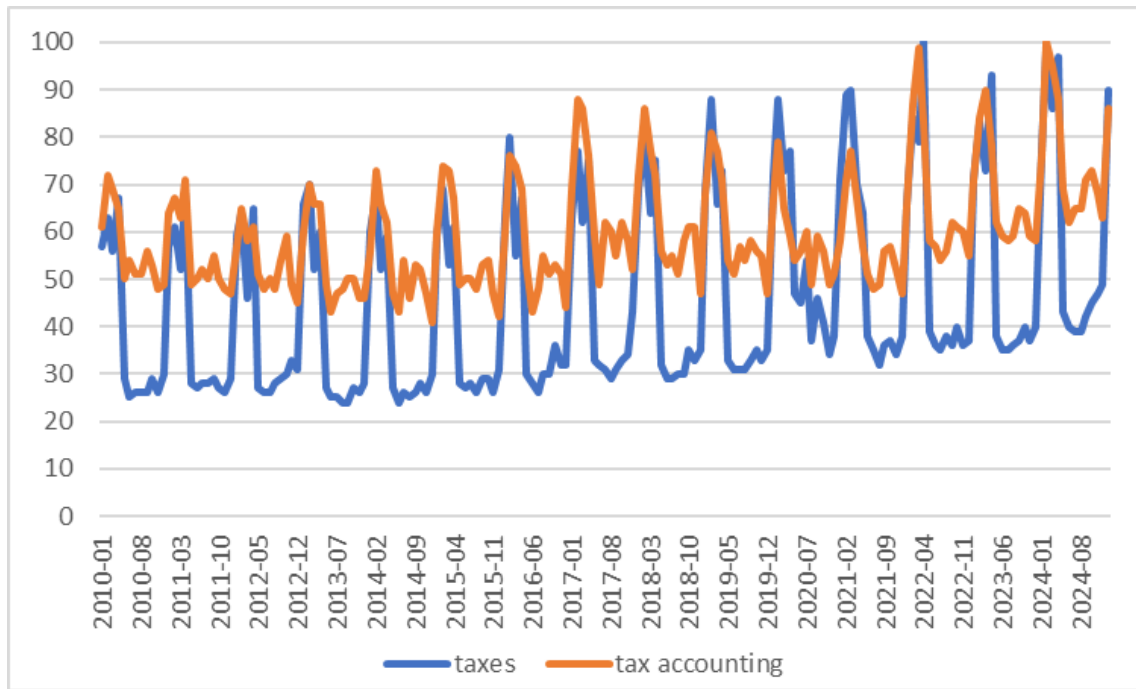


Рис. 2. Динаміка частоти запиту «taxes» та «tax accounting» в мережі інтернет за період 2010-2024 рр.

Fig. 2. Dynamics of search frequency for “taxes” and “tax accounting” on the Internet during 2010–2024

Джерело: побудовано за допомогою Google Trends [2].

На рис. 2 представлено динаміку пошукової активності за терміном «tax» і «tax accounting» англійською мовою, де можемо спостерігати, що упродовж усього досліджуваного періоду ця активність демонструє відносну стабільність із середніми коливаннями в межах 40-50 пунктів. Така сталість свідчить про тривалий та послідовний інтерес стейкхолдерів до даної тематики на міжнародному рівні, що підтверджує актуальні процеси міжнародної інтеграції світових економічних систем. Світ стає дедалі більш взаємопов'язаним. Зниження торговельних бар'єрів, розвиток транспорту та комунікацій роблять вихід на міжнародні ринки більш доступним та вигідним. Компанії прагнуть розширити свій ринок збуту, залучити нових клієнтів та збільшити доходи. В умовах зростаючої глобалізації національні податкові системи повинні адаптуватися до міжнародних норм і стандартів, щоб залишатися конкурентоздатними та ефективними.

Наступним етапом дослідження став аналіз наукових публікацій, що висвітлюють питання обліку податків та корпоративної поведінки платників. Для оцінки динаміки публікаційної активності було здійснено пошук у наукометричній базі даних Scopus [3], яка охоплює рецензовані академічні джерела світового рівня. Ключовими запитами для вибірки слугували терміни «tax», «tax accounting» та «corporate behavior».

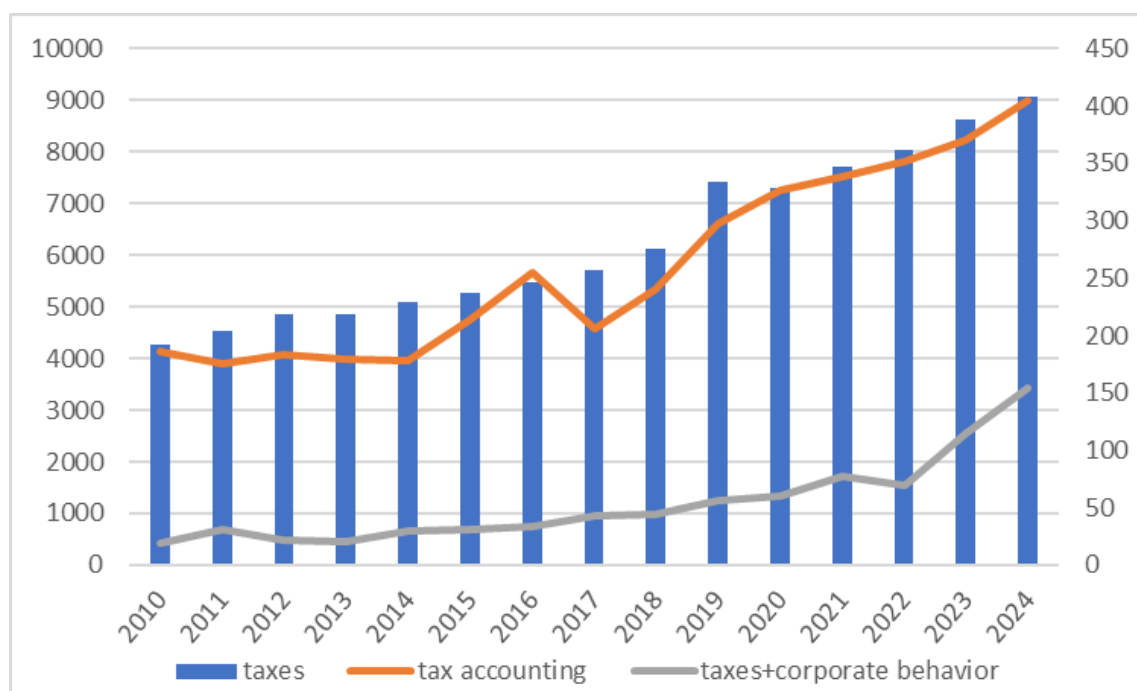


Рис. 3. Динаміка наукового інтересу за досліджуваною тематикою за період 2010-2024 рр. (кількість публікацій)

Fig. 3. Dynamics of scientific interest in the researched topic during 2010–2024 (number of publications)

Джерело: побудовано на основі бази даних Scopus [3].

Як свідчить аналіз (рис. 3), упродовж 2010-2024 років публікаційна активність у науковому просторі, що стосується обліку податків і корпоративної поведінки платників, демонструє чітку тенденцію до зростання. Так, кількість наукових праць, у яких використовується термін «taxes», зросла з 4279 публікацій у 2010 році до 9069 – у 2024 році. Для терміну «tax accounting» динаміка становила від 189 до 405 публікацій відповідно. У свою чергу, науковий інтерес за темою «taxes+corporate behavior» також характеризується приростом – з 19 до 154 публікацій.

Таким чином, за п'ятнадцятирічний період публікаційна активність за даними об'єктами дослідження зросла у кілька разів, що свідчить про сталу наукову зацікавленість у тематиці обліку податків та корпоративної поведінки платників. Дані результати є цілком обґрунтованими, оскільки корпоративна поведінка платників податків є складовою соціальної відповідальності бізнесу, згідно з якою компанії беруть на себе відповідальність за свій вплив на суспільство та навколишнє середовище. Це не лише про формальне виконання вимог законодавства, а й про добросовісну та відповідальну позицію компанії щодо сплати податків як важливого елементу її внеску в суспільство. Компанії з високим рівнем корпоративної поведінки в податковій сфері, як правило, мають кращу репутацію, менше податкових ризиків та сприяють створенню справедливішої та стабільнішої економічної системи, що відповідає цілям сталого розвитку.

Географічний аналіз публікаційної активності (рис. 4) засвідчує, що провідними країнами у сфері наукових досліджень, пов'язаних із обліком податків і корпоративною відповідальністю платників є США, Китай, Велика Британія, Німеччина, Австралія та Канада. Дані чітко вказують на домінування перших п'яти країн за кількісними показниками публікацій, що суттєво перевищують аналогічні показники інших держав.



Рис. 4. Країни світу за кількістю публікацій за досліджуваною тематикою
Fig. 4. Countries of the world by number of publications on the researched topic
Джерело: побудовано на основі бази даних Scopus [3].

На третьому етапі дослідження було здійснено аналіз публікацій на тему «tax accounting», проіндексованих у базі даних Scopus, з подальшою візуалізацією результатів за допомогою програмного інструменту VOSviewer. Це дозволило дослідити бібліографічні зв'язки між обраними публікаціями за ключовими словами.

У результаті дослідження публікацій за допомогою VOSviewer було виокремлено 4 кластерів (рис. 5), що мають 57977 посилань між ключовими словами з загальною силою зв'язку 140155 пунктів.

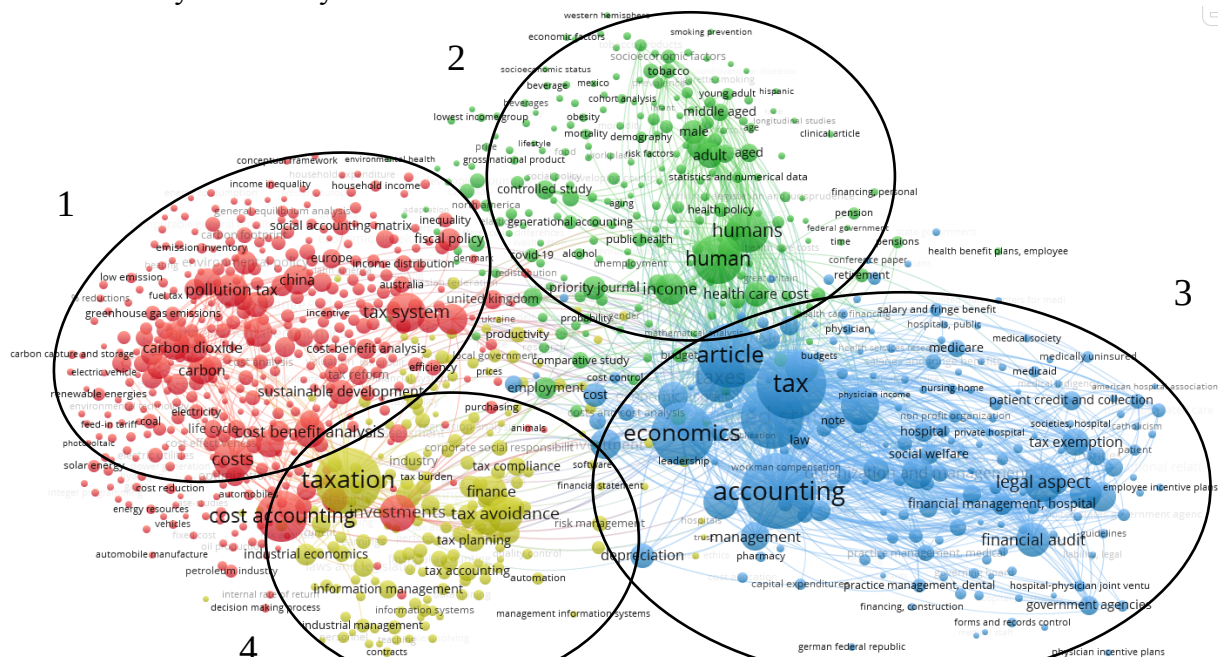


Рис. 5. Наукометрична карта вибраних публікацій за ключовими словами
Fig. 5. Scientometric map of selected publications based on keywords
Джерело: побудовано за допомогою VOSviewer на основі бази даних Scopus [3].

Найбільшим є перший кластер, який містить 418 елементів і складається з основних ключових слів, таких як витрати, облік витрат, податкова система, інвестиції, економічний аналіз, екологічний податок, сталий розвиток тощо. Другий за розміром кластер об'єднує 222 ключових слів, серед яких – людина, суспільство, гендер, дохід, вартість охорони здоров'я, зайнятість та ін. Третій кластер включає 181 елементів і містить ключові слова, як-от податок, податки, бухгалтерський облік, економіка, легалізація, фінансовий менеджмент, фінансовий аудит тощо. Четвертий кластер складається з 179 ключових слів, серед яких – оподаткування, ухилення від сплати податків, фінанси, прийняття рішень, корпоративна соціальна відповідальність, податкове планування та інші.

Як засвідчують результати візуалізації, найбільший за кількістю термінів кластер зосереджує ключові слова, що прямо стосуються бухгалтерського обліку податків та витрат, пов'язаних з їх сплатою. Це свідчить про відносну системність дослідження саме цієї складової у межах загальної проблематики. Водночас, у четвертому кластері позиціонування «корпоративної поведінки» у контексті податків відображає відносно незначний зв'язок з ключовими словами, що засвідчує про перспективність вказаного напрямку наукових досліджень. Це пояснюється зростанням ролі відповідального бізнесу у суспільстві, у тому числі виконання своїх податкових зобов'язань.

Таким чином, можна зробити висновок, що корпоративна поведінка бізнесу у сфері податків та обліку їх справляння ще не набула достатньої теоретичної та методологічної глибини. Це відкриває додаткові можливості для подальших наукових пошуків, спрямованих на формалізацію моделей корпоративної поведінки бізнесу, удосконалення системи обліку і звітності, а також розвиток відповідного інформаційного забезпечення для цілей ефективного управління податками.

Висновки. Проведене дослідження дозволило здійснити комплексну оцінку суспільного інтересу та наукової активності до проблематики обліку податків у контексті корпоративної поведінки платників. Результати аналізу динаміки пошукових запитів свідчать про періодичне зростання інтересу до податкової тематики, особливо в періоди значних законодавчих змін і соціально-економічної нестабільності, що підтверджує актуальність досліджуваного питання як у фаховому, так і в широкому інформаційному полі.

Бібліометричний аналіз на основі бази даних Scopus продемонстрував сталу тенденцію до зростання кількості наукових публікацій, що стосуються обліку податків і корпоративної поведінки, що засвідчує зростаючий інтерес академічної спільноти до цієї теми. Географічна структура публікаційної активності вказує на домінування науковців із країн з високим рівнем економічного розвитку та усталеною податковою культурою, таких як США, Китай, Велика Британія, Німеччина, Австралія та Канада.

Результати візуалізації бібліографічних зв'язків засвідчили наявність чітких наукових кластерів, серед яких домінують ті, що пов'язані з бухгалтерським обліком податків і витрат на їх оплату, в той час як аспекти корпоративної поведінки виявилися менш системно представленими. Це свідчить про недостатній ступінь інтеграції тематики корпоративної відповідальності у дослідження обліку податків, що формує перспективне поле для подальших наукових розвідок.

Таким чином, облік податків у поєднанні з поведінковими характеристиками бізнесу формує нову міждисциплінарну площину, яка потребує подальшої теоретичної розробки, удосконалення інструментарію аналізу та розвитку прикладних моделей. Особливої ваги набуває розробка обліково-аналітичного забезпечення, що дозволяло б адекватно відображати не лише податкові зобов'язання, а й відповідальну поведінку бізнесу.

1. Gnatiuk T., Shkromyda V., Shkromyda N. Digitalization of Accounting: Implementation Features and Efficiency Assessment. *Journal of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University*. 2023. № 10 (2). P. 45-58. DOI: <https://doi.org/10.15330/jpnu.10.2.45-58>.
2. Google Trends. URL: <https://trends.google.com/trends/> (дата звернення: 05.04.2025).
3. Scopus. URL: <https://www.scopus.com/> (дата звернення: 05.04.2025).
4. Долішня Т.І. Облік податків та податкових платежів: управлінський аспект. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. 2018. № 9 (37). С. 180-184.
5. Мороз Ю.Ю. Облік податкових платежів підприємства. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2013. № 1 (25). С. 196-206.
6. Муравський В.В. Удосконалення обліку податків і зборів через налагодження ефективних комунікацій з фіскальною службою. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2015. № 3 (33). С. 183-195.
7. Податковий кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення: 05.04.2025).
8. Цегельник Н. Облікове забезпечення та ризики формування бази оподаткування для обчислення податків в бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-138>.

References

1. Gnatiuk, T., Shkromyda, V. and N.Shkromyda. "Digitalization of Accounting: Implementation Features and Efficiency Assessment." *Journal of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University*. 2023. № 10 (2). P. 45-58, <https://doi.org/10.15330/jpnu.10.2.45-58>.
2. Google Trends, trends.google.com/trends/. Accessed 05 April 2025.
3. Scopus, www.scopus.com/. Accessed 05 April 2025.
4. Dolishna, T.I. "Accounting for taxes and tax payments: a managerial aspect." *Scientific notes of the National University "Ostroh Academy". Series "Economics"*, vol. 9 (37), 2018, pp. 180-184.
5. Moroz, Y.Yu. "Accounting for tax payments of an enterprise." *Problems of theory and methodology of accounting, control and analysis*, vol. 1 (25), 2013, pp. 196-206.
6. Muravsky, V.V. "Improving the accounting of taxes and fees through the establishment of effective communications with the fiscal service." *Problems of theory and methodology of accounting, control and analysis*, vol. 3 (33), 2015, pp. 183-195.
7. The Verkhovna Rada of Ukraine. Tax Code of Ukraine, zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text. Accessed 05 April 2025.
8. Tsegelnyk, N. "Accounting support and risks of forming the tax base for calculating taxes in business." *Economy and Society*, vol. 63, 2024, <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-138>.

Дата подання: 28.04.2025

ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНА ПІДТРИМКА ПІДПРИЄМНИЦТВА
ACCOUNTING AND ANALYTICAL SUPPORT OF ENTERPRISES

УДК 657.471.12:658

doi: <https://doi.org/10.15330/apred.1.21.379-385>

Василюк М.М.¹, Юрків А.Р.²

**КОНЦЕПЦІЇ АУДИТОРСЬКОГО КОНТРОЛЮ ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ
ТА ЇХ ОБЛІКОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ**

Карпатський (Прикарпатський) національний
університет імені Василя Стефаника,
Міністерство освіти і науки України,
кафедра обліку і оподаткування,
вул. Шевченка, 57, м. Івано-Франківськ,
76000, Україна,
¹тел.: +380664653250
e-mail: mariya.vasyliuk@pnu.edu.ua
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7372-4382>

²тел.: +380968256197
e-mail: anna.yurkiv.20@pnu.edu.ua
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-7051-5763>

Анотація. У статті досліджено концептуальні аспекти формування фінансових результатів в обліку та їх аудит. Досліджено аспекти обліку та аудиту фінансових результатів підприємства, які є фундаментом для стратегічного планування та прийняття управлінських рішень. Проаналізовано нормативні підходи до формування фінансових результатів, зокрема міжнародні та національні стандарти фінансової звітності. Особливу увагу приділено методам розрахунку фінансових результатів, серед яких найпоширенішими є методи «витрати-випуск» та порівняння доходів і витрат. Оцінка фінансових результатів дозволяє оцінити ефективність роботи підприємства, визначити слабкі місця та розробити стратегії для поліпшення показників.

Метою статті є дослідження особливостей облікового забезпечення та аудиторського контролю формування фінансових результатів. Для досягнення мети було поставлено наступні завдання: аналіз основних підходів до формування фінансових результатів підприємств відповідно до міжнародних та національних стандартів; оцінка методів і процедур бухгалтерського обліку, що використовуються для визначення фінансових результатів; аналіз етапів проведення аудиту фінансових результатів підприємства та визначення їх впливу на фінансову стабільність і платоспроможність підприємств.

Важливою частиною статті є аналіз процесу проведення аудиту фінансових результатів. Розглянуто етапи організації аудиту, які включають організаційну, підготовчу, технологічну та заключну стадії перевірки фінансових результатів підприємства. Наголошено на необхідності детального планування аудиторських процедур, щоб забезпечити точність фінансової звітності та своєчасне виконання податкових зобов'язань. Акцентовано увагу на важливість виявлення можливих помилок та випадків шахрайства в облікових даних, що може негативно вплинути на стабільність діяльності підприємства.

Стаття підкреслює значення фінансових результатів як інструменту для ефективного управління підприємством і роль аудиту у забезпеченні прозорості та достовірності фінансової інформації. Коректний облік і аудит фінансових результатів є важливими для підвищення ефективності роботи підприємств і підтримки їх стабільності в умовах конкурентного середовища.

Ключові слова: концепції, облік, аудиторський контроль, облікове забезпечення, доходи, витрати, фінансові результати, облікові процедури, аудиторський процес.

CONCEPTS OF AUDIT CONTROL OF FINANCIAL RESULTS AND THEIR ACCOUNTING SUPPORT

Vasyl Stefanyk Carpathian (Precarpathian) National University,
Ministry of Education and Science of Ukraine,
Department of Accounting and Taxation,
Shevchenko str., 57, Ivano-Frankivsk,
76010, Ukraine,
¹tel.: +380664653250,
e-mail: mariya.vasyliuk@pnu.edu.ua
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7372-4382>

²tel.: +380968256197,
e-mail: anna.yurkiv.20@pnu.edu.ua
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-7051-5763>

Abstract. The article examines the conceptual aspects of the formation of financial results in accounting and their audit. The aspects of accounting and auditing of the financial results of an enterprise, which are the foundation for strategic planning and management decision-making, are investigated. The regulatory approaches to the formation of financial results are analyzed, including international and national financial reporting standards. Special attention is given to the methods for calculating financial results, with the most common being the "cost-output" method and the comparison of income and expenses. The evaluation of financial results allows for assessing the efficiency of the enterprise's operations, identifying weaknesses, and developing strategies to improve performance.

The aim of the article is to examine the specifics of accounting support and audit control in the formation of financial results. To achieve this goal, the following tasks were set: analysis of the key approaches to the formation of financial results of enterprises in line with international and national standards; evaluation of accounting methods and procedures used to determine financial results; analysis of the stages of auditing financial results and assessing their impact on the financial stability and solvency of enterprises.

An important part of the article is the analysis of the process of auditing financial results. The stages of audit organization are considered, including the organizational, preparatory, technological, and final stages of the financial results verification process. Emphasis is placed on the necessity of detailed planning of audit procedures to ensure the accuracy of financial reporting and the timely fulfillment of tax obligations. Attention is drawn to the importance of identifying potential errors and instances of fraud in accounting data, which could negatively impact the stability of the enterprise's operations.

The article emphasizes the importance of financial results as a tool for effective enterprise management and the role of auditing in ensuring the transparency and reliability of financial information. Accurate accounting and auditing of financial results are crucial for enhancing the efficiency of enterprises and maintaining their stability in a competitive environment.

Keywords: concepts, accounting, audit control, accounting support, income, expenses, financial results, accounting procedures, audit process.

Вступ. Фінансовий результат підприємства відображає підсумковий економічний ефект його діяльності, який проявляється у вигляді прибутку або збитку. Ці показники є основою для оцінки економічної стабільності компанії, сприяють збільшенню власного капіталу, забезпечують фінансову стійкість і мають вплив на інвестиційну привабливість. Крім того, фінансові результати дозволяють оцінити рівень

рентабельності діяльності, що є важливим орієнтиром для прийняття управлінських рішень та стратегічного планування.

У сучасних економічних умовах велике значення мають особливості бухгалтерського обліку та аудиту фінансових результатів на підприємствах різних форм власності, оскільки облікові дані слугують основою для оцінки прибутковості, рентабельності та допомагають у прийнятті ефективних управлінських рішень. У наукових дослідженнях облік і аудит фінансових результатів розглядаються як ключові інструменти для управління ризиками. Василюк М.М., Кузьмін Т.Л. та Дмитрів М.В. [1] досліджують особливості організації обліку та контролю фінансових результатів як важливого складника системи управління підприємством.

Гавриленко О.Є. [2] та Костенко Ю.О. [3] досліджують питання класифікації фінансових результатів для потреб обліку та аудиту, акцентуючи увагу на необхідності чіткої систематизації, що дозволяє не лише правильно їх відобразити у звітності, а й забезпечити ефективний контроль за фінансовим станом підприємства.

Гончар Л.А. [4] звертає увагу на особливості проведення аудиту фінансових результатів підприємства, підкреслюючи важливість детального аналізу фінансових показників для виявлення потенційних помилок та неточностей у бухгалтерському обліку.

Попри значну кількість наукових праць, більшість з них зосереджена на обліковому забезпеченні та аудиторському контролі фінансових результатів в умовах стабільних економік, тоді як їхня роль та ефективність у країнах з перехідною економікою, таких як Україна, потребують більш детального вивчення. Зокрема, існує значний потенціал для вдосконалення облікових методик та аудиторських процедур, що дозволить краще відображати реальний фінансовий стан підприємств.

Таким чином, виникає нагальна наукова потреба в дослідженні специфіки облікового забезпечення та аудиторського контролю фінансових результатів у вітчизняній практиці, а також у розробці адаптованих до змінних економічних умов підходів до їх застосування, що сприятиме підвищенню точності та прозорості фінансової звітності, забезпечить надійний контроль за формуванням фінансових результатів і допоможе підприємствам адаптуватися до економічних викликів. Такий підхід дозволить створити ефективні механізми управління, що відповідають вимогам сучасного економічного середовища.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження особливостей облікового забезпечення та аудиторського контролю формування фінансових результатів. Для досягнення мети поставлено наступні завдання: аналіз основних підходів до формування фінансових результатів підприємств відповідно до міжнародних та національних стандартів; оцінка методів і процедур бухгалтерського обліку, що використовуються для визначення фінансових результатів; аналіз етапів проведення аудиту фінансових результатів підприємства та визначення їх впливу на фінансову стабільність і платоспроможність підприємств.

Результати. Аудит фінансових результатів відіграє важливу роль у забезпеченні достовірності та повноти представленої інформації, що дозволяє її користувачам приймати ефективні управлінські рішення. Фінансовий результат є одним із найчутливіших показників, який часто піддається маніпуляціям з боку підприємств і може використовуватися для здійснення шахрайських дій. Аудит як один із видів фінансово-економічного контролю спрямований на оцінювання діяльності суб'єкта господарювання на основі облікових даних. Крім того, він включає надання аудиторських послуг і консультацій із питань бухгалтерського, фінансового й управлінського обліку, складання фінансової звітності, оподаткування та інших аспектів правового й економічного забезпечення підприємницької діяльності.

Для забезпечення якісного проведення аудиторської перевірки та охоплення всіх суттєвих аспектів необхідне чітке й ретельно продумане планування аудиту. Організація процесу аудиту передбачає послідовне виконання аудитором визначених етапів, які охоплюють такі стадії: організаційну, підготовчу, основну (технологічну) та завершальну.

Ключові дії на етапах організаційної та підготовчої фаз аудиту фінансових результатів підприємства передбачають: попереднє вивчення аудитором умов замовлення клієнта з метою визначення обсягу роботи та оцінки рівня аудиторського ризику; направлення аудитором або аудиторською компанією листа-підтвердження щодо згоди на проведення перевірки; укладення відповідної угоди про надання аудиторських послуг; формування команди фахівців; розроблення загальної концепції та плану аудиторської перевірки, а також виконання інших підготовчих процедур. На етапі основної (технологічної) стадії аудитор встановлює послідовність застосування методик і прийомів перевірки фінансових результатів діяльності підприємства. У процесі виконання цієї роботи можливе уточнення або зміна попереднього плану аудиту відповідно до отриманих результатів і виявлених фактів.

Заключна стадія аудиту передбачає перевірку правильності визначення фінансового результату та складання фінансової звітності за відповідний період, а також достовірність нарахування податку на прибуток і своєчасність його перерахування до бюджету. Особливу увагу приділяють цільовому використанню прибутку відповідно до розпорядчих документів установи. Завершення аудиторської перевірки фінансових результатів включає аналіз показників звіту про сукупний дохід з метою виявлення ділянок підвищеного аудиторського ризику, що може свідчити про потенційні помилки в обліку, викривлення звітності або ознаки шахрайства. Підсумки аудиту фіксуються в робочих документах аудитора і слугують підґрунтям для складання офіційного аудиторського висновку.

Слід підкреслити, що аудит фінансових результатів та встановлення достовірного фінансового стану підприємства належить до найбільш складних і відповідальних напрямів аудиторської діяльності, оскільки супроводжується підвищеним рівнем аудиторського ризику. У зв'язку з цим методика перевірки фінансових результатів потребує постійного удосконалення та адаптації до змін зовнішнього середовища і внутрішніх особливостей суб'єкта господарювання.

Фінансові результати є ключовою основою для стратегічного планування та прийняття управлінських рішень. Вони дозволяють керівництву оцінювати ефективність впроваджених стратегій, виявляти проблемні області та розробляти заходи для їх вирішення, а також встановлювати нові цілі для покращення прибутковості та стабільності бізнесу.

Законодавчі підходи формування фінансових результатів представлені в табл. 1.

Таблиця 1

Нормативні підходи щодо формування фінансових результатів

Table 1

The regulatory approaches to the formation of financial results

Основа підходу	Опис підходу
Міжнародні стандарти фінансової звітності	Для оцінки фінансового результату рекомендується використовувати метод «витрати-випуск». У міжнародній обліковій практиці цей метод має два варіанти: перший – розрахунок фінансового результату як різниці між доходами від реалізації та витратами за звітний період; другий – визначення фінансового результату як різниці між вартістю чистих активів на початок і кінець періоду, із виключенням внесків капіталу та вилучень.

Продовження табл. 1

Національні стандарти України	Фінансові результати формуються за двома системами відповідно до структури фінансового обліку: перша система передбачає порівняння доходів і витрат, а також розподіл адміністративних витрат, витрат на збут та інших операційних витрат; друга система визначає фінансовий результат як різницю між доходами та витратами підприємства, які згруповані у звіті про фінансові результати за їхніми елементами.

Джерело: сформовано на основі [5].

Згідно з МСФЗ, фінансовий результат за методом «витрати-випуск» визначається через відношення доходу від реалізації до собівартості. Оскільки витрати обліковуються лише за елементами, бухгалтерський облік дозволяє встановити початкову вартість і фінансовий результат. Для всіх варіантів розрахунку чистий результат за рік повинен залишатися однаковим. Для правильного розрахунку фінансового результату необхідно дотримуватися умов визнання доходів і витрат, визначених у П(С)БО 15 «Дохід» [6] та П(С)БО 16 «Витрати» [7]. Умови визнання доходів і витрат представлені на рис. 1.



Рис. 1. Умови визнання доходів і витрат

Fig 1. Conditions for recognizing revenues and expenses

Джерело: сформовано на основі [6, 7].

Отже, фінансовий результат є складною та багатовимірною категорією. Основною метою діяльності підприємства є досягнення фінансового результату у вигляді прибутку, який є ключовим показником ефективності його роботи. Розрахунок фінансових результатів підприємства може проводитись різними методами, залежно від цілей обліку, вимог управління та обраних підходів.

Кожен із варіантів розрахунку дозволяє аналізувати конкретні аспекти фінансового стану підприємства. Залежно від потреб, можна використовувати один або кілька підходів для отримання більш повної картини результатів діяльності. Використання цих методів допомагає краще розуміти фінансову ситуацію, приймати обґрунтовані управлінські рішення та підвищувати ефективність роботи підприємства. Варіанти розрахунку фінансових результатів наведені на рис. 2.

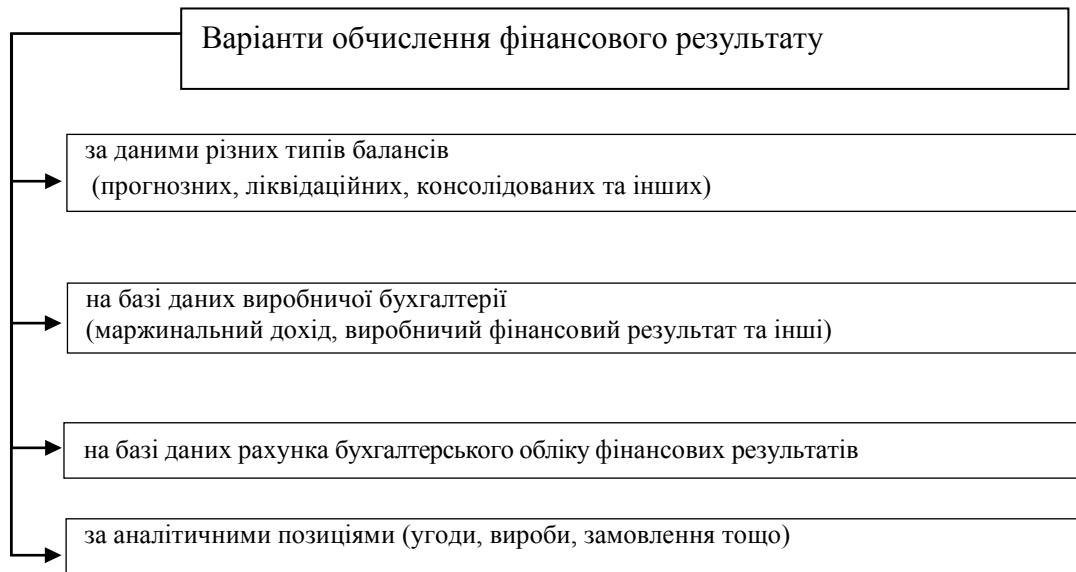


Рис. 2. Варіації обчислення фінансових результатів

Fig 2. Variations in the calculation of financial results

Джерело: сформовано на основі [8].

Користувачі фінансової звітності можуть ознайомитися з фінансовим результатом у Звіті про фінансові результати, де наведена інформація щодо прибутку або збитку підприємства. Позитивне значення цього показника свідчить про ефективне використання та розподіл фінансових ресурсів, а також про раціональне управління діяльністю підприємства. Натомість від’ємне значення фінансового результату – збиток – вказує на наявність проблем в управлінні економічним потенціалом суб’єкта господарювання та неефективне використання обігових коштів у процесі здійснення операційної діяльності.

Висновки. У підсумку проведеного дослідження логічним є впровадження методики аудиторської перевірки фінансових результатів підприємства, яка передбачає виділення чотирьох основних етапів: організаційного, підготовчого (етап планування), технологічного та підсумкового. Запропонований підхід сприятиме підвищенню ефективності аудиторської діяльності, забезпечить точне формулювання виявлених облікових проблем, а також мінімізує ризики недообліку помилок чи фактів шахрайства. Це дозволить більш об’єктивно оцінити фінансовий стан підприємства та сформулювати обґрунтований, неупереджений аудиторський висновок. Такий підхід також надає можливість здійснити належну оцінку ефективності обраних управлінських стратегій, виявити слабкі місця у господарській діяльності підприємства та окреслити перспективні напрями його подальшого розвитку. Перспективою подальших наукових досліджень є розроблення й удосконалення методичних підходів до аудиту фінансових результатів із урахуванням специфіки виду аудиту, а також формування комплексу робочої документації аудитора.

1. Василюк М.М., Кузьмін Т.Л., Дмитрів М.В. Організація обліку та контролю фінансових результатів як складова системи управління підприємством. *Економіка та Суспільство*. 2024. Випуск 68. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5044/4990> (дата звернення: 10.04.2025)
2. Гавриленко О.Є. Облік і внутрішній контроль фінансових результатів на підприємствах міського транспорту: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.09. Одеса, 2019. 21 с.
3. Костенко Ю.О. Шляхи удосконалення обліку фінансових результатів діяльності підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2016. № 3(2). С. 93-99.

4. Гончар Л.А. Аудит фінансових результатів діяльності підприємства: проблеми та шляхи вирішення. *Молодий вчений*. 2016. №3 (30). С.52-55.
5. Шлапак Д.В. Фінансові результати діяльності підприємства: сутність, порядок формування та відображення в обліку. *X Всеукраїнська науково-практична конференція «Обліково-аналітичне забезпечення інноваційної трансформації економіки України»*. Одеса. 2016. С. 85-88.
6. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 15 «Дохід»: Наказ МФУ від 29.11.1999 р. № 290 зі змінами і доповненнями. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/z0860-99#Text> (дата звернення: 10.04.2025)
7. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 «Витрати»: Наказ МФУ від 31.12.1999 р. №318 зі змінами і доповненнями. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00#Text> (дата звернення: 10.04.2025)
8. Мулик Т.О., Стебловський А.О. Фінансові результати підприємства: сутність та особливості відображення у звітності. *Агросвіт*. 2024. №5. С. 86-95.

References

1. Vasyliuk, M.M., T.L. Kuzmin, and M.V. Dmytriv. "Organization of Accounting and Control of Financial Results as a Component of Enterprise Management System." *Economy and Society*, no. 68, 2024. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5044/4990>. Accessed 10 Apr. 2025.
2. Havrylenko, O.Ye. *Accounting and Internal Control of Financial Results at Urban Transport Enterprises: Abstract of Dissertation for the Degree of Candidate of Economic Sciences*. Odessa, 2019.
3. Kostenko, Y.O. "Ways to Improve Accounting of Financial Results of Enterprise Activity." *Problems and Prospects of Entrepreneurship Development*, no. 3(2), 2016, pp. 93–99.
4. Honchar, L.A. "Audit of Financial Results of Enterprise Activity: Problems and Solutions." *Young Scientist*, no. 3(30), 2016, pp. 52–55.
5. Shlapak, D.V. "Financial Results of Enterprise Activity: Essence, Formation Process, and Reflection in Accounting." *X All-Ukrainian Scientific-Practical Conference "Accounting and Analytical Support of the Innovative Transformation of Ukraine's Economy"*, Odessa, 2016, pp. 85–88.
6. National Regulation (Standard) of Accounting 15 "Revenue": Order of the Ministry of Finance of Ukraine, 29 November 1999, no. 290, with amendments. zakon.rada.gov.ua/laws/main/z0860-99#Text. Accessed 10 Apr. 2025.
7. The Verkhovna Rada of Ukraine. National Regulation (Standard) of Accounting 16 "Expenses": Order of the Ministry of Finance of Ukraine, 31 December 1999, no. 318, with amendments, zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00#Text. Accessed 10 Apr. 2025.
8. Mulyk, T.O., and A.O. Steblovskyi. "Financial Results of an Enterprise: Essence and Features of Reflection in Reporting." *Agrosvit*, no. 5, 2024, pp. 86–95.

Дата подання: 28.04.2025

ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНА ПІДТРИМКА ПІДПРИЄМНИЦТВА
ACCOUNTING AND ANALYTICAL SUPPORT OF ENTERPRISES

УДК: 657.47:658.14

doi: <https://doi.org/10.15330/apred.1.21.386-396>

Пилипів Н.І.¹, Рудий М.В.²

**СИСТЕМОУТВОРЮЮЧА РОЛЬ РАЦІОНАЛЬНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ
УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ
БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

¹Карпатський (Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника, Міністерство освіти і науки України, кафедра підприємництва, торгівлі та прикладної економіки, вул. Шевченка, 52, м. Івано-Франківськ, 79008, Україна, тел.: +380673444155
e-mail: nadiya.pylypiv@pnu.edu.ua
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9458-0218>

² Карпатський (Прикарпатський) національний університет імені Василя Стефаника, Міністерство освіти і науки України, кафедра обліку і оподаткування, вул. Шевченка, 52, м. Івано-Франківськ, 79008, Україна, тел.: +380988235786
e-mail: mikolarudij@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-0982-9130>

Анотація. У статті досліджується системоутворююча роль раціональної організації управлінського обліку у забезпеченні сталого економічного розвитку будівельних підприємств. Розкрито важливість створення якісної інформаційної бази, яка дає змогу ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення в умовах динамічного зовнішнього середовища. Метою статті є дослідження ролі раціональної організації управлінського обліку як ключового інструмента формування ефективної системи управління підприємством, орієнтованої на забезпечення сталого розвитку в будівельній галузі. Методологічну основу дослідження становлять системний підхід, методи структурно-логічного аналізу, порівняльного та статистичного аналізу, а також когнітивного моделювання. На основі офіційної статистики про обсяги виконаних будівельних робіт за 2018–2023 роки проаналізовано тенденції розвитку галузі, ідентифіковано періоди спаду та зростання, а також вплив зовнішніх чинників на динаміку цих змін. Запропоновано застосування когнітивної карти як інструмента візуалізації взаємозв'язків між управлінськими діями, обліковою інформацією та результатами діяльності підприємства. У статті доведено, що якісно організований управлінський облік забезпечує прозорість фінансових і виробничих процесів, сприяє зниженню ризиків, оптимізації витрат і ефективному використанню ресурсів. Наукова новизна полягає в концептуалізації управлінського обліку як системоутворюючого чинника для досягнення стабільного розвитку будівельних підприємств в умовах сучасної економіки. Практична значущість результатів полягає у можливості застосування запропонованого підходу в реальних управлінських практиках будівельних компаній для підвищення їхньої адаптивності та конкурентоспроможності. Висновки підтверджують, що раціональна організація управлінського обліку в поєднанні з інструментами когнітивного моделювання дає змогу

формувати гнучкі управлінські системи, здатні оперативно реагувати на зміни, впроваджувати інновації та забезпечувати довгостроковий розвиток будівельного бізнесу.

Ключові слова: організація управлінського обліку, забезпечення, сталий економічний розвиток, будівельні підприємства.

Pylypiv N.I.¹, Rudyi M.V.²

**THE SYSTEM-FORMING ROLE OF RATIONAL ORGANIZATION OF
MANAGERIAL ACCOUNTING IN ENSURING SUSTAINABLE
DEVELOPMENT OF CONSTRUCTION ENTERPRISES**

¹ Vasyl Stefanyk Carpathian (Precarpathian) National University,
Ministry of Education and Science of Ukraine,
Department of Entrepreneurship, Trade and Applied Economics,
Shevchenko St., 52, Ivano-Frankivsk,
79008, Ukraine,
tel.: +380673444155
e-mail: nadiya.pylypiv@pnu.edu.ua
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9458-0218>

² Vasyl Stefanyk Carpathian (Precarpathian) National University,
Ministry of Education and Science of Ukraine,
Department of Accounting and Taxation,
Shevchenko St., 52, Ivano-Frankivsk,
79008, Ukraine,
tel.: +380988235786
e-mail: mikolarudij@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-0982-9130>

Abstract. The article explores the system-forming role of the rational organization of managerial accounting in ensuring the sustainable economic development of construction enterprises. It emphasizes the importance of establishing a high-quality information base that enables the adoption of well-grounded managerial decisions in a dynamic external environment. The purpose of the study is to investigate the role of rational managerial accounting organization as a key tool in forming an effective enterprise management system aimed at achieving sustainable development in the construction sector. The methodological basis of the research includes a systems approach, methods of structural-logical, comparative, and statistical analysis, as well as cognitive modeling. Based on official statistics on the volume of construction works carried out from 2018 to 2023, the article analyzes development trends in the industry, identifies periods of decline and growth, and examines the influence of external factors on the dynamics of these changes. The application of a cognitive map is proposed as a tool for visualizing the interconnections between managerial actions, accounting information, and enterprise performance. The article proves that a well-organized managerial accounting system ensures transparency in financial and production processes, contributes to risk mitigation, cost optimization, and efficient resource utilization. The scientific novelty lies in the conceptualization of managerial accounting as a system-forming factor in achieving the stable development of construction enterprises under modern economic conditions. The practical significance of the findings lies in the possibility of applying the proposed approach in real-world management practices of construction companies to enhance their adaptability and competitiveness. The conclusions confirm that rational organization of managerial accounting, combined with cognitive modeling tools, makes it possible to develop flexible management systems capable of promptly responding to changes, implementing innovations, and ensuring the long-term growth of the construction business.

Keywords: management accounting, organization, security, sustainable economic development, building enterprises.

Вступ. У сучасних динамічних умовах зовнішнього середовища будівельна галузь відіграє ключову роль у забезпеченні стійкого економічного зростання країни. Розвиток будівництва є мультиплікатором для суміжних галузей — від промисловості до логістики та малого бізнесу, сприяючи розширенню внутрішнього ринку, зростанню зайнятості й інноваційної активності.

Однак разом із загострення соціально-економічної нестабільності, воєнних викликів, енергетичної кризи та зниження інвестиційної активності, спостерігається зменшення зацікавленості будівельних підприємств у впровадженні інноваційних рішень. Це створює загрозу уповільнення виробничої діяльності та зниження їх конкурентоспроможності, що, у свою чергу, впливає на національну економічну безпеку країни.

У таких умовах першочергового значення набуває формування дієвої системи управління будівельними підприємствами. Вирішальну роль у цьому процесі відіграє побудова управлінського обліку, який є джерелом повної, достовірної та релевантної інформації для прийняття стратегічних і тактичних управлінських рішень. Ефективна організація управлінського обліку дає змогу своєчасно виявляти ризики, оцінювати ефективність ресурсного забезпечення, впроваджувати принципи ресурсозбереження та адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Особливо важливим є забезпечення зв'язку побудови управлінського обліку з концепцією сталого економічного розвитку, яка передбачає баланс економічних, екологічних та соціальних чинників.

У цьому контексті організація управлінського обліку має бути орієнтована на прогнозування, стратегічне планування та оцінку впливу господарської діяльності на довкілля і суспільство, що відповідає сучасним вимогам сталого розвитку. Це дозволяє сформувати інструментарій, здатний підтримувати адаптивність і стабільність будівельних підприємств навіть у кризових умовах, водночас сприяючи економічному зростанню, соціальній відповідальності й екологічній безпеці.

Постановка завдання (формулювання мети, методів дослідження). Важлива інформація про те, як організувати управлінський облік, зокрема в контексті сталого розвитку підприємств, відображена в наукових працях таких зарубіжних вчених: Horngren, C. T., Sundem, G. L., & Stratton, W. O. [1], який розкрив основи управлінського обліку, включаючи методи організації та застосування облікової інформації для прийняття управлінських рішень; Anthony, R. N., & Govindarajan, V. [2], який розглядав основи управлінського обліку і контрольних систем в контексті ефективного управління бізнесом, торкаючись аспектів контролю для сталого розвитку підприємств; Kaplan, R. S., & Norton, D. P. ([3], який описує методику збалансованої системи показників, що є важливою частиною управлінського обліку для моніторингу стратегії підприємства, включаючи аспекти сталого розвитку; Schaltegger, S., & Wagner, M. [4], які досліджують, як підприємства можуть інтегрувати стратегії сталого розвитку в управлінський облік, використовуючи інструменти для вимірювання економічних, соціальних та екологічних результатів; Vjørnenak, T. [5], який висвітлює впровадження інновацій в управлінський облік в різних країнах, зокрема, використання збалансованої системи показників для покращення стратегічного управління; Bennett, M., & James, P. [6], які розглядають як організації можуть інтегрувати екологічні та соціальні аспекти в управлінський облік для забезпечення сталого розвитку.

Велика увага приділена також вітчизняними дослідниками також організаційним аспектам управлінського обліку, які є ключовими для забезпечення ефективного

використання ресурсів та підтримки сталого розвитку підприємств. Зокрема, вагомий внесок у цей напрям зробили вітчизняні науковці: як зазначають Бутинець Ф.Ф., Лайчук С.М., Олійник О.В., Шигун М.М. [7, с. 54], організація обліку – це науково обґрунтована сукупність умов, які дозволяють раціонально збирати, обробляти та зберігати бухгалтерську інформацію. Такий підхід є важливим для оперативного контролю використання ресурсів, що є критичним у контексті сталого розвитку, адже він дозволяє своєчасно реагувати на екологічні ризики та оптимізувати витрати.

Також Івахненко С.В. [8, с. 225] підкреслює, що організація обліку включає не лише сукупність дій, але й специфічну структуру, яка є результатом діяльності людей. Це формує основу для збору та аналізу інформації про соціальні, економічні та екологічні аспекти підприємства, що особливо важливо для сталого розвитку.

На важливості отримання достовірної та своєчасної інформації для впровадження стратегій сталого розвитку, особливо у контексті контролю за раціональним використанням ресурсів, що безпосередньо впливає на екологічну ефективність, наголошують Кужельний М.В. та Левицька С.О. [9, с. 15]. Роль управлінського обліку для досягнення сталого розвитку підкреслюють також Пушкар М.С. та М.Р. [10, с.106]. Вони акцентують на важливості управлінського обліку для оптимізації управлінських процесів і конкурентоспроможності підприємства. При цьому вони стверджують, що в умовах погіршення стану української економіки, великі промислові підприємства, як основні суб'єкти сучасної інноваційної економіки, мають оптимізувати систему управління з метою забезпечення їх стабільного розвитку. Одним з важливих елементів системи управління такими підприємствами виступає управлінський облік. Запорукою його ефективного функціонування виступає вірно налагоджена організація такого обліку. Слід відмітити, що інший вітчизняний дослідник Суков Г.С. [11], запропонував використовувати стандарти Інституту управлінського обліку для розробки регламентів, що підвищує ефективність підприємств і дозволяє їм швидко адаптуватися до змін у світі та досягати сталого розвитку.

Роль організації управлінського обліку у досягненні цілей сталого розвитку надзвичайно важлива, особливо в умовах післявоєнного відновлення, коли необхідно ефективно управляти ресурсами, забезпечувати прозорість діяльності підприємств та формувати екологічну, соціальну й економічну відповідальність.

Попри вагомий внесок науковців у розвиток економічної думки щодо організації управлінського обліку, це питання потребує подальших досліджень із урахуванням сучасних умов господарювання для забезпечення сталого розвитку підприємств будівельної галузі. Особливої уваги заслуговує аналіз саме організаційних аспектів, що визначають системоутворюючу роль раціональної організації управлінського обліку в побудові ефективної моделі управління підприємством. Це зумовлено необхідністю адаптації облікової інформації до зовнішніх викликів та зростаючих потреб менеджменту в якісному інформаційному забезпеченні.

Метою статті є дослідження ролі раціональної організації управлінського обліку як ключового інструмента формування інформаційної бази управління, що сприяє сталому економічному розвитку підприємств будівельної галузі. Основний акцент зроблено на застосуванні системного підходу до формування ефективної моделі управління підприємством, які відповідають викликам сьогодення через використання когнітивної карти.

Результати. Сталий розвиток розглядається як глобальна концепція, що забезпечує гармонійний баланс між задоволенням потреб сучасного покоління та збереженням ресурсів для майбутніх. Первинно цей термін застосовувався у природокористуванні для опису систем використання ресурсів, що гарантують їхнє відтворення. Сучасне розуміння сформувалося під впливом теорії «меж зростання»

(Медоуз, Форрестер, 1970-і), яка попереджала про глобальну катастрофу через неконтрольоване зростання населення та індустріалізації. Доповідь Брундтланда (1987) закріпила поняття сталого розвитку, інтегруючи економічні, соціальні та екологічні складові [13, с. 33], що мають здійснюватися на різних рівнях управління [14, с. 208].

У цьому контексті раціональна організація управлінського обліку відіграє ключову роль у забезпеченні сталого економічного розвитку будівельних підприємств через створення якісної інформаційної бази, що дозволяє оптимізувати використання ресурсів, контролювати витрати та враховувати екологічні й соціальні аспекти діяльності. Саме завдяки цьому підприємства можуть своєчасно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, приймати обґрунтовані управлінські рішення та бути конкурентоспроможними.

Отже, раціональна організація управлінського обліку в будівельних підприємствах є не лише інструментом оптимізації внутрішніх процесів, а й вирішення їх економічних, соціальних і екологічних проблем. Це створює основу для стабільного економічного зростання та дозволяє підприємствам швидко реагувати на сучасні виклики, сприяючи досягненню сталого розвитку галузі.

Оскільки сталий розвиток є багатогранною системною категорією, його забезпечення в діяльності будівельних підприємств потребує поглибленої оцінки їх функціонування. Такий підхід створює основу для вдосконалення управлінських рішень і впровадження сучасних підходів до побудови ефективного управлінського обліку, що є необхідним для досягнення сталого економічного розвитку будівельних підприємств. З огляду на це, вважаємо за необхідне оцінити діяльність будівельних підприємств на основі статистичних даних про обсяг виконаних будівельних робіт за видами будівельної продукції за 2018–2023 рр. (табл. 1).

Таблиця 1

Обсяг виконаних будівельних робіт за видами будівельної продукції за 2018–2023 рр., млн. грн.

Table 1

Volume of Completed Construction Works by Types of Construction Products for 2018–2023, million UAH

Показник	2018 р.	2019 р.	2020р.	2021 р.	2022 р.	2023р.
1	2	3	4	5	6	7
Будівлі	66791,6	83589,3	80625,6	102894,3	50172,5	65511,55
у тому числі: житлові	29344,8	33208,8	29083,6	39147,9	20072,2	22906,6
нежитлові	37446,8	50380,5	51542,0	63746,4	30100,3	42604,9
Інженерні споруди	74421,5	98108,6	121455,2	155179,3	64771,3	100307,6
Будівництво, всього	141213,1	18167,9	202080,8	258073,6	149943,8	165818,2

Джерело: складено на основі [15].

Аналітичний огляд проведено без урахування даних по тимчасово окупованій території АР Крим, м. Севастополь та частині зони проведення антитерористичної операції.

Будівельна галузь України упродовж 2018–2023 років пройшла три етапи швидкого зростання, глибокого падіння та початку поступового відновлення. Аналіз динаміки виконаних будівельних робіт дозволяє простежити особливості трансформації цього стратегічного сектора економіки в умовах як мирного розвитку, так і воєнних викликів.

У 2018 році загальний обсяг виконаних будівельних робіт в Україні становив 141,2 млрд грн. Протягом наступних трьох років галузь демонструвала стабільне зростання, досягнувши рекордного значення у 2021 році — 258,1 млрд грн.

Втім, 2022 рік став переломним: через повномасштабне вторгнення Росії, загострення безпекової ситуації та падіння інвестиційної активності, обсяг будівельної продукції скоротився на 41,9% — до 149,9 млрд грн. У 2023 році ринок частково відновився, демонструючи зростання на 10,6%, що дало змогу досягти рівня 165,8 млрд грн.

У сфері будівництва житлових і нежитлових будівель також спостерігалися характерні зміни. Так, зокрема, період 2018–2021 років відзначалося поступове нарощування обсягів будівництва будівель. Найбільше значення було досягнуто у 2021 році — 102,9 млрд грн. Проте у 2022 році, обсяг робіт у цьому сегменті впав на 51,2%, що стало свідченням глибокої кризи. У 2023 році розпочалося часткове відновлення — зростання на 30,6%, хоча до довоєнного рівня було ще далеко.

У житловому будівництві найвищий рівень було зафіксовано у 2021 році — 39,1 млрд грн. У 2022 році сегмент зазнав значного скорочення — на 48,7%. Такий спад можна пов'язати з низьким попитом, ризиками для населення та інвесторів, а також переміщенням населення через війну. У 2023 році відбулося помірне зростання — на 14,2%, проте активність у цій сфері залишилась недостатньою.

Сегмент нежитлового будівництва до 2021 року демонстрував поступове, але стабільне зростання. У 2022 році відбулося падіння на 52,8%. Однак уже у 2023 році обсяги зросли на 41,6%, що свідчить про зростання інтересу до модернізації комерційної нерухомості — зокрема, складів, офісних центрів, торговельних об'єктів тощо.

Щодо сегменту інженерних споруд, то у 2021 році цей сегмент досяг найвищого обсягу робіт — 155,2 млрд грн. Проте вже у 2022 році він зазнав найбільшого падіння серед усіх підсегментів — на 58,2%. Незважаючи на це, у 2023 році зафіксовано його дуже швидке відновлення — на рівні 54,9%. Це вказує на активізацію інфраструктурних проєктів, як за державної підтримки, так і за участі приватного капіталу. Реконструкція мостів, доріг, а також стратегічних об'єктів інфраструктури стала одним з пріоритетів післявоєнного відновлення.

Враховуючи вищенаведене можна зробити висновок, що будівельна галузь України залишається індикатором загального економічного стану країни. Попри серйозні виклики 2022 року, ринок демонструє ознаки відновлення — особливо в інфраструктурному будівництві та нежитловому секторі. Житлове будівництво залишається слабким і відновлюється повільніше, потребуючи як підтримки держави, так і стабілізації попиту. У перспективі можлива відбудова зруйнованих територій, зростання інвестицій та модернізація національної інфраструктури.

На основі статистичних даних здійснено також аналіз динаміки обсягу виконаних будівельних робіт за видами будівельної продукції за 2018–2015 рр., який наведено у табл. 2.

Проведений аналіз динаміки обсягів виконаних будівельних робіт за 2018–2023 дає можливість зробити наступні висновки. Так, у 2023 році загальний обсяг будівництва склав 165 818,2 тис. грн, що на 17,42% більше, ніж у 2018 році. Проте найбільш критичний період спостерігався у 2021 році, коли показники були на 35,74% нижчими, ніж у 2023. Така ситуація спричинена впливом зовнішніх чинників та обставин (зокрема, економічної невизначеності, пандемії COVID-19 та військових дій), які негативно вплинули на активність у будівельному секторі, а потім поступове відновлення в 2022–2023 роках. Хоч загальний обсяг будівництва у 2023 році перевищує показники 2018 року, проте аналіз за окремими сегментами свідчить про

неоднорідний вплив їх на галузь.

Так, зокрема, сектор будівель (житлове і нежитлове будівництво) демонструє незначне зниження в порівнянні з 2018 роком (на 1,92%), але значне падіння порівняно з 2019–2021 роками (до 36,32% у 2021 році). Натомість у 2022 році спостерігається позитивний приріст (30,58%), що може свідчити про відновлення ринку будівельної продукції після тимчасових негативних впливів.

Таблиця 2

Аналіз динаміки обсягу виконаних будівельних робіт за видами будівельної продукції за 2018-2023 рр.

Table 2

Analysis of the Dynamics of the Volume of Completed Construction Works by Types of Construction Products for 2018–2023

Показ- ник	Абсолютне відхилення 2015 р. від (млн. грн.)					Темп приросту 2015 р. до (%)				
	2018 р.	2019 р.	2020р.	2021 р.	2022 р.	2018р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Будівлі	-1280,05	-18077,7	-15 114,05	-37382,7	+15339,0 5	-1,920	-21,63	-18,74	-36,32	30,58
у тому числі: житлові	-6 438,2	-10302,2	-6177	-16241,3	-2834,4	-21,94	-31,05	-21,23	-41,51	-14,11
нежитлові	+5158,10	-7775,6	-8937,1	-21141,5	+12504,6	+13,78	+15,43	-17,34	-33,16	+41,53
Інженерні споруди	+25886,1	+2199,0	-21147,6	-54871,7	+35536,3	+34,78	+2,24	-17,41	-35,36	+54,87
Будівництво, всього	+24605,1	-15349,7	-36262,6	-92255,4	+15874,4	+17,42	-8,48	-17,95	-35,74	+10,59

Джерело: складено на основі [15].

Якщо проаналізувати сектор житлового будівництва, то він показав поступове зниження динаміки від 21,94% у порівнянні з 2018 роком до негативної динаміки (41,51% у 2021 році) у зв'язку із пандемією. Лише в 2022 році фіксується невелике зростання (на 14,11%), що може вказувати на недостатню стимуляцію цього сегмента або зниження попиту через зміни в інвестиційній політиці, спричинені воєнними діями.

Динаміка нежитлового сектора є більш різноманітною: порівняно з 2018 роком – позитивний приріст (на 13,78%), проте в період 2019–2021 років спостерігається зниження (до 33,16% у 2021 році). Значне зростання у 2022 році (на 41,53%) вказує на відновлення активності в цьому сегменті, що може бути пов'язано з модернізацією комерційної нерухомості та змінами у структурі ринку.

Обставинами, які вплинули на інвестиційну активність є також коливання приватних та державних інвестицій, що позначилися на сегментах житлового та нежитлового будівництва.

Аналіз сектору інженерних споруд характеризується значним потенціалом відновлення: порівняно з 2018 роком приріст становить 34,78%. Незначне зростання між 2018 та 2019 роками (на 2,24%) було наступно компенсовано значним спадом у 2020–2021 роках (до 35,36% у 2021 році), після чого у 2022 році відбулося різке зростання (на 54,87%). Це свідчить про збільшення інвестицій у інфраструктурні проекти, насамперед за участі держави, а також про збільшення інвестицій у стратегічно важливі об'єкти — транспорт, енергетику, комунікації. Такі інвестиції є критично важливими для довгострокового економічного зростання країни.

Враховуючи вищенаведене можна зробити висновок, що хоча загальний обсяг будівництва у 2023 році перевищує показники 2018 року, аналіз за окремими

сегментами свідчить про неоднорідний вплив зовнішніх факторів на будівельну галузь. Значне падіння в 2021 році вказує на тимчасовий негативний вплив кризових умов, а позитивна динаміка 2022–2023 років свідчить про поступове відновлення активності. Особливо перспективним залишається сектор інженерних споруд, що відновлюється за рахунок зростання інвестицій у інфраструктурні проекти. Для подальшого стійкого розвитку галузі вважаємо за доцільне зосередити зусилля на модернізації інфраструктури, стимулюванні житлового будівництва та удосконаленні законодавчої бази, що не лише дозволить відновити попередні рівні активності, але й забезпечить довгострокове економічне зростання в умовах постійних зовнішніх викликів.

Проведений аналіз дозволяє оцінити реальний стан виконання будівельних робіт використані, який є надвичайно важливим для забезпечення сталого економічного розвитку будівельних підприємств, оскільки їхня діяльність зумовлює вплив на діяльність інших підприємств та якість умов життя населення країни.

Аналіз динаміки виконання будівельних робіт у період 2018–2023 років є важливим аспектом дослідження сталого економічного розвитку будівельних підприємств. Одним із ключових показників такого аналізу є питома вага будівель і інженерних споруд у загальному обсязі будівництва для оцінки тенденції розвитку галузі та визначення ключових факторів, що впливають на зміну пропорцій між різними видами будівельних робіт.

Упродовж досліджуваного періоду спостерігається домінування інженерних споруд над будівлями у загальній структурі будівельних робіт. За розрахованими питомими вагами на основі табл.1, частка будівель у загальному обсязі будівництва коливалася від 47,3% у 2018 році до 39,5% у 2023 році, тоді як частка інженерних споруд відповідно зросла з 52,7% у 2018 році до 60,5% у 2023 році. Це свідчить про пріоритетність капіталовкладень у розвиток інфраструктурних довгострокових проектів, що, у свою чергу, може бути пов'язано з державними програмами, модернізацією транспортної. Аналіз питомої ваги будівельних робіт за видами продукції у 2018–2023 роках свідчить про важливість раціональної організації управлінського обліку, адаптованої до умов сучасного динамічного бізнес-середовища. Такий підхід створює передумови для активізації інвестиційних процесів у різних сегментах будівельної галузі та забезпечує її збалансований розвиток.

Раціональна організація управлінського обліку, що ґрунтується на принципах системності, релевантності, прозорості та адаптивності, забезпечує не лише ефективну обробку та трансформацію даних, а й формування інформаційного середовища, необхідного для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Саме в системоутворюючій ролі раціональної організації управлінського обліку проявляється її здатність забезпечувати високий ступінь інтеграції облікової інформації в процес управління витратами та оцінки ефективності використання ресурсів. Такий підхід дозволяє не лише оптимізувати інвестиційні рішення, але й підвищити точність прогнозування витрат і сприяє зростанню конкурентоспроможності будівельних підприємств.

Для дослідження впливу організаційної моделі управлінського обліку на ключові параметри сталого розвитку було побудовано когнітивну карту [16, с.153], яка відображає структурно-логічні зв'язки між основними управлінськими елементами і наведена на рис.3.

Когнітивна модель дає змогу формалізувати причинно-наслідкові залежності між управлінськими діями та очікуваними результатами функціонування підприємства. Орієнтовані дуги графічної репрезентації позначають характер впливу: позитивний («+») — у разі прямої залежності, та негативний («-») — у разі зворотного зв'язку [17].

Оскільки когнітивна карта виступає ефективним інструментом візуалізації та аналізу складних причинно-наслідкових зв'язків між елементами системи управління підприємством, її використання дає змогу сформувати цілісне уявлення про взаємодію чинників, що впливають на організацію управлінського обліку та обґрунтувати управлінські рішення з урахуванням стратегічних цілей сталого розвитку. Побудова когнітивної карти сприяє ідентифікації ключових інформаційних потоків, оптимізації облікових процесів і підвищенню адаптивності системи управління до зовнішніх викликів.

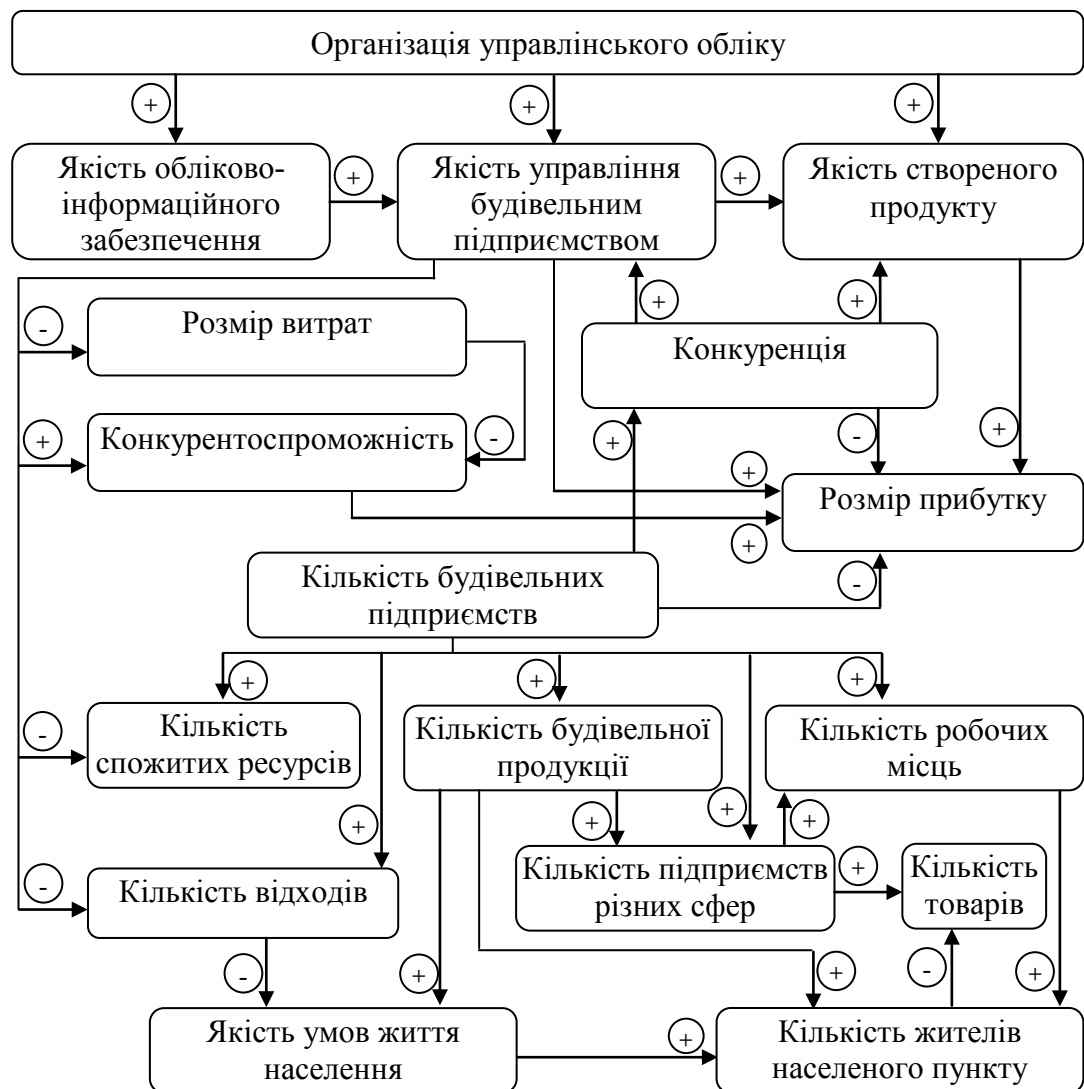


Рис. 3. Когнітивна карта впливу раціональної організації управлінського обліку будівельних підприємств на забезпечення сталого економічного розвитку

Fig. 3. Cognitive Map of the Impact of Rational Organization of Managerial Accounting in Construction Enterprises on Ensuring Sustainable Economic Development

Джерело: [16, с.153]

Результати когнітивного моделювання свідчать, що саме раціональна організація управлінського обліку чинить прямий вплив на якість інформаційного забезпечення управління. Це, своєю чергою, забезпечує підвищення ефективності діяльності підприємства, зниження витрат, раціональне використання ресурсів та зміцнення ринкових позицій. Також допомагає інтегрувати екологічні, соціальні та економічні

аспекти в єдину систему, що забезпечує стабільність і довготривалу стійкість підприємства в умовах змінного середовища. Існує взаємозв'язок між досягненням Цілей сталого розвитку та якісно організованим управлінським обліком на підприємстві [18].

Отже, раціональна організація управлінського обліку відіграє ключову системоутворюючу роль у створенні ефективної моделі управління будівельними підприємствами, забезпечуючи узгодженість облікових функцій із завданнями сталого розвитку та зміцненням їх конкурентних переваг у динамічному економічному середовищі.

Така система управління суттєво впливає на зниження витрат, раціональне використання ресурсів і мінімізацію відходів, що підтверджується негативними зв'язками в моделі. Водночас, існує прямий позитивний зв'язок між системою управління підприємством та його конкурентоспроможністю, оскільки ефективне управління є основою для довгострокового розвитку і закріплення позицій підприємства на ринку.

Логіка застосування когнітивної карти для аналізу впливу раціональної організації управлінського обліку на сталий розвиток будівельних підприємств вимагає ретельного вивчення взаємозв'язків між ключовими елементами системи управління. Ці зв'язки можуть як сприяти синергії, так і породжувати суперечності, що безпосередньо впливають на ефективність управлінських рішень. Зокрема, зростання витрат може призвести до зниження конкурентоспроможності підприємства, тоді як зменшення витрат підвищує конкурентні позиції, за умови збереження якості продукції. Водночас, високий рівень конкуренції може знижувати прибутковість через ціновий тиск, але стимулює вдосконалення процесів та впровадження інновацій, що в свою чергу підвищує ефективність управлінських рішень.

У цьому контексті когнітивна карта взаємозв'язків усіх елементів системи слугує важливим аналітичним інструментом, що дозволяє прогнозувати наслідки управлінських рішень, моделювати сценарії розвитку й адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища.

1. Horngren, C. T., Sundem, G. L., Stratton, W. O. *Introduction to Management Accounting*. 13th ed. Pearson Education, 2002.
2. Anthony, R. N., & Govindarajan, V. *Management Control Systems*, 12th ed.). McGraw-Hill. 2007.
3. Kaplan, R. S., Norton, D. P. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Press, 1996.
4. Schaltegger, S., Wagner, M. *Managing the Business Case for Sustainability: The Integration of Social, Environmental and Economic Performance*. Routledge, 2006.
5. Bjørnenak, T. The Adoption and Diffusion of Management Accounting Innovations: The Case of the Balanced Scorecard in Norway. *Accounting, Organizations and Society*. 1997. №22(3). P.207-226.
6. Bennett M., James P. *Sustainable Measures: Evaluation and Reporting of Environmental and Social Performance*. Greenleaf Publishing, 1999.
7. Бутинець Ф.Ф., Лайчук С.М., Олійник О.В., Шигун М.М. *Організація бухгалтерського обліку : підручник*. Житомир. Рута, 527 с.
8. Івахненко С. В. *Організація бухгалтерського обліку в умовах застосування комп'ютерної техніки (на прикладі підприємств Житомирської області) [Текст] : Дис. ... канд. екон. наук : 08.06.04 ; Житомир. інж.-технол. ін-т. Ж., 1998. 225 с.*
9. Кужельний М.В. *Організація обліку : підруч. К.: Центр учбової літератури, 2010. 352 с.*
10. Пушкар М.С., Пушкар М.Р. *Управлінський облік – складова загальної облікової системи інформації. Вісник економіки*. 2024. випуск №1. С.94–110.
11. Суков Г.С. *Організація управлінського обліку на великих промислових підприємствах: первинні позиції. Фінанси, облік і аудит : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана» ; [редкол.: А. М. Мороз (голов. ред.) та ін.]. Київ : КНЕУ, 2014. Вип. 2. С. 251-265.*

12. Єршова, Н. Ю. Організаційне забезпечення функціонування управлінського обліку на підприємствах. *Науковий вісник Ужгородського університету : Серія: Економіка*. 2017. Вип. 1(49). Том 1. С. 338–346.
13. Грицина Л. А. Сталий розвиток України через призму міжнародних індексів. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2012. № 3. Т. 3. С. 32–36.
14. Вергун А.М., Тарасенко І. О. Концепція сталого розвитку в умовах глобалізації. *Вісник КНУТД*. 2014. №2. С. 207–218.
15. Обсяг виконаних будівельних робіт за видами будівельної продукції (2010–2023). Статистична інформація. Будівництво. Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2014/bud/ovb/ovb_u/ovbp_vyd_u.htm (дата звернення: 01.04.2025)
16. Н. І. Пилипів, В. М. Мотиль Організація управлінського обліку у формуванні інформаційної бази забезпечення розвитку будівельних підприємств. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2017. Вип. 13(1). С. 146–156.
17. Вовк Р. В. Моделювання міжнародних відносин : [підруч.] / Р. В. Вовк. К. : Знання, 2012. 246 с.
18. Максимів Ю. В., Якубів В.М., Пилипів Н.І., П'ятничук І.Д., Гориславець П. А. Переосмислення суті управлінського обліку в контексті досягнення Цілей сталого розвитку. *Фінанси України*. 2023. № 1. С. 117–128. URL: <https://doi.org/10.33763/finukr2023.01.117>

References

1. Horngren, C.T., Sundem, G.L., and W.O.Stratton. *Introduction to Management Accounting*. 13th ed., Pearson Education, 2002.
2. Anthony, R.N., and V.Govindarajan. *Management Control Systems*. 12th ed., McGraw-Hill, 2007.
3. Kaplan, R.S., and D.P.Norton. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Press, 1996.
4. Schaltegger, S., and M. Wagner. *Managing the Business Case for Sustainability: The Integration of Social, Environmental and Economic Performance*. Routledge, 2006.
5. Bjørnenak, T. “The Adoption and Diffusion of Management Accounting Innovations: The Case of the Balanced Scorecard in Norway.” *Accounting, Organizations and Society*, vol. 22, no. 3, 1997, pp. 207–226.
6. Bennett, M., and P.James. *Sustainable Measures: Evaluation and Reporting of Environmental and Social Performance*. Greenleaf Publishing, 1999.
7. Butynets, F.F., Laichuk, S.M., Oliinyk, O.V., and M.M. Shyhun. *Organization of Accounting*. Zhytomyr: Ruta, n.d.
8. Ivakhnenkov, S.V. *Organization of Accounting Using Computer Technology (Case of Enterprises in Zhytomyr Region)*. PhD thesis, Zhytomyr Engineering and Technological Institute, 1998.
9. Kuzhelnyi, M.V., and S.O.Levytska. *Organization of Accounting*. Center of Educational Literature, 2010.
10. Pushkar, M.S., and M.R. Pushkar. “Management Accounting as a Component of the General Accounting Information System.” *Visnyk Ekonomiky*, no.1, 2024, pp. 94–110.
11. Sukov, H.S. “Organization of Management Accounting at Large Industrial Enterprises: Initial Positions.” *Finance, Accounting and Audit*, vol. 2, 2014, pp. 251–265.
12. Yershova, N.Yu. “Organizational Support for the Functioning of Management Accounting in Enterprises.” *Scientific Bulletin of Uzhhorod University: Economics Series*, vol. 1(49), 2017, pp. 338–346.
13. Hrytsyna, L.A. “Sustainable Development of Ukraine through the Lens of International Indexes.” *Bulletin of Khmelnytskyi National University*, vol. 3, no. 3, 2012, pp. 32–36.
14. Verhun, A.M., and I.O. Tarasenko. “The Concept of Sustainable Development in the Context of Globalization.” *Bulletin of KNUVD*, no. 2, 2014, pp. 207–218.
15. “Volume of Construction Works by Types of Construction Products (2010–2023).” State Statistics Service of Ukraine, www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2014/bud/ovb/ovb_u/ovbp_vyd_u.htm. Accessed 1 Apr. 2025.
16. Pylypiv, N.I., and V.M. Motyl. “Organization of Management Accounting in Forming the Information Base for the Development of Construction Enterprises.” *Actual Problems of Regional Economy Development*, vol. 13, no. 1, 2017, pp. 146–156.
17. Vovk, R.V. *Modeling of International Relations*. Znannia, 2012.
18. Maksymiv, Yu.V., Yakubiv, V.M., Pylypiv, N.I., Piatnychuk, I.D., and P.A.Horyslavets. “Rethinking the Essence of Management Accounting in the Context of Achieving the Sustainable Development Goals.” *Finances of Ukraine*, no. 1, 2023, pp. 117–128, <https://doi.org/10.33763/finukr2023.01.117>

Дата подання: 15.04.2025

ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНА ПІДТРИМКА ПІДПРИЄМНИЦТВА
ACCOUNTING AND ANALYTICAL SUPPORT OF ENTERPRISES

УДК 657.1.011.56: 65.011.56

doi: <https://doi.org/10.15330/apred.1.21.397-404>

Кузьмін Т.Л.

**ОБЛІК ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ
ТРАНСФОРМАЦІЇ**

Карпатський (Прикарпатський) національний
університет імені Василя Стефаника,
Міністерство освіти і науки України,
кафедра обліку і оподаткування,
вул. Шевченка, 57, м. Івано-Франківськ,
76000, Україна,
тел.: +380987611616,
e-mail: tetiana.ivaniuk@pnu.edu.ua
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4601-1226>

Анотація. Стаття спрямована на дослідження особливостей застосування сучасного програмного забезпечення для обліку зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) в умовах цифрової трансформації. У публікації акцентовано увагу на функціональних можливостях програм, здатних автоматизувати облік валютних операцій, митного оформлення, роботи з контрактами та іншими складовими ЗЕД. Проведено порівняльний аналіз популярних програмних рішень (Master: Бухгалтерія, ISPro, SAP S/4HANA, Dilovod), що дозволило виявити їх переваги й обмеження відповідно до специфіки підприємств різного масштабу.

Метою статті є дослідження ролі сучасного програмного забезпечення в забезпеченні ефективного обліку зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах цифрової трансформації. А також виявлення основних функціональних характеристик, переваг та недоліків провідних програмних рішень, що використовуються в цій сфері, а також визначення критеріїв, за якими доцільно здійснювати їх вибір. З метою реалізації поставленої у статті мети було застосовано сукупність наукових методів дослідження, зокрема, метод індукції та дедукції застосовувався для логічного обґрунтування підходів до вибору програмного забезпечення для обліку ЗЕД. Системний аналіз дав змогу комплексно оцінити функціональні можливості програм у взаємозв'язку з цифровими трансформаційними процесами в обліку. Метод синтезу дозволив узагальнити результати аналізу та сформулювати рекомендації щодо критеріїв вибору. Абстрагування використовувалося для теоретичного осмислення ключових понять і формування висновків. Візуалізація даних у таблицях і рисунках була здійснена за допомогою графічного методу.

Науковою новизною дослідження є систематизація вимог до програмного забезпечення в контексті цифрової трансформації та обґрунтування підходів до його вибору для забезпечення ефективного ведення обліку ЗЕД.

Результати дослідження можуть бути використані практиками бухгалтерського обліку та управління як основа для прийняття рішень щодо впровадження цифрових рішень у зовнішньоекономічну діяльність підприємств. Узагальнені висновки можуть слугувати базою для подальших досліджень щодо інтеграції облікових систем із глобальними цифровими платформами та розвитку методик автоматизованого контролю в міжнародних операціях.

Ключові слова: зовнішньоекономічна діяльність, цифрова трансформація, програмне забезпечення, цифровізація, облік ЗЕД.

ACCOUNTING OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION

Vasyl Stefanyk Carpathian (Precarpathian) National
University,
Ministry of Education and Science of Ukraine,
Department of Accounting and Taxation,
Shevchenko str., 57, Ivano-Frankivsk,
76010, Ukraine,
tel.: +380987611616,
e-mail: tetiana.ivaniuk@pnu.edu.ua
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4601-1226>

Abstract. The article is aimed at exploring the specifics of using modern software for accounting foreign economic activity (FEA) in the context of digital transformation. The publication focuses on the functional capabilities of programs capable of automating the accounting of foreign currency transactions, customs clearance, working with contracts, and other components of FEA. A comparative analysis of popular software solutions (Master: Accounting, ISPro, SAP S/4HANA, Dilovod) has been conducted, highlighting their advantages and limitations according to the specifics of enterprises of different scales.

The purpose of the article is to investigate the role of modern software in ensuring efficient accounting of foreign economic activity for enterprises in the context of digital transformation. The study also aims to identify the main functional characteristics, advantages, and disadvantages of leading software solutions used in this field and to define the criteria by which their selection should be made. To achieve the article's goal, a set of scientific research methods was applied. Specifically, the methods of induction and deduction were used to logically substantiate the approaches to selecting software for FEA accounting. A systematic analysis allowed for a comprehensive assessment of the functional capabilities of the programs in the context of digital transformation processes in accounting. The synthesis method helped generalize the analysis results and formulate recommendations on selection criteria. Abstraction was used for theoretical reflection on key concepts and the formation of conclusions. Data visualization in tables and figures was carried out using the graphic method.

The scientific novelty of the research lies in the systematization of software requirements within the digital transformation context and the justification of approaches to its selection for efficient FEA accounting.

The results of the research can be used by accounting professionals and management as a basis for making decisions about implementing digital solutions in foreign economic activity. The generalized conclusions may serve as the foundation for further studies on the integration of accounting systems with global digital platforms and the development of automated control methods in international operations.

Keywords: foreign economic activity, digital transformation, software, digitalization, accounting of foreign economic activity.

Вступ. Сучасні процеси глобалізації світової економіки, інтеграція України до міжнародного економічного простору та зростання участі вітчизняних підприємств у різних формах міжнародної комерційної діяльності зумовлюють зростання значущості зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) як важливої складової їх господарської активності. Проведення ЗЕД національними суб'єктами господарювання формує в системі бухгалтерського обліку специфічні об'єкти, облік яких потребує застосування особливих методичних підходів із активним використанням цифрових технологій.

У контексті цифрової трансформації економіки відбувається суттєве переосмислення підходів до організації облікових процесів, зокрема у сфері зовнішньоекономічної діяльності. Використання сучасних цифрових рішень – таких як хмарні технології, електронний документообіг, автоматизовані системи обліку та

аналітики – сприяє підвищенню оперативності, точності та прозорості облікових даних, що особливо важливо для здійснення зовнішньоекономічних операцій, які пов'язані з високим рівнем ризиків та регуляторної складності.

Водночас цифровізація висуває нові вимоги до організації бухгалтерського обліку ЗЕД, передбачаючи необхідність не лише технічного оновлення облікових систем, а й перегляду нормативно-методологічної бази, а також підвищення цифрової компетентності фахівців. У таких умовах облік зовнішньої діяльності має трансформуватись у гнучку, технологічно орієнтовану систему, здатну ефективно функціонувати в умовах змін зовнішнього середовища та глобальної конкуренції.

Дослідження питання цифровізації облікових процесів підприємства, зокрема в сфері зовнішньоекономічної діяльності, займалися багато вчених. Так, С. Бардаш і І. Грабчук у своєму дослідженні аналізують ключові можливості та ризики впровадження цифрових технологій у сфері бухгалтерського обліку [1]. Вони підкреслюють, що одним із головних результатів використання цифрових рішень є значне скорочення часу, необхідного для збору та обробки облікової інформації.

У дослідженні Т. Гайдучок та Н. Цегельник розглядається впровадження технологій Big Data у бухгалтерський облік [2]. Автори відзначають, що використання великих даних може суттєво змінити облікові процеси на підприємствах, сприяючи зниженню витрат, підвищенню ефективності управлінських рішень і забезпеченню оперативного виявлення причин та проблем у режимі реального часу.

С. Бурлан наголошує, що цифровізація є визначальним трендом у розвитку бухгалтерського обліку, який спричиняє суттєві трансформації традиційних підходів до ведення облікових процесів [3].

У.С. Савків та Т.Л. Кузьмін досліджують вплив новітніх цифрових технологій на трансформацію методології та практики бухгалтерського обліку. Вони акцентують увагу на застосуванні сучасних інформаційних технологій для збору та обробки облікової інформації, а також на запровадженні нових напрямків удосконалення теоретичних, методичних і прикладних аспектів розвитку бухгалтерського обліку [4].

Дослідження Н. Правдюк і М. Обнявки зосереджене на аналізі блокчейну в рамках облікових систем. Автори визначають основні чинники, що впливають на витрати впровадження блокчейну [5]. Підкреслено, що бухгалтерам, командам, керівництву та державним установам, які інтегрують блокчейн та приймають рішення на основі інформації з цієї технології, знадобляться нові компетенції для ефективної адаптації до змінюваного середовища.

Проте питання обліку ЗЕД в умовах цифрової трансформації залишається актуальним і недостатньо дослідженим, з огляду на специфіку зовнішньоекономічних операцій, багатовалютність, вплив міжнародних стандартів та високий рівень регуляторного навантаження. У цьому контексті особливої важливості набуває розробка ефективної цифрової інфраструктури для обліку зовнішньоекономічної діяльності, яка б відповідала міжнародним вимогам і водночас враховувала національні особливості облікової політики. Такий підхід дозволить не лише підвищити якість фінансової звітності, а й посилити конкурентоспроможність підприємств на світовому ринку.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження ролі сучасного програмного забезпечення в забезпеченні ефективного обліку зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах цифрової трансформації. А також виявлення основних функціональних характеристик, переваг та недоліків провідних програмних рішень, що використовуються в цій сфері, а також визначення критеріїв, за якими доцільно здійснювати їх вибір.

З метою реалізації поставленої у статті мети було застосовано сукупність наукових методів дослідження. Зокрема, метод індукції та дедукції застосовувався для логічного обґрунтування підходів до вибору програмного забезпечення для обліку ЗЕД. Системний аналіз дав змогу комплексно оцінити функціональні можливості програм у взаємозв'язку з цифровими трансформаційними процесами в обліку. Метод синтезу дозволив узагальнити результати аналізу та сформулювати рекомендації щодо критеріїв вибору. Абстрагування використовувалося для теоретичного осмислення ключових понять і формування висновків. Візуалізація даних у таблицях і рисунках була здійснена за допомогою графічного методу.

Результати. У сучасних умовах цифрової трансформації облікові процеси в сфері зовнішньоекономічної діяльності потребують впровадження сучасних програмних рішень, що забезпечують високу ефективність, точність і прозорість облікових операцій. Різноманітні програмні продукти дозволяють автоматизувати складні процеси, зокрема валютні операції, митні оформлення та управління зовнішньоекономічними контрактами. Вибір оптимального програмного забезпечення для ведення обліку ЗЕД залежить від конкретних потреб підприємства, його розміру, галузі та рівня складності операцій. У таблиці 1 представлено порівняння популярних програмних продуктів, таких як Master: Бухгалтерія, ISPro, SAP S/4HANA та Dilovod, які використовуються для обліку зовнішньоекономічної діяльності в умовах цифрової трансформації. Їх порівняння дозволяє визначити основні можливості, переваги та недоліки кожної з програм з огляду на специфіку ведення ЗЕД.

Упровадження цифрових технологій у процес обліку зовнішньоекономічної діяльності дає змогу не лише автоматизувати рутинні облікові операції, пов'язані з експортно-імпортними транзакціями, валютними розрахунками та митним оформленням, але й впроваджувати інноваційні облікові рішення, що відповідають вимогам глобального бізнес-середовища. Ігнорування цифрової трансформації в цій сфері створює суттєві ризики для ефективності облікових процесів і довгострокової конкурентоспроможності підприємств на міжнародних ринках.

У таблиці 1 порівнюються основні програмні рішення, що використовуються для обліку ЗЕД в умовах цифрової трансформації. Кожен програмний продукт має свої специфічні функціональні можливості, переваги та недоліки, що визначають його застосування в залежності від типу і масштабу підприємства.

Перше програмне рішення – Master: Бухгалтерія. Даний програмний продукт спеціалізується на обліку валютних операцій, імпорту/експорту, а також на аналізі зовнішньоекономічних контрактів. Серед його основних переваг виділяються зручний інтерфейс, адаптований під національне законодавство, а також можливість роботи з мультивалютністю, що дозволяє ефективно працювати з міжнародними фінансовими операціями. Проте, для великих підприємств можуть виникати деякі обмеження в його використанні, що стосується складності обробки великих обсягів даних та багатьох операцій.

Наступне програмне забезпечення – ISPro, яке автоматизує облік зовнішньоекономічних операцій, митних зборів та валютних коливань. Програмне рішення має широкий функціонал для роботи з ЗЕД та можливість інтеграції з іншими модулями підприємства, що дозволяє ефективно обробляти різні аспекти діяльності. Однак, система може вимагати складних налаштувань для специфічних потреб окремих підприємств, що може бути дещо ускладнено для деяких користувачів, особливо у великих компаніях із високими вимогами до кастомізації.

Таблиця 1

Порівняння програмних рішень для обліку зовнішньоекономічної діяльності в умовах цифрової трансформації

Table 1

Comparison of software solutions for accounting of foreign economic activity in the context of digital transformation

Назва програмного забезпечення	Основні можливості для ЗЕД	Переваги	Недоліки
Master Бухгалтерія	Облік валютних операцій, імпорту/експорту, аналіз зовнішньоекономічних контрактів	Зручний інтерфейс, оптимізований під національне законодавство, мультивалютність	Можливі обмеження для великих підприємств
ISPro	Автоматизація зовнішньоекономічних операцій, облік митних зборів та валютних коливань	Широкий функціонал для ЗЕД, інтеграція з іншими модулями підприємства	Може потребувати складних налаштувань для специфічних потреб ЗЕД
SAP S/4HANA	Інтеграція ЗЕД з усіма бізнес-процесами, аналітика в режимі реального часу	Потужна аналітика, інтеграція з глобальними бізнес-системами, швидкість обробки даних	Висока вартість впровадження та обслуговування
Dilovod	Облік зовнішньоекономічних операцій, автоматизація документообігу	Легкість у використанні, підтримка малого та середнього бізнесу, доступність	Обмеженість для великих підприємств та складних бізнес-процесів

Джерело: самостійно розроблено автором.

SAP S/4HANA є одним з найбільш потужних рішень серед розглянутих. Воно пропонує повну інтеграцію ЗЕД з усіма бізнес-процесами підприємства, а також можливість отримання аналітики в режимі реального часу. Система підтримує інтеграцію з глобальними бізнес-системами, що забезпечує швидкість обробки даних на міжнародному рівні. Проте, однією з основних проблем цієї програми є її висока вартість впровадження та обслуговування, що може бути недоступним для малих і середніх підприємств.

Останнє програмне забезпечення – Dilovod, яке спеціалізується на обліку зовнішньоекономічних операцій та автоматизації документообігу. Це рішення дуже зручне у використанні, підтримує малий та середній бізнес, а також є доступним для підприємств з обмеженим бюджетом. Однак його функціонал є обмеженим для великих підприємств або для підприємств з більш складними бізнес-процесами, що може суттєво обмежити його застосування в масштабних або міжнародних компаніях.

Вибір оптимального програмного рішення для обліку ЗЕД потребує ретельного аналізу кількох ключових факторів, оскільки кожен з них може значно вплинути на ефективність облікових процесів підприємства. Основними критеріями вибору програмного забезпечення для обліку зовнішньоекономічної діяльності є: відповідність законодавству; функціональні можливості; інтеграція з іншими системами; зручність використання; технічна підтримка та оновлення; безпека (рис. 1).

Першим критерієм є відповідність законодавству, що означає необхідність адаптації програмного забезпечення до актуальних вимог податкового, митного та іншого регулюючого законодавства. Це забезпечує не лише коректність даних, а й

можливість швидко реагувати на зміни в нормативно-правовій базі, що є критично важливим для обліку зовнішньоекономічних операцій.

Що стосується функціональних можливостей, то програма повинна бути здатна автоматизувати ключові облікові процеси, такі як облік валютних операцій, митне оформлення, управління зовнішньоекономічними контрактами та іншими специфічними завданнями, що виникають у процесі ведення ЗЕД. Важливо, щоб програмне забезпечення дозволяло безпечно та ефективно обробляти великі обсяги даних, а також забезпечувало високу точність і прозорість усіх операцій.

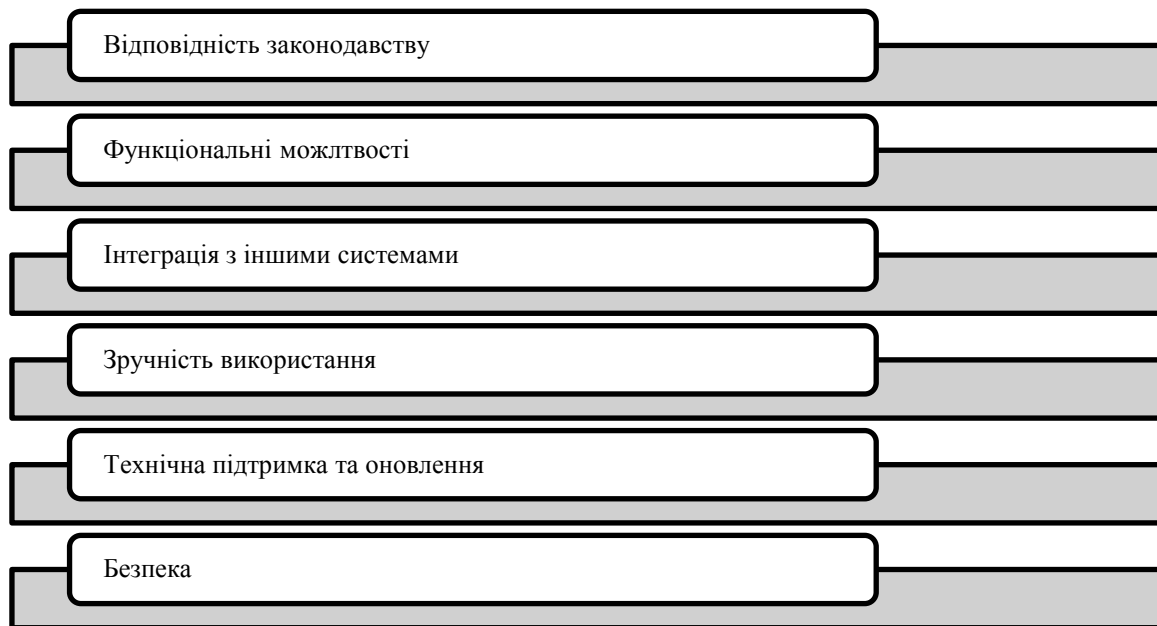


Рис. 1 Критерії вибору програмного забезпечення для потреб обліку ЗЕД
Fig 1. Criteria for selecting software for foreign economic activity accounting needs
Джерело: самостійно розроблено автором.

Наступним важливим критерієм є інтеграція з іншими системами, оскільки ефективне управління зовнішньоекономічними операціями потребує обміну інформацією з іншими програмними продуктами, такими як ERP-системи, митні та податкові платформи. Це дозволяє значно спростити процеси та зменшити кількість помилок, що можуть виникати під час ручного введення даних.

Також важливою є зручність використання програмного забезпечення. Інтерфейс має бути інтуїтивно зрозумілим, а всі функції доступними для користувачів різного рівня підготовки. Це дозволяє знизити витрати часу на навчання персоналу та підвищити загальну ефективність роботи.

Технічна підтримка та оновлення – це ще один важливий аспект. Програма повинна надавати можливість оперативного отримання допомоги у разі виникнення проблем, а також забезпечувати регулярне оновлення для підтримки актуальності програмного забезпечення, що включає як зміни в законодавстві, так і поліпшення функціоналу.

Не менш важливим є аспект безпеки. Програмне забезпечення повинно гарантувати захист даних, що обробляються, від несанкціонованого доступу, а також забезпечувати шифрування важливих даних і резервне копіювання. Це дозволяє знизити ризики, пов'язані з витоком інформації або втратою даних.

Таким чином, цифрова трансформація обліку ЗЕД є не лише сучасною тенденцією, а й об'єктивною необхідністю для підвищення конкурентоспроможності

підприємств у глобалізованому середовищі. Використання спеціалізованого програмного забезпечення, адаптованого до вимог ЗЕД, дозволяє автоматизувати ключові процеси, підвищити точність і прозорість обліку, а також оперативно реагувати на зміни у нормативно-правовому полі. Водночас правильний вибір таких програмних рішень має базуватися на чітких критеріях, що враховують як технічні, так і функціональні вимоги підприємства.

Висновки. У процесі дослідження було з'ясовано, що ефективне ведення обліку зовнішньоекономічної діяльності в умовах цифрової трансформації неможливе без впровадження сучасних програмних рішень. Такі рішення повинні не лише відповідати вимогам національного законодавства, а й забезпечувати гнучкість, адаптивність до змін ринку, інтеграцію з іншими бізнес-системами та безпечну роботу з великими обсягами даних. Саме автоматизація обліку валютних операцій, митного оформлення та управління контрактами дозволяє підвищити оперативність і прозорість фінансових процесів підприємства.

Результати порівняння програмних продуктів Master: Бухгалтерія, ISPro, SAP S/4HANA та Dilovod показали, що кожне програмне забезпечення має свої сильні сторони та обмеження. Це підкреслює важливість індивідуального підходу при виборі програм для ведення ЗЕД-обліку, враховуючи розмір, галузь і специфіку діяльності підприємства. Крім того, особливу увагу слід приділяти технічній підтримці та можливості масштабування рішень відповідно до зростаючих потреб бізнесу.

Подальші перспективи дослідження полягають у глибшому аналізі практичного досвіду впровадження програмних рішень у вітчизняних підприємствах, оцінці економічної ефективності цифровізації облікових процесів у ЗЕД, а також у вивченні можливостей штучного інтелекту й машинного навчання в автоматизованому обліку зовнішньоекономічної діяльності. Це дозволить сформулювати комплексні рекомендації для підприємств, що прагнуть зміцнити свої позиції на міжнародних ринках в умовах динамічних цифрових змін.

1. Бардаш С. В., Грабчук І. Л. Цифрові технології в сфері бухгалтерського обліку: основні можливості та ризики. *Ефективна економіка*. 2021. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9301> (дата звернення: 18.04.2025).
2. Гайдучок Т. С., Цегельник Н. І. Використання BigData як інноваційної інформаційної технології в системі ведення бухгалтерського обліку. *Актуальні проблеми обліково-аналітичного забезпечення в умовах переходу до Індустрії 4.0* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 26–27 берез. 2020 р. Рівне : НУВГП, 2020. С. 27–28.
3. Бурлан С. Діджиталізація як ключовий тренд бухгалтерського обліку. *Розвиток соціально-економічних систем в геоekonomічному просторі*: матеріали 3 Міжнародної науково-практичної конференції (м. Тернопіль, 19 травня 2023 року). Тернопіль : ФОП Паляниця В.А., 2023. С. 57–59.
4. Савків У.С., Кузьмін Т.Л. Удосконалення ведення бухгалтерського обліку та формування звітності в умовах цифрової економіки. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2023. Вип 19. Т.2. С. 87-95.
5. Правдюк Н. Л., Обнявко М. В. Впровадження блокчейну в облікову систему: кроки назустріч. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9913> (дата звернення: 18.04.2025).
6. Баланюк І.Ф., Іванюк Т.Л. Застосування цифрових технологій в консалтингу з обліку і оподаткування. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2022. Вип. 18(2). С. 8-15.
7. Руденко С. В., Погрібняк Д. С. Бухгалтерський облік в умовах цифровізації. *Вісник Хмельницького нац-го ун-ту*. 2021. № 1. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/?page_id=39 (дата звернення: 17.04.2025).

References

1. Bardash, S.V., and I.L. Hrabchuk. "Digital Technologies in Accounting: Main Opportunities and Risks." *Effective Economy*, no. 9, 2021, www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9301. Accessed 18 Apr. 2025.
2. Haiduchok, T.S., and N.I. Tsehelnyk. "Using BigData as an Innovative Information Technology in Accounting Systems." *Actual Problems of Accounting and Analytical Support in the Context of Transition to Industry 4.0: Proceedings of the International Scientific-Practical Conference*, 26–27 Mar. 2020, NUVHP, 2020, pp. 27-28.

3. Burlan, S. "Digitalization as a Key Trend in Accounting." *Development of Socio-Economic Systems in the Geoeconomic Space: Proceedings of the 3rd International Scientific-Practical Conference* (Ternopil, May 19, 2023). FOP Palanytsia V.A., 2023, pp. 57–59.
4. Savkiv, U.S., and T.L. Kuzmin. "Improvement of Accounting and Reporting in the Digital Economy." *Actual Problems of Regional Economic Development*, vol. 19, no. 2, 2023, pp. 87-95.
5. Pravdyuk, N.L., and M.V. Obniavko. "Implementing Blockchain in Accounting Systems: Steps Toward Integration." *Effective Economy*, no. 1, 2022, www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9913. Accessed 18 Apr. 2025.
6. Balanyuk, I.F., and T.L. Ivaniuk. "Application of Digital Technologies in Consulting for Accounting and Taxation." *Actual Problems of Regional Economic Development*, vol. 18, no. 2, 2022, pp. 8-15.
7. Rudenko, S.V., and D.S. Pogribnyak. "Accounting in the Context of Digitalization." *Bulletin of Khmelnytsky National University*, no. 1, 2021, journals.khnu.km.ua/vestnik/?page_id=39. Accessed 17 Apr. 2025.

Дата подання: 29.04.2025

ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНА ПІДТРИМКА ПІДПРИЄМНИЦТВА
ACCOUNTING AND ANALYTICAL SUPPORT OF ENTERPRISES

УДК 657.1:339.5:351.862(477)

doi: <https://doi.org/10.15330/apred.1.21.405-415>

Малецька О.І.

ОРГАНІЗАЦІЯ ОБЛІКУ ТА ОПОДАТКУВАННЯ ЕКСПОРТНО-ІМПОРТНИХ ОПЕРАЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЗАГРОЗ ЕКОНОМІЧНІЙ БЕЗПЕЦІ УКРАЇНИ

Львівський національний університет ветеринарної
медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького
Міністерство освіти і науки України,
кафедра обліку і оподаткування,
вул. В.Великого, 1, м. Дубляни,
83001, Україна,
тел.: +380973303771
e-mail: Oliamal@ukr.net
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0004-7605>

Анотація. У статті досліджено особливості організації бухгалтерського обліку зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) у суб'єкта господарювання в умовах загроз економічної безпеки в Україні. Особливу увагу приділено взаємозв'язку між обліком та податковим регулюванням експортно-імпортних операцій. Зазначено, що загрози економічної безпеки на території України вимагають підвищеного рівня достовірності облікової інформації, швидкої адаптації облікової політики до змін у валютному, митному та податковому законодавстві. На прикладі діяльності ТОВ «Технокап УА» проаналізовано практичні аспекти ведення обліку ЗЕД. Підприємство здійснює експортні поставки до Чехії та Іспанії, що свідчить про активну участь у міжнародних торговельних відносинах. Розглянуто первинні документи, що мають вирішальне значення як для цілей бухгалтерського обліку, так і для формування податкового кредиту: митні декларації, акти приймання-передачі, товарно-транспортні накладні, податкові накладні. Визначено, що реєстрація податкових накладних у ЄРПН до подання митної декларації є обов'язковою умовою для застосування нульової ставки ПДВ. Особливу увагу приділено відображенню імпортних операцій, які супроводжуються нарахуванням ПДВ при ввезенні товарів на митну територію України. Показано, як митна вартість, що включає супутні витрати (транспортні, страхові, митні платежі), формує базу для обліку активів, витрат та податкового кредиту. Виявлено, що ефективна організація обліку ЗЕД в умовах нестабільного середовища потребує тісної інтеграції з податковим адмініструванням. Облікові процеси повинні забезпечувати належне інформаційне підґрунтя для своєчасного виконання податкових зобов'язань, а також відповідати вимогам валютного регулювання, зокрема строкам розрахунків за контрактами та порядку продажу валютної виручки. Новизна роботи полягає у комплексному підході до аналізу практичного досвіду організації обліку ЗЕД підприємства в умовах загроз економічній безпеці України, що дозволяє сформулювати пропозиції щодо підвищення облікової дисципліни, зниження податкових ризиків та забезпечення прозорості зовнішньоекономічної діяльності. Практичне значення дослідження полягає в можливості використання отриманих результатів для удосконалення облікової політики підприємств, що працюють на міжнародних ринках, з урахуванням сучасних економічних викликів.

Ключові слова: експорт, імпорт, зовнішньоекономічна діяльність, облік, оподаткування, загрози, економічна безпека.

**ORGANIZING OF ACCOUNTING AND TAXATION OF EXPORT-IMPORT
OPERATIONS OF AN ENTERPRISE UNDER THE CONDITIONS OF THREATS
TO UKRAINE'S ECONOMIC SECURITY**

Lviv National University of Veterinary Medicine and
Biotechnology named after S.Z. Gzhytsky
Ministry of Education and Science of Ukraine,
Department of Accounting and Taxation,
1 V.Velykoho St., Dublyany,
83001, Ukraine,
tel.:+380973303771
e-mail: Oliamal@ukr.net
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0004-7605>

Abstract. The article explores the specific features of organizing accounting for foreign economic activity (FEA) in a business entity under the conditions of threats to Ukraine's economic security. Particular attention is given to the interrelation between accounting and tax regulation of export-import operations. It is noted that current threats to economic security require a higher level of reliability in accounting information and a rapid adaptation of accounting policies to changes in currency, customs, and tax legislation. Using the example of LLC "Tecnocap UA", the paper analyzes practical aspects of accounting for FEA. The company carries out export deliveries to the Czech Republic and Spain, indicating its active participation in international trade. The study examines primary documents that are crucial for both accounting and tax credit purposes, including customs declarations, acceptance certificates, consignment notes, and tax invoices. It is established that the registration of tax invoices in the Unified Register of Tax Invoices (URTI) prior to submitting the customs declaration is a mandatory condition for applying the zero VAT rate. Special attention is paid to the accounting of import operations accompanied by VAT accrual upon importing goods into the customs territory of Ukraine. It is shown that the customs value, which includes related expenses (transportation, insurance, customs duties), forms the basis for recording assets, expenses, and tax credit. The study finds that effective organization of FEA accounting in an unstable environment requires close integration with tax administration. Accounting processes must ensure a reliable information base for the timely fulfillment of tax obligations and compliance with currency regulations, particularly regarding contract settlement deadlines and the procedure for selling foreign currency earnings. The scientific novelty of the study lies in a comprehensive approach to analyzing the practical experience of organizing FEA accounting at an enterprise under threats to Ukraine's economic security. This allows for the formulation of proposals to improve accounting discipline, reduce tax risks, and ensure transparency in foreign economic activity. The practical significance of the research lies in the possibility of applying the obtained results to improve the accounting policy of enterprises operating in international markets, taking into account modern economic challenges. Key words: export, import, foreign economic activity, accounting, currency transactions, tax obligations, martial law, documentation.

Keywords: export, import, foreign economic activity, accounting, taxation, threats, economic security.

Вступ. Збройний конфлікт між Росією та Україною створив термінову потребу в спрощенні митних процедур для різноманітних категорій товарів. Це стало вкрай важливим як для забезпечення Збройних Сил України та Територіальних Органів оборони додатковим обладнанням для захисту та військовими ресурсами, так і для постачання продовольства, ліків та іншої гуманітарної допомоги населенню. У відповідь на ці виклики, законодавство впровадило низку нових правил, які варто враховувати підприємствам. Було впроваджено нові правові норми у сфері валютного, податкового та митного регулювання, що ускладнило ефективне функціонування

бізнесу та його здатність швидко реагувати на ринкові зміни.

Питання організації обліку експортно-імпортних операцій розглядається як у площині нормативно-правового регулювання, так і з практичного боку ведення зовнішньоекономічної діяльності в умовах трансформаційної економіки України та впливу глобалізаційних викликів. Вплив воєнного стану на модернізацію системи обліку та оподаткування підприємств досліджували такі науковці, як Гринів Л. В., Михайлів Г. В., Плекан М. В., Мартинюк В. П., Скрипник С., Процевят О., Воронова О., Ціцька Н. Є., Мирончук З. П. та інші. Аналіз наукових джерел свідчить про наявність ґрунтовної теоретичної та нормативної бази для дослідження обліку експортно-імпортних операцій. Водночас в умовах загроз економічній безпеці та інтеграційних процесів України до європейського ринку виникає потреба в адаптації традиційних підходів до обліку зовнішньоекономічної діяльності з урахуванням сучасних викликів.

Постановка завдання. У сучасних умовах інтеграції України до світового економічного простору, ведення зовнішньоекономічної діяльності набуває особливого значення для суб'єктів господарювання. Експортно-імпортні операції є невід'ємною частиною господарської діяльності підприємств, які працюють на міжнародних ринках. Разом з тим, такі операції супроводжуються складним документообігом, валютними ризиками, митним та податковим регулюванням, що зумовлює необхідність належної організації їх бухгалтерського обліку.

Актуальність обраної теми зумовлена потребою вдосконалення облікових процедур та підвищення прозорості зовнішньоекономічних операцій, особливо в умовах загроз економічній безпеці та динамічних змін у законодавстві. Водночас недостатнє методичне забезпечення практичного ведення обліку таких операцій на підприємствах потребує детального дослідження конкретних прикладів.

Метою дослідження є аналіз особливостей організації бухгалтерського обліку експортно-імпортних операцій на прикладі ТОВ «Технокап УА», визначення проблемних аспектів і напрямів їх удосконалення з урахуванням нормативно-правових вимог та сучасної економічної ситуації.

Результати. Експортно-імпортна діяльність є важливим складником господарської стратегії ТОВ «Технокап УА». Підприємство активно здійснює зовнішньоекономічні операції, що дозволяє не лише розширювати ринки збуту, але й забезпечувати стабільне постачання високоякісної сировини та обладнання для виробництва.

Таблиця 1

Експортна діяльність

Table 1

Export activity

№	Напрями діяльності	Короткий опис
1	Широка географія постачань	Мережа партнерів у Європі та Азії; стратегічно розташовані виробничі потужності.
2	Адаптація продукції під ринки	Сертифікація для харчової, косметичної та фармацевтичної галузей; продукція на замовлення.
3	Логістика та сервіс	Своєчасна доставка, технічна підтримка, сучасні логістичні рішення.
4	Сталий розвиток у контексті експорту	Екологічно чисті матеріали, мінімізація впливу на довкілля.
5	Основні товари для експорту	Twist-Off кришки, лакування жести.

Розробка автора

Як видно з табл. 1, підприємство здійснює поставки продукції у різні країни світу, маючи широке географічне охоплення. Основним товаром, що експортується, є металеві кришки типу Twist-Off та лакування жесті. Компанія дотримується міжнародних стандартів якості та екологічності, що забезпечує її конкурентоспроможність на світовому ринку.

Імпортна стратегія ТОВ «Технокап УА» зосереджена на забезпеченні виробництва якісними матеріалами та високотехнологічним обладнанням. Це дозволяє підприємству підтримувати високу продуктивність і конкурентоздатність (табл 2.).

Таблиця 2

Імпортна діяльність

Table 2

Import activity

№	Напрями діяльності	Короткий опис
1	Сировина для виробництва	Імпорт алюмінію, жерсті, спеціалізованих лаків і покриттів.
2	Передові технології та обладнання	Закупівля сучасного обладнання та автоматизованих систем.
3	Постачальники з усього світу	Співпраця з партнерами з Європи та Азії, орієнтація на сталий розвиток.

Розробка автора

Завдяки ефективному управлінню експортно-імпортними процесами, підприємство має змогу оптимізувати витрати, зокрема на транспортування та страхування вантажів, а також зменшити виробничі ризики за рахунок диверсифікації постачальників.

Підприємство успішно реалізує свою продукцію на зовнішніх ринках, забезпечуючи валютні надходження та зміцнюючи свої позиції в Європі. Для подальшого зростання експорту доцільно розширювати географію поставок, проводити гнучку цінову політику та здійснювати моніторинг валютних ризиків для забезпечення стабільності фінансових результатів (табл. 3).

Таблиця 3

Експортні операції ТОВ «Технокап УА» за 2024 рік

Table 3

Export operations LLC " Tecnocap UA" for 2024

Код товару	Країна-імпортер	Кількість тис. шт, од	Ціна за одиницю (EUR)	Загальна сума (EUR)	Курс НБУ (грн/EUR)	Сума в гривнях
12345	Чехія	1 000	38	38 000	43,45	1 651 100
67890	Іспанія	500	50	25 000	43,45	1 086 250

Складено автором на основі [16]

В умовах загроз економічної безпеки особливої актуальності набуває ефективна організація обліку зовнішньоекономічної діяльності, яка має здійснюватися з урахуванням вимог податкового законодавства. У 2024 році ТОВ «Технокап УА» здійснило експортні поставки до двох країн Європейського Союзу - Чехії та Іспанії. Загальний обсяг реалізованої продукції склав 1 500 тис. одиниць (1 000 тис. шт - до

Чехії, 500 тис. шт - до Іспанії), що свідчить про активну присутність підприємства на міжнародних ринках. Варто зазначити, що між бухгалтерським обліком і оподаткуванням у сфері зовнішньоекономічної діяльності існує тісний взаємозв'язок, який проявляється у необхідності узгодження облікових процедур із податковими зобов'язаннями суб'єкта господарювання. Так, під час експорту товарів застосовується нульова ставка податку на додану вартість, що зумовлює потребу у належному документальному підтвердженні факту експорту.

Відповідно, первинні документи, зокрема митні декларації, акти приймання-передачі, товарно-транспортні накладні та податкові накладні, мають не лише облікове, а й податкове значення. Їхнє своєчасне і правильне оформлення безпосередньо впливає на податковий кредит підприємства та забезпечує дотримання норм чинного законодавства. [5]

У разі імпорту товарів виникає обов'язок щодо нарахування та сплати ПДВ при ввезенні на митну територію України. У бухгалтерському обліку це відображається через формування митної вартості товару, яка включає витрати на транспортування, страхування, митні платежі тощо. Саме ця вартість є базою для оподаткування та впливає на визнання активів, витрат і податкового кредиту в обліку підприємства.

Підприємство демонструє стратегічно збалансований підхід до імпорту сировини та обладнання. Компанія працює з надійними постачальниками з різних регіонів (Європа та Азія), що дозволяє диверсифікувати ризики і забезпечити стабільність виробничого процесу. Оптимізація валютних витрат та використання кількох валют - це свідчення професійного фінансового управління (табл 4.).

У 2024 році ТОВ «Технокап УА» здійснило активні закупівлі сировини та матеріалів із трьох країн: Туреччини - на суму 130 350 000 грн (за курсом 43,45 грн/євро), Словаччини - 72 270 000 грн (за курсом 40,15 грн/долар США) та Німеччини - 73 865 000 грн (за курсом 43,45 грн/євро). Загальна сума імпортних закупівель склала 276 485 000 грн. Це забезпечило безперебійність виробничого процесу та дотримання стандартів якості продукції.

Імпорт товарів підлягає оподаткуванню податком на додану вартість за стандартною ставкою 20%. Водночас підприємства можуть бути звільнені від сплати ввізного мита на окремі категорії товарів, визначені урядом як критично важливі, що регламентується положеннями Митного кодексу України [6].

Таблиця 4

Імпортні операції ТОВ «Технокап УА» за 2024 рік

Table 4

Import operations LLC Tecnocap UA for 2024

Постачальник (країна)	Код товару	Кількість (т)	Ціна за одиницю (валюта)	Загальна сума (валюта)	Курс НБУ (грн/валюта)	Загальна сума (грн) в т.ч. ПДВ
Туреччина	54321	2000	1500 EUR	3 000 000 EUR	43,45	130 350 000
Словаччина	98765	1500	1200 USD	1 800 000 USD	40,15	72 270 000
Німеччина	67849	1000	1700 EUR	1 700 000 EUR	43,45	73 865 000

Складено автором на основі [16]

Додатково, окремі групи товарів можуть підлягати ліцензуванню або квотуванню. В умовах загроз економічній безпеці держави процедури отримання відповідних ліцензій були спрощені з метою забезпечення оперативності здійснення зовнішньоекономічної діяльності.

Відповідно до чинного законодавства не має заборони на здійснення імпорتنих операцій без увезення товару на територію України за зовнішньоекономічними договорами у період воєнного стану.[1]

Національний банк України встановив граничний строк розрахунків за експортно-імпортними операціями. Відповідно до п. 14 прим. 2 Постанови №18 на період воєнного стану граничні строки розрахунків за операціями з експорту та імпорту товарів становлять 180 календарних днів та застосовуються до операцій, здійснених з 05 квітня 2022 року. Порушення цього строку може призвести до застосування санкцій. Банки здійснюють валютний нагляд за своєчасністю надходження валютної виручки за експортними контрактами [5].

Аналіз витрат на транспортування та страхування є важливим для оцінки загальної вартості експортно-імпорتنих операцій (табл 5). У 2024 році ТОВ «Технокап УА» активно здійснювало зовнішньоекономічну діяльність, що передбачала як експорт готової продукції до країн ЄС, так і імпорт сировини та обладнання. Загальна вартість логістичних витрат, включаючи транспортування і страхування, суттєво впливає на фінансові результати підприємства. Експортні витрати залишаються відносно нижчими порівняно з імпортними, що пояснюється меншими обсягами відправки продукції. Імпортні витрати на транспортування є значно вищими, особливо з Туреччини, що пов'язано з обсягом вантажів (тоннаж) та логістичним плечем. Страхові витрати, хоча й складають лише 1,5% від вартості транспортування, є важливою частиною ризик-менеджменту, адже дозволяють зменшити фінансові втрати у разі форс-мажорів.

Таблиця 5

Витрати на транспортування та страхування у ТОВ «Технокап УА» за 2024 рік

Table 5

Transportation and insurance costs at LLC Tecnocap UA for 2024

Товар	Напрямок (Експорт/ Імпорт)	Транспортна компанія	Сума транспортування (грн)	Сума страхування (грн)	Загальні витрати (грн) в т.ч. ПДВ
Кришка Twist-off	Експорт	RioTrans	500 000	7 500	507 500
Жесть	Імпорт	RioTrans	450 000	6 750	456 750

Складено автором на основі [16]

Компанія успішно просуває свою продукцію на міжнародних ринках, орієнтуючись на європейські країни. Імпортні процеси добре розподілені, що знижує ризики зупинки виробництва через нестачу матеріалів. Витрати на транспорт і страхування складають не значну частину собівартості.

Важливим аспектом обліку зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Технокап УА» є оформлення документів, яке забезпечує правове, бухгалтерське та податкове супроводження цих операцій. Процедура документального оформлення господарських операцій визначається Положенням про документальне забезпечення записів у бухгалтерському обліку, затвердженим наказом Міністерства фінансів України

редакція від 09 березня 2023 року № 88 [9].

Підписання зовнішньоекономічного договору (контракту) відбувається за згодою обох сторін, з урахуванням міжнародних і національних правових норм, які діють на території кожної зі сторін. Учасники повинні бути правоздатними суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності та відповідати встановленим юридичним вимогам.

Після успішного підписання договору починається підготовка до імпорту товарів. Для ввезення товарів на митну територію України господарюючі суб'єкти зобов'язані зареєструватися в митному органі. Після успішної акредитації суб'єкт отримує реєстраційну картку, необхідну для проведення імпортних операцій. Важливою умовою для здійснення імпорту є відкриття рахунку в іноземній валюті та отримання імпортової ліцензії.

Після завершення підготовчих заходів починається етап документального оформлення імпортних операцій (рис.1.).

Основним документом для переміщення матеріальних цінностей через митний кордон України є митна декларація. Вона містить інформацію про товари, транспортні засоби, мету їх переміщення або зміну митного режиму, а також дані, необхідні для митного контролю, статистики та нарахування митних платежів. Митна декларація оформлюється як уніфікований адміністративний документ форми МД-2, що складається з п'яти зброшурованих аркушів різного кольору, та додаткових аркушів форми МД-3, які додаються за потреби.

Розподіл аркушів митної декларації залежить від суб'єкта, який здійснює декларування товарів. Такий порядок забезпечує належний облік і розподіл документів між учасниками процесу митного оформлення.

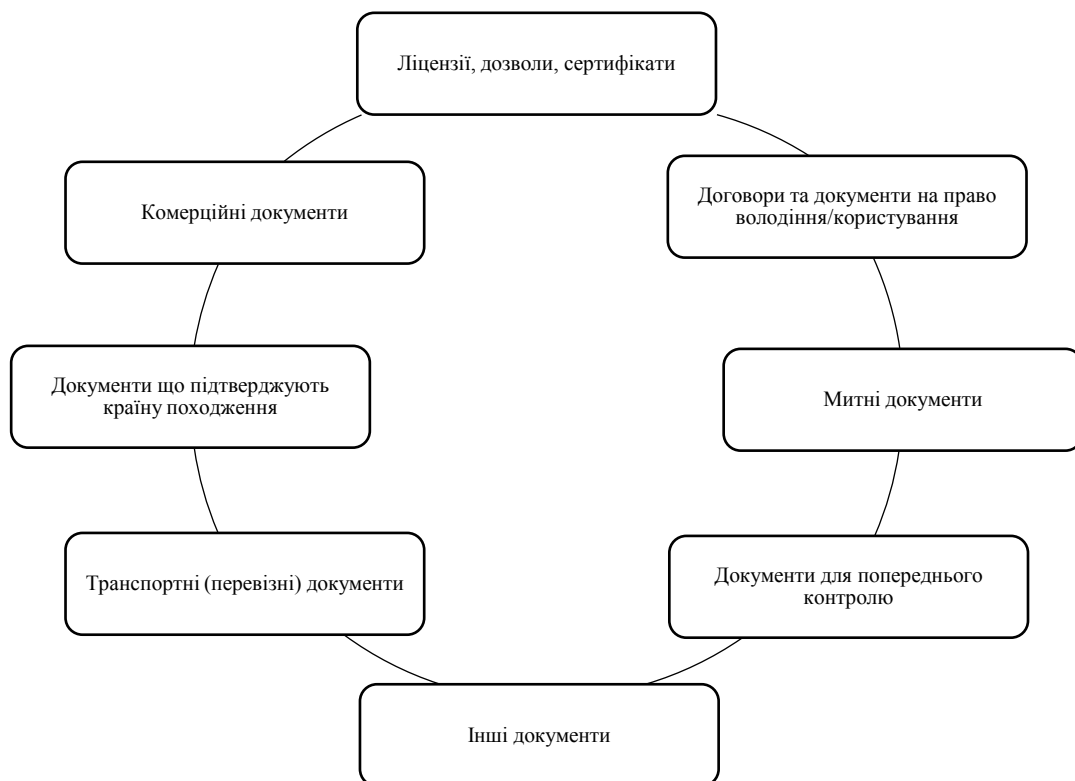


Рис.1. Документи для митних і торгівельних операцій в «Технокап УА»

Fig. 1. Documents for customs and trade operations in "Tecnocap UA"

Розробка автора

Перелік документів, які декларант подає для підтвердження заявленої митної вартості, визначається статтею 53 Митного кодексу України.

Схема на рисунку 2 ілюструє перелік документів для підтвердження декларантом заявленої митної вартості.

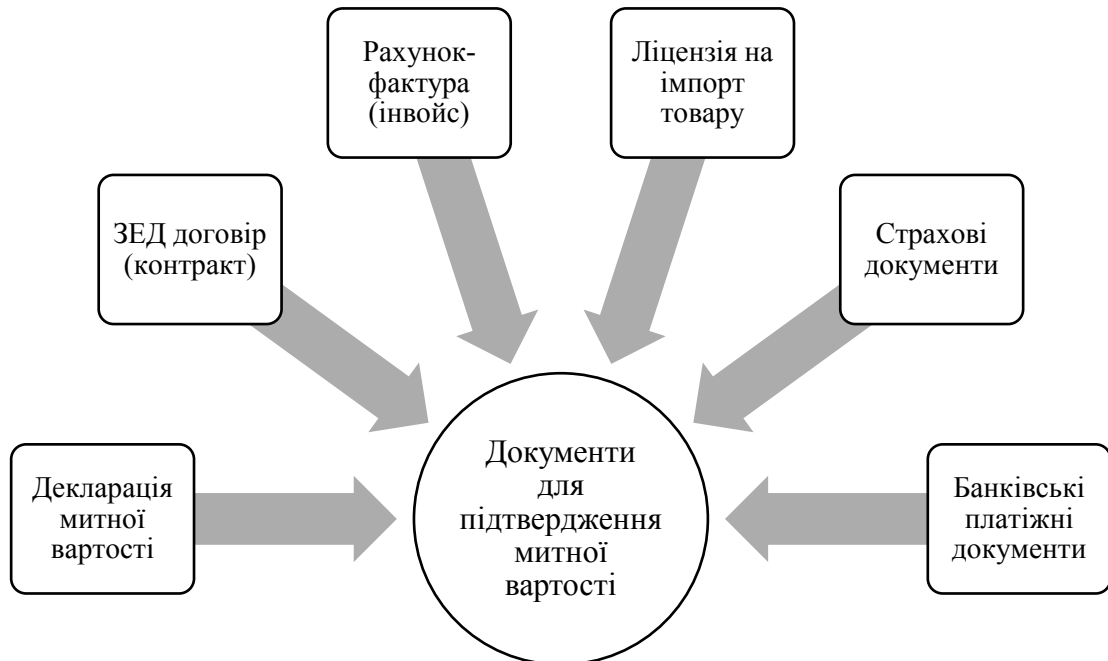


Рис.2. Перелік документів для підтвердження заявленої митної вартості.

Fig. 2. List of documents to confirm the declared customs value.

Складено автором на основі [16].

Документальною основою для обліку імпортованих товарів та їх переміщення є документи, надані іноземним постачальником, а також транспортними компаніями, що підтверджують розвантажувальні та транспортні послуги. Оприбуткування імпортованих товарів на склад покупця здійснюється на підставі приймального акту експертизи від Торгово-промислової палати. Якщо виявлено нестачу чи дефекти товару, приймання не припиняється, а оформлюється акт рекламції. У разі повернення товарів до України через припинення договору або за результатами рекламції, вони звільняються від акцизного збору та ПДВ.

Сертифікат походження є одним із ключових документів у системі зовнішньоекономічної діяльності, що підтверджує країну виробництва (походження) товару. Він використовується з метою офіційного засвідчення того, що експортований товар було виготовлено, перероблено або оброблено в певній країні відповідно до встановлених критеріїв.

Сертифікат походження, як правило, видається Торгово-промисловою палатою країни-експортера після проведення перевірки відповідної документації (контрактів, інвойсів, технологічних процесів тощо). У деяких випадках, зокрема при експорті товарів до країн із суворими регуляторними нормами, сертифікат додатково засвідчується консульством або посольством країни-імпортера.

Цей документ відіграє важливу роль у забезпеченні дотримання вимог митного законодавства, зокрема правил визначення країни походження, тарифної політики, антидемпінгових заходів, а також є підставою для застосування режиму вільної торгівлі або преференційного тарифу.

Оформлення сертифіката походження сприяє:

- прозорості та легітимності зовнішньоекономічних операцій;

- прискоренню митного оформлення товарів;
- зниженню ризиків юридичних суперечок між сторонами контракту;
- захисту національного виробника у разі виникнення торговельних спорів.

Таблиця 6

Первинна документація для операцій з імпорту

Table 6

Primary documentation for import operations

№	Групи	Види первинних документів
1	Комерційна	Документи, за якими здійснюються експортно-імпорتنі розрахунки (платіжне доручення, вексель, та інші), податкова накладна, рахунок-фактура, акт наданих послуг
2	Транспортна та страхова	Страховий поліс, страховий сертифікат, залізнична вантажна накладна, транспортна накладна, коносамент, поштова квитанція
3	Складська	Документ іноземного комерційного складу, акт приймання товару, додаткова розписка про прийняття вантажу на зберігання в іноземному порту, акт розвантаження теплоходу з вантажами
4	Товаросупровідна	Ліцензії, сертифікат якості товару, комплектувача відомість, пакувальний лист
5	Митна	Митна декларація, довідка про сплату мита, акцизів і зборів, сертифікат про проходження товару

Таким чином, сертифікат походження є не лише формальним документом, а важливим інструментом регулювання та контролю в міжнародній торгівлі, що забезпечує ефективне функціонування механізмів зовнішньоекономічної політики держави та дотримання норм міжнародного права. Основні документи, що супроводжують експортно-імпорتنі операції представлені це первинні документи (табл.6)

Систематизація первинної документації для імпорتنих операцій забезпечує ефективне управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Правильне оформлення та зберігання цих документів є обов'язковими для дотримання законодавства, спрощення митного оформлення, уникнення штрафів і точного відображення операцій в обліку.

Висновки. У сучасних умовах глобалізації, зростання ризиків та загроз економічної безпеки України, зовнішньоекономічна діяльність підприємств стикається з рядом суттєвих викликів, які уповільнюють розвиток експортного потенціалу держави. Найбільш уразливими до цих викликів є малі та середні підприємства, для яких характерна обмеженість ресурсів, знань та доступу до професійної підтримки в галузі зовнішньо-економічної діяльності.

Вирішення цих проблем потребує системного підходу, зокрема спрощення процедур оформлення документації, вдосконалення митного регулювання, забезпечення прозорості повернення ПДВ, а також активного впровадження цифрових рішень в організацію зовнішньоекономічної діяльності.

1. «Дебет-Кредит». Про роботу банківської системи в період запровадження воєнного стану. Національний банк України. Постанова від 24.02.2022 № 18. URL: <https://docs.dtki.ua/doc/v0018500-22> (дата звернення: 10.02.2025)
2. «Дебет-Кредит». Проведення імпорту без увезення товару на територію України під час війни: чи можливо? URL: https://news.dtki.ua/accounting/automation/92206-provedennia-importu-bez-uvezennia-tovaru-na-teritoriiu-ukrayini-pid-cas-viini-ci-mozливо?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 12.03.2025)
3. Білаш Д. Р. Малигіна Т. Д. Економічна безпека: виклики та стратегії забезпечення стабільності. *Радіоелектроніка та молодь у XXI столітті* : матеріали 29-го Міжнар. молодіж. форуму, 16–19 квітня 2025 р. Харків : ХНУРЕ, 2025. №8. С. 63–65.
4. Гринів Л. В., Михайлів Г. В. Особливості ЗЕД підприємств України в умовах глобалізації та воєнного стану. *Наукові інновації та передові технології*. 2023. № 14 (28). С. 74–84. URL: https://books.google.com.ua/books?id=qk_qEAAAQBAJ&pg=PA75 (дата звернення: 12.03.2025)
5. Державна податкова служба України у Сумській області. Щодо особливостей експорту окремих видів товарів у період дії воєнного стану. URL: <https://tax.gov.ua> (дата звернення: 22.03.2025)
6. Митний кодекс України: Закон України від 13.03.2012 р. № 4495-VI URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17> (дата звернення: 12.03.2025)
7. Небава М. І., Міронова Ю.В. Економічна безпека підприємства: навчальний посібник. Вінниця : ВНТУ, 2017. 73 с.
8. Плекан М. В., Мартинюк В. П. Особливості обліку та оподаткування експортно-імпортних операцій в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2022. №45. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1932> (дата звернення: 12.03.2025)
9. Положення про документальне забезпечення записів у бухгалтерському обліку: наказ МФУ від 09.03.2023 р. № 88. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0168-95>(дата звернення: 1.03.2025)
10. Пресслужба Державної податкової служби України. Про особливості здійснення та оподаткування ПДВ операцій з експорту окремих видів товарів URL: https://tax.gov.ua/nove-pro-podatki--novini-/797661.html?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 2.03.2025)
11. Скрипник С., Процевят О., Воронова О. Особливості регулювання зовнішньоекономічної діяльності в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. (38). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-47> (дата звернення: 12.04.2025)
12. Танасієва М. М. Облік і оподаткування зовнішньоекономічної діяльності: навч. посіб. Чернівці: Технодрук, 2021. 100 с.
13. Томаш М. Оподаткування міжнародних торговельних операцій . *Юридична газета*. URL: <https://yur-gazeta.com/publications/practice/insh/opodatkovannya-mizhnarodnih-torgovelnih-operaciy.html> (дата звернення: 16.03.2025)
14. Топоркова О. А. Правові аспекти розрахункових операцій суб'єктів ЗЕД в умовах воєнного стану. *Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи*: матеріали VIII Міжнар. наук.-практ. конф. 2022. С. 590–592. (дата звернення: 12.03.2025)
15. Український експорт 2024 / Міністерство економіки України [Електронний ресурс]. 2024. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail/c002eb6c-48b5-4e33-b819-53c8c2ea237b?lang=uk-UA>(дата звернення: 12.03.2025)
16. Форми фінансової, податкової та статистичної звітності ТОВ «Технокап УА» за 2022–2024 рр.
17. Цивільний кодекс України: Закон України від 10.01.2025 р. № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15>(дата звернення: 12.04.2025)
18. Ціцька Н., Мирончук З., Малецька О., Ціцький П. Оцінка і алгоритм експортних операцій сільськогосподарських підприємств та їх відображення в системі бухгалтерського обліку. *ЛНУП «Аграрна економіка»*. 2024. № 2 (17). С. 38–48. URL:<https://doi.org/10.31734/agrarecon2024.02.115> (дата звернення: 12.04.2025)
19. Ціцька Н., Мирончук З., Ціцький П., Малецька О. Міжнародні стандарти обліку та звітності як необхідність бухгалтерського забезпечення діяльності сільськогосподарських підприємств в сучасних умовах. *Економіка АПК*. 2024. №31ю С. 80–87. (дата звернення: 26.03.2025)
20. Чиркова Ю., Ткачук Б. Особливості оподаткування зовнішньоекономічних операцій під час воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2022. №40ю URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-76> (дата звернення: 17.03.2025)

References

1. "On the Work of the Banking System During the Introduction of Martial Law." *Debet-Kredit*, 24 Feb. 2022, docs.dtki.ua/doc/v0018500-22. Accessed 10 Feb. 2025.
2. "Import without Importing Goods into Ukraine During War: Is It Possible?" *Debet-Kredit*, news.dtki.ua/accounting/automation/92206-provedennia-importu-bez-uvezennia-tovaru-na-teritoriiu-ukrayini-pid-cas-viini-ci-mozливо?utm_source=chatgpt.com. Accessed 12 Mar. 2025.

3. Bilash, D. R., and T. D. Malyhina. "Economic Security: Challenges and Strategies for Ensuring Stability." *Radio Electronics and Youth in the 21st Century: Materials of the 29th International Youth Forum*, 16–19 Apr. 2025. KhNURE, 2025, no. 8, pp. 63–65.
4. Hryniv, L. V., and H. V. Mykhailiv. "Features of Foreign Economic Activity of Ukrainian Enterprises under Globalization and Martial Law." *Scientific Innovations and Advanced Technologies*, no. 14 (28), 2023, pp. 74–84, books.google.com.ua/books?id=qk_qEAAQBAJ&pg=PA75. Accessed 12 Mar. 2025.
5. "On the Features of Exporting Certain Types of Goods During Martial Law." State Tax Service of Ukraine in Sumy Region, tax.gov.ua. Accessed 22 Mar. 2025.
6. The Verkhovna Rada of Ukraine. Customs Code of Ukraine: Law of Ukraine No. 4495-VI of 13.03.2012, zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17. Accessed 12 Mar. 2025.
7. Nebava, M. I., and Yu. V. Mironova. *Economic Security of an Enterprise: A Textbook*. VNTU, 2017.
8. Plekan, M. V., and V. P. Martyniuk. "Features of Accounting and Taxation of Export-Import Operations in Wartime." *Economy and Society*, no. 45, 2022, economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1932. Accessed 12 Mar. 2025.
9. The Verkhovna Rada of Ukraine. Regulations on Documentary Support of Accounting Records: Order of the Ministry of Finance of Ukraine No. 88 of 09.03.2023, zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0168-95. Accessed 1 Mar. 2025.
10. "On the Features of Conducting and VAT Taxation of Export Operations with Certain Types of Goods." State Tax Service of Ukraine, tax.gov.ua/nove-pro-podatki--novini-/797661.html?utm_source=chatgpt.com. Accessed 2 Mar. 2025.
11. Skrypyuk, S., O. Protsevyat, and O. Voronova. "Features of Foreign Economic Activity Regulation During Martial Law." *Economy and Society*, no. 38, 2022, <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-47>. Accessed 12 Apr. 2025.
12. Tanasieva, M. M. *Accounting and Taxation of Foreign Economic Activity: A Textbook*. Tekhnodruk, 2021.
13. Tomash, M. "Taxation of International Trade Operations." *Legal Newspaper*, yur-gazeta.com/publications/practice/inshe/opodatkovannya-mizhnarodnih-torgovelnih-operaciy.html. Accessed 16 Mar. 2025.
14. Toporkova, O. A. "Legal Aspects of Settlement Operations of Foreign Economic Entities under Martial Law." *Economic and Legal Aspects of Management: Current State, Efficiency and Prospects: Proceedings of the 8th Int. Sci.-Pract. Conf.*, 2022, pp. 590–592.
15. "Ukrainian Export 2024." Ministry of Economy of Ukraine, me.gov.ua/News/Detail/c002eb6c-48b5-4e33-b819-53c8c2ea237b?lang=uk-UA. Accessed 12 Mar. 2025.
16. Financial, Tax, and Statistical Reporting Forms of LLC "Tekhnokap UA" for 2022–2024.
17. The Verkhovna Rada of Ukraine. Civil Code of Ukraine: Law of Ukraine No. 435-IV of 10.01.2025, zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15. Accessed 12 Apr. 2025.
18. Tsitska, N., Z. Myronchuk, O. Maletska, and P. Tsitskyi. "Assessment and Algorithm of Export Operations of Agricultural Enterprises and Their Reflection in the Accounting System." *Agri-Economics of LNUVMBT*, no. 2 (17), 2024, pp. 38–48, <https://doi.org/10.31734/agrarecon2024.02.115>. Accessed 12 Apr. 2025.
19. Tsitska, N., Z. Myronchuk, P. Tsitskyi, and O. Maletska. "International Accounting and Reporting Standards as a Necessity for Accounting Support of Agricultural Enterprises in Modern Conditions." *Agro-Industrial Economy*, no. 31, 2024, pp. 80–87.
20. Chyrkova, Yu., and B. Tkachuk. "Features of Taxation of Foreign Economic Operations During Martial Law in Ukraine." *Economy and Society*, no. 40, 2022, <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-76>. Accessed 17 Mar. 2025.

Дата подання: 25.04.2025

ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНА ПІДТРИМКА ПІДПРИЄМНИЦТВА
ACCOUNTING AND ANALYTICAL SUPPORT OF ENTERPRISES

УДК 657.1.011.56

doi: <https://doi.org/10.15330/apred.1.21.416-423>

Бабій В.Т.

**ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ОБЛІКУ ВИТРАТ ОПЕРАЦІЙНОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Карпатський (Прикарпатський) національний
університет імені Василя Стефаника,
Міністерство освіти і науки України,
кафедра обліку і оподаткування,
вул. Шевченка, 57, м. Івано-Франківськ,
76000, Україна,
тел.: (0342) 55-32-32,
e-mail: volodymyr.babii.23@pnu.edu.ua
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-9613-4955>

Анотація. Стаття присвячена дослідженню сутності витрат як економічної категорії, що має вирішальне значення для ефективного функціонування підприємства. Витрати є основним елементом управлінської системи, надаючи необхідну інформацію для прийняття рішень, які впливають на фінансові результати та стабільність підприємства. Окрім того, належна організація обліку витрат забезпечує прозорість фінансових потоків і сприяє зниженню витрат, що, в свою чергу, підвищує загальну ефективність діяльності підприємства.

Метою статті є всебічне дослідження сутності витрат як економічної категорії, аналіз підходів до їх трактування в науковій літературі та нормативно-правових актах, а також обґрунтування ефективної організації обліку витрат операційної діяльності підприємства як складової управлінської системи. Для досягнення мети статті використано сукупність наукових методів дослідження. Зокрема, застосовано метод аналізу для вивчення категорії «витрати», порівняльний метод для зіставлення підходів до визначення витрат у нормативних джерелах і наукових працях, логічний метод для обґрунтування структури системи обліку витрат, а також системний підхід для комплексного розгляду організації обліку витрат з метою підвищення ефективності управління підприємством.

Науковою новизною статті є систематизація підходів до визначення сутності витрат як економічної категорії, зокрема їх аналіз у контексті чинного законодавства та наукових поглядів. В роботі запропоновано уточнення поняття витрат через порівняння різних підходів, що дозволяє глибше зрозуміти їх вплив на результати діяльності підприємства. Особлива увага приділена організації обліку витрат операційної діяльності, що включає розробку класифікації витрат, вибір методів їх оцінки та формування облікової політики. Крім того, в статті акцентується на інтеграції облікової системи з іншими інформаційними підсистемами підприємства, що забезпечує комплексний підхід до управління витратами та підвищення аналітичної гнучкості в управлінні фінансовими потоками.

Результати дослідження підтверджують важливість раціональної організації обліку витрат операційної діяльності для забезпечення фінансової стабільності підприємства. Розробка чіткої системи обліку дозволяють знижувати витрати та підвищувати економічні вигоди підприємства.

Ключові слова: операційні витрати, організація обліку, управлінські рішення, облікова політика, операційна діяльність.

**THEORETICAL ASPECTS OF ORGANIZING THE ACCOUNTING OF
OPERATING EXPENSES OF AN ENTERPRISE**

Vasyl Stefanyk Precarpathian National University,
Ministry of Education and Science of Ukraine,
Department of Accounting and Taxation,
Shevchenko str., 57, Ivano-Frankivsk,
76010, Ukraine,
tel.: (0342) 55-32-32,
e-mail: volodymyr.babii.23@pnu.edu.ua
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-9613-4955>

Abstract. The article is devoted to the study of the essence of expenses as an economic category that plays a crucial role in the effective functioning of an enterprise. Expenses represent a fundamental element of the management system, providing essential information for decision-making processes that impact the financial outcomes and stability of the enterprise. Furthermore, proper organization of expense accounting ensures transparency of financial flows and contributes to cost reduction, thereby enhancing the overall efficiency of the enterprise's operations.

The aim of the article is to conduct a comprehensive analysis of the essence of expenses as an economic category, examine the approaches to their interpretation in academic literature and legal regulations, and justify the effective organization of accounting for operating expenses as a key component of the enterprise's management system. To achieve this objective, a set of scientific research methods was employed. In particular, the analysis method was used to study the category of «expenses», the comparative method – to contrast definitions found in legal documents and academic works, the logical method – to justify the structure of the expense accounting system, and the systems approach – to comprehensively examine the organization of expense accounting in the context of enhancing enterprise management efficiency.

The scientific novelty of the article lies in the systematization of approaches to defining the essence of expenses as an economic category, particularly through the analysis of current legislation and scholarly perspectives. The paper offers a clarified definition of expenses based on a comparative analysis of various approaches, which enables a deeper understanding of their impact on enterprise performance. Special attention is given to the organization of accounting for operating expenses, which includes the development of expense classification, the choice of valuation methods, and the formation of accounting policies. Additionally, the article emphasizes the importance of integrating the accounting system with other enterprise information subsystems, ensuring a comprehensive approach to expense management and enhancing analytical flexibility in managing financial flows.

The research results confirm the importance of a rational organization of operating expense accounting in ensuring the financial stability of an enterprise. The development of a clear accounting system contributes to cost reduction and increases the economic benefits of the enterprise.

Keywords: operating expenses, accounting organization, managerial decisions, accounting policy, operating activities.

Вступ. У сучасних умовах господарювання ефективно управління витратами операційної діяльності є одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності та фінансової стабільності підприємства. Раціональна організація обліку витрат дає змогу не лише своєчасно отримувати достовірну інформацію про витрати, а й здійснювати аналіз ефективності використання ресурсів, приймати обґрунтовані управлінські рішення, планувати діяльність і прогнозувати результати.

Витрати операційної діяльності охоплюють широкий спектр економічних процесів, пов'язаних із основною діяльністю підприємства. Саме тому виникає потреба в теоретичному обґрунтуванні підходів до організації їх відображення в обліку.

Теоретичні засади обліку витрат створюють фундамент для побудови ефективної системи управлінського та фінансового обліку, що відповідає вимогам законодавства, стандартам бухгалтерського обліку та потребам внутрішніх користувачів інформації.

Сукупність процесів збирання, обробки та надання підсумкової обліково-економічної інформації щодо витрат підприємства й калькулювання собівартості продукції становить одну з найважливіших підсистем бухгалтерського обліку. Дана підсистема має безпосередній вплив на поточні результати діяльності підприємства. Для її ефективного функціонування необхідно створити обґрунтований проект організації обліку витрат, адаптований до специфіки конкретного суб'єкта господарювання.

Проблематика обліку операційних витрат підприємства була предметом досліджень багатьох науковців. Так, Аверкін Я. Ф. досліджував проблемні аспекти управлінського обліку витрат операційної діяльності [1]. Грицай О., Паньків М., Кут Д. та Войтан Г. аналізували операційні витрати підприємства та окреслили шляхи вдосконалення їх обліку [2]. Жидкова В. у своїй роботі розкрила обліково-аналітичний аспект управління операційними витратами добувного підприємства [3]. Манойленко О., Давидюк Т. та Шевченко М. вивчали специфіку обліку витрат в автотранспортній галузі та запропонували напрями його вдосконалення [4]. Акімова Т., Распопова Ю. та Волященко І. обґрунтували новий методичний підхід до організації обліку витрат на виробництві [5]. Таким чином, раціональна організація обліку витрат виступає не лише інструментом контролю, а й важелем оптимізації господарських процесів, що вимагає глибокого наукового осмислення та подальшого вдосконалення.

Постановка завдання. Метою статті є всебічне дослідження сутності витрат як економічної категорії, аналіз підходів до їх трактування в науковій літературі та нормативно-правових актах, а також обґрунтування ефективної організації обліку витрат операційної діяльності підприємства як складової управлінської системи.

З метою реалізації поставленої у статті мети було застосовано сукупність наукових методів дослідження. Зокрема, використано метод аналізу для вивчення змісту економічної категорії «витрати»; порівняльний метод – для зіставлення підходів до визначення витрат у нормативних джерелах та працях науковців; логічний метод – для обґрунтування структури системи обліку витрат; а також системний підхід, що дозволив комплексно розглянути елементи організації обліку витрат у контексті підвищення ефективності управління підприємством.

Результати. Витрати становлять складну та значущу економічну категорію, яка відіграє ключову роль у формуванні фінансових результатів діяльності підприємства. Вони є одним із головних елементів інформаційної системи управління як у масштабах підприємства загалом, так і на рівні його окремих структурних підрозділів. Інформація про витрати має стратегічне значення, оскільки саме вона лежить в основі цінової політики, відображає рівень організації та технологічного забезпечення виробництва, а також дає змогу оцінити ефективність ведення господарської діяльності через співвідношення витрат і отриманих результатів. Рівень витрат істотно впливає на фінансову стійкість підприємства та є ключовим показником ефективності його функціонування.

На сьогодні в науково-економічній літературі відсутнє уніфіковане тлумачення поняття витрат. У зв'язку з цим доцільно розглянути їх сутність з огляду на положення чинного законодавства та підходи, запропоновані науковцями (табл. 1).

Таким чином, проаналізувавши погляди різних науковців та офіційні визначення витрат, закріплені на законодавчому рівні, ми прийшли до висновку, що витрати є сукупністю факторів, які впливають на діяльність підприємства і в подальшому спричиняють зниження економічних вигод.

Підходи до дефініції поняття «витрати»

Table 1

Approaches to the definition of the concept of «expenses»

Джерело даних	Визначення	Підхід
Закон України «Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні»	скорочення економічних вигод, яке проявляється через зниження активів або зростання зобов'язань, що в результаті веде до зменшення власного капіталу	Нормативний підхід
НП(С)БО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»	зменшення економічних вигод, яке проявляється у формі зменшення активів або зростання зобов'язань, що в підсумку веде до зниження власного капіталу підприємства, за винятком випадків, коли зменшення капіталу відбувається внаслідок його вилучення або розподілу між власниками	
НП(С)БО 16 «Витрати»	витратами вважаються ті, які призводять до зменшення активів або збільшення зобов'язань	
Податковий кодекс України	сума всіх витрат платника податків у грошовій, матеріальній або нематеріальній формі, що здійснюються для ведення господарської діяльності	Ресурсний підхід
Бутинець Ф.Ф.	грошове відображення обсягу ресурсів, витрачених у процесі виробництва, величину яких можна безпосередньо зв'язати з певним видом продукції	
Турило А.М., Кравчук Ю.Б. та Турило А.А.	вартісне відображення загальної кількості спожитих ресурсів, що необхідні для досягнення поставленої мети	
Кудлак В.Я. та Мессарош А. В.	ресурси, спожиті в грошовому вимірі (трудові, матеріальні, нематеріальні та фінансові), для досягнення підприємством визначеної мети, здебільшого пов'язаної з виробництвом і реалізацією товарів та послуг	
Терещенко Л.О. та Матієнко-Зубенко І.І.	загальна сума фактичних витрат на виробництво та реалізацію продукції, що включає використання ресурсів і грошових коштів	
Козак В.Г.	одна з ключових категорій управлінського обліку, яка дозволяє здійснювати якісну оцінку діяльності підприємства	Управлінський підхід
Сопко В.В.	процес трансформації грошей у ресурси для здійснення господарської діяльності	

Джерело: систематизовано автором на основі [6-15].

До витрат підприємства відносяться витрати, що виникають в процесі звичайної, фінансової та інвестиційної діяльності. Найбільшу частку серед них займають витрати операційної діяльності.

Згідно з УП(С)БО 16 «Витрати», операційні (основні) витрати – це витрати, пов'язані з виробництвом і реалізацією продукції (товарів, послуг), що є основною метою діяльності підприємства та забезпечують значну частину його доходів. Операційні витрати підприємства включають витрати на виробництво, загальновиробничі витрати, адміністративні витрати, витрати на збут, а також інші витрати, пов'язані з операційною діяльністю [8].

Організація обліку витрат операційної діяльності передбачає розробку чіткої системи класифікації витрат, їх обліку та контролю, що дозволяє отримувати достовірну інформацію про витрати на кожному етапі діяльності підприємства [16, с.

64]. До її основних елементів належать визначення складу витрат, вибір методів їх оцінки та формування фінансової звітності відповідно до вимог нормативно-правових актів. Така організація дозволяє не лише ефективно планувати діяльність, але й контролювати використання ресурсів, забезпечувати зниження витрат та підвищення прибутковості підприємства. Основні аспекти організації обліку витрат операційної діяльності підприємства наведено на рис. 1.

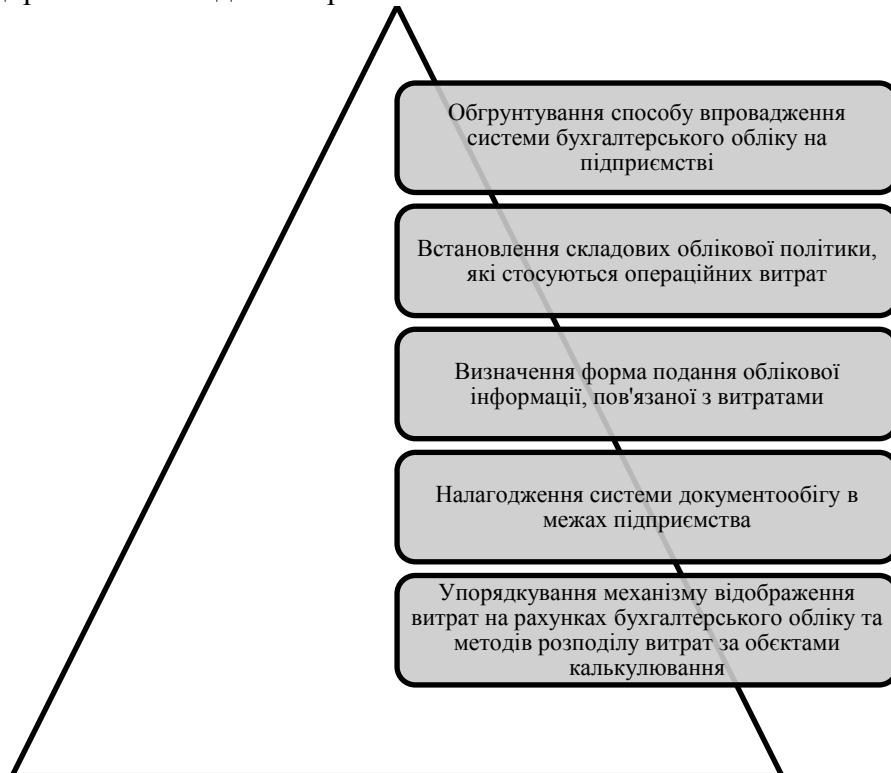


Рис. 1 Основні аспекти організації обліку витрат операційної діяльності підприємства

Fig 1. Key aspects of the organization of operating expenses accounting at the enterprise

Джерело: самостійно розроблено автором.

Вибір способу впровадження системи бухгалтерського обліку на підприємстві є стратегічним рішенням, яке визначає ефективність управління фінансово-господарською діяльністю. Такий підхід повинен базуватись на аналізі організаційної структури підприємства, масштабів його діяльності, галузевих особливостей та технічного забезпечення. Раціонально побудована система обліку має відповідати законодавчим вимогам, забезпечувати достовірність та повноту облікової інформації, а також створювати передумови для аналітичної обробки даних, необхідних для прийняття управлінських рішень. Важливо враховувати також можливість інтеграції облікової системи з іншими інформаційними підсистемами підприємства для забезпечення комплексного підходу до управління.

Формування облікової політики підприємства виступає одним із фундаментальних етапів організації обліку операційних витрат. Цей процес охоплює встановлення принципів визнання, класифікації та оцінки витрат, що виникають у процесі основної діяльності. Доцільним є чітке розмежування прямих і непрямих витрат, а також закріплення методологічного підходу до формування собівартості продукції чи послуг. У структурі облікової політики визначаються також порядок списання витрат, принципи розподілу загальновиробничих витрат і правила обліку витрат майбутніх періодів, що сприяє забезпеченню методологічної єдності в обліку та підвищенню рівня достовірності аналітичної інформації.

Розробка ефективної системи збирання, фіксації та зберігання облікової інформації передбачає обґрунтований вибір форм первинних документів і облікових реєстрів, які забезпечують відображення витрат. Як носії інформації можуть застосовуватися як традиційні паперові документи, так і сучасні електронні форми в межах автоматизованих інформаційних систем. Ключовими критеріями вибору виступають обсяги облікових операцій, технічне забезпечення підприємства та рівень автоматизації управлінських процесів. Раціонально підібрані носії даних сприяють підвищенню точності, повноти та оперативності формування інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень.

Раціональна організація документообігу є важливою складовою облікової системи, що забезпечує безперервність та ефективність процесів обліку витрат. Вона включає розробку маршрутів руху документів, закріплення відповідальності за кожен етап обробки, а також встановлення термінів їх складання, подання та зберігання. Наявність упорядкованого документообігу сприяє зниженню ризику допущення помилок, усуненню дублювання інформації та забезпеченню належного контролю за обліковими процесами. В умовах цифрової трансформації дедалі більшого значення набувають електронні документи та автоматизовані системи документообігу.

Встановлення механізму відображення витрат на рахунках бухгалтерського обліку є важливою передумовою формування достовірної інформації про витрати операційної діяльності. Цей процес включає визначення структури аналітичного й синтетичного обліку відповідно до вимог чинного Плану рахунків, а також вибір підходів до розподілу витрат за видами продукції, послуг або іншими об'єктами калькулювання. Вибір методу калькулювання – зокрема, нормативного, позамовного чи попроцесного – має базуватися на особливостях виробничої діяльності підприємства. Застосування адекватної методики дозволяє забезпечити точне визначення собівартості та прийняття обґрунтованих управлінських рішень на основі отриманих показників.

Таким чином, ефективна організація обліку витрат операційної діяльності підприємства ґрунтується на комплексному підході, який охоплює вибір способу впровадження облікової системи, формування облікової політики, визначення оптимальних носіїв інформації, впорядкування документообігу та забезпечення обґрунтованого відображення витрат у бухгалтерському обліку. Кожен із зазначених аспектів відіграє важливу роль у формуванні достовірної, повної та своєчасної інформації про витрати, яка є основою для прийняття ефективних управлінських рішень. Така система дозволяє підприємству не лише відповідати вимогам нормативного регулювання, а й досягати вищої аналітичної гнучкості та фінансової стабільності.

Висновки. Витрати є багатоаспектною економічною категорією, яка має визначальний вплив на фінансові результати підприємства. Їх правильне трактування, облік та управління є основою ефективної господарської діяльності. У процесі дослідження виявлено відсутність єдиного підходу до визначення витрат, що зумовлює необхідність систематизації наукових та нормативних підходів. Аналіз різних дефініцій дозволив виокремити нормативний, ресурсний та управлінський підходи до розуміння сутності витрат, що сприяє глибшому усвідомленню їх ролі в системі управління підприємством.

Раціональна організація обліку операційних витрат передбачає розробку ефективної облікової політики, вибір оптимального способу ведення обліку, впорядкування документообігу та забезпечення точного відображення витрат у бухгалтерських реєстрах. Кожен із зазначених аспектів має стратегічне значення для формування достовірної інформаційної бази, на якій ґрунтуються управлінські рішення щодо оптимізації витрат, підвищення рентабельності та зміцнення фінансової стійкості

підприємства. Таким чином, якісно організований облік витрат є необхідною умовою досягнення підприємством своєї економічної мети в умовах конкурентного середовища.

Подальші перспективи дослідження полягають у поглибленому вивченні методів управління витратами з урахуванням галузевих особливостей підприємств, аналізі впливу цифрових технологій на автоматизацію облікових процесів, а також у розробці інноваційних підходів до калькулювання собівартості продукції. Актуальним напрямом є також інтеграція облікової інформації з аналітичними платформами для підвищення якості управлінських рішень в умовах динамічного ринкового середовища.

1. Аверкин Я.Ф. Проблемні аспекти управлінського обліку витрат операційної діяльності. *Економіка, управління та адміністрування*. 2020. № 3(93). С. 15–22.
2. Грицай О., Паньків М., Кут Д., Войтан Г. Аналіз операційних витрат підприємства та шляхи вдосконалення їх обліку. *Економіка, підприємництво, менеджмент*. 2021. № 1. С. 43058.
3. Жидкова В. Управління операційними витратами добувного підприємства: обліково-аналітичний аспект. *Економіка та суспільство*. 2021. № 32. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-68>
4. Манойленко О., Давидюк Т., Шевченко М. Напрями удосконалення управлінського обліку операційних витрат автотранспортних підприємств. *Цифрова економіка та економічна безпека*. № 8 (08). С. 199–206.
5. Акімова Т., Распопова Ю., Волященко І. Удосконалення методичного підходу до організації обліку витрат виробництва. *Сталий розвиток економіки*. № (2 (53)). С. 107–114.
6. Закон України «Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 р. № 996 – XIV. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14> (дата звернення: 18.04.2025).
7. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» від 07.02.2013 № 73 (зі змінами і доповненнями). URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13> (дата звернення: 18.04.2025).
8. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку №16 «Витрати» від 31.12.1999 р. № 318 (зі змінами і доповненнями). URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00> (дата звернення: 18.04.2025).
9. Податковий кодекс України від 02.12.2010 р. № 2755-VI. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 18.04.2025).
10. Бутинець Ф.Ф. Витрати виробництва та їх класифікація для потреб управління. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2012. № 1. С. 11–18.
11. Турило А.М., Кравчук Ю.Б., Турило А.А. Управління витратами підприємства: навч. посібник. К. : Центр навчальної літератури, 2006. 120 с.
12. Кудлак В. Я., Мессарош А. В. Сутність та структура витрат підприємства. *Актуальні задачі сучасних технологій*: тези VI Міжнар. наук.- техн. конферен. молодих учених та студентів. (16-17 листопада 2017 р.). Тернопіль, 2017. С. 189–190.
13. Терещенко Л.О., Матієнко-Зубенко І.І. Інформаційні системи і технології обліку: навчальний посібник. К.: КНЕУ, 2014. с.187 .
14. Козак В.Г. Визначення поняття «витрати» та їх оцінка. *Реформування економіки України: стан та перспективи*: зб. матеріалів ІУ Міжнар. наук.-практ. конф. (26–27 листопада 2009 р., м. Київ). К., 2009. С. 129–131.
15. Сопко В.В. Бухгалтерський облік в управлінні підприємством: навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2006. 526 с.
16. Чернишова Л.І. Особливості формування системи управління витратами вітчизняних підприємств. *Інноваційна економіка*. 2014. № 3 (52). С. 61–68.

References

1. Averkyn, Ya.F. "Problem Aspects of Managerial Accounting of Operating Expenses." *Ekonomika, Upravlinnia ta Administruvannia*, no. 3(93), 2020, pp. 15–22.
2. Hrytsai, O., M. Pankiv, D. Kut, and H. Voitan. "Analysis of Operating Expenses of the Enterprise and Ways to Improve Their Accounting." *Ekonomika, Pidpryemnytstvo, Menedzhment*, no. 1, 2021, p. 43058.
3. Zhydkova, V. "Management of Operating Expenses of a Mining Enterprise: Accounting and Analytical Aspect." *Ekonomika ta Suspilstvo*, no. 32, 2021, <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-68>. Accessed 18 Apr. 2025.
4. Manoilenko, O., T. Davydiuk, and M. Shevchenko. "Directions for Improving the Managerial Accounting of Operating Expenses of Motor Transport Enterprises." *Tsyfrova Ekonomika ta Ekonomichna Bezpeka*, no. 8(08), pp. 199–206.

5. Akimova, T., Yu. Raspopova, and I. Voliashchenko. "Improving the Methodological Approach to the Organization of Production Cost Accounting." *Stalyi Rozvytok Ekonomiky*, no. 2(53), pp. 107–114.
6. Law of Ukraine "On Accounting and Financial Reporting in Ukraine" dated July 16, 1999, No. 996-XIV⁶ zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14. Accessed 18 Apr. 2025.
7. National Accounting Standard (NAS) 1 "General Requirements for Financial Reporting" dated Feb. 7, 2013, No. 73 (with amendments), zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13. Accessed 18 Apr. 2025.
8. National Accounting Standard (NAS) 16 "Expenses" dated Dec. 31, 1999, No. 318 (with amendments), zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00. Accessed 18 Apr. 2025.
9. Tax Code of Ukraine dated Dec. 2, 2010, No. 2755-VI, zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17. Accessed 18 Apr. 2025.
10. Butynets, F.F. "Production Costs and Their Classification for Management Purposes." *Problems of Theory and Methodology of Accounting, Control and Analysis*, no. 1, 2012, pp. 11–18.
11. Turilo, A.M., Yu.B. Kravchuk, and A.A. Turilo. *Enterprise Cost Management: Textbook*. Center for Educational Literature, 2006.
12. Kudlak, V.Ya., and A.V. Messarosh. "The Essence and Structure of Enterprise Expenses." *Actual Problems of Modern Technologies: Abstracts of the 6th International Scientific and Technical Conference of Young Scientists and Students (Ternopil, Nov. 16–17, 2017)*. Ternopil, 2017, pp. 189–190.
13. Tereshchenko, L.O., and I.I. Matiienko-Zubenko. *Information Systems and Technologies in Accounting: Textbook*. KNEU, 2014, p. 187.
14. Kozak, V.H. "Definition of the Concept 'Expenses' and Their Evaluation." *Reforming the Economy of Ukraine: State and Prospects: Proceedings of the 4th International Scientific and Practical Conference (Kyiv, Nov. 26–27, 2009)*, 2009, pp. 129–131.
15. Sopko, V.V. *Accounting in Enterprise Management*. KNEU, 2006.
16. Chernyshova, L.I. "Features of the Formation of the Cost Management System of Domestic Enterprises." *Innovative Economy*, no. 3 (52), 2014, pp. 61–68.

Дата подання: 29.04.2025

ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА
ECONOMIC SECURITY

УДК 338.2:336.1:338.43:355.4 (477)

doi: <https://doi.org/10.15330/apred.1.21.424-435>

Москвічова О.С.

**ДЕРЖАВНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ
ВОЄННОГО СТАНУ**

Національний університет біоресурсів і
природокористування України,
Міністерство освіти і науки України,
кафедри публічного управління, менеджменту
інноваційної діяльності та дорадництва,
вул. Героїв Оборони, 11, м. Київ,
03041, Україна,
тел.: +380673015151,
e-mail: devenezia@nubip.edu.ua
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0763-9929>

Анотація. Стаття спрямована на дослідження державного забезпечення економічної безпеки України в умовах воєнного стану. Мета дослідження полягає в аналізі основних загроз економічній безпеці держави в період війни та розроблення комплексних підходів до зміцнення фінансової, енергетичної, продовольчої та технологічної безпеки.

У роботі використано методи системного аналізу, порівняльно-історичний метод, структурно-функціональний підхід, індуктивно-дедуктивний аналіз, а також елементи прогнозування соціально-економічних процесів.

Наукова новизна. Вперше у комплексному вигляді розглянуто взаємозв'язок фінансової, енергетичної, військово-економічної та продовольчої безпеки в умовах воєнного стану України. Обґрунтовано необхідність розосереджених стратегічних резервів продовольства та адаптивних моделей управління релокованими виробництвами.

У роботі проаналізовано сучасні загрози для фінансової стійкості держави, включно з ростом зовнішнього боргу та ризиками дефолту через умови міжнародних кредитних зобов'язань. Підкреслено взаємозв'язок між рівнем фінансової безпеки, інвестиційним кліматом та відбудовою післявоєнної економіки.

Встановлено, що в умовах війни зростає роль держави як активного учасника економічних процесів: планування, стратегічного регулювання, захисту внутрішнього ринку та стимулювання розвитку національного виробництва. Наголошено на важливості адаптації до змінених умов міжнародної конкуренції та активізації політики економічного суверенітету. Зроблено висновок, що забезпечення економічної безпеки вимагає комплексного підходу, що поєднує реформування внутрішніх секторів, інтеграцію до світових економічних процесів, мобілізацію ресурсів та зміцнення стійкості до зовнішніх загроз.

Практична значущість. Отримані результати можуть бути використані для розробки державних стратегій економічного відновлення України, вдосконалення механізмів реагування на надзвичайні ситуації, планування післявоєнної реконструкції країни, а також для підвищення стійкості національної економіки в умовах глобальних викликів.

Ключові слова: економічна безпека, фінансова стабільність, енергетична безпека, аграрний сектор, глобалізація, воєнний стан, стратегічне планування, державне регулювання, продовольча безпека, релокація виробництва.

THE STATE ENSURANCE OF ECONOMIC SECURITY OF UKRAINE IN CONDITIONS OF MARTIAL STATE

The National University of Life and Environmental
Sciences of Ukraine,
Ministry of Education and Science of Ukraine,
Department of Public Administration, Innovation
Management and Consulting,
Heroiv Oborony Str.11, Kyiv,
03041, Ukraine,
tel. +380673015151,
e-mail: devenezia@nubip.edu.ua
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0763-9929>

Abstract. The article is aimed at studying the state provision of economic security of Ukraine under martial law. The purpose of the study is to analyze the main threats to the economic security of the state during the war and to develop comprehensive approaches to strengthening financial, energy, food and technological security.

The work uses the methods of system analysis, comparative-historical method, structural-functional approach, inductive-deductive analysis, as well as elements of forecasting socio-economic processes.

Scientific novelty. For the first time, the relationship between financial, energy, military-economic and food security under martial law in Ukraine is considered in a comprehensive way. The need for dispersed strategic food reserves and adaptive models of management of relocated production is substantiated.

The paper analyzes modern threats to the financial stability of the state, including the growth of external debt and the risks of default due to the conditions of international credit obligations. The impact of globalization on economic security and the need to intensify state regulation of economic processes is described.

It is established that in wartime conditions, the role of the state as an active participant in economic processes increases: planning, strategic regulation, protection of the domestic market and stimulation of the development of national production. The importance of adaptation to the changed conditions of international competition and the intensification of the policy of economic sovereignty is emphasized. It is concluded that ensuring economic security requires a comprehensive approach that combines the reform of internal sectors, integration into world economic processes, mobilization of resources and strengthening resilience to external threats.

Practical significance. The results obtained can be used to develop state strategies for the economic recovery of Ukraine, improve emergency response mechanisms, plan the post-war reconstruction of the country, as well as to increase the resilience of the national economy in the face of global challenges.

Key words: economic security, financial stability, energy security, agrarian sector, globalization, martial law, strategic planning, state regulation, food security, relocation of production.

Вступ. У сучасних умовах воєнного стану питання економічної безпеки набуває особливої актуальності для забезпечення стійкості, життєздатності та суверенітету держави. Економіка в умовах збройного конфлікту перетворюється не лише на базу підтримки життєдіяльності суспільства, але й на ключовий інструмент національної оборони, дипломатичної взаємодії та стратегічної мобілізації ресурсів. З огляду на загострення зовнішніх загроз, руйнування інфраструктури, міграційні процеси та економічну вразливість, потреба у глибокому дослідженні механізмів забезпечення економічної безпеки стала критично важливою.

Проблематика економічної безпеки активно досліджується сучасними вітчизняними та зарубіжними науковцями, серед яких варто відзначити праці О. Барановського, В. Гееця, А. Гукалюка [6], З. Залози [7], Б. Косович [6], І. Михасюка [6, 7], В. Руденко [1], О. Сухай [7], а також актуальні дослідження в рамках міжнародних економічних організацій. Вчені підкреслюють важливість фінансової стабільності, енергетичної автономії, розвитку технологічного потенціалу та продовольчої безпеки як базових складових економічної стійкості держави. Однак, більшість існуючих досліджень аналізують ці компоненти у відносно мирних або посткризових контекстах, тоді як комплексний розгляд економічної безпеки в умовах активної фази збройного конфлікту залишається недостатньо опрацьованим.

Загальна проблема полягає у необхідності комплексного підходу до аналізу економічної безпеки як багатофакторного явища, що включає фінансову, енергетичну, техніко-технологічну, продовольчу й військово-економічну складові, взаємопов'язані із глобалізаційними процесами та специфікою ведення війни у XXI столітті. У межах цієї роботи досліджується саме той аспект економічної безпеки, який стосується забезпечення внутрішньої стійкості держави через розвиток фінансової стабільності, енергетичної незалежності, продовольчої автономії та адаптації агропромислового комплексу в умовах воєнного стану.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю розробки практичних рекомендацій для підвищення стійкості української економіки в умовах триваючої військової агресії та майбутнього післявоєнного відновлення. Саме розуміння комплексного характеру економічної безпеки та механізмів її зміцнення стає запорукою виживання і подальшого розвитку держави у глобалізованому, але нестабільному світі.

Постановка завдання. Метою статті є аналіз основних загроз економічній безпеці держави в період війни та розроблення комплексних підходів до зміцнення фінансової, енергетичної, продовольчої та технологічної безпеки.

Результати. В умовах запровадження воєнного стану питання економічної безпеки держави набуває особливої актуальності. Економіка стає не лише базою для підтримки життєдіяльності суспільства, а й потужним інструментом національної стійкості та оборони. Однією з ключових складових економічної безпеки є фінансова безпека — гарантія стабільності банківської системи та національної валюти, ефективного функціонування державного бюджету, а також здатності протистояти внутрішнім і зовнішнім викликам. Від рівня фінансової безпеки країни залежить її інвестиційний клімат. Фінансова безпеку передбачає захищеність фінансових інтересів не лише держави, а й інших суб'єктів господарювання. Саме їх фінансова стійкість забезпечує ресурсну підтримку армії, гуманітарних програм і сприяє загальній мобілізації країни в умовах загрози [1].

На сьогоднішній день Україна має значно зруйновану енергетичну систему внаслідок терористичних атак РФ. Країни ЄС все більше прагнуть енергетичної незалежності від країни-агресора. Тому вкрай важливою слід вважати енергетичну безпеку, яка відображає захищеність держави від дефіциту енергії та її ціни на внутрішньому ринку. Вона залежить від кількості імпортованих енергоносіїв та країн-експортерів, енергоємності виробництва, розвитку національного паливно-енергетичного комплексу, його технічного та технологічного рівня і, відповідно, собівартості енергії.

Окремо виділяють технічну та технологічну безпеку, як здатність держави забезпечити розробку та впровадження новітніх технологій для випуску конкурентоспроможної продукції. Рівень технічної та технологічної безпеки залежить від

державної підтримки науки, зокрема фундаментально-галузевих науково-дослідних тем, які орієнтовані на ресурсо- та енергоощадні технології, вихід на закордонні ринки.

Від фінансової та техніко-технологічної безпеки залежить безпека військово-економічна. Вона зумовлена рівнем розвитку військово-промислового комплексу, який повинен задовольняти потреби армії і забезпечити експорт продукції військового призначення в інші країни світу, які включені до списку ООН як благонадійні. Так склалось історично, Україна сьогодні стала не лише плацдармом для випробовування сучасної зброї в бою, а й сформувала потужний комплекс для її виробництва. Експорт зброї може зайняти ту експортну нішу, яку колись займала металургія, значна частина якої виготовлялась на зруйнованих ПрАТ «Металургійний комбінат «Азовсталь»» та ПрАТ «Маріупольський металургійний комбінат імені Ілліча».

І, звичайно, продовольча безпека, яка передбачає забезпечення населення країни високоякісними продуктами харчування, гарантоване достатнє харчування у разі стихійного лиха, війни, блокади з боку інших держав. Вона залежить від стану національного агропромислового комплексу та його підтримки державою, земельного законодавства, форм власності та господарювання, а також платоспроможності населення. В умовах воєнного стану в Україні питання продовольчої безпеки - стає ще актуальнішим. Крім того, аграрний потенціал нашої країни значно підтримує нашу військову економіку сьогодні і стане гарним поштовхом для відбудови країни в майбутньому. Адже країни світу умовно поділяються на експортерів і імпортерів продовольства, і саме ця ознака відображає рівень їх економічної незалежності. Для України, яка спеціалізується на сільськогосподарському виробництві, критично важливо не лише забезпечити внутрішні потреби, а й зберігати та нарощувати експортний потенціал.

В останні роки, особливо з початком повномасштабної війни, Україна зіткнулася з рядом серйозних викликів в забезпеченні продовольства:

- руйнування інфраструктури через війну, мінування полів, знищення зерносховищ;
- зниження поголів'я худоби та зменшення виробництва молока;
- блокування портів, що ускладнює експорт і порушує світові ланцюги поставок.

Вищезазначені фактори не тільки послаблює нашу економіку, але й створює загрози глобальній продовольчій стабільності, зокрема для країн, що залежать від українського експорту. Як результат, недоступність їжі, підвищення цін, та навіть — загрози голоду в окремих регіонах.

Станом на червень 2022 року індекс доступності продовольства впав на 47,6% [2], тобто українці могли собі дозволити майже вдвічі менше їжі, ніж до війни. Стан на сьогодні України загалом — у кризовій зоні ризику.

Результати аналізу середньодобової калорійності раціону українців свідчить, що тільки хліб, картопля, овочі й яйця споживаються на рівні або вище норм, а усі інші категорії — недостатньо [2]. Тобто в раціоні українців є серйозна незбалансованість харчування, спричинена як економічними причинами, так і низькою платоспроможністю населення, що призводить до погіршення здоров'я населення.

Забезпечення продовольством на випадок війни — це один із аспектів продовольчої безпеки, який називають резервним або стратегічним компонентом. На жаль, у Маріуполі навесні 2022 року продовольча безпека не спрацювала. Однією із причин стало — нестача резервів. Місто виявилось неготовим до повної ізоляції на тиждень, а тим паче місяці. Звичайно, вплинула і повна блокада міста, будь-яке постачання їжі, води чи медикаментів було зірване; зруйнована інфраструктура, були знищені магазини, склади, пекарні; відсутність електроенергії, водопостачання, опалення; відсутність гуманітарних коридорів.

Маріуполь став одним із найстрашніших прикладів гуманітарної катастрофи внаслідок повної відсутності продовольчої безпеки під час війни. Це свідчить про те, що навіть наявність національних продовольчих резервів не гарантує ефективності, якщо немає можливості оперативно їх доставити. Продовольча безпека в кризових умовах має бути не лише централізованою, а й територіально розосередженою, мобільною і здатною до дій в ізольованих умовах.

Таким чином, для зміцнення стійкості держави до майбутніх викликів необхідно:

- створювати локальні запаси продовольства в уразливих регіонах;
- розробити системи автономного забезпечення водою та харчами;
- посилити законодавчу та інституційну базу реагування на надзвичайні ситуації.

Маріуполь став не лише трагедією, а й сигналом до негайних змін у підходах продовольчої безпеки.

В Україні затяжний кризовий стан, у якому перебувають сільське господарство та інші галузі агропромислового комплексу, призводить до погіршення постачання населення продуктами харчування, створює соціальну напругу в суспільстві. Тому якнайшвидше потрібно реформувати управління в господарствах, ліквідувати збиткові з них і створити нові фермерські або ж кооперативні. Кожне сільськогосподарське підприємство повинно знайти свій шлях і форму. В березні 2020 р. в Україні почався процес зняття мораторію на продаж земель сільськогосподарського призначення, Верховна Рада України прийняла відповідний Закон, який набрав чинності у липні 2021 р. [3]. Це б мало прискорити виведення більшості структур АПК із ринкової стихії, як у країнах Європейського співтовариства, і дало б змогу державі регулювати ціни на головні продукти сільського господарства і, отже, безпосередньо впливати на соціальний захист населення, за допомогою економічних важелів, яким повинен володіти Уряд України, але повномасштабне вторгнення РФ в Україну 24 лютого 2022 р. внесло свої корективи у даний процес. Хоча земельна реформа поволі продовжується незважаючи на всі військові виклики і 1 січня 2024 р. розпочався другий етап – право на купівлю земель сільськогосподарського призначення отримали українські юридичні особи, засновані громадянами України [3].

Водночас загальний рівень безпеки підприємницької діяльності в реальному секторі економіки України, особливо в аграрній сфері, залишається недостатнім. Оскільки нормальний прибуток на вкладений капітал сприймається власником як компенсація за ризик, стає очевидним, що успадкована низька ефективність реального сектору, обумовлена як економічними, так і технологічними чинниками, не здатна забезпечити такий рівень прибутковості, який би відповідав адекватній оплаті ризику.

Відбувається також іноземне інвестування, фінансування небажаних для сторони-донора виробництв із стратегічних, екологічних причин. У першому випадку мова йде про розвиток виробництв, які не передбачають великої концентрації інформаційного ресурсу та кваліфікованих кадрів, а у другому - про політику винесення подалі від метропольних країн, на периферію, екологічно шкідливих потужностей.

Основними показниками економічної безпеки країни є рівень її економічного розвитку, обумовлений величиною виробленого валового внутрішнього продукту на одну особу населення. Відтак рівень економічного розвитку виступає одним з найважливіших показників економічної безпеки, а економічна політика держави є наступним важливим чинником, що впливає на темпи економічного зростання і визначає стан зовнішньої економічної безпеки.

Сьогодні в Україні спостерігається певний дисбаланс в економіці: зростання

економіки, стабільний курс гривні, низька інфляція та зростаючі резерви – це, можна сказати, унікальні показники, для економіки країни, яка воює. Проте все це відбувається на тлі величезного дефіциту бюджету. Ми сьогодні живемо за рахунок фінансових інвестицій різних країн світу. Наш зовнішній державний борг невпинно росте. І після завершення війни – це може призвести до дефолту країни. Нещодавно Україна не змогла досягти домовленості з інвесторами щодо реструктуризації боргу на суму \$2,6 млрд. дол. США, що створює ризик дефолту вже наприкінці травня 2025 року. Цей борг пов'язаний із ВВП-варіантами — цінними паперами, випущеними у 2015 році, виплати за якими залежать від темпів зростання економіки. Оскільки у 2023 році зростання ВВП України перевищило 3%, виникла необхідність виплатити близько \$600 млн. [4]. Проте Міністерство фінансів вважає, що ці варіанти більше не відповідають реаліям, оскільки зростання економіки є лише частковим відновленням після значного падіння через війну. Якщо угоди про реструктуризацію не буде досягнуто до кінця травня, Україна може опинитися перед необхідністю оголосити дефолт за цими зобов'язаннями. Хоча Міністерство фінансів заявило про намір продовжити переговори з інвесторами та розглянути всі можливі варіанти вирішення ситуації [5]. Ця ситуація підкреслює важливість фінансової безпеки як ключового елементу економічної безпеки держави, особливо в умовах воєнного стану.

Щодо рівня забезпечення зовнішньоекономічної безпеки держави, то тут важливою є насамперед оцінка кредитоспроможності країни, для чого використовуються різні показники. Найпоширенішими є, крім обсягу золотовалютних резервів країни, такі індикатори, як співвідношення річного обсягу експорту і зовнішнього боргу, а також відношення річного експорту до виплат.

Зовнішні кредити країн Центральної та Східної Європи (ЦСЄ) переважно спрямовуються на стимулювання зовнішньоекономічної діяльності, у тому числі й експорту. У продовж останніх років в багатьох з них спостерігається значне зростання експорту, що поліпшує перераховані вище співвідношення і, як наслідок, підвищує кредитоспроможність цих держав, у тому числі й України.

В умовах глобалізації та триваючої агресії проти України формування механізмів регулювання світової економіки має ґрунтуватися не лише на добровільних угодах, а й на принципах колективної економічної безпеки. Держави повинні не тільки дотримуватися багатосторонніх договорів, а й активно підтримувати країни, що борються за свою незалежність та демократичні цінності.

Участь України в міжнародних організаціях, зокрема СОТ та угодах з ЄС, відкриває нові можливості для розширення експорту товарів і послуг на недискримінаційних засадах, захисту від необґрунтованих торговельних обмежень та залучення іноземних інвестицій для повоєнної відбудови.

Сьогодні українське підприємництво стикається з новими викликами: необхідністю відновлення виробничих потужностей, посиленням енергетичної автономії та інтеграцією у глобальні виробничо-логістичні ланцюги. Підвищення конкурентоспроможності на світових ринках має базуватися на розвитку високотехнологічних, інноваційних та екологічно чистих галузей.

В сучасних умовах конкуренція перемістилася з рівня національних економік до рівня міжсекторальної боротьби транснаціональних компаній та стратегічних альянсів. Оскільки окремі гравці дедалі частіше втрачають національну приналежність, актуалізується необхідність у розробці спільних правил конкуренції та механізмів багатюрисдикційного регулювання. Спеціальні організаційні структури повинні вирішувати питання взаємодії економічних законодавств різних країн, уникаючи

глобальних ризиків для економічної безпеки.

Одночасно особливу роль відіграє застосування міжнародних економічних санкцій проти держав-агресорів та захист стратегічних секторів економіки від зовнішніх загроз. Економічна безпека України сьогодні — це не лише питання розвитку, а й питання виживання та зміцнення позицій на світовій арені.

Таким чином, без гармонізації процесів розвитку виробництва, торгівлі й конкурентного регулювання на міждержавному рівні негативні наслідки можуть стати такими ж масштабними, як і виклики, що породжує глобалізований світ.

Глобальні трансформації світової економіки відкривають нові ринки збуту та інноваційні центри, що обумовлює необхідність відкритості підприємств до зовнішнього середовища. Проте процес глобалізації не призводить до ліквідації національних кордонів; навпаки, спостерігається посилення національних особливостей у регіональному розвитку. Прикладами цього є процеси перебудови інституційних моделей капіталізму в країнах Південно-Східної Азії.

Для України питання впливу валютної нестабільності набуває особливої гостроти в умовах повномасштабної війни. Зміни відносної вартості національної валюти, викликані зовнішніми й внутрішніми шоками, вже призвели до зниження обсягу ВВП, розрахованого у валютному еквіваленті [2]. Прогнозується, що в середньостроковій перспективі стійкість валют країн із перехідною економікою залежатиме від ефективності внутрішніх реформ, обсягів міжнародної підтримки та інтеграції до європейського економічного простору.

Водночас приєднання України до внутрішнього ринку ЄС, а не лише валютної інтеграції, є пріоритетом економічної політики. Умови валютно-фінансової кризи в Україні характеризуються не тільки нестачею ліквідності, а й дестабілізацією соціальних програм, зростанням соціальної напруги та ризиками поглиблення бідності.

Наслідки війни першочергово вразили стратегічні галузі економіки, такі як металургія, енергетика, агропромисловий комплекс та інфраструктура. Подальше зниження інвестиційної активності та руйнування виробничих потужностей посилюють структурні деформації економіки.

Крім того, неузгодженість дій державних інституцій створює можливості для зростання тіньових економічних практик: ухилення від оподаткування, фінансового шахрайства, фіктивного підприємництва та розкрадання державних ресурсів. У цих умовах спостерігається скорочення підприємництва у сфері матеріального виробництва та перерозподіл економічної активності на користь посередницьких структур і торгівлі.

Важливим наслідком стало зростання імпорту іноземної продукції за рахунок державних коштів, що послаблює конкурентні позиції національного виробника і створює ризики для економічного суверенітету. Лобіювання інтересів іноземних компаній без належного захисту вітчизняного бізнесу поглиблює кризові явища: зростання безробіття, посилення соціальної нерівності та загрозу посилення організованої злочинності.

Таким чином, сучасна економічна ситуація в Україні вимагає комплексних заходів, спрямованих на відновлення виробничого потенціалу, зміцнення валютно-фінансової стабільності, боротьбу з тіньовою економікою та забезпечення умов для стійкого економічного розвитку у післявоєнний період.

Стратегічними питаннями зовнішньоекономічної безпеки для підприємств є такі: з якими продуктами і на яких ринках можна добитися успіху, як можна організувати для цього по-новому ланцюг створення вартості, як розширити пропозицію технологій і закріпити позиції на ринку шляхом купівлі інших підприємств як вітчизняних, так і зарубіжних [6].

Не менш важливим стосовно економічної безпеки є те, що глобалізація сьогодні виступає як чиста конкуренція, в якій нема визначених меж і твердих правил, навпаки, правила гри постійно змінюються. Тому успішна глобалізація потребує перш за все регулювання підприємництва як процесу. Впевненість в глобальній грі може бути забезпечена тільки завдяки власному компетентному управлінню, розробці ефективних стратегій, оволодінню комплексними структурами, оптимізації транснаціональних процесів і підготовці кваліфікованого міжнародного персоналу. Успіх глобалізації цієї чи іншої корпорації, як і цілої країни, залежить від вдалого управління з боку керівників компаній, окремих підприємств і держави як регулятора. Йдеться про посилення регуляторної ролі держави, регіонів і компаній у підвищенні конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. Урядові структури повинні бути спрямовані передусім на підтримку закордонних операцій «своїх» транснаціональних компаній, просування вітчизняних товарів на ринки інших країн, а також на захист внутрішнього ринку через жорсткі вимоги до якості, екологічності, безумовної відповідності імпортованих товарів національним і міжнародним системам стандартів [6].

Україні, її владним структурам слід на міжнародних ринках розвивати інфраструктурні компанії, підтримувати їх на державному й регіональному рівнях [6].

Міжнародна конкуренція посилюється не лише за традиційні фактори виробництва, а й за мобільні ресурси, зокрема приватний страховий капітал. Сучасні процеси глобалізації відкривають нові можливості для дроблення виробничих процесів і перенесення окремих етапів виробництва у регіони з відносними перевагами у витратах або доступі до ресурсів.

У сучасних військових умовах в Україні яскравим прикладом таких процесів стала вимушена релокація підприємств із зон бойових дій до безпечніших регіонів країни. Релоковані виробничі потужності, орієнтовані на збереження операційної діяльності, одночасно адаптуються до нових локальних ринків і специфічного попиту, що сприяє розвитку гнучких бізнес-моделей. Внаслідок цього актуалізується необхідність нових підходів до сегментування ринків, де кожен споживач розглядається як окремий ринок із власними запитами на унікальну цінність.

Сучасні теоретичні й емпіричні дослідження конкурентних відносин вказують на зміну природи конкуренції, що проявляється, зокрема, в активізації ролі споживача. Споживач самостійно обирає необхідні йому стратегічні можливості та формує індивідуальні вимоги до товару або послуги. Така зміна у підході до споживчої поведінки наближає сучасний ринок до концепції «класичного маркетингу навпаки».

Дезагрегування і фрагментування ринків, посилене релокаційними процесами, стає постійною характеристикою сучасної економіки. Це вимагає не тільки глибокої персоналізації продукту, але й трансформації конкурентних стратегій підприємств. Водночас розвиток телекомунікаційної інфраструктури сприяє глобалізації навіть малих і середніх підприємств, даючи їм змогу швидко інтегруватися у міжнародні виробничо-логістичні мережі.

Таким чином, уряди, зокрема й уряд України, мають урахувати багатовекторність нової конкуренції, яка виходить за межі класичних моделей і включає нетрадиційних конкурентів та альтернативні способи використання наявних ресурсів реальними і потенційними споживачами.

Держава для виконання макрозавдань використовує інструменти регулювання, зокрема принцип плановості та принцип стабільності функціонування економіки. Мова йде, насамперед, про розроблення на державному рівні середньотермінових та стратегічних прогнозів розвитку світової економіки, місця національної економіки у

світогосподарських зв'язках. На підставі цих прогнозів держава покликана розробляти середньо- та довготермінові плани розвитку національного господарства загалом та державного сектора економіки зокрема. І все це потрібно виконувати переважно на індикативній основі.

З іншого боку - дерегуляція. Вона корисна, якщо не дає державі гальмувати розвиток виробництва. Однак сподіватись, що дерегуляція дасть змогу створити потужну економіку, коли держава не допомагатиме розвивати економіку - нонсенс [7]. Взагалі державне регулювання економіки повинно бути гнучким: і за сприятливого розвитку економіки країни важелі впливу можна послабити, дати більше свободи бізнесу; в протилежному випадку за кризових явищ, як наприклад, військові дії, в економіці країни – державне регулювання навпаки має бути максимально жорстким за чіткої обґрунтованої антикризової стратегії [8].

Економічний механізм країни треба ретельно спроектувати, за планом скласти й відрегулювати. І тільки після цього запустити в самостійну «ліберальну» автоматичну роботу. А в умовах зростаючої глобалізації, на думку багатьох аналітиків [7], головна проблема - нестача належного регулювання руху капіталів, які тепер повинні бути навіть жорсткими, замість тривалої «політики дерегуляції». В сучасних умовах чинник глобалізації набув першорядного значення і жодний уряд жодної країни не може не враховувати його. Вже сьогодні глобалізація сягнула тієї точки, коли уряди неспроможні чинити опір швидким коливанням міжнародних потоків самостійно. Втручання і регулювальна функція міжнародних організацій набуває в умовах такої глобалізації вирішального значення. Тому одним із наслідків глобалізації може стати деяке послаблення ролі національної держави. Адже багато параметрів і напрямів розвитку задані ззовні, зі світового співтовариства. Проте зростає значення як наднаціонального рівня з різноманітними новими центрами влади і впливу, так і нижчих, локальних рівнів [6].

Ідея необхідності ретельного проектування економічної системи абсолютно правильна. Відновлення економіки України після масштабних руйнувань вимагає саме детального планування і послідовного впровадження.

Глобалізація як чинник все ще відіграє важливу роль: міжнародна допомога, зовнішні інвестиції, координація через міжнародні організації (наприклад, МВФ, Світовий банк, Європейський Союз) є критично важливими для України. В цьому ж контексті посилення ролі наднаціональних організацій також цілком актуальне, зважаючи на нашу залежність від рішень ЄС, НАТО, Світового банку тощо.

В умовах війни ліберальна «автоматична» економіка працює гірше, і потрібне набагато активніше державне втручання у ринки (контроль за цінами, підтримка стратегічних галузей, обмеження експорту критичних товарів тощо).

Під час війни роль національної держави не послаблюється, а навпаки, зростає, зокрема, спостерігається розширення участі держави у мобілізації ресурсів, стратегічному плануванні розвитку економіки, забезпеченні безпеки критичної інфраструктури та контролі за фінансовими потоками. Тому на сучасному етапі поряд із глобалізаційними чинниками пріоритетного значення набувають питання економічного суверенітету та стійкості.

Розвиток інформаційних технологій, вільне поширення інформації, яке сприяє культурному обміну, зближенню народів, універсалізації гуманітарних цінностей, тягне за собою цілий ланцюг негативних наслідків, таких як масовізацію культури, нав'язування інтернаціональних моделей поведінки, маргіналізацію високих культурних зразків, з якими пов'язана історична пам'ять. Усе це послаблює соціокультурні основи національної

ідентичності, створює умови для конфлікту з національними традиціями. І тому основою розвитку економіки нового тисячоліття є, насамперед, система корпоративно-економічного глобалізму, глобального менеджменту, поява глобальних корпорацій, які матимуть ознаки суверенних держав: екстериторіальність, власні збройні сили, конституції, членство в міжнародних організаціях. Вже сьогодні держава в сучасних умовах стає менш придатною виконувати свої функції. Вибори останнього президента США яскраво демонструють на практиці реалізацією даної думки. У подальшій перспективі держава буде заміщена владою глобальних корпорацій. Сьогодні в глобальних масштабах відбувається підпорядкування держави і влади могутнім корпораціям та їх власникам. А економічна безпека країни суперечить вимогам до національних урядів запроваджувати дерегуляцію ринків. Це означає не що інше, як вимогу передати реальну економічну владу в державах глобальному капіталу. В цьому суть ідеології, стратегії і політики сучасних прихильників тотальної глобалізації. Деретуляція відкриває кожную національну економіку міжнародному суперництву і глобальній конкуренції, ідентифікує її функціонування, значно послаблює і державну владу, і саму економіку, яка стає некерованою з внутрішнього центру. Національна економіка перестає бути самодостатньою з погляду інтересів розвитку. На думку окремих учених [7], об'єктивно діє глобальний закон внутрішньої компресії економіки, за яким: чим сильніший зовнішній вплив на національну економіку, тим вищим повинен бути рівень її інтеграції, більшою сила внутрішніх взаємозв'язків, сильнішим опір негативному зовнішньому впливу і загрозам. Відкритість національної економіки завжди повинна бути порівняно мінімальною, хоча й достатньою.

До питань національної безпеки слід віднести й питання біженства наших громадян у зв'язку із військовими діями на території України, особливо молодих, освічених - це велика втрата. Прогнози демографів свідчать, що після закінчення військових дій буде ще одна хвиля еміграції: чоловіків, які поїдуть до своїх родин, які вже інтегрувались до суспільства країн їх перебування. Державі необхідно мотивувати українських громадян до повернення через створення для громадян сприятливих умов для проживання, розвитку, самореалізації, гарантій їх громадянських прав, забезпечення захисту життєво важливих національних інтересів, а також розвиток вітчизняного ринку праці. Ринок праці виступає не лише одним із способів залучення працівників до трудової діяльності, механізмом руху робочої сили, обміну інформацією, узгодження попиту і пропозиції, а й слугує засобом формування і задоволення окремих суспільних потреб, стимулювання зростання якості робочої сили, а отже, і соціальної диференціації працівників. Тобто виступає регулятором соціально-економічного становища працівника на виробництві та у суспільстві.

Висновки. У процесі дослідження економічної безпеки України в умовах воєнного стану встановлено, що збереження економічного суверенітету держави вимагає комплексного підходу, що охоплює фінансову стабільність, енергетичну безпеку, продовольчу автономію, технологічну модернізацію та адаптацію аграрного сектору до умов тривалої кризи. Економічна безпека визначена як багатокомпонентне явище, що інтегрує зовнішні й внутрішні чинники ризику в умовах глобалізації та військових загроз.

Наукова новизна дослідження полягає у комплексному обґрунтуванні взаємозв'язків між основними складовими економічної безпеки в специфічних умовах активного збройного конфлікту. Вперше запропоновано концепцію територіально розосереджених стратегічних резервів продовольства, адаптивних моделей релокації виробничих потужностей та підходів до інтеграції національної економіки у глобальні ланцюги створення вартості після відновлення країни.

Теоретичне значення роботи полягає у поглибленні розуміння природи економічної безпеки в надзвичайних умовах, визначенні ролі фінансово-економічних механізмів як базових засобів захисту суверенітету держави. Проведене дослідження розширює наукові уявлення про вплив воєнного стану на структурні деформації економіки та шляхи їх нейтралізації.

Практичне значення полягає у можливості використання результатів дослідження для розробки державних антикризових програм, стратегій післявоєнного відновлення економіки, удосконалення законодавчих механізмів продовольчої безпеки, стимулювання аграрного та військово-промислового комплексів, а також зміцнення позицій України на світових ринках.

Перспективи подальших наукових розробок у даному напрямі включають: розробку моделей стійких економічних систем в умовах тривалого збройного конфлікту; удосконалення механізмів адаптації фінансової системи до форс-мажорних обставин;

вивчення впливу глобальних економічних трансформацій на національні економіки країн, що перебувають у стані війни; формування нових підходів до оцінки та управління ризиками в системі економічної безпеки.

Таким чином, забезпечення економічної безпеки є не лише національним пріоритетом України на сучасному етапі, але й базовою умовою її суверенітету, міжнародної суб'єктності та здатності до стійкого розвитку у післявоєнному світі.

1. Rudenko V., Pohrishchuk H., Dobizha N., Moskvichova O. The role of fiscal mechanism in regulation of households' investment activity in EU countries and in Ukraine. *Scientific Horizons*. 2022. №25(5). P.86-100.
2. Державна служба статистики України [офіційний сайт]. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 10 квітня 2025).
3. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо умов обігу земель сільськогосподарського призначення: Закон України від 31.03.2020 № 552-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/552-20#Text> (дата звернення: 15 квітня 2025).
4. Горбачова А. Україна не змогла домовитися з інвесторами про реструктуризацію боргу на \$2,6 млрд, - FT. *УНІАН*. 24.04.25. URL: <https://www.unian.ua/economics/finance/ukrajina-ne-zmogla-domovitisya-z-investorami-pro-restrukturizaciyu-borgu-na-2-6-mlrd-ft-12987882.html> (дата звернення: 25 квітня 2025).
5. Міністерство фінансів України [офіційний сайт]. URL: <https://mof.gov.ua/uk/> (дата звернення: 15 квітня 2025).
6. Михасюк І., Гукалюк А., Косович Б. Проблеми конкурентоспроможності українського підприємництва і торгівлі в умовах глобалізації. *Вісник Львівського університету. Серія економічна*. 2019. Випуск 56. С. 308-315.
7. Михасюк І.Р., Залога З.М., Сухай О.Є. *Державне регулювання економіки в умовах глобалізації*: монографія. Львів: НВФ «Українські технології», 2010. 320 с.
8. Москвічова О.С. *Державне регулювання кредитних послуг в умовах банківської кризи*: дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.03 / О.С. Москвічова; Львівський національний університет ім. І.Я. Франка. Львів, 2014. 292 с

References

1. Rudenko, V., H. Pohrishchuk, N. Dobizha, and O. Moskvichova. "The Role of Fiscal Mechanism in Regulation of Households' Investment Activity in EU Countries and in Ukraine." *Scientific Horizons*, vol. 25, no. 5, 2022, pp. 86–100.
2. State Statistics Service of Ukraine. Official Website, www.ukrstat.gov.ua/. Accessed 10 Apr. 2025.
3. Verkhovna Rada of Ukraine. On Amendments to Certain Legislative Acts of Ukraine on the Conditions for Agricultural Land Circulation. Law of Ukraine. No. 552-IX, 31 Mar. 2020, zakon.rada.gov.ua/laws/show/552-20#Text. Accessed 15 Apr. 2025.
4. Horbachova, A. "Ukraine Failed to Reach an Agreement with Investors on Debt Restructuring for \$2.6 Billion, FT Reports." *UNIAN*, 24 Apr. 2025, www.unian.ua/economics/finance/ukrajina-ne-zmogla-domovitisya-z-investorami-pro-restrukturizaciyu-borgu-na-2-6-mlrd-ft-12987882.html. Accessed 25 Apr. 2025.
5. Ministry of Finance of Ukraine. Official Website, mof.gov.ua/uk/. Accessed 15 Apr. 2025.
6. Mykhasiuk, I., Hukaliuk, A., and B. Kosovych. "Problems of Competitiveness of Ukrainian Entrepreneurship and

Trade under Globalization." *Visnyk of the Lviv University. Economic Series*, no. 56, 2019, pp. 308–315.

7. Mykhasiuk, I.R., Zaloha, Z.M., and O.Ye. Sukhai. *State Regulation of the Economy under Globalization: Monograph*. NVP "Ukrainian Technologies", 2010.
8. Moskvitcheva, O.S. *State Regulation of Credit Services under the Conditions of the Banking Crisis*: 2014. Ivan Franko National University of Lviv, PhD dissertation

Дата подання: 28.04.2025

ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА
ECONOMIC SECURITY

УДК 351/354

doi: <https://doi.org/10.15330/apred.1.21.436-450>

Квасній Л.Г.¹, Сисин Г.І.², Кебус В.М.,³ Якубовська О.Б.⁴

**РОЛЬ ДЕРЖАВНИХ ІНІЦІАТИВ У ЗМІЦНЕННІ КІБЕРБЕЗПЕКИ ЯК
СТИМУЛУ РОЗВИТКУ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ В
УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ**

¹Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка,
кафедра математики та економіки,
вул. Івана Франка, 24, м. Дрогобич,
82100, Україна,
тел.: (096) 742-37-21,
e-mail: lg_k@ukr.net
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001--5248-544X>

²Прикарпатський інститут імені Михайла Грушевського
ПрАТ «ВНЗ «МАУП»,
кафедра менеджменту організацій, економіки та
підприємництва
вул. Івасюка, 21, м. Трускавець,
82200, Україна,
тел.: (097) 523-07-39,
e-mail: gala_sysyn@ukr.net,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4957-1536>

³ ПрАТ «ВНЗ «МАУП»,
вул. Фрометівська, 21, м. Київ,
82100, Україна,
тел.: (050)0700429,
e-mail: kebus.vitalik@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-4659-3243>

⁴ Дрогобицький державний педагогічний університет
імені Івана Франка,
кафедра математики та економіки,
вул. Івана Франка, 24, м. Дрогобич,
82100, Україна,
тел.: (097) 523 9583 ,
e-mail: koledg_o@ukr.net
ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-4680-8370>

Анотація. Стаття спрямована на дослідження ролі державних ініціатив у зміцненні кібербезпеки як стимулу розвитку малого та середнього бізнесу в Україні. Мета статті – є дослідження ролі державних ініціатив у зміцненні кібербезпеки як чинника стимулювання розвитку малого та середнього бізнесу в Україні в умовах євроінтеграційних процесів, а також обґрунтування напрямів удосконалення національної політики у сфері кіберзахисту для підвищення конкурентоспроможності МСП на європейському ринку. В статті обґрунтовано основні виклики та можливості забезпечення кібербезпеки малого і середнього бізнесу (МСБ) України в контексті євроінтеграції, проаналізовано відповідність національного законодавства

європейським стандартам у сфері захисту даних, а також запропоновано шляхи підвищення рівня цифрової безпеки підприємств відповідно до вимог ЄС.

Для дослідження ролі державних ініціатив у зміцненні кібербезпеки як стимулу розвитку малого та середнього бізнесу (МСБ) нами використовувались такі методи: аналіз документів та контент-аналіз; порівняльний аналіз; кейс-стаді. У статті проаналізовано основні кіберзагрози, з якими стикаються підприємства цього сектору, а також виклики, пов'язані з цифровою трансформацією та адаптацією до європейських стандартів кіберзахисту; наведено аналіз впливу державних ініціатив на кібербезпеку МСБ в Україні. Окреслено напрями вдосконалення системи безпеки МСБ. Обґрунтовано перспективи можливої інтеграції українських підприємств у європейський кіберпростір та напрями міжнародної співпраці у сфері захисту інформації.

Наукова новизна дослідження полягає в обґрунтуванні ролі державних ініціатив у сфері кібербезпеки як чинника стимулювання розвитку малого та середнього бізнесу України в контексті євроінтеграційних процесів. Запропоновано авторське бачення системи заходів державної підтримки малого та середнього бізнесу у сфері кіберзахисту як важливого елементу підвищення конкурентоспроможності українських підприємств на європейському ринку.

Стаття має практичну цінність для підприємців, державних органів та фахівців у сфері кібербезпеки, сприяючи підвищенню захисту бізнесу та його конкурентоспроможності в умовах євроінтеграції.

Ключові слова: кібербезпека, державні програми та ініціативи у сфері кібербезпеки, малий та середній бізнес, цифрова трансформація, євроінтеграція, кіберзагрози, інформаційна безпека.

Kvasniy L.G.¹, Sysyn G.I.², Kebus V.M.,³ Yakubovska O.B.⁴

THE ROLE OF STATE INITIATIVES IN STRENGTHENING CYBERSECURITY AS AN STIMULATOR FOR THE DEVELOPMENT OF SMALL AND MEDIUM BUSINESSES IN UKRAINE IN THE CONDITIONS OF EUROPEAN INTEGRATION

¹ Drohobych Ivan Franko State Pedagogical University,
Department of Mathematics and Economics,
Ivan Franko St., 24, Drohobych,
82200, Ukraine,
tel.: (096) 742-37-21,
e-mail: lg_k@ukr.net
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1699-054X>

² Precarpathian Institute named of Mykhailo Hrushevsky of
Interregional Academy of Personnel Management,
department of management of organizations,
economy and entrepreneurship,
St. V. Ivasyuka, 21, Truskavets,
82200, Ukraine,
tel.: (097) 523-07-39,
e-mail: gala_sysyn@ukr.net,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4957-1536>

³ Interregional Academy of Personnel Management,
Frometivska St., 21, Kyiv,
03930, Ukraine,
tel.: (050)0700429,
e-mail: kebus.vitalik@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-4659-3243>

⁴ Drohobych Ivan Franko State Pedagogical University,
Department of Mathematics and Economics,
Ivan Franko St., 24, Drohobych,
82200, Ukraine,
tel.: (097) 523 9583 ,
e-mail: koledg_o@ukr.net
ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-4680-8370>

Abstract. The article is aimed at exploring the role of state initiatives in strengthening cybersecurity as an incentive for the development of small and medium -sized businesses in Ukraine. The purpose of the article is to study the role of state initiatives in strengthening cybersecurity as a factor in stimulating the development of small and medium -sized businesses in Ukraine in the conditions of European integration processes, as well as justifying the directions of improvement of national policy in the field of cyber defense for improving the competitiveness of SMEs in the European market. The article substantiates the basic challenges and opportunities for providing cybersecurity of small and medium -sized businesses (IAS) of Ukraine in the context of European integration, the compliance of national legislation with European standards in the field of data protection, and the ways of raising digital security of enterprises in accordance with EU requirements are analyzed.

To study the role of state initiatives in strengthening cybersecurity as an incentive for the development of small and medium-sized businesses (IAS), we used the following methods: document analysis and cybersecurity content analysis; comparative analysis; Case study. The article analyzes the main cyber threats facing the enterprises of this sector, as well as challenges related to digital transformation and adaptation to European cyber defense standards; The analysis of the impact of state initiatives on CISBOs of IAS in Ukraine is given. A comparative analysis of Ukrainian initiatives in the field of cybersecurity and practices of EU countries is presented. The directions of improvement of the ICB safety system are outlined. The prospects of possible integration of Ukrainian enterprises into the European cyberspace and areas of international cooperation in the field of information protection are substantiated.

The scientific novelty of the study is to substantiate the role of state initiatives in the field of cybersecurity as a factor in stimulating the development of small and medium -sized business of Ukraine in the context of European integration processes. The author's vision of the system of state support for small and medium -sized businesses in the field of cyber defense is proposed as an important element of increasing the competitiveness of Ukrainian enterprises in the European market.

The article is of practical value for entrepreneurs, public authorities and cybersecurity experts, helping to increase business protection and its competitiveness in European integration. The article has practical tips for small and medium-sized businesses to implement effective cybersecurity measures, which will increase their resistance to cyber threats and ensure the continuity of business processes.

Keywords: cybersecurity, state programs and initiatives in the field of cybersecurity, small and medium-sized businesses, digital transformation, European integration, cyber threats, information security.

Вступ. У сучасному світі кібербезпека стала важливим чинником стабільного розвитку бізнесу, особливо в умовах цифрової трансформації та зростання кіберзагроз. Для малого і середнього бізнесу (МСБ), який є основою економіки України, захист даних та інформаційних систем набуває ще більшої актуальності, у зв'язку із збільшенням кількості кібератак та викликів, спричинених війною.

Євроінтеграційний курс України передбачає поступове впровадження європейських стандартів у сферу кібербезпеки та захисту персональних даних. Зважаючи на швидке зростання кіберзагрози та посилення вимог, організаціям необхідно приділити увагу кібербезпеці без зволікань. Впровадження стандарту ISO 27001 не тільки забезпечить відповідність оновленим регуляторним нормам, а й стане основою для ефективного управління безпекою, сприяючи зниженню ризиків і зміцненню довіри клієнтів та партнерів. Таким чином, адаптація українського

законодавства до норм Загального регламенту про захист даних (GDPR) [1] та Директиви NIS2 [2] є кроком на шляху до посилення цифрової безпеки українського бізнесу та його конкурентоспроможності на європейському ринку. Кравчук В., досліджуючи проблеми кіберзахисту малого і середнього бізнесу, зауважує, що «багато власників компаній малого і середнього бізнесу не розуміють потреби у витратах на захист компанії від кіберзагроз. Однак така ситуація триває доти, доки власник не зіткнеться з кібератакою, яка може призвести до блокування процесів і сервісів підприємства, фінансових втрат, а в гіршому випадку до повної зупинки чи втрати бізнесу» [3]. Кузьменко О., Маклюк О., Чернишова О. наголошують, що «Український бізнес перебував під загрозою кібератак від початку незалежності країни, а з початком повномасштабного вторгнення кібератаки набули значних масштабів» [4]. Білявська Ю., Шестак Я. обґрунтовують кібербезпеку та кібергігієну в новій ері цифрових технологій [5].

Вишнівський В., Пампуха А. характеризують цифрову трансформацію кібербезпеки [6]. Віннікова І., Марчук наголошують, що «щодня тисячі малих підприємств в усьому світі піддаються кібер-атакам. Крадії намагаються вкрати інформацію та гроші, або втрутитися в бізнес» [7, с. 110]. В дослідженнях Тимошенко О., Гаврилюк О. акцентовано увагу на кібербезпеці та штучному інтелекті у контексті забезпечення безпеки підприємництва у військовий час [8].

Однак, при впровадженні європейських стандартів, малий і середній бізнес в Україні часто стикається з низкою проблем у сфері кібербезпеки. До них належать обмежені фінансові ресурси для впровадження сучасних систем захисту, недостатня обізнаність підприємців з кіберризиками, поява комплексних механізмів державної підтримки, а також загрози, пов'язані з активізацією військових кібератак з боку російських хакерських угруповань. Нами проведено комплексний аналіз впливу державної політики на кібербезпеку МСБ в контексті інтеграції України до європейського цифрового простору та досліджено взаємозв'язок між державними ініціативами у сфері кібербезпеки та конкурентоспроможності МСБ, що сприятиме підвищенню ефективності таких ініціатив як стимулу для розвитку бізнесу в контексті євроінтеграції.

Постановка завдання. Кіберзлочинність – все більший виклик для бізнесу у всіх країнах. Україна в топі ризикованих країн [9].

Мета статті – дослідження ролі державних ініціатив у зміцненні кібербезпеки як чинника стимулювання розвитку малого та середнього бізнесу в Україні в умовах євроінтеграційних процесів, а також обґрунтування напрямів удосконалення національної політики у сфері кіберзахисту для підвищення конкурентоспроможності МСП на європейському ринку.

Для дослідження ролі державних ініціатив у зміцненні кібербезпеки як стимулювання розвитку малого та середнього бізнесу (МСБ) в Україні в умовах євроінтеграції нами використовувались такі методи: аналіз документів та контент-аналіз у сфері кібербезпеки; порівняльний аналіз при порівнянні українських державних ініціатив у сфері кібербезпеки з практиками країн ЄС; опитування та інтерв'ю при зборі даних від представників МСБ щодо їх досвіду, потреби та оцінки впливу державних ініціатив на їх кібербезпеку; кейс-стаді при розгляді конкретних прикладів МСБ, які успішно адаптовані до вимог кібербезпеки завдяки державній підтримці.

Результати. Україна є однією з країн, що зазнають найбільшу кількість кібератак у світі. Згідно зі звітом Європейського сховища кіберзлочинів (EuRepoC), опублікованим у березні 2024 року, Україна дає п'яте місце за кількома політично вмотивованих кібератак, з часткою 2,6% від загальної кількості. Лідерами цього

рейтингу є Китай (майже 12%), Росія (11,6%), Іран (5,3%) та Північна Корея (4,7%) [10].

Інтеграція до Європейського союзу (ЕС) вимагає подальшої гармонізації законодавства у різних сферах, включно з кібербезпекою. Це передбачає адаптацію національних стандартів захисту інформації до вимог Директиви NIS2 та Регламенту GDPR, що регулюють безпеку цифрової інфраструктури та обробку персональних даних. «Щодня людство виробляє 2,5 ексабайта інформації, при цьому обсяг бізнес-даних подвоюється кожні 14 місяців. «Розумні» пристрої та нові послуги можуть бути причиною непередбачених наслідків та загроз» [7, с. 110]. Малий та середній бізнес (МСБ) в Україні змушений пристосовуватися до цих змін, забезпечуючи відповідність новим правилам, що стає викликом через обмежені ресурси та недостатній рівень обізнаності про сучасні кіберзагрози.

Малий та середній бізнес (МСБ) в Україні стикається з новими викликами у сфері захисту даних, спричиненими цифровізацією, поширенням роботи в онлайн-середовищі та посиленням кіберзагроз. Державні ініціативи у сфері кібербезпеки поступово підвищують обізнаність малого та середнього бізнесу про сучасні кіберзагрози та необхідні захисні заходи. Впровадження освітніх програм, рекомендацій та грантової підтримки стимулює МСБ до використання базових засобів кіберзахисту і адаптації до європейських стандартів. Однак обмежені фінансові ресурси та недостатній рівень впровадження державних інструментів поки що залишають підприємства цього сектора вразливими до складних кібератак.

Таблиця 1

Основні виклики та можливості для МСБ України у сфері кібербезпеки в контексті євроінтеграції та впровадження норм GDPR та NIS2 в національне законодавство

Table 1

Key challenges and opportunities for Ukrainian SMEs in the field of cybersecurity in the context of European integration and the implementation of GDPR and NIS2 norms into national legislation

Категорія	Виклики	Можливості
Законодавче регулювання	1. Необхідність адаптації бізнесу до вимог GDPR та NIS2. 2. Високі штрафи за порушення норм захисту даних. 3. Недостатня кількість спеціалістів із правового супроводу кібербезпеки.	1. Гармонізація українського законодавства з європейськими нормами, що сприяє виходу на міжнародні ринки. 2. Підвищення рівня захисту персональних даних, що зміцнює довіру клієнтів.
Фінансові аспекти	1. Високі витрати на впровадження стандартів кібербезпеки. 2. Обмежені фінансові ресурси для впровадження сучасних технологій захисту.	1. Доступ до грантів і програма підтримки від ЄС та міжнародних організацій. 2. Зменшення негативних фінансових втрат від кібератак у довгостроковій перспективі.
Технологічна спроможність	1. Відсутність єдиних стандартів кіберзахисту серед українського МСБ. 2. Високий рівень кіберзагрози та атак на бізнес.	1. Доступ до передових європейських технологій у сфері кібербезпеки. 2. Можливість залучення європейських інвесторів і партнерів відповідно до стандартів.

Категорія	Виклики	Можливості
	3. Низька обізнаність щодо сучасних методів захисту даних.	
Кадрове забезпечення	1. Дефіцит кваліфікованих фахівців у сфері кібербезпеки. 2. Висока вартість навчання персоналу.	1. Розвиток державних і міжнародних програм підготовки фахівців. 2. Зростання послуг з аутсорсингової кібербезпеки.
Довіра та конкурентоспроможність	1. Низький рівень довіри клієнтів до захисту своїх персональних даних. 2. Відсутність сертифікації відповідності європейським стандартам у багатьох компаніях.	1. Підвищення конкурентоспроможності українських компаній на ринку ЄС. 2. Формування іміджу надійного бізнес-партнера.

**Джерело: сформовано авторами на основі [4 – 9]*

В табл. 1 представлено основні виклики та можливості, з якими стикається малий та середній бізнес України у сфері кібербезпеки в контексті євроінтеграції.

Науковці зауважують, що «Організації малого та середнього бізнесу стають усе більш залежними від інформаційних систем, що робить їх уразливими для кібер-ризиків: витоку даних внаслідок кібератак і комп'ютерних вірусів, втрати даних через людський фактор або збоїв у роботі носіїв інформації» [7, С. 110].

Крім того, малий та середній бізнес часто не має доступу до власних ІТ-відділів, що призводить до залежності від сторонніх підрядників, які не завжди забезпечують належний рівень безпеки. Відсутність систематичного навчання персоналу збільшує ризики соціальної інженерії та фішингових атак, які залишаються одними з найбільших загроз для бізнесу.

Таблиця 2

Державні ініціативи України, що впливають на кібербезпеку та цифровізацію малого і середнього бізнесу (МСБ)

Table 2

Ukraine's state initiatives that affect the cybersecurity and digitalization of small and medium -sized businesses (IAS)

Державна ініціатива	Суть та вплив на МСБ
Національна стратегія кібербезпеки України (2021)	Визначає захист підприємницького середовища як пріоритет. Вимагає підвищення стійкості бізнесу до кіберзагроз.
Закон України "Про основні засади забезпечення кібербезпеки" (2017)	Створює правову базу для захисту бізнесу, вводить поняття критичної інфраструктури, до якої можуть належати й великі МСБ.
Програма "Дія.Бізнес"	Державна платформа підтримки підприємців, включає освітні курси з цифрової безпеки, консультації щодо захисту бізнесу онлайн.
Нацпроект "Дія" та е-сервіси для бізнесу	Запуск електронної реєстрації ФОП та ТОВ, отримання ліцензій онлайн – все це супроводжується стандартами кіберзахисту.

Державна ініціатива	Суть та вплив на МСБ
CERT-UA (урядова команда реагування на кіберінциденти)	Розсилає рекомендації та попередження про кібератаки, у т.ч. для бізнесу. Надає інструкції для МСБ щодо базового захисту.
Програма EU4Digital (спільно з ЄС)	Сприяє цифровій трансформації МСБ у регіонах України, передбачає навчання підприємців цифровій безпеці та захисту даних.
Національний банк України (НБУ) – вимоги до фінансових сервісів	Запроваджує стандарти кіберзахисту для платіжних систем, фінтеху, якими користується малий бізнес.
Мінцифри – концепція "Безпечна цифровізація бізнесу" (ініціатива 2023 р.)	Розробка рекомендацій та грантових програм для МСБ на впровадження систем кібербезпеки (наприклад, для інтернет-магазинів).

**Джерело: сформовано авторами на основі [4 – 11]*

Останніми роками хакерські атаки стають більш складними та цілеспрямованими, а кіберзлочинці використовують сучасні технології, такі як штучний інтелект, автоматизовані боти та фішингові кампанії, щоб отримати несанкціонований доступ до даних компаній. Особливої уваги потребують атаки на критичну інфраструктуру, злам корпоративних мереж, витоки конфіденційної інформації та шкідливе програмне забезпечення (наприклад, програми-вимагачі). Для МСБ такі загрози можуть мати руйнівні наслідки, оскільки вони часто не мають достатніх ресурсів для швидкого відновлення після інцидентів.

Швидкий розвиток інформаційних технологій призводить до появи нових ризиків і загроз у кіберпросторі. Хмарні сервіси, блокчейн, Інтернет речей (IoT) – усі ці технології, хочуть і значно підвищують ефективність роботи, водночас відкривають додаткові вразливі місця для кібератак як у професійному, так і в особистому середовищі.

Практика показує, що кіберзлочинність виникає в різноманітних формах, включаючи шахрайство з персональними даними, викрадання інформації, атаки із застосуванням програм-вимагачів, фішингові кампанії, а також цілеспрямовані атаки на критичну інфраструктуру. Зростаюча стійкість та масштабність таких загроз постійно вимагає вдосконалення заходів кібербезпеки, підвищення обізнаності користувачів і розробки надійних механізмів захисту.

У 2020 році під впливом COVID-19 бізнес зіштовхнувся з фінансовими проблемами та бюджетними обмеженнями, надаючи перевагу основним оперативним процесам, а не інвестиціям у кібербезпеку. Ресурси були перерозподілені на підтримку віддаленої роботи, що призвело до скорочення витрат на рішення з кібербезпеки. Крім того, збільшена кількість хакерських атак та загроз через швидкий перехід до дистанційного формату роботи загострила час, вимагаючи перегляду підходів до захисту інформаційних систем. «Підприємництво складає невід’ємну частину життєдіяльності будь-якої країни. Його стабільний стан та безпека функціонування детермінують успішність соціально-економічного, технологічного, інноваційного та інформаційного розвитку суспільства. Умови воєнного часу вносять ряд особливостей у здійснення підприємницької діяльності»[8].

Таблиця 3

Особливості, інструменти, цілі, пріоритети державної політики у сфері захисту кіберпростору

Table 3

Features, tools, goals, public policy priorities in the field of cyberspace protection

Категорія	Характеристика з прикладами для України
Особливості	- Комплексність – політика охоплює законодавство, технічні стандарти, освіту, міжнародну співпрацю - Адаптивність – регулярне оновлення стратегії кібербезпеки (остання редакція 2021 р.) - Міжвідомча взаємодія – участь СБУ, Держспецзв'язку, Нацполіції, НБУ та Мінцифри - Міжнародна координація – інтеграція у структури НАТО, ЄС (процес імплементації Директиви NIS2) - Захист критичної інфраструктури – насамперед енергетика, фінансовий сектор, зв'язок, транспорт
Інструменти	- Нормативно-правова база – Закон України "Про основні засади забезпечення кібербезпеки України" (2017), Стратегія кібербезпеки (2021), імплементація європейських норм - Державні програми і проекти – нацпроект "Дія", розвиток електронних послуг з урахуванням безпеки - CERT-UA – урядовий центр реагування на комп'ютерні інциденти - Контроль і моніторинг – аудит захисту інформації в органах влади та критичній інфраструктурі - Освітні програми – ініціатива "Кібербезпека: захисти себе в інтернеті" для підприємців - Державно-приватне партнерство – співпраця з бізнесом через платформи кібербезпеки при Мінцифрі
Цілі	- Забезпечення національної безпеки в умовах гібридної війни - Захист прав громадян при використанні цифрових сервісів ("Дія", e-ідентифікація) - Захист критичної інфраструктури від кібератак (особливо в енергетиці та фінансах) - Підвищення довіри до електронного урядування та цифрових послуг - Стимулювання МСП до цифровізації шляхом підтримки кіберстійкості
Пріоритети	- Гармонізація з правом ЄС – імплементація Директиви NIS2 до 2027 р., адаптація стандартів ENISA - Захист критичної інфраструктури – введення категоризації об'єктів критичної інформаційної інфраструктури (КІІ) - Розвиток реагування на інциденти – підсилення спроможностей CERT-UA та регіональних підрозділів - Підтримка МСП – субсидії на кіберзахист, освітні програми, консалтинг для малого бізнесу (приклад – програма EU4Digital) - Міжнародне співробітництво — участь у програмах НАТО CCDCOE, співпраця з ЄС у рамках Східного партнерства

**Джерело: сформовано авторами на основі [4 – 5]*

У багатьох компаніях, зокрема малих та середніх підприємствах, недостатньо коштів для модернізації інфраструктури безпеки, що зробило їх вразливими до нових видів атак. Науковці наголошують, що «особливу стурбованість потенційні кібератаки викликають у підприємств сфери торгівлі й комунікаційних технологій, а також малого та середнього бізнесу» [8, с.7]. У період 2020-2021 рр. також зросла важливість управління ризиками та інтеграції кібербезпеки в стратегічне планування бізнесу, після чого безпека стала критичним елементом для забезпечення безперервності бізнесу в умовах пандемії.

Важливим чинником залишається низький рівень кіберграмотності серед працівників, що підвищує ризик успішного проведення атак соціальної інженерії. Водночас зростаючий обсяг регулювання, зокрема впровадження норм GDPR та NIS2, вимагає від підприємств дотримання нових стандартів безпеки, що, хоч і потребує додаткових ресурсів, водночас відкриває можливості для підвищення довіри клієнтів та партнерів.

Помірне зростання ринку у 2022 році було зумовлено релокаціями компаній МСБ та закриттями офісів, що призвели до зменшення внутрішнього попиту на кібербезпеку та сповільнення росту інвестицій. Перехід на гібридні моделі роботи та масове використання віддалених платформ зменшили потребу в традиційних рішеннях для захисту офісної інфраструктури, що негативно вплинуло на ринок фізичних кіберзахисних технологій. Однак збільшення кількості віддалених співробітників і нові загрози, пов'язані з хмарними технологіями, підштовхнули компанії до інвестицій у нові інструменти кібербезпеки, зокрема для захисту кінцевих пристроїв та безпечного доступу до даних. Попри загальне зниження попиту, зростання інтересу до рішень для захисту хмарних середовищ і управління ризиками в кіберпросторі стало основним драйвером розвитку ринку в 2022 році. Також важливим чинником було зростання регулювань і нормативних вимог, що змусило бізнеси переглянути свої стратегії кібербезпеки та сприяло розвитку ринку послуг і рішень для забезпечення відповідності стандартам.

З метою підвищення конкурентоспроможності малого та середнього бізнесу України на європейському ринку доцільно сформувати інтегровану систему державної підтримки МСБ у сфері кібербезпеки, яка повинна включати такі ключові елементи:

1. Фінансова підтримка заходів кіберзахисту:

- запровадження державних грантів та субсидій для МСБ на придбання ліцензованого програмного забезпечення, систем захисту інформації та проведення аудитів кібербезпеки;

- податкові пільги для підприємств, які інвестують у впровадження систем кіберзахисту відповідно до європейських стандартів.

2. Освітньо-консультаційна підтримка:

- створення на базі платформи "Дія.Бізнес" єдиної освітньої програми з кібербезпеки для підприємців з акцентом на вимоги ринку ЄС;

- організація національної мережі центрів консультування МСБ з питань кібербезпеки та цифровізації.

3. Нормативно-правова стимуляція:

- гармонізація українського законодавства з Директивою NIS2 та іншими актами ЄС, що регулюють кіберзахист бізнесу;

- запровадження добровільної сертифікації МСБ за стандартами кібербезпеки ЄС як інструменту підвищення довіри з боку європейських партнерів.

4. Інфраструктурна підтримка:

- розвиток спільних для МСБ центрів кіберзахисту на регіональному рівні (Public Security Operation Centers – SOC), які надаватимуть послуги моніторингу та реагування на інциденти;

- інтеграція МСБ до національної системи раннього попередження про кіберзагрози (CERT-UA) з доступом до актуальних рекомендацій та інструментів захисту.

5. Міжнародне співробітництво та інтеграція:

- розширення участі українських МСБ у програмах ЄС (наприклад, Digital Europe Programme) з отриманням доступу до новітніх технологій кіберзахисту;

- проведення спільних тренінгів і навчальних заходів за участю європейських експертів з кібербезпеки.

Застосування такої системи заходів дозволить українським малим і середнім підприємствам не лише мінімізувати кіберризики, а й підвищити свою привабливість для європейських партнерів, які все більше орієнтуються на відповідність високим стандартам кібербезпеки. Це сприятиме інтеграції українського бізнесу в єдиний цифровий ринок ЄС і розширенню його експортного потенціалу.

Разом з тим, вразливість МСБ залишається підвищеною через обмежені фінансові та кадрові ресурси для повноцінного захисту. Саме тому державні ініціативи відіграють ключову роль як стимулюючий і компенсуючий фактор для підвищення кіберстійкості малого бізнесу.

Політика кібербезпеки МСБ визначається такими документами:

- Міжнародні документи (Директива NIS2 ЄС, стандарти ISO/IEC 27001);
- Національні стратегії та закони (Стратегія кібербезпеки України, Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки»);
- Документи регуляторів (постанови НБУ, рекомендації Держспецзв'язку);
- Політики великих компаній (кіберстратегії корпорацій, що визначають ринкові стандарти).

Проблемою є й імплементація GDPR, оскільки для багатьох підприємств, особливо у сфері МСБ, це означає необхідність значних змін у підходах до збору, обробки та зберігання персональних даних. Вимоги Регламенту передбачають суворий контроль над обробкою інформації, обов'язкове отримання згоди від суб'єктів даних, право клієнтів на видалення своїх даних, а також необхідність повідомляти про витоки інформації в стислі терміни.

Однією з головних проблем для українського бізнесу є відсутність достатньої правової та технічної експертизи щодо відповідності GDPR. Багато компаній не мають внутрішніх фахівців із захисту даних (Data Protection Officer – DPO), що ускладнює належне застосування регламенту та створює ризики правопорушення. Крім того, виконання вимог потребує додаткових фінансових витрат на оновлення IT-інфраструктури, проведення аудитів безпеки та адаптацію політик конфіденційності.

Отже, Україна поступово наближається до стандартів ЄС, але поки що існують розриви, особливо в частині охоплення МСБ та фінансової підтримки їх кіберзахисту. В ЄС вже діє обов'язкова відповідальність середнього бізнесу за відповідність стандартам кібербезпеки, з конкретними фінансовими та адміністративними стимулами для підприємств. Українські ініціативи наразі зосереджені на освітніх та консультативних заходах, тоді як у країнах ЄС більше застосовуються системні фінансові інструменти та стандартизовані практики сертифікації.

Таблиця 4

Порівняльний аналіз українських ініціатив у сфері кібербезпеки та практик країн ЄС

Table 4

Comparative analysis of Ukrainian cybersecurity and practices of EU cybersecurity and practices

Критерій	Україна	Країни ЄС
Законодавча база	Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки» (2017), Стратегія кібербезпеки (2021)	Директива NIS (2016), оновлена Директива NIS2 (2022)
Охоплення МСБ	МСБ поки що опосередковано охоплюється нормами, акцент — на критичній інфраструктурі	Директива NIS2 вже прямо поширюється на середні підприємства в окремих секторах
Інституційна структура	Головні органи — Держспецзв'язку, CERT-UA, НКЦК при РНБО	В кожній країні діє національний компетентний орган і CSIRT з обов'язками координації
Підтримка МСБ у кіберзахисті	Переважно інформаційна (платформа "Дія.Бізнес", рекомендації CERT-UA); окремі гранти Мінцифри	В ЄС діють програми фінансування кіберзахисту МСБ (наприклад, Digital Europe Programme) та податкові стимули
Системи раннього попередження	CERT-UA надає попередження та рекомендації бізнесу	У ЄС розвиненіші системи обміну інформацією через мережі CSIRTs Network та European Cyber Shield
Імплементация стандартів	В процесі гармонізації із європейськими стандартами ISO/IEC та NIS2	Широко застосовуються обов'язкові стандарти та сертифікації (ENISA, ISO, ETSI)
Освітні програми з кібербезпеки	Починають впроваджуватись, але поки що точково	У країнах ЄС діють національні програми підвищення кіберкваліфікації МСБ, часто з державною підтримкою

**Джерело: сформовано авторами на основі [11 – 13]*

Практика показує, що в залежності від розміру, компанії можуть витратити від 10 до 50% свого річного бюджету на кібербезпеку. Науковці зауважують, що «кіберпростір стає середовищем, де існує велика кількість суб'єктів, метою діяльності яких є заволодіння особистими даними споживачів, даними бізнес-суб'єктів платіжними системами, коштами чи особистими даними інтернеткористувачів» [12]. Через ризик пошкодження сервісів і систем під час російського вторгнення компанії почали переносити свою IT-інфраструктуру в хмарні сервіси. Після початку агресії з боку росії Національний банк України дозволив фінансовим установам переміщати

дані та системи за межі країни, що сприяло збільшенню попиту на хмарні технології [13]. Статистика показує, що 592 млрд доларів США становлять витрати на публічні хмарні сервіси у світі у 2023 році [13].

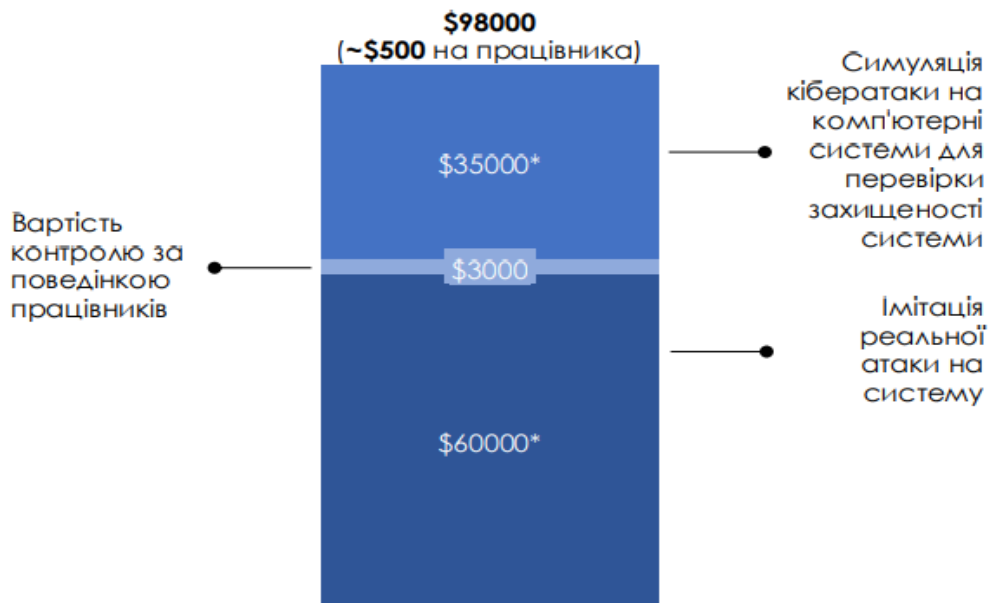


Рис. 1. Витрати на кіберзахист компанії в Україні в 2023 (На прикладі компанії розміром в 200 працівників)

Fig.1. Cost of the company's cyber defense in Ukraine in 2023 (for an example of a company in size in 200 employees)

«Молоді українські стартапи в галузі кібербезпеки мають значний потенціал для зростання, зокрема завдяки фокусу на малому та середньому бізнесі (МСБ). Вони отримують фінансування через гранти від Brave1, USAID та USF, з сумами від \$12 000 до \$194 000. Попри обмежену інвестиційну активність, успішні стартапи, як Osavul, Mantis Analytics та SOC Prime, демонструють позитивні результати»[14]

Імплементация GDPR має і позитивні аспекти. Дотримання стандартів захисту персональних даних підвищує рівень довіри клієнтів, спрощує вихід на ринки ЄС і сприяє створенню культури кібербезпеки в компаніях. Крім того, адаптація до європейських норм дозволяє бізнесу запровадити сучасні методи управління даними, зменшуючи ризики витоків та кібератак.

Системні інтегратори – це сервісні компанії з кібербезпеки повного циклу, які спеціалізуються на впровадженні різних технологій безпеки в єдине рішення. Вони надають комплексні послуги для забезпечення повного захисту бізнесу від кіберзагроз. 60% з найбільших вітчизняних системних інтеграторів надають послуги з кібербезпеки [15]. Проте на практиці послуги системних інтеграторів часто занадто дорогі для малих та середніх підприємств, що робить їх доступними переважно для великих компаній зі значними бюджетами.

«На українському ринку кібербезпеки значно домінують міжнародні компанії, які надають передові рішення та послуги. Дані гравці пропонують комплексні інструменти кібербезпеки, які все ширше впроваджуються бізнесом та державними організаціями по всій країні. Вітчизняним розробникам необхідно шукати конкурентну перевагу над світовими компаніями» [15, с. 26]. Дослідження показують, що в середньому країни витрачають на кібербезпеку від 0,05% до 0,2% ВВП. Наприклад, США витрачають понад 10 млрд дол. на рік лише на федеральний рівень кіберзахисту. В країнах ЄС витрати на кібербезпеку складають 0,1-0,15% ВВП. В Україні у 2024 році на

кібербезпеку виділили близько 2,3 млрд грн (приблизно 0,1% ВВП України). Ці кошти розподіляються між Держспецзв'язком, кіберполіцією, СБУ та Міноборони (на військову кібербезпеку) [16].

Індустрія кібербезпеки в Україні потребує стимулювання. «Нова ера кібербезпеки потребує цілком нових підходів до управління підприємством та його ресурсами, зокрема інформаційними. Успіх таких змін значною мірою залежить від того, наскільки гнучко організовані бізнес-процеси на підприємстві, а також як імплементуються нові моделі та методи роботи» [4].

Міжнародні програми допомоги, які є основним джерелом фінансування споживання продуктів та послуг у сфері кібербезпеки, часто віддають перевагу вибору компаній зі свого національного ринку, ігноруючи пропозиції на українському ринку. Подальша реалізація такої політики на великих масштабах може призвести до деградації українського ринку.

Державі доцільно впровадити програми та заходи, які сприятимуть розвитку конкурентоспроможності національної індустрії, зокрема через можливу локалізацію досліджень та розробок (R&D) у сфері кібербезпеки, що, серед іншого, забезпечить отримання унікальної інформації в умовах кіберагресії проти України. Взаємозв'язок між державними ініціативами у сфері кібербезпеки та конкурентоспроможності малого та середнього бізнесу (МСБ) є суттєвим і багатогранним. Ефективна державна політика в цій сфері може суттєво вплинути на розвиток та стійкість МСБ.

Практика показує, що державні ініціативи, спрямовані на покращення кібербезпеки, створюють середовище довіри для бізнесу та споживачів. Захищеність від кіберзагрози забезпечує стабільність роботи та збереження конфіденційної інформації, що є важливим для репутації компаній.

Інвестування держави в інфраструктуру кібербезпеки та розробку нормативно-правових актів сприятимуть зменшенню ризиків кібератак. Це, у свою чергу, зменшує кількість фінансових втрат для МСБ, пов'язаних з інцидентами кібербезпеки, що підвищує їх конкурентоспроможність.

Державні програми, які підтримують цифровізацію та впровадження новітніх технологій, стимулюють МСБ до інноваційного розвитку. Це дозволяє бізнесу адаптуватися до сучасних викликів та ефективніше конкурувати на ринку. Також, стратегія розвитку МСБ в Україні включає інноваційність та цифровізацію як ключові напрямки, що сприяють відновленню бізнесу та його адаптації до нових умов.

Відповідність міжнародним стандартам кібербезпеки, досягнута державними ініціативами, відкриває для МСБ можливості виходу на міжнародні ринки. Це розширює їх потенціал і забезпечує конкурентоспроможність на глобальному рівні.

Таким чином, державні ініціативи у сфері кібербезпеки є фактором виробництва, що впливає на конкурентоспроможність МСБ, забезпечуючи їм стабільність, можливості для розвитку та інтеграції у світову економіку.

На нашу думку, державі важливо не лише декларативно визнавати, але й активно впроваджувати принцип розвитку державно-приватного партнерства як один із пріоритетів політики в сфері кібербезпеки. Підприємствам доцільно об'єднувати свої зусилля через організацію конференцій, комітетів та клубів для системного просування інтересів та взаємодії усіх стейкхолдерів кібербезпеки в Україні.

Попри ці виклики, євроінтеграція сприятиме доступу МСБ до грантових програм, впровадження ініціатив ЄС з підвищення рівня кіберзахисту, а також впровадження аутсорсингових рішень з кібербезпеки. Використання хмарних сервісів із вбудованими засобами захисту, автоматизація процесів кібербезпеки та співпраця з

національними центрами реагування на кіберінциденти сприятиме підвищенню стійкості малого та середнього бізнесу до кібератак.

Висновки. Захист даних в МСБ – неодмінна умова євроінтеграції. Євроінтеграційний процес забезпечує поступ впровадження національних і галузевих практик безпеки, норм відповідності для цифрових продуктів і послуг, що призведе до попиту на більш широке впровадження організаційно-технічних заходів безпеки. Враховуючи стандарти ЄС у сфері кібербезпеки, як NIS2, компанії будуть змушені посилити захист своїх інформаційних систем, дотримуючись європейських вимог щодо безпеки мережевих та інформаційних систем. Це зумовити потребу в оновленні інфраструктури та технологій, зокрема для захисту персональних даних, що також відповідає вимогам GDPR, і забезпечення безпеки на всіх етапах життєвого циклу цифрових продуктів.

Важливим чинником стане інтеграція кібербезпеки в корпоративну культуру та операційну діяльність підприємств, після впровадження заходів безпеки не буде лише вимогою, але й конкурентною перевагою на ринку ЄС. Очікується також підвищення попиту на послуги з консалтингу у сфері кібербезпеки та навчання персоналу, після чого бізнесу будуть потрібні спеціалісти, які швидко інтегрують цю практику відповідно до європейських стандартів і забезпечують відповідність вимогам безпеки.

Стаття має практичну цінність для підприємців, державних органів та фахівців у сфері кібербезпеки, сприяючи підвищенню захисту бізнесу та його конкурентоспроможності в умовах євроінтеграції.

В статті сформовано практичні поради для малого та середнього бізнесу щодо впровадження ефективних заходів кібербезпеки, що сприятимуть підвищенню їх стійкості до кіберзагроз та забезпеченню безперервності бізнес-процесів. Співпраця з державними та міжнародними ініціативами з кібербезпеки також може стати важливим кроком для зниження ризиків і зміцнення захисту бізнесу..

Перспективи подальших досліджень полягатимуть у формуванні проактивного підходу, аналізі інвестицій у безпеку та швидкого реагування, що сприятиме зниженню ризиків й забезпеченню стабільності і конкурентоспроможності бізнесу.

1. Загальний регламент про захист даних (GDPR). Офіційний переклад українською мовою. URL: kmu.gov.ua/storage/app/media/uploaded-files/es-2016679.pdf (дата звернення: 02.02.2025)
2. Директива кібербезпеки NIS2. URL: <https://www.h-x.technology/ua/services/nis-2-cybersecurity-directive-ua> (дата звернення: 02.02.2025)
3. Кравчук В. Проблеми кіберзахисту малого і середнього бізнесу. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/44408/2/IMSTT_2023_Kravchuk_V-Cybersecurity_issues_for_64-65.pdf (дата звернення: 02.02.2025)
4. Кузьменко О., Маклюк О., Чернишова О. Кібербезпека бізнесу під час війни. *Економіка та суспільство*. 2022. №44. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-21>
5. Білявська Ю., Шестак Я. Кібербезпека та кібергігієна: нова ера цифрових технологій. *Товари і ринки*. 2022. № 3. С. 47–59.
6. Вишнівський В. В., Пампуха А. І. Кібербезпека в Україні. Цифрова трансформація кібербезпеки: науково-практична інтернет-конференція, 20 квітня 2022, Державний університет телекомунікацій Навчально-наукового інституту захисту інформації. Київ, 2022. С. 31–33
7. Віннікова І. І., Марчук С.В. Кібер-ризик як один із видів сучасних ризиків у діяльності малого та середнього бізнесу і управління ними. *Східна Європа: Економіка, Бізнес та управління*. 2018. Випуск 5(16). С. 110-115
8. Тимошенко О.І., Гаврилюк О. В. Кібербезпека та штучний інтелект у контексті забезпечення безпеки підприємництва у військовий час. Актуальні питання забезпечення кібербезпеки та захисту інформації: Матеріали IX Міжнарод. наук.-практ. конф., Київ, 30 березня 2023 р. / Редкол.: О. І. Тимошенко та ін. К.: Вид-во Європейського університету, 2023.
9. Квасній Л. Г., Квасній З. В., Гришко О. М. Управління ефективністю стратегії цифрового бізнесу. *Публічне урядування*. 2022. №2 (30). С. 40-46. URL: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-2\(30\)-5](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-2(30)-5)

10. Держустанови й банки під шквалом кібератак. *Forbes Ukraine*. 2025. №1.
11. Баловсяк Н. Україна увійшла до переліку найбільш атакованих в кіберпросторі країн світу. *Інтернет свобода*. 2024
12. Бондар-Підгурська О. В., Хоменко І. І. Науково-методичні засади оцінки ефективності процесу управління інформаційною безпекою підприємств малого та середнього бізнесу: кібербезпека та інтелектуальна власність. *Проблеми економіки*. 2022. №2. С. 108–116. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2022-2-108-116>
13. Кібербезпека бізнесу в умовах нестабільності. URL: <https://www.pwc.com/ua/uk/publications/2022/cybersecurity-uncertainty-state.html> (дата звернення: 02.02.2025)
14. В Україні ринок кібербезпеки ринок кібербезпеки зростає на 50% до 2029 року. URL: <https://dou.ua/lenta/news/ukraine-cybersecurity-market-review/>(дата звернення: 02.02.2025)
15. Огляд ринку кібербезпеки в Україні. URL: <https://itukraine.org.ua/files/Ukraine-Cybersec-Market-Review.pdf>. (дата звернення: 02.02.2025)
16. Звіт Держспецзв'язку України про стан кібербезпеки (2023-2024) — щорічні звіти про фінансування та інциденти. URL: <https://cip.gov.ua/uk/reports> (дата звернення: 02.02.2025)

References

1. General Data Protection Regulation (GDPR). KМУ, kmu.gov.ua/storage/app/media/uploaded-files/es-2016679.pdf. Accessed 02 Feb.2025.
2. NIS2 Cybersecurity Directive, www.h-x.technology.ua/services/nis-2-cybersecurity-directive-ua. Accessed 02 Feb.2025.
3. Kravchuk V. “Problems of cyber security of small and medium-sized businesses“. [tntu, elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/44408/2/IMSTT_2023_Kravchuk_V-Cybersecurity_issues_for_64-65.pdf](https://tntu.elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/44408/2/IMSTT_2023_Kravchuk_V-Cybersecurity_issues_for_64-65.pdf). Accessed 02 Feb.2025.
4. Kuzmenko, O., Maklyuk, O., and O.Chernyshova. “Cyber security of business during war.“ *Economy and society*, no.44, 2022, <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-21>
5. Bilyavska Yu., and Ya. Shestak. “Cybersecurity and cyberhygiene: a new era of digital technologies.“ *Goods and Markets*, no. 3, 2022, p. 47–59.
6. Vyshnivskiy, V. V., and A. I. Pampukha. “Cybersecurity in Ukraine“. *Digital Transformation of Cybersecurity: Scientific and Practical Internet Conference, April 20, 2022*. State University of Telecommunications Educational and Scientific Institute of Information Protection, 2022, pp. 31–33.
7. Vinnikova, I. I., and S. V. Marchuk. “Cyber risks as one of the types of modern risks in the activities of small and medium-sized businesses and their management“. *Eastern Europe: Economics, Business and Management*, issue 5 (16), 2018, pp. 110–115
8. Tymoshenko, O. I., and O. V. Gavrilyuk. “Cybersecurity and artificial intelligence in the context of ensuring the security of entrepreneurship in wartime“. *Current issues of ensuring cybersecurity and information protection: Materials of the IX International Scientific and Practical Conference. conference, Kyiv, March 30, 2023*. Publishing House of the European University, 2023, pp. 6 – 8.
9. Kvasniy, L. G., Kvasniy, Z. V., and O. M. Hrytsko. “Managing the effectiveness of digital business strategy.“ *Public Governance*, 2022, no.2 (30), pp.40-46, [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-2\(30\)-5](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-2(30)-5).
10. “State institutions and banks under a barrage of cyberattacks.“ *Forbes Ukraine*, no.1, 2025
11. Balovskyak, N. “Ukraine is included in the list of the most attacked countries in cyberspace“. *Internet Freedom*, 2024
12. Bondar-Pidhurska, O. V., and I. I. Khomenko. “Scientific and methodological principles for assessing the effectiveness of the information security management process of small and medium-sized businesses: cybersecurity and intellectual property“. *Problems of Economy*, no. 2, 2022, pp. 108–116, <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2022-2-108-116>. Accessed 02 Feb.2025.
13. “Cybersecurity of business in conditions of instability.“ PWC, www.pwc.com/ua/uk/publications/2022/cybersecurity-uncertainty-state.html. Accessed 02 Feb.2025.
14. “In Ukraine, the cybersecurity market will grow by 50% by 2029.“ Dou, dou.ua/lenta/news/ukraine-cybersecurity-market-review/Accessed 02 Feb.2025.
15. “Review of the cybersecurity market in Ukraine.“ It-Ukraine association, itukraine.org.ua/files/Ukraine-Cybersec-Market-Review.pdf. Accessed 02 Feb.2025.
16. “The State Security Service of Ukraine on Cyber Security (2023-2024)-annual financing reports and incidents.“ The State Security Service of Ukraine, cip.gov.ua/en/reports Accessed 02 Feb.2025.

Дата подання: 15.04.2025

ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА
ECONOMIC SECURITY

УДК 336.22:339.9

doi: <https://doi.org/10.15330/apred.1.21.451-462>

Коровчук Ю.І.¹, Котик Х.Р.², Онищук С.В.³

**ОСОБЛИВОСТІ І ЗАКОНОМІРНОСТІ ВПЛИВУ СХЕМ
УНИКНЕННЯ/УХИЛЕННЯ ВІД СПЛАТИ ПОДАТКІВ НА ГЛОБАЛЬНУ
ФІНАНСОВУ СИСТЕМУ**

Карпатський (Прикарпатський) національний
університет імені Василя Стефаника,
Міністерство освіти і науки України,
кафедра міжнародних економічних відносин,
вул. Чорновола, 1, м. Івано-Франківськ,
76019, Україна,
тел.: (0342) 75-20-27
e-mail: kaf_mev@pnu.edu.ua

¹ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3987-1319>

²ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-8790-3223>

³Івано-Франківський національний технічний
університет нафти і газу
кафедра публічного управління та адміністрування,
вул. Короля Данила, 13, м. Івано-Франківськ,
76010, Україна,
тел.: +38(0342) 75-47-50
e-mail: du@nung.edu.ua
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4072-6565>

Анотація. Мета дослідження полягає у вивченні закономірностей впливу схем уникнення та ухилення від сплати податків на фінансові системи країн у глобальному економічному середовищі. При проведенні дослідження використано такі методи як аналіз і синтез для узагальнення підходів до визначення ухилення/уникнення від сплати податків, виділення їх форм, ознак і наслідків, порівняльний аналіз міжнародних практик та класифікацію схем уникнення/ухилення від податків. У статті досліджено сутнісні характеристики сучасних схем уникнення/ухилення від сплати податків, механізми їх здійснення та міжнародний досвід нейтралізації. Аналізуються класифікаційні види відповідних схем, передумови виникнення, моделі реалізації й еволюційні характеристики. Окремо в статті змодельовано закономірності впливу схем уникнення/ухилення від сплати податків на спроможність фінансових систем держав в глобальному економічному середовищі. За результатами дослідження констатовано, що акумульовані і сплачені податки для держави, це фактично ресурси, за допомогою, яких вона може забезпечувати своє функціонування, утримувати соціальну сферу, фінансувати оборону, інфраструктуру і т.д., однак з позиції платників податки, це по суті, втрати ресурсів, які могли б бути спожиті, кожним суб'єктом відносно його потреб. Зазначено, що внаслідок поширення та нарощення схем уникнення/ухилення від сплати податків крива фінансових ресурсів суттєво трансформується суттєво скорочуючи обсяги державного бюджету, при чому рівень максимального прибутку, залишається незмінним. В залежності від характеру бюджетної політики окремої держави негативний вплив схем ухилення/уникнення від сплати податків носять неоднозначну дію. Так для країн з високою концентрацією на соціальні видатки скорочення доходів буде надзвичайно відчутним, а приріст доходів інших економічних суб'єктів суттєвим. Зважаючи на це, висловлено припущення, що дієвим методом оптимізації широкого спектра схем уникнення/ухилення від сплати податків могло б виступити

поглиблення фіскального співробітництва між країнами у царині обміну даними щодо майнових декларацій, встановленні глобального механізму непрямого оподаткування, зокрема високовартісних товарів і товарів розкоші. Такі заходи сприятимуть стабілізації фінансової системи, забезпечать більш справедливий розподіл доходів, однак їх реалізація є вкрай складною через опір еліт, які власне й сформовані за рахунок існування відповідних схем.

Ключові слова: ухилення/уникнення від сплати податків, трансфертне ціноутворення, фінансова система, податкове навантаження, система оподаткування, тіньова економіка.

Korovchuk Yu.I.¹, Kotyk Kh.R.², Onyshchuk S.V.³

FEATURES AND REGULARITIES OF THE IMPACT OF TAX AVOIDANCE/EVASION SCHEMES ON THE GLOBAL FINANCIAL SYSTEM

Vasyl Stefanyk Carpathian (Precarpathian)
National University
Ministry of Education and Science of Ukraine
Department of International Economic Relations
Chornovola St., 1, Ivano-Frankivsk,
76019, Ukraine,
tel.: +38 (0342) 75-20-27,
e-mail: kaf_mev@pnu.edu.ua
¹ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3987-1319>

²ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-8790-3223>

³Ivano-Frankivsk National Technical University of
Oil and Gas
Department of Public Administration and Management
King Danylo St., 13, Ivano-Frankivsk,
76010, Ukraine,
tel.: +38(0342) 75-47-50
e-mail: du@nung.edu.ua
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4072-6565>

Abstract. The aim of this study is to examine the regularities of the impact of tax avoidance and evasion schemes on the financial systems of countries within the global economic environment. The research employs methods such as analysis and synthesis to generalize approaches to defining tax avoidance/evasion, identifying their forms, characteristics, and consequences; comparative analysis of international practices; and classification of tax avoidance/evasion schemes. The article explores the essential features of modern tax avoidance/evasion schemes, the mechanisms of their implementation, and international experience in counteracting them. It analyzes their classification types, preconditions, models of implementation, and evolutionary traits. The study also models the patterns of influence that tax avoidance/evasion schemes have on the capacity of national financial systems within the global economic context. Based on the research findings, it was concluded that accumulated and paid taxes represent, for the state, resources through which it can ensure its functioning, maintain the social sphere, finance defense, infrastructure, etc. However, from the perspective of taxpayers, taxes essentially constitute a loss of resources that could otherwise be consumed by each individual according to their own needs. It is noted that the spread and intensification of such schemes significantly transform the curve of financial resources by substantially reducing state budget revenues, while the level of maximum profit remains unchanged. Depending on the nature of a country's fiscal policy, the negative effects of tax evasion/avoidance schemes may vary. For countries with high social spending, the loss of revenues will be especially noticeable, while the income growth of other economic agents will be significant. In light of this, the authors suggest that an effective way to optimize a wide range of tax avoidance/evasion schemes could be to deepen fiscal cooperation between countries, particularly in exchanging asset declaration data and introducing a global

mechanism for indirect taxation—especially on high-value and luxury goods. These measures would contribute to financial system stability and a fairer distribution of income, although their implementation is extremely challenging due to resistance from elites who benefit from such schemes.

Keywords: tax evasion/avoidance, transfer pricing, financial system, tax burden, taxation system, shadow economy.

Вступ. Однією з найважливіших складових фінансово-економічної стабільності будь якої країни є податкова система. Податки є основною складовою цієї системи, їхня функція – поповнювати державний бюджет коштами, які потім спрямовуються на охорону здоров'я, оборону, освіту, культуру, спорт, інфраструктуру тощо. Ця схема фінансування присутня в будь якій країні світу з ринковою економікою. Податкові надходження це один з індикаторів рівня життя громадян країни. Чим інтенсивніше податкові надходження забезпечують державний сектор економіки, тим привабливішою буде країна за рівнем життя в ній порівняно з іншими націями.

Повномасштабна війна в Україні ставить під сумнів не лише можливість економічного розвитку країни, а й взагалі спроможність функціонування. Втрата територій, втрата людей, терорестичні атаки на промислові, енергетичні, інфраструктурні і цивільні об'єкти призвели до масштабних втрат потенціалу вітчизняних продуктивних сил, а зовнішня фінансова підтримка хоча й забезпечує нагальні потреби сьогодні, створює боргові зобов'язання в майбутньому, що в свою чергу сповільнюватиме економічне відновлення. Окремою проблемою, залишаються структурні проблеми економіки України довоєнного періоду, які із початком вторгнення отримали лише додатковий імпульс до поширення. Зміни до законодавства, корупція, соціальна нерівність та інші чинники призвели до зростання обсягів зловживань за певними схемами ухилення/уникнення від сплати податків в Україні, що негативно позначилося не лише на внутрішньо-політичній повістці, а й довірі міжнародних партнерів. Часто ядром таких схем виступають механізми, що створені глобальною фінансовою системою, як от наприклад офшорні зони, фірми-прокладки, інститут банківської і комерційної таємниці і т.п.

Процес ухилення/уникнення від сплати податків вже неодноразово виступали об'єктом наукових досліджень провідних науковців, таких як В.Вишневецький, А.Веткін, Т.Л. Томнюк, Л. Сало, І. Андрющенко Є., В.Мельник, А.Соколовська та ін. Аналізом зарубіжного досліду займалися Е. Романюта, Й. Келлер та ін. Окремо слід виділити дослідження професора Лінцького університету Й. Кеплера, Шнайдера щодо дослідження тіньового сектору економіки ЄС.

Незважаючи на багатоаспектність існуючих досліджень в сфері дослідження існуючих схем уникнення/ухилення від сплати податків та розробки заходів з їх нейтралізації, варто зазначити, що це процес який перебуває в постійній еволюційній трансформації, а тому його дослідження вимагає постійного наукового вивчення. Усе це визначає актуальність представленого дослідження, визначення його мети, логіки та структури.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження закономірностей впливу схем уникнення/ухилення від сплати податків фінансові системи країн в глобальному економічному середовищі. При проведенні дослідження використано такі методи як аналіз і синтез для узагальнення підходів до визначення ухилення/уникнення від сплати податків, виділення їх форм, ознак і наслідків, порівняльний аналіз міжнародних практик та класифікацію схем уникнення/ухилення від податків.

Результати. Податкове ухилення є одним з найбільш важливих і складних економічних та правових явищ, яке впливає на фінансову стабільність держав. Це явище часто трактують як порушення податкових зобов'язань з метою зменшення податкових платежів за допомогою незаконних методів.

Загальноприйняте визначення податкового ухилення містить в собі будь-які дії платника податків, що призводять до зниження суми сплачуваних податків шляхом порушення податкового законодавства, приховування доходів, заниження витрат або використання підроблених документів. Як зазначає Податковий кодекс України, ухилення від сплати податків є дією, що суперечить чинному податковому законодавству і зазвичай карається відповідно до законодавства країни, де відбулося порушення [1].

Аналіз наукових підходів до визначення податкового ухилення дає змогу виокремити кілька основних концепцій. Одні автори визначають його як злочинну діяльність, інші — як етичне порушення або економічну помилку, яка виникає через нерозуміння системи оподаткування. У своїй роботі Mersier (2018) зазначає, що податкове ухилення можна розглядати як нелегальні практики, що спричиняють фінансові втрати для держави та суспільства в цілому [2].

На відміну від цього, Jorratt (2019) розглядає ухилення через призму економічної ефективності, де податкове ухилення не лише є кримінальним порушенням, а й результатом недостатнього контролю за податковими системами [3].

У міжнародній практиці податкове ухилення має чітко визначену нормативно-правову базу. Одним із ключових аспектів є так звані податкові угоди, що регулюють співпрацю між країнами для боротьби з податковими шахрайствами. Рекомендації ОЕСР також мають важливе значення в рамках міжнародного податкового співробітництва, особливо в контексті концепції BEPS (Base Erosion and Profit Shifting), яка спрямована на запобігання ухиленню від сплати податків транснаціональними корпораціями. За даними ОЕСР, концепція BEPS включає в себе низку заходів, що повинні мінімізувати можливості для ухилення від податків шляхом маніпулювання трансферними цінами, використанням офшорних юрисдикцій, а також іншими способами уникнення оподаткування [4].

Податкове ухилення на міжнародному рівні є складним явищем, яке охоплює широкий спектр дій, спрямованих на зменшення податкових зобов'язань через використання прогалин у законодавстві, офшорних зон або міжнародних угод. Це поняття набуло значної актуальності в умовах глобалізації економіки, що сприяє переміщенню капіталів та оптимізації податкових зобов'язань компаній та фізичних осіб [5].

Сутність податкового ухилення полягає в тому, що суб'єкти господарювання або фізичні особи свідомо застосовують певні методи для мінімізації або уникнення сплати податків (таблиця 1).

Таблиця 1

Сутнісні ознаки податкового уникнення і податкового ухилення

Table 1

Essential Characteristics of Tax Avoidance and Tax Evasion

Ознака	Податкове уникнення	Податкове ухилення
Законність	Легальне, використання прогалин у законодавстві	Незаконне, порушення податкових норм
Методи	Офшорні зони, трансферне ціноутворення	Приховування доходів, підробка документів
Наслідки	Зниження податкових надходжень, але без порушення закону	Штрафи, кримінальні санкції

У науковій літературі податкове ухилення зазвичай розглядається у двох формах:

Податкове уникнення (tax avoidance) — це легальні дії, що базуються на використанні прогалин або недоліків у податковому законодавстві з метою зменшення

податкового навантаження. Воно включає застосування різних стратегій, таких як використання офшорних юрисдикцій, трансферне ціноутворення та міжнародних угод про уникнення подвійного оподаткування для мінімізації податкових зобов'язань, не порушуючи закон. Хоча податкове уникнення є законним, воно може знижувати податкові надходження, що негативно впливає на фінансування державних програм, що викликає етичні питання щодо його застосування [5].

Податкове ухилення (tax evasion) — це незаконна діяльність, яка включає різноманітні методи і маніпуляції, спрямовані на уникнення сплати податків, порушуючи податкове законодавство. Зазвичай це включає приховування частини або всіх доходів, неправдиве декларування витрат, підробку фінансових документів, фіктивні угоди чи фальшування бухгалтерської звітності. Злочинці також можуть створювати фіктивні підприємства для "відмивання" доходів або використовувати шахрайські схеми з ПДВ, що призводять до заниження податкових зобов'язань. Податкове ухилення, крім того, включає в себе використання підроблених або завищених рахунків-фактур, що дозволяє зменшувати оподатковувану базу. Ці дії завдають значних збитків бюджету та погіршують умови для законних підприємств, порушуючи справедливість податкової системи і створюючи ризики для економічної стабільності. Законодавства багатьох країн, включаючи Україну, передбачають суворі санкції за податкове ухилення, оскільки воно шкодить фінансовій системі держави та її економічному розвитку [1].

Глобалізація значно ускладнила регулювання податкових потоків. Міжнародні корпорації часто використовують трансфертне ціноутворення, офшорні зони, гібридні фінансові інструменти, щоб мінімізувати податкові зобов'язання. Наприклад, організація OECD у своїй програмі BEPS (Base Erosion and Profit Shifting) акцентує увагу на схемах, що дозволяють переміщувати прибутки в юрисдикції з низьким оподаткуванням, незважаючи на місце створення доданої вартості.

Існують різноманітні схеми ухилення, які застосовуються на міжнародному рівні. Наприклад:

1. Трансфертне ціноутворення — це схема, яка полягає у встановленні штучно занижених або завищених цін на товари, послуги або інші транзакції між афілійованими компаніями з метою оптимізації податкових зобов'язань. Встановлення цих "не ринкових" цін дозволяє компаніям маніпулювати фінансовими результатами своїх підрозділів, переміщуючи прибуток до юрисдикцій з низьким податковим навантаженням або до офшорних зон, де ставки податків значно нижчі. Таким чином, компанії можуть зменшувати свої податкові зобов'язання в країнах з високими податками, що призводить до скорочення надходжень до бюджету цих країн. Однак такі практики порушують принципи добросовісної конкуренції і можуть мати негативний вплив на економіку, оскільки призводять до "розмивання податкової бази". З метою боротьби з такими схемами, міжнародні організації, зокрема OECD, розробили моделі правил для автоматичного обміну інформацією між країнами, що дозволяють виявляти і протидіяти зловживанням у сфері трансфертного ціноутворення.

2. Реєстрація в офшорних зонах є популярною схемою податкового уникнення, яка дозволяє компаніям знижувати податкове навантаження через використання юрисдикцій з мінімальними або нульовими податками. Офшорні зони надають вигідні умови для реєстрації бізнесу, зокрема через низькі ставки податку на прибуток, відсутність податку на дивіденди або інші податкові переваги, що робить їх привабливими для великих корпорацій та інвесторів. Це дозволяє компаніям переміщувати свої прибутки до таких юрисдикцій, знижуючи податкові зобов'язання у країнах з високими податковими ставками. Однак такі практики можуть призводити до виведення коштів із країн з розвиненими економіками, що зменшує доходи державних

бюджетів. У зв'язку з цим, Європейський Союз прийняв директиву про боротьбу з уникненням податків, спрямовану на зменшення використання таких офшорних схем для ухилення від податків [7].

3. Гібридні фінансові інструменти є схемою, яка дозволяє компаніям використовувати різні підходи до оподаткування фінансових інструментів у різних країнах для мінімізації податкових зобов'язань. Це може включати використання таких інструментів, які в одній юрисдикції розглядаються як борг, а в іншій — як капітал, що дозволяє уникнути подвійного оподаткування або скоротити податкові зобов'язання. Така стратегія може включати, наприклад, використання специфічних фінансових контрактів або операцій, які створюють податкові вигоди завдяки різним трактуванням з боку податкових органів у різних країнах. Гібридні інструменти сприяють переміщенню прибутків і зменшенню податкових зобов'язань корпорацій за рахунок розбіжностей у податкових системах. Це є частиною ширшої стратегії боротьби з ерозією податкової бази і переміщенням прибутків, яку розглядає OECD в рамках своїх рекомендацій [5].

Серед основних причин поширення податкового ухилення можна виділити:

1. Відсутність єдиного підходу до оподаткування в різних країнах. Це створює можливості для використання міжнародних розбіжностей у податкових правилах [5].

2. Складність контролю за фінансовими потоками в умовах глобалізації. Сучасні цифрові технології дозволяють швидко переміщувати кошти між країнами, уникаючи контролю податкових органів [6].

3. Низький рівень співпраці між податковими органами різних країн. Хоча останніми роками досягнуто значного прогресу у впровадженні автоматичного обміну податковою інформацією (CRS), ці заходи все ще мають певні обмеження [6].

4. Боротьба з податковим ухиленням потребує комплексного підходу. У цьому контексті важливими є ініціативи міжнародних організацій, таких як OECD та Європейський Союз. Наприклад, впровадження директиви ATAD дозволило уніфікувати підходи до боротьби з податковим уникненням у країнах ЄС [7].

5. Стаття, написана Мішелем Хорратом [3], згадує такі змінні, які впливають на складне явище ухилення від сплати податків. Це ефективність перевірок податковими органами (ТА), система санкцій, простота податкової структури та, нарешті, прийняття податкової системи.

1. Ефективність перевірок. Ефективність перевірок пов'язана з імовірністю виявлення ухилення від сплати податків.

2. Система санкцій. Що стосується системи санкцій, слід аналізувати, серед іншого, рівень санкцій, юридичну точність вироків, своєчасність їх застосування та ефективність стягнення.

3. Простота податкової структури. Складні податкові системи сприяють ухиленню та уникненню сплати податків, оскільки вони створюють невизначеність щодо обсягу податкових регуляцій, підвищують витрати на перевірки та дотримання правил, а також множать механізми ухилення чи уникнення.

4. Прийняття податкової системи. Не менш важливим є прийняття податкової системи. Якщо платник податків вважає систему несправедливою, він буде менш схильний дотримуватися правил. Прийняття системи залежить, серед іншого, від поміркованості податкового тягара, справедливості податкової структури, використання зібраних коштів, витрат на дотримання правил та якості обслуговування платників.

5. Моделі дослідження ухилення. Ухилення від сплати податків досліджували за допомогою різних моделей, які намагаються пояснити його причини та мотивації [8].

Основні моделі включають:

- економічні моделі: Ухильник прагне максимізувати свій дохід (очікувані прибутки проти очікуваних витрат).

- моделі емпіричних доказів: Ґрунтуються на опитуваннях та інтерв'ю.

Наприклад, модель Спайсера та Лундстеда (1980) показала, що ухилення зменшується за умов: вищого рівня санкцій, більшої ймовірності виявлення, старшого віку платників, які менше схильні до ризику.

- методи симуляції та експериментальні методи: Аналізують поведінку індивідів у змінених умовах середовища.

- психоекономічні моделі податкового шахрайства: Рішення про ухилення є складним процесом, що включає схильність до шахрайства, здатність до шахрайства та можливість його здійснення. Окрім економічних інтересів, враховуються психологічні фактори платника податків та його соціальне оточення.

Таким чином, податкове ухилення є складним і багатогранним явищем, що потребує тісної співпраці на міжнародному рівні. Для його ефективного подолання необхідно вдосконалювати законодавчу базу, розширювати міжнародну співпрацю та застосовувати новітні технології для контролю за фінансовими потоками.

Дія схем ухилення/уникнення від сплати податків є одним із найсерйозніших викликів, що стоять перед сучасними податковими системами. Для розуміння масштабів та механізмів цих явищ, доцільно виділити, систематизувати та класифікувати діяльність окремих суб'єктів які призводять до скорочення податкових надходжень. Загалом класифікацію схем ухилення від сплати податків можна представити за допомогою схеми на рис. 1.

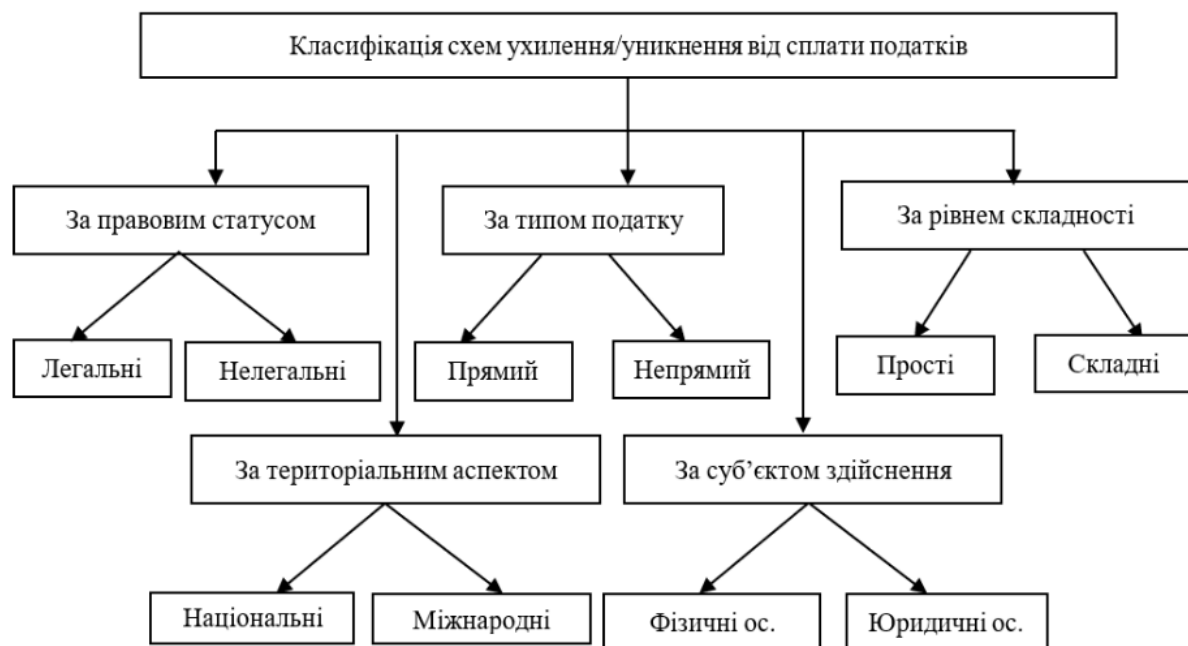


Рис. 1. Класифікація схем ухилення/уникнення від сплати податків

Fig. 1. Classification of Tax Evasion/Avoidance Schemes

Джерело: побудовано автором на основі [10, 11]

Ухилення від сплати податків є складним економічним і правовим феноменом, і для зручності його аналізу існує кілька способів класифікації схем ухилення. Класифікація може здійснюватися за різними ознаками, такими як легальність, складність, способи виконання, використання трансфертного ціноутворення або застосування офшорних фінансових центрів.

Перше, на що звертають увагу в класифікації схем ухилення від податків, це розмежування між легальними та нелегальними схемами. Легальні схеми ухилення, також відомі як податкові оптимізації, використовують законодавчі прогалини або податкові пільги, надані державою для мінімізації податкових зобов'язань. Це можуть бути пільгові ставки податку для певних категорій доходів, інвестиційні пільги або використання спеціальних економічних зон для зниження податкового навантаження [9]. Такий тип ухилення є абсолютно законним, хоча може бути етично спірним, оскільки підприємства чи особи використовують можливості для оптимізації податків, але не порушують при цьому закону.

Нелегальні схеми включають методи, які прямо порушують податкове законодавство, такі як підробка фінансових документів, укриття доходів або фальсифікація інформації в податкових деклараціях. До таких схем також можна віднести маніпулювання трансфертними цінами або використання фіктивних компаній, які створюються для ухилення від сплати податків. Ці схеми зазвичай застосовуються великими компаніями, які мають доступ до складних фінансових інструментів та використовують їх для зниження податкових зобов'язань [10].

Крім класифікації за легальністю, розрізняють також схеми за рівнем їх складності. Прості схеми зазвичай застосовуються малими та середніми підприємствами та не потребують складних фінансових маніпуляцій. Це може бути використання таких методів, як зниження витрат, надання неправдивих даних в податкових деклараціях або використання незначних фінансових схем, що не мають складних технічних характеристик. Зазвичай ці схеми можуть бути виявлені під час звичайних перевірок податкових органів [4].

Складніші схеми використовують великі компанії та міжнародні корпорації. Вони включають такі методи, як трансфертне ціноутворення, коли ціни на товари та послуги, що продаються між підрозділами однієї компанії, встановлюються таким чином, щоб зменшити податкові зобов'язання в країнах з високими податками. Також ці схеми можуть включати маніпуляції з фінансовими інструментами, використання фіктивних підприємств для зниження податків або застосування офшорних фінансових центрів для приховування доходів [11].

Особливе місце в класифікації схем ухилення займають офшорні фінансові центри та трансфертне ціноутворення. Офшорні зони пропонують значно нижчі податкові ставки, що дозволяє підприємствам реєструвати свої компанії в таких юрисдикціях для мінімізації податкових зобов'язань. Вони забезпечують конфіденційність, яка дозволяє приховувати фінансові операції, а також легкість в управлінні активами через низькі регуляторні вимоги. Це робить офшорні зони дуже привабливими для компаній, які бажають ухилитися від сплати податків у країнах з високими податковими ставками [12].

Трансфертне ціноутворення також є важливою складовою схем ухилення від податків, особливо для транснаціональних компаній. Використовуючи механізми трансфертного ціноутворення, компанії можуть маніпулювати цінами на товари та послуги, які передаються між їхніми підрозділами в різних країнах, таким чином зменшуючи прибуток, який підлягає оподаткуванню в країнах з високими податковими ставками. Це дозволяє знижувати податкові зобов'язання та оптимізувати фінансові потоки компанії [11].

Боротьба з ухиленням від сплати податків на міжнародному рівні також передбачає вжиття низки ініціатив для обмеження використання таких схем. Однією з основних ініціатив є концепція BEPS (Base Erosion and Profit Shifting), яка була розроблена ОЕСР з метою обмеження трансфертного ціноутворення і використання офшорних фінансових центрів для ухилення від сплати податків. Програма BEPS

передбачає встановлення чітких вимог щодо звітності та регулювання фінансових операцій для забезпечення прозорості та боротьби з міжнародними схемами ухилення від податків [13].

Фінансова система являє собою складні взаємозв'язки між різними економічними суб'єктами з приводу розподілу і перерозподілу ресурсів. Найбільш узагальненою класифікацією економічних суб'єктів є їх поділ на економічні суб'єкти - фізичні особи; економічні суб'єкти - юридичні особи та держава як економічний суб'єкт. З точки зору податкових відносин перші дві вищевказані категорії слід віднести до платників податків, тоді як суб'єктивна роль держави це збір цих податків. Акумуляовані і сплачені податки для держави, це фактично ресурси, за допомогою, яких вона може забезпечувати своє функціонування, утримувати соціальну сферу, фінансувати оборону, інфраструктуру і т.д., однак з позиції платників податки, це по суті, втрати ресурсів, які могли б бути спожиті, кожним суб'єктом відносно його потреб.

Ресурсна характеристика податків в фінансовій системі дає можливість представити їх за допомогою базової економічної моделі кривої виробничих можливостей, в рамках розподілу доходів економічних суб'єктів 2-х категорій: платників податків та держави (отримувача податків) (рис. 2).

На рисунку 2 відображено особливості формування доходів бюджету та вплив цього процесу на доходи платників податків, в залежності характеру податкової політики держави. Так, точка А на кривій фінансових ресурсів економічної системи характерна для економічних систем де податкова політика орієнтована на мінімальне податкове навантаження та низький рівень соціальних видатків держави. Точка С – навпаки, характерна для тих економічних систем, де через бюджетну систему відбувається значний рівень перерозподіл фінансових ресурсів з корпоративного сектора в соціальний, в рамках податкових ставок прийнятних для суспільства відносно закону Лаффера. Точка В характеризує найбільш ефективну податкову політику, де спостерігається оптимальний баланс між рівнем податків та їх впливу на доходи платників. Загалом площа АВС, відсічена пропорційною прямою по точках АС, кривої фінансових ресурсів економічної системи, вказує на дієвість податкової політики і певну її ефективність.

Внаслідок поширення та нарощення схем уникнення/ухилення від сплати податків крива фінансових ресурсів суттєво трансформується суттєво скорочуючи обсяги державного бюджету, при чому рівень максимального прибутку (при гіпотетичних податкових ставках 0%), залишається незмінним. В залежності від характеру бюджетної політики окремої держави негативний вплив схем ухилення/уникнення від сплати податків носять неоднозначну дію. Так для країн з високою концентрацією на соціальні видатки (ставки податку прийнятні суспільством, але високі) скорочення доходів буде надзвичайно відчутним, а приріст доходів інших економічних суб'єктів суттєвим. Так, точка С (критичні податкові ставки за Лафером для окремої економічної системи) переміститься в точку C_1 (зниження максимально прийнятних податкових ставок), при чому рівень надходжень бюджету знизяться з x_6 до x_5 , а рівень доходів зросте на максимальну податкову економію з розміром з y_1 до y_2 . В таких умовах стимул для їх провадження економічними суб'єктами буде максимальним. В інших податкових умовах, де концентрація фінансових ресурсів в бюджеті мінімальні (мінімальні податкові ставки) схеми ухилення/уникнення від сплати податків матимуть мінімальний вплив, адже скоротять надходження до бюджету з x_2 до x_1 , при чому рівень зростання доходів решти економічних суб'єктів зростуть лише з y_5 до y_6 , а тому стимул для їх впровадження мінімальний.

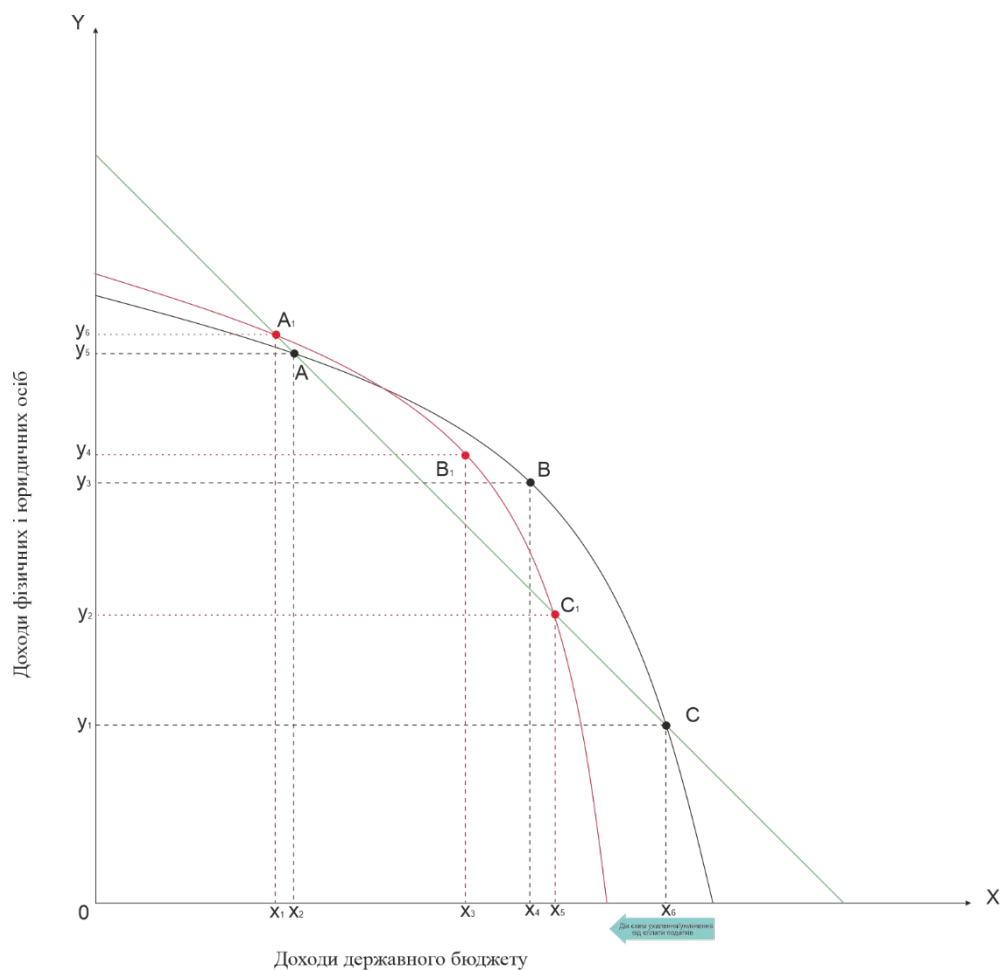


Рис. 2 Дія схем уникнення/ухилення податків на фінансову систему країни (схему побудовано за допомогою редактора CorelDraw X5)

Fig. 2. Impact of Tax Avoidance/Evasion Schemes on the Country's Financial System (diagram created using CorelDraw X5)

Джерело: побудовано автором самостійно

Варто також відзначити, що відсічена площина ефективних відсоткових ставок податків (параметри дієвої податкової політики) за точками $A_1B_1C_1$ буде значно меншою за площину ABC , а отже схеми ухилення/уникнення від сплати податків скорочують можливості для корегування ефективної податкової політики в країні, що нажаль призводить до нарощування масштабів тіньової економіки. Як свідчить досвід сучасних країн, супровідним проявом широкого функціонування схем ухилення/уникнення від сплати податків є нарощування масштабів перерозподілу фінансових ресурсів на споживання предметів розкоші, при чому такий перерозподіл значною мірою легалізує незаконно нарашені доходи. Саме тому одним із дієвих механізмів протидії проявам схем уникнення/ухилення від сплати податків має виступити посилення податкового тиску на відповідні об'єкти, а в глобальному контексті, цей тиск має забезпечуватись через поглиблення фіскального співробітництва між країнами у царині обміну даними щодо майнових декларацій, встановленні глобального механізму непрямого оподаткування, зокрема високовартісних товарів і товарів розкоші.

Важливо зазначити необхідність комплексного підходу до регулювання споживання розкішних товарів, оскільки потрібно враховувати як внутрішній, так і зовнішній контекст споживання цієї категорії товарів. Комбінація двох фіскальних

інструментів - мита для зовнішнього регулювання, з одного боку, та оподаткування фізичних осіб за володіння предметами розкоші, з іншого боку, можуть стати ключовими елементом комплексного підходу до регулювання споживання розкішних товарів в контексті забезпечення військових витрат та повоєнного відновлення.

Встановлення податку на володіння розкішними товарами може бути ефективним інструментом внутрішнього регулювання споживання. Це може стимулювати обмеження споживчих витрат на предмети розкоші та сприяти перерозподілу ресурсів на інвестиції в науковій сфері та розробку суспільно-корисних винаходів. Такий підхід також може допомогти зменшити соціальну нерівність та сприяти більш еквітабельному розподілу ресурсів в глобальній економічній системі.

На жаль, Україна попри війну і глобальні виклики щодо її суверенності і стійкості нації в міжнародному полі зору не втратила статус країни з високим рівнем корупції і податкових зловживань. Як наслідок, з'являються численні публікації про заможних біженців, придбання елітних апартаментів вихідцями з воюючої країни і т.п. На сьогодні в Україні не існує окремого податку, який би спеціально застосовувався щодо розкішних товарів. Власне, податок на розкіш є неофіційною назвою деяких видів податків на майно, що входить до групи місцевих податків. Ставки цього податку встановлюються місцевими радами, якщо вони не визначені в Податковому кодексі, а збір скеровується до місцевих бюджетів. Саме тому має сенс перехід на диференційовану ставку оподаткування, яка лежить в основі європейського принципу, який коротко звучить: "Багаті платять більше". До того ж, мова йде не лише про запровадження прогресивної ставки, але й регресивної у тому числі. Такий двохрівневий підхід може допомогти забезпечити більш справедливе та ефективне оподаткування розкоші, яке враховуватиме не лише доходи, але й споживчі звички та поведінку громадян.

Прогресивна ставка податку щодо предметів розкоші передбачає, що вартість оподаткованих товарів зростає з часом. Наприклад, ювелірні вироби, колекційні предмети, ексклюзивні автомобілі, антикваріат та елітна нерухомість мають бути оподатковані за вищою ставкою через їхню високу вартість та престижність.

З іншого боку, регресивна ставка податку щодо предметів розкоші передбачає, що вартість оподаткованих товарів падає з часом. Наприклад, електроніка та техніка, мода та аксесуари, автомобілі, меблі та предмети інтер'єру, а також хобі та колекціонування можуть бути оподатковані за зниженою ставкою, оскільки їхня вартість може зменшуватися з часом через технологічний прогрес, знос або зміну модних тенденцій.

Важливим моментом є те, що оподаткування не варто прив'язувати до категорії, адже категорії це про обмеженість, що чітко можна прослідкувати у прогалинах українського законодавства щодо оподаткування люкових автомобілів. Цей підхід до оподаткування розкоші має на меті створити більш справедливу та ефективну систему оподаткування, яка враховуватиме різні аспекти споживчого ринку та соціально-економічні реалії країни.

Висновки. Дослідження наукових підходів до визначення ухилення від оподаткування дозволяє виділити кілька підходів. Одні автори вважають це злочинною діяльністю, а інші вважають це порушенням етики або економічним дисбалансом, що є результатом неправильного уявлення про податкову систему.

Визначення ухилення від сплати податків полягає в тому, що окремі особи або компанії вживають навмисних дій, щоб уникнути сплати податків. Ухилення від сплати податків є однією з найсерйозніших проблем сучасних податкових систем.

Ресурсна характеристика податків в глобальній фінансовій системі дає можливість представити їх за допомогою базової економічної моделі кривої

виробничих можливостей, в рамках розподілу доходів економічних суб'єктів 2-х категорій: платників податків та держави (отримувача податків)

Внаслідок поширення та нарощення схем уникнення/ухилення від сплати податків крива фінансових ресурсів трансформується суттєво обмежує спроможності фінансової системи, при чому рівень максимального прибутку платників (при гіпотетичних податкових ставках 0%) залишається незмінним. В таких умов більшою мірою відбувається скорочення перерозподілу, аніж нарощування масштабів, при чому діапазон ефективних відсоткових ставок податків (параметри дієвої податкової політики) звужується.

1. Податковий кодекс України: Закон України офіц. текст: від 02.12.2010 р. № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення: 03.03.2025)
2. Mersier, A. *Tax Evasion: The International Dimension*, 2018
3. Jorratt, M. *Tax Evasion: Causes, Measurement and Strategies for Facing It*, 2019
4. *Tax Morale and Integrity in Developing Countries*. OECD, 2019.
5. *Addressing Base Erosion and Profit Shifting*. OECD, 2013. URL: <https://www.oecd.org/tax/beps-reports.htm> (дата звернення: 03.03.2025)
6. *Model Rules for Reporting by Platform Operators*. OECD, 2021. URL: <https://www.oecd.org/tax/automatic-exchange/platform-operators.htm>. (дата звернення: 03.03.2025)
7. *Anti-Tax Avoidance Directive (ATAD)*. URL: https://ec.europa.eu/taxation_customs/anti-tax-avoidance-directive. (дата звернення: 03.03.2025)
8. Lamagrande, A. *Tax Evasion: Some Models That Attempt to Explain It*. Argentine Association of Fiscal Studies.
9. Palan, R. *Offshore Financial Centers and the Tax Haven Industry*. Routledge, 2010
10. Lamagrande, A. *Tax Evasion: Some Models that Attempt to Explain It*. Argentine Association of Fiscal Studies, 2015
11. *Transfer Pricing Guidelines for Multinational Enterprises and Tax Administrations*. OECD, 2015
12. Palan, R. *Offshore Financial Centers and the Tax Haven Industry*. Routledge, 2010
13. *BEPS Actions*, OECD, 2015
14. Звіт державної служби фінансового моніторингу за 2023 рік.

References

1. Verkhovna Rada of Ukraine. Tax Code of Ukraine. Law of Ukraine dated 02 Dec. 2010, No. 2755-VI, zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text. Accessed 3 Mar. 2025.
2. Mersier, A. *Tax Evasion: The International Dimension*, 2018.
3. Jorratt, M. *Tax Evasion: Causes, Measurement and Strategies for Facing It*, 2019.
4. *Tax Morale and Integrity in Developing Countries*. OECD, 2019.
5. "Addressing Base Erosion and Profit Shifting." OECD, www.oecd.org/tax/beps-reports.htm. Accessed 3 Mar. 2025.
6. "Model Rules for Reporting by Platform Operators." OECD, www.oecd.org/tax/automatic-exchange/platform-operators.htm. Accessed 3 Mar. 2025.
7. *Anti-Tax Avoidance Directive (ATAD)*. European Commission, ec.europa.eu/taxation_customs/anti-tax-avoidance-directive. Accessed 3 Mar. 2025.
8. Lamagrande, A. *Tax Evasion: Some Models That Attempt to Explain It*. Argentine Association of Fiscal Studies.
9. Palan, R. *Offshore Financial Centers and the Tax Haven Industry*. Routledge, 2010.
10. Lamagrande, A. *Tax Evasion: Some Models that Attempt to Explain It*. Argentine Association of Fiscal Studies, 2015.
11. *Transfer Pricing Guidelines for Multinational Enterprises and Tax Administrations*. OECD, 2015.
12. Palan, R. *Offshore Financial Centers and the Tax Haven Industry*. Routledge, 2010.
13. *BEPS Actions*. OECD, 2015.
14. State Financial Monitoring Service of Ukraine. Report of the State Financial Monitoring Service for 2023.

Дата подання: 28.04.2025

Дані про авторів

Бабій Володимир Тарасович – аспірант, Карпатський (Прикарпатський) національний університет імені Василя Стефаника.

Балаклесць Кирило Юрійович – аспірант, кафедра управління та адміністрування, Каразінська школа бізнесу, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна.

Баула Олена Вікторівна – кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри міжнародних економічних відносин, Луцький національний технічний університет.

Безгачнюк Ярослав Володимирович – кандидат технічних наук, старший викладач, кафедра інформаційних технологій, Карпатський (Прикарпатський) національний університет імені Василя Стефаника.

Беренда Сергій Васильович – кандидат економічних наук, доцент кафедри управління та адміністрування, ННІ "Каразінська школа бізнесу", Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна.

Білик Ірина Іванівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу і логістики, Національний університет «Львівська політехніка».

Благун Іван Іванович – доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту і маркетингу, Карпатський (Прикарпатський) національний університет імені Василя Стефаника.

Бондаренко Юлія Григорівна – кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту організацій, ІНЕМ НУ "Львівська політехніка".

Буртняк Іван Володимирович – доктор економічних наук, професор, професор кафедри економічної кібернетики, Карпатський (Прикарпатський) національний університет імені Василя Стефаника.

Василюк Марія Михайлівна – доктор економічних наук, професор, професор кафедри обліку і оподаткування, Карпатський (Прикарпатський) національний університет імені Василя Стефаника.

Галазюк Наталія Миколаївна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри міжнародних економічних відносин, Луцький національний технічний університет.

Галюк Ірина Богданівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри Менеджменту та адміністрування, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу.

Гнатюк Тарас Михайлович – кандидат економічних наук, доцент кафедри обліку і оподаткування, Карпатський (Прикарпатський) національний університет імені Василя Стефаника.

Гобир Ірина Борисівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри прикладної економіки, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу.

Гречаник Наталія Юріївна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту і маркетингу, Карпатський (Прикарпатський) національний університет імені Василя Стефаника.

Григорова-Беренда Лариса Іванівна – кандидат економічних наук, доцент, заступник директора навчально-наукового інституту, "Каразінський інститут міжнародних відносин та туристичного бізнесу", доцент кафедри міжнародних економічних відносин та логістики Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна.

Єрошенко Олександр Русланович – старший викладач кафедри організації авіаційних перевезень, Державний університет "Київський авіаційний інститут".

Запхляк Руслан Ігорович – кандидат фізико-математичних наук, доцент, професор кафедри комп'ютерної інженерії та електроніки, Карпатський (Прикарпатський) національний університет імені Василя Стефаника.

Зелінська Ольга Миколаївна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри міжнародних економічних відносин, Луцький національний технічний університет.

Карий Олег Ігорович – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту організацій, ІНЕМ НУ "Львівська політехніка".

Кебус Віталій Миронович – ст. викладач кафедри комп'ютерно-інформаційних систем і технологій, Прикарпатський інститут імені Михайла Грушевського ПрАТ «ВНЗ «МАУП».

Квасній Любов Григорівна – кандидат економічних наук, доцент, професор кафедри математики та економіки, Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка.

Кирилюк Ірина Миколаївна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри технологій та організації туризму і готельно-ресторанної справи, Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини.

Кім Олексій Олексійович – кандидат економічних наук, доцент, доцент закладу вищої освіти кафедри маркетингу, менеджменту та підприємництва економічного факультету, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна.

Кіцак Микола Михайлович – аспірант кафедри економічної теорії, менеджменту і адміністрування, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича.

Клименко Вікторія Вікторівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри організації авіаційних перевезень, Державний університет "Київський авіаційний інститут".

Клименко Ілона Вікторівна – кандидат фізико-математичних наук, доцент, доцент кафедри організації авіаційних перевезень, Державний університет "Київський авіаційний інститут".

Ковалевська Алла Володимирівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри управління та адміністрування, ННІ "Каразінська школа бізнесу", Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна.

Коледіна Катерина Олександрівна – кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту в інформаційних технологіях, Карпатський (Прикарпатський) національний університет імені Василя Стефаника.

Кондра Ольга Романівна – кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту організацій, економіки та підприємництва, Прикарпатський інститут імені Михайла Грушевського ПрАТ «ВНЗ «МАУП».

Кормишкіна Ірина Валеріївна – доктор філософії, пошукувач кафедри публічного управління та адміністрування і міжнародної економіки, Миколаївський національний аграрний університет.

Коровчук Юрій Іванович – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри міжнародних економічних відносин, Карпатський (Прикарпатський) національний університет імені Василя Стефаника.

Корольчук Леся Валеріївна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри міжнародних економічних відносин, Луцький національний технічний університет.

Косар Наталія Степанівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу та логістики, Національний університет «Львівська політехніка».

Котик Христина Ростиславівна – студентка ОР магістр ОП «Міжнародні економічні відносини», Карпатський (Прикарпатський) національний університет імені Василя Стефаника.

Кравчук Павло Ярославович – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри міжнародних економічних відносин, Луцький національний технічний університет.

Красномовець Вікторія Анатоліївна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри туризму і готельно-ресторанної справи, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького.

Кубрак Надія Романівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу, Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького.

Кудирко Людмила Петрівна – кандидат економічних наук, професор, професор кафедри світової економіки, Державний торговельно-економічний університет.

Кузь Микола Васильович – доктор технічних наук, професор, професор кафедри інформаційних технологій, Карпатський (Прикарпатський) національний університет імені Василя Стефаника.

Кузьмін Тетяна Леонідівна – доктор філософії, асистент кафедри обліку і оподаткування, Карпатський (Прикарпатський) національний університет імені Василя Стефаника.

Кулиняк Ігор Ярославович – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту організацій, ІНЕМ НУ "Львівська політехніка".

Кутко Тарас Ігорович – аспірант кафедри економіки та фінансів факультету економіки та менеджменту, Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя.

Леонова Софія Володимирівна – кандидат економічних наук, доцент кафедри маркетингу і логістики, Національний університет «Львівська політехніка».

Литвин Оксана Вікторівна – доктор філософії, доцент, доцент кафедри технологій та організації туризму і готельно-ресторанної справи, Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини.

Лозова Ганна Матвіївна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економічної теорії, макро- і мікроекономіки КНУ імені Тараса Шевченка.

Лопашук Вікторія Олегівна – здобувач вищої освіти кафедри економічної теорії, менеджменту і адміністрування, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича.

Лютак Олена Миколаївна – доктор економічних наук, професор, професор кафедри міжнародних економічних відносин, Луцький національний технічний університет.

Максимів Юлія Василівна – кандидат економічних наук, доцент кафедри обліку і оподаткування, Карпатський (Прикарпатський) національний університет імені Василя Стефаника.

Малецька Ольга Іванівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри обліку і оподаткування, Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького.

Малик Любова Омелянівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу та логістики, Національний лісотехнічний університет України.

Мальована Оксана Григорівна – старший викладач кафедри туризму та готельно-ресторанної справи, ЗВО «Університет Короля Данила», м. Івано-Франківськ.

Мариненко Наталія Юріївна – доктор економічних наук, професор, професор, професор кафедри економіки та фінансів, Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя.

Мельник Христина Романівна – студентка спеціальності «Маркетинг», Національний університет «Львівська політехніка».

Мендела Євгенія Миколаївна – асистент кафедри готельно-ресторанної та курортної справи факультету туризму, Карпатський (Прикарпатський) національний університет ім.В.Стефаника.

Мендела Ірина Ярославівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри готельно-ресторанної та курортної справи факультету туризму, Карпатський (Прикарпатський) національний університет ім.В.Стефаника.

Москвічова Олена Сергіївна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри публічного управління, менеджменту інноваційної діяльності та дорадництва, Національний університет біоресурсів і природокористування України.

Нещадим Людмила Миколаївна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри технологій та організації туризму і готельно-ресторанної справи, Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини.

Огінок Соломія Василівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту організацій, ІНЕМ НУ "Львівська політехніка".

Онищук Світлана Василівна – доктор наук з державного управління, професор, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, голова Івано-Франківської обласної державної адміністрації, начальник обласної військової адміністрації.

Пилипів Надія Іванівна – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри підприємництва, торгівлі та прикладної економіки.

Росола Анатолій Петрович – аспірант кафедри економіки та фінансів, Мукачівський державний університет.

Рудий Микола Володимирович – аспірант кафедри обліку і оподаткування, Карпатський (Прикарпатський) національний університет ім.В.Стефаника.

Румянцева Ірина Богданівна – доктор філософії з економіки, старший викладач, факультет туризму, кафедра готельно-ресторанної та курортної справи, Карпатський (Прикарпатський) національний університет імені В. Стефаника.

Савош Лариса Вікторівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри міжнародних економічних відносин, Луцький національний технічний університет

Саган Володимир Романович - аспірант, кафедра маркетингу і логістики, Національний університет "Львівська політехніка".

Саган Христина Богданівна – аспірантка, кафедра маркетингу і логістики, Національний університет "Львівська політехніка".

Сенишин Світлана Євгенівна – старший викладач, кафедра менеджменту організацій, економіки та підприємництва, Прикарпатський інститут імені Михайла Грушевського ПрАТ «ВНЗ «МАУП».

Сисин Галина Ігорівна – ст. викладач кафедри менеджменту організацій, економіки та підприємництва, Прикарпатський інститут імені Михайла Грушевського ПрАТ «ВНЗ «МАУП»

Солодуха Зоряна Іванівна – здобувач ступеня магістра за спеціальністю «Маркетинг», кафедра маркетингу і логістики, Національний університет «Львівська політехніка»

Станьковський Тарас Володимирович – аспірант кафедри прикладної економіки, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

Тарасівська Леся Степанівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри Менеджменту та адміністрування, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу.

Тонюк Юлія Володимирівна – студентка факультету міжнародної торгівлі та права, Державний торговельно-економічний університет.

Тюхтенко Наталія Анатоліївна – доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту та інновацій, Одеський національний університет імені І.І. Мечникова.

Урбан Оксана Анатоліївна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри міжнародних економічних відносин, Луцький національний технічний університет.

Халудило Тарас Валерійович – студент четвертого курсу спеціальності економічна кібернетика, Карпатський (Прикарпатський) університет імені Василя Стефаника.

Чиж Наталія Михайлівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Луцький національний технічний університет.

Шебанін В'ячеслав Сергійович – доктор технічних наук, професор, академік НААН, ректор, Миколаївський національний аграрний університет.

Шкроміда Віталій Васильович – кандидат економічних наук, доцент кафедри обліку і оподаткування, Карпатський (Прикарпатський) національний університет імені Василя Стефаника.

Шкроміда Надія Ярославівна – кандидат економічних наук, доцент кафедри обліку і оподаткування, Карпатський (Прикарпатський) національний університет імені Василя Стефаника.

Шурпа Світлана Ярославівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту і маркетингу, Карпатський (Прикарпатський) національний університет імені Василя Стефаника.

Щербан Ореста Ярославівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів, обліку і аналізу, ІППТ НУ «Львівська політехніка».

Юрків Анна Романівна – здобувач ОР магістр, Карпатський (Прикарпатський) національний університет імені Василя Стефаника.

Якубовська Олеся Богданівна – здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент», Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка.

Якубовський Сергій Олексійович – доктор економічних наук, професор; завідувач кафедри світового господарства і міжнародних економічних відносин, Одеський національний університет імені І.І. Мечникова.

Ярова Юлія Михайлівна – кандидат економічних наук, викладач кафедри фінансів, банківської справи та страхування Вінницького навчально-наукового інституту економіки Західноукраїнського національного університету.

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ РЕГІОНУ

Науковий журнал

Випуск 21

Том 1

*Схвалено Вченою радою Карпатського (Прикарпатського) національного
університету імені Василя Стефаника
протокол № 8 від 24.06.2025*

Рецензенти:

Андрій МАКУРІН – доктор економічних наук, професор кафедри міжнародних відносин і аудиту Національного технічного університету «Дніпровська політехніка».

Ганна ДУГІНЕЦЬ – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри світової економіки Державного торговельно-економічного університету.

В авторській редакції

Головний редактор Василь ГОЛОВЧАК
Комп'ютерна правка і верстка Олександр ГОЛІНЕЙ

Підп. до друку 24.06.2025 р. Формат 60х84/8. Папір офсет.
Гарнітура "Times New Roman". Друк - дуплікатор.
Ум. друк. арк. 58,5. Наклад 70 пр. Зам. № 025/06/25

Видавець

Видавництво Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника
76018, м. Івано-Франківськ, вул. С. Бандери, 1
тел.: 71-56-22

*Свідоцтво про внесення до Державного реєстру
від 26.05.2022 серія ДК 7616*

Виготовлювач

Підприємець Голіней О. М.
76000, Україна, м. Івано-Франківськ, вул. Галицька, 128,
тел.: (0342) 580 432, +38 066 481 66 01
+38 050 540 30 64
e-mail:gsm1502@ukr.net