

МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ «ІНТЕРНАУКА».

Серія: «Економічні науки»

INTERNATIONAL SCIENTIFIC
JOURNAL «INTERNAUKA».

Series: «Economic sciences»

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



№ 7 (87) / 2024
1 том



**МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ
«ІНТЕРНАУКА».**

Серія: «Економічні науки»

**INTERNATIONAL SCIENTIFIC JOURNAL
«INTERNAUKA».**

Series: «Economic sciences»

НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ

*Свідоцтво
про державну реєстрацію
друкованого засобу масової інформації
КВ № 22443-12343Р*

№ 7 (87)

1 том

Київ 2024

ББК 65
УДК 33
М-43



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

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

НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ

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

Наказ МОН України № 1643 від 28.12.2019

Спеціальності:

051 Економіка

071 Облік і оподаткування

072 Фінанси, банківська справа та страхування

073 Менеджмент

075 Маркетинг

076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

241 Готельно-ресторанна справа

281 Публічне управління та адміністрування

292 Міжнародні економічні відносини

Засновники:

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

У журналі опубліковані наукові статті з актуальних проблем економічної науки.

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

Матеріали публікуються мовою оригіналу в авторській редакції.

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

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

© Автори статей, 2024

© Міжнародний науковий журнал «Інтернаука».

Серія: «Економічні науки», 2024

ISSN 2520-2294 = Internauka. Seria: *Ekonomičeskie nauki* (Kiev)/*Meždunarodnyj naučnyj žurnal "Internauka"*. Seria: *Ekonomičeskie nauki*

Редакція:

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

Редакційна колегія:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ЗМІСТ

ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННА СПРАВА

Малюга Людмила Миколаївна, Тимчук Світлана Володимирівна, Нещадим Людмила Миколаївна СЕРВІСНА ДІЯЛЬНІСТЬ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНИХ КРИЗ: РОЛЬ АНТИСИПАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ	9
--	---

ЕКОНОМІКА

Dunyamaliyev Islam Elshan THE EVOLUTION OF E-COMMERCE: FROM CLICKS TO BRICKS AND BEYOND	15
Мрихіна Олександра Борисівна, Дудич Юрій Миколайович, Загорецький Лев Юрійович, Ченьфань Хуан РЕФЛЕКСИВНА МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ У СИСТЕМІ ТРАНСФЕРУ ТЕХНОЛОГІЙ.....	21
Башлай Сергій Вікторович, Сохацька Олена Миколаївна, Рубан Ольга Олександрівна ВПЛИВ ЗЕЛЕНОЇ ЕКОНОМІКИ НА СТАЛЕ ЗРОСТАННЯ ТА ЕКОНОМІЧНУ СТІЙКІСТЬ КРАЇНИ: ПЕРЕВАГИ ТА ВИКЛИКИ	27
Богдан Наталія Миколаївна, Осовець Олександр Едуардович ІНСТРУМЕНТАРІЙ ПІСЛЯКРИЗОВОГО ВІДНОВЛЕННЯ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ: ТЕРИТОРІАЛЬНИЙ БРЕНДИНГ.....	36
Варналій Захарій Степанович, Микитюк Оксана Петрівна, Онисенко Тетяна Сергіївна, Баженова Олена Володимирівна, Чеберяко Оксана Вікторівна, Плешакова Наталія Анатоліївна ДОСЛІДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПОТРЕБ ПРАЦІВНИКІВ В БЕЗПЕКОВИХ МЕХАНІЗМАХ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА	45
Демчишак Назар Богданович, Солук Олексій Богданович, Уляновська Юлія Ігорівна ПОТЕНЦІАЛ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДХОДІВ У РОЗРАХУНКОВО-ПЛАТІЖНИХ ВІДНОСИНАХ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ	55
Козевич Ростислав Ігорович ЦИФРОВЕ БІЗНЕС-МОДЕЛЮВАННЯ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ І ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ	66
Кукоба Володимир Павлович, Осокін Геннадій Валерійович АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ СМАРТ-ВИРОБНИЦТВ У ПРОВІДНИХ ДЕРЖАВАХ СВІТУ.....	76

Кучмак Юрій Ярославович, Кузьміч Дмитро Олександрович, Горностаї Ігор Богданович, Українець Андрій Ігорович ОЦІНЮВАННЯ ВІДПОВІДНОСТІ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА СТАНУ ЗОВНІШНЬОГО БІЗНЕС–СЕРЕДОВИЩА: ЕКОНОМІКО-ПРАВОВІ АСПЕКТИ.....	86
Лютак Олена Миколаївна, Баула Олена Вікторівна ФОРМУВАННЯ ЕКОЛОГІЧНО-ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН В ІННОВАЦІЙНІЙ ЕКОНОМІЦІ...	92
Мозговий Євген Валерійович СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦТВА	98
Самойленко Богдан Віталійович ГЕНЕЗИС ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ.....	105
Філіпішина Лілія Михайлівна ЗАЛУЧЕННЯ МІЖНАРОДНИХ ІНВЕСТИЦІЙ ЯК ЗАСІБ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УКРАЇНІ	116
Черничко Тетяна Володимирівна, Кучінко Тетяна Василівна, Геревич Василь Васильович, Фединець Мирослав Мирославович, Алмаші Владислав Вікторович КОМПЛЕКСНИЙ ПІДХІД ДО АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТА ЛАНЦЮГІВ ПОСТАВОК ДЛЯ СТАЛОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ	127
Юрчишена Людмила Вікторівна КОНЦЕПЦІЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ УНІВЕРСИТЕТІВ В ТРАНСФОРМАЦІЙНІЙ МОДЕЛІ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ.....	133
Якимчук Олег Феодосійович, Постельжук Олександр Петрович РЕАЛІЗАЦІЯ ПАРТНЕРСЬКИХ ВІДНОСИН БІЗНЕСУ І ВЛАДИ У КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ: МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ	140
МАРКЕТИНГ	
Сідельніков Данило Сергійович ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЙ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОГО МАРКЕТИНГУ ФУТБОЛЬНИХ КЛУБІВ	147
Yahelska Kateryna MECHANISM OF SOCIALLY RESPONSIBLE MARKETING OF SPORTS INDUSTRY BRANDS	155
Липчук Василь Васильович, Липчук Наталія Василівна ОСОБЛИВОСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ КОМУНІКАЦІЇ В АГРОТУРИЗМІ.....	162
Мельніков Артем Миколайович ЕВОЛЮЦІЯ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ В ІНДУСТРІЇ МОДИ: АНАЛІЗ ТЕНДЕНЦІЙ ТА ПЕРСПЕКТИВ.....	169
Суворова Світлана Геннадіївна, Рассоха Інна Володимирівна, Набока Руслан Миколайович КЛЮЧОВІ АСПЕКТИ ЗАСТОСУВАННЯ КОРЕЛЯЦІЙНО-РЕГРЕСІЙНОГО АНАЛІЗУ ДЛЯ ПРОВЕДЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ	178
Чепеленко Анжеліка Михайлівна, Церковний Сергій Михайлович ОЦІНКА ВАРТОСТІ БРЕНДУ: РЕЙТИНГОВИЙ ПІДХІД.....	185
Юхименко Петро Іванович, Бондаренко Дмитро Миколайович ТРАНСФОРМАЦІЯ МАРКЕТИНГОВОЇ КОНЦЕПЦІЇ РОЗВИТКУ АГРОПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ІНДУСТРІЇ 5.0	192

CONTENTS

HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS

- Maliuga Liudmyla, Tymchuk Svitlana, Neshchadym Ljudmila**
SERVICE ACTIVITY IN ECONOMIC CRISIS CONDITIONS: THE ROLE OF ANTICIPATORY
MANAGEMENT 9

ECONOMY

- Dunyamaliyev Islam Elshan**
THE EVOLUTION OF E-COMMERCE: FROM CLICKS TO BRICKS AND BEYOND 15
- Mrykhina Oleksandra, Dudych Yuriy, Zahoretskyi Lev, Chenfan Huang**
REFLECTIVE MODEL FOR MANAGEMENT BUSINESS PROCESSES IN THE TECHNOLOGY
TRANSFER SYSTEM 21
- Bashlai Serhii, Sokhatska Olena, Ruban Olha**
IMPACT OF GREEN ECONOMY ON SUSTAINABLE GROWTH AND ECONOMIC STABILITY
OF THE COUNTRY: ADVANTAGES AND CHALLENGES 27
- Bogdan Nataliya, Osovets Oleksandr**
POST-CRISIS RECOVERY TOOLKIT FOR THE TOURISM INDUSTRY AT THE REGIONAL
LEVEL: TERRITORIAL BRANDING..... 36
- Varnalii Zakharii, Mykytiuk Oksana, Onysenko Tetiana,
Bazhenova Olena, Cheberyako Oksana, Plieshakova Nataliia**
RESEARCH ON THE SOCIAL NEEDS OF EMPLOYEES IN THE SECURITY MECHANISMS
OF A MODERN ENTERPRISE..... 45
- Demchyshak Nazar, Soluk Oleksii, Ulianovska Yuliia**
POTENTIAL OF IMPLEMENTING INNOVATIVE APPROACHES IN SETTLEMENT
AND PAYMENT RELATIONS IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION OF
THE ECONOMY AND ENTREPRENEURSHIP IN UKRAINE..... 55
- Kozevych Rostyslav**
DIGITAL BUSINESS MODELLING: CURRENT CHALLENGES AND DEVELOPMENT
PROSPECTS 66
- Kukoba Volodymyr, Osokin Gennady**
CURRENT PROBLEMS OF THE DEVELOPMENT OF SMART INDUSTRIES IN THE LEADING
COUNTRIES OF THE WORLD 76
- Kuchmak Yuriy, Kuzmich Dmytro, Hornostay Ihor, Ukrainets Andriy**
ASSESSING THE COMPLIANCE OF THE ENTERPRISE'S COMPETITIVE STRATEGY
WITH THE STATE OF THE EXTERNAL BUSINESS ENVIRONMENT: ECONOMIC
AND LEGAL ASPECTS 86
- Liutak Olena, Baula Olena**
FORMATION OF ENVIRONMENTAL AND ECONOMIC RELATIONS IN THE INNOVATION
ECONOMY..... 92

Mozgovyi Ievgen STRATEGIC DIRECTIONS FOR THE ECONOMIC DEVELOPMENT OF ENTREPRENEURIAL ENTITIES	98
Samoilenko Bohdan GENESIS OF STATE REGULATION OF LOGISTICS SERVICES.....	105
Filipishyna Liliya ATTRACTING INTERNATIONAL INVESTMENTS AS A MEANS OF DEVELOPMENT OF TERRITORIAL COMMUNITIES IN UKRAINE	116
Chernychko Tetyana, Kuchinko Tetyana, Herevych Vasyl, Fedynets Myroslav, Almasy Vladyslav A COMPREHENSIVE APPROACH TO CRISIS MANAGEMENT AND SUPPLY CHAIN MANAGEMENT FOR SUSTAINABLE ECONOMIC DEVELOPMENT.....	127
Yurchyshena Liudmyla THE CONCEPT OF ENSURING FINANCIAL STABILITY OF UNIVERSITIES IN THE TRANSFORMATIONAL MODEL OF ECONOMIC DEVELOPMENT OF UKRAINE	133
Yakymchuk Oleh, Postelzhuk Oleksandr IMPLEMENTATION OF PARTNERSHIP RELATIONS BETWEEN BUSINESS AND GOVERNMENT IN THE CONTEXT OF ENSURING SUSTAINABLE DEVELOPMENT: METHODOLOGICAL APPROACHES	140
MARKETING	
Sidielnikov Danylo PECULIARITIES OF SOCIALLY RESPONSIBLE MARKETING STRATEGIES OF THE FOOTBALL CLUBS	147
Yahelska Kateryna MECHANISM OF SOCIALLY RESPONSIBLE MARKETING OF SPORTS INDUSTRY BRANDS	155
Lypchuk Vasyl, Lypchuk Natalia FEATURES OF MARKETING COMMUNICATION IN AGRO-TOURISM.....	162
Melnikov Artem THE EVOLUTION OF DIGITAL MARKETING IN THE FASHION INDUSTRY: AN ANALYSIS OF TRENDS AND PROSPECTS.....	169
Suvorova Svitlana, Rassokha Inna, Naboka Ruslan KEY ASPECTS OF APPLYING CORRELATION-REGRESSION ANALYSIS FOR MARKETING RESEARCH.....	178
Chepelenko Anzhelika, Tserkovnyy Sergiy BRAND VALUATION: A RANKING APPROACH	185
Yukhymenko Petro, Bondarenko Dmytro TRANSFORMATION OF THE MARKETING CONCEPT OF AGRICULTURAL BUSINESS DEVELOPMENT IN THE CONDITIONS OF INDUSTRY 5.0.....	192

УДК 338.40

ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННА СПРАВА

Малюга Людмила Миколаївна

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

Maliuga Liudmyla

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of
Tourism and Hotel and Restaurant Business
Uman National University of Horticulture
ORCID: 0000-0002-4057-2404*

Тимчук Світлана Володимирівна

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

Tymchuk Svitlana

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of
Tourism and Hotel and Restaurant Business
Uman National University of Horticulture
ORCID: 0000-0003-0331-1173*

Нещадим Людмила Миколаївна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри технологій та організації туризму та готельно-ресторанної справи
Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини*

Neshchadym Ljudmila

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of
Technologies and Organization of Tourism and Hotel and Restaurant Business
Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University
ORCID: 0000-0002-9555-0544*

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-7-10138

**СЕРВІСНА ДІЯЛЬНІСТЬ
В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНИХ КРИЗ:
РОЛЬ АНТИСИПАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ**

**SERVICE ACTIVITY IN
ECONOMIC CRISIS CONDITIONS:
THE ROLE OF ANTICIPATORY MANAGEMENT**

Анотація. Вступ. Одним із пріоритетних завдань, з якими стикаються сучасні сервісні підприємства, є захист від криз або кризових ситуацій. Сучасні кризи можуть бути зумовленими як макроекономічними, так і глобальними умовами, можуть мати різну інтенсивність і різні наслідки. Кризи відбуваються в кожній організації сервісної індустрії адже неможливо керувати абсолютно безпечним способом.

Мета. Метою дослідження є розкриття сутності антисипативного управління та алгоритму його впровадження у сервісну діяльність в умовах економічних криз.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що провадять свої науково-практичні дослідження у царині бухгалтерського обліку та аналізу, зокрема щодо витрат на оплату винагород працівникам підприємства.

В процесі здійснення дослідження було використано системний підхід до наукового вивчення економічних явищ і процесів. Також для уточнення понять був використаний абстрактно-логічний метод.

Результати. У науковій статті розкрито послідовність впровадження та реалізації антисипативного управління в сервісній діяльності.

Перспективи. В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на розробці стратегії антисипативного управління для сервісних підприємств. Це дасть змогу підвищити їх стресостійкість в умовах економічних криз.

Ключові слова: криза, антисипативне управління, сервісна діяльність, джерела кризових ситуацій.

Summary. Introduction. One of the priority tasks faced by modern service businesses is protection against crises or crisis situations. Modern crises can be caused by both macroeconomic and global conditions, and can have different intensities and consequences. Crises occur in every enterprise in the service industry because it is impossible to manage in a completely safe way.

Purpose. The aim of the study is to reveal the essence of anticipatory management and the algorithm for its implementation in service activities in the context of economic crises.

Materials and methods. The research is based on the works of domestic and foreign authors who conduct their scientific and practical research in the field of accounting and analysis, in particular, on the costs of remuneration of employees of an enterprise.

The study used a systematic approach to the scientific study of economic phenomena and processes. The abstract and logical method was also used to clarify the concepts.

Results. The scientific article reveals the sequence of introduction and implementation of anticipatory management in service activities.

Discussion. In further scientific research, it is proposed to focus on developing a strategy of anticipatory management for service enterprises. This will help to increase their stress resistance in the face of economic crises.

Key words: crisis, anticipatory management, service activity, sources of crises.

Постановка проблеми. Одним із пріоритетних завдань, з якими стикаються сучасні сервісні підприємства, є захист від криз або кризових ситуацій. Сучасні кризи можуть бути зумовленими як макроекономічними, так і глобальними умовами, можуть мати різну інтенсивність і різні наслідки. Кризи відбуваються в кожній організації сервісної індустрії адже неможливо керувати абсолютно безпечним способом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Вивченню проблем, виявленню, попередженню та подолання кризових явищ і процесів присвячено доробки багатьох вчених: Кривов'язюк І. В. [1]; Спіфанової І. Ю. та Оранської Н. О. [2], Шатайло О. А. [3] та ін.

В українських реаліях діяльність підприємств має витримувати вплив не лише воєнної агресії росії, а вже планувати свою діяльність у стратегічній перспективі. Вітчизняними науковцями вже опрацьовано низку конкретних пропозицій за даним напрямом [4; 5]. А у підсумковому документі конференції з повоєнної відбудови України, представлений «План» було ідентифіковано як «проект Плану», що потребує широкого залучення представників наукового середовища та громадськості. Саме тому дослідження сутності кризи та розробка антикризової стратегії є суттєвим викликом для наукової спільноти.

Метою статті є розкриття сутності антисипативного управління та алгоритму його впровадження у сервісну діяльність в умовах економічних криз.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що провадять свої науково-практичні дослідження у царині бухгалтерського обліку та аналізу, зокрема щодо витрат на оплату винагород працівникам підприємства.

В процесі здійснення дослідження було використано системний підхід до наукового вивчення економічних явищ і процесів. Також для уточнення понять був використаний абстрактно-логічний метод.

Виклад основного матеріалу. Криза — це раптова, несподівана подія, яка загрожує нормальному функціонуванню організації. Вона може бути економічною, фінансовою, соціальною чи політичною:

- економічні кризи проявляються в деградації економічної ситуації, збільшенні ймовірності банкрутства, зниженні закупівельних потужностей та ін.;
- фінансова криза — це економічне явище, що проявляється в порушеннях функціонування ринку капіталу;
- політичні кризи іноді є вирішальними у функціонуванні установ. Вони відображають відповідність між в організацією, політичною або громадською установою і реальністю: криза може провокувати демонстрації, страйки, соціальні рухи, заворушення, повстання або революцію;
- соціальна криза проявляється у соціальних суперечностях унаслідок порушення нормальної взаємодії між членами суспільства, соціальними групами й інститутами.

Окрім того, криза може мати різні результати. Негативними наслідками є фінансові втрати, по-

шкодження репутації або навіть ліквідація підприємства. Позитивними — посилення організації, її структури та процедури у сфері антикризового менеджменту (рис. 1).

Джерела кризових ситуацій в сервісній діяльності слід починати шукати всередині підприємства і його ближчого і віддаленого оточення (рис. 2). Внутрішні джерела — це джерела, які є результатом діяльності самої організації, її структури або організаційної культури. Зовнішні джерела (віддалене оточення) — ті що виникають в результаті діяльності навколишнього до підприємства середовища.

Найбільш поширеними внутрішніми джерелами є:

- непередумані рішення, неадекватний контроль, відсутність відповідного нагляду за працівників;
- фінансові проблеми, такі як падіння доходів, зростаючі витрати, збитковість;
- внутрішні конфлікти, такі як суперечки серед співробітників або між менеджментом і працівниками;
- неефективні процеси, такі як тривалий час обробки інформації, низький рівень комунікації в процесі управління;
- брак з інновацій, що може привести до зменшення ефективності організації.

Найбільш поширеними зовнішніми джерелами є:

- економічні зміни в навколишньому середовищі, такі як економічна криза, зміни в податковому законодавстві та ін.;
- технологічні зміни в навколишньому середовищі, такі як поява нових технологій або зміна уподобань клієнтів;

- соціальні зміни, такі як соціальні протести або зміни в споживачській обізнаності;
- природні загрози, такі як природні катастрофи.

При цьому зовнішні причини, що впливають безпосередньо з макросередовища, а також від конкурентного середовища, характеризуються значно великим ступенем складності їх прямого впливу на підприємства.

Актуальність впровадження антисипативного менеджменту в сервісну індустрію визначається завдяки його методології, прикладним технологіями та високому потенціалу. Цей підхід додає до теорії та практики управління нові об'єктивно обґрунтовані інструменти моніторингу зовнішнього середовища та спрямовані на завчасне оцінювання сили і швидкості наростання загроз, а також фактичне прийняття ефективних запобіжних заходів для подолання або зменшення негативного впливу.

До унікальних інструментів антисипативного менеджменту, що принципово відрізняють його від попередніх управлінських концепцій, належать:

- моніторинг зовнішнього середовища об'єкта управління для виявлення слабких сигналів, які можуть загрожувати його діяльності;
- визначення зони ризику в діяльності об'єкта управління з ідентифікацією загального показника загрози, вимірюваного за сумою можливих втрат, що може понести об'єкт управління (аж до зупинки його діяльності, що може вважатися кризовим станом);
- експертне оцінювання тривалості процесу від зростання загрозливого явища до максимально

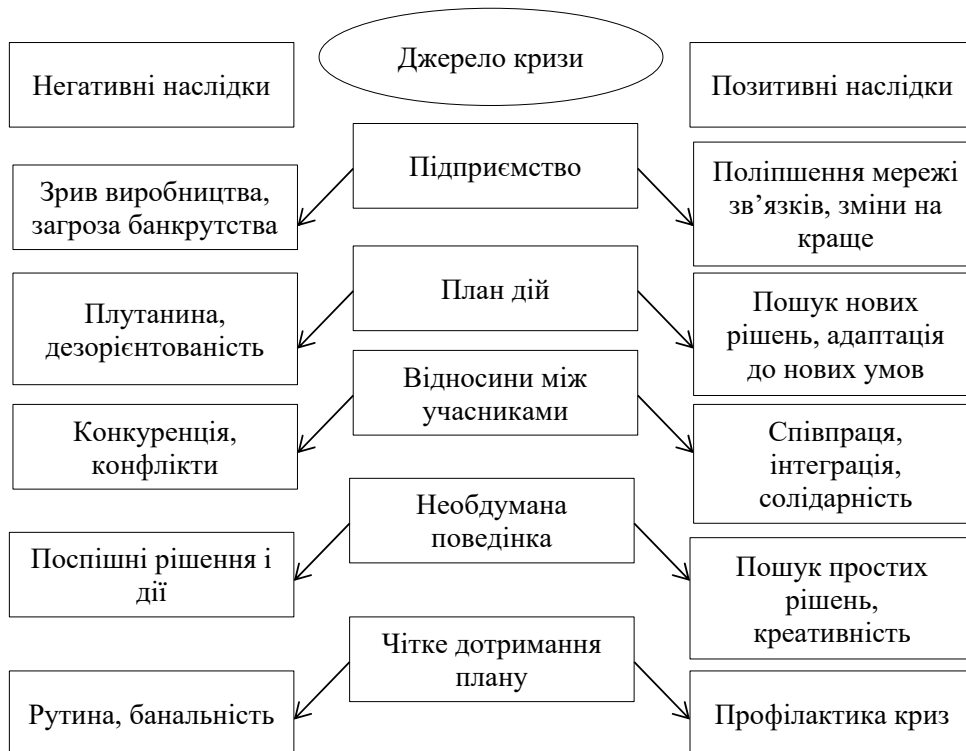


Рис. 1. Позитивні та негативні наслідки криз
Джерело: авторська розробка



Рис. 2. Джерела кризових ситуацій в сервісній діяльності
Джерело: авторська розробка

- розробка пропозицій щодо впровадження антикризових заходів з оцінками тривалості їх впровадження; тобто, період переходу об’єкта управління з одного якісного стану в інший;
- визначення граничного моменту для впровадження антикризових заходів, що здатні зменшити або ліквідувати загрозу настання кризового стану об’єкта управління за визначеними параметрами передбачених антикризових заходів;
- поєднання революційних та еволюційних управлінських підходів і практики (в межах попередніх концепцій використовувалися або одні, або інші);
- антисипативний менеджмент має використовуватися на постійній основі в межах об’єкта управління, а не обмеженого часу, як це передбачали попередню концепцію [6].

Загалом антисипативне управління — це цілеспрямована діяльність, що передбачає завчасне визначення потенційних змін зовнішнього і внутрішнього середовища на засадах слабких сигналів та формування на цій основі багатоваріантного сценарію, який відображає сукупність найвірогідніших шляхів розвитку можливих подій та комплекс адекватних їм альтернативних заходів, з метою прийняття оптимального управлінського рішення, спрямованого на подолання загроз чи використання можливостей функціонування [7].

Формально, антисипативне управління кризою включає в себе чотири важливих кроки: профілактика, підготовка, реакція і адаптація.

1. Профілактика — це перший і найдовший крок в управлінні кризою. Вона включає в себе, в основному, спостереження за потенціальними ризиками. Це зазвичай збігається з інкубаційним періодом кризи, де відбувається накопичення несправності.

В цей час криза може бути непомітною і завдання менеджменту шукати і ідентифікувати елементи, що можуть призвести до кризи в організації. Необхідно виявити уразливості і аномалії та передбачати події.

В межах антисипативного управління необхідно сформувати постійний інформаційний центр в межах в організації. В ньому буде збиратися і поширюватися інформація.

2. Другим кроком в управлінні кризами є підготовка. Це момент зародження кризи і період коли повинен розроблятися відповідний план дій, щоб не допустити розвиток кризи або зменшити її негативний вплив.

В межах антисипативного управління необхідним є формування групи, що буде оцінювати потенціал кризи за контрольними показниками і готувати алгоритм дій для керівництва, щоб зменшити невизначеності пов’язані з надзвичайними ситуаціями.

Підготовка має вирішальне значення оскільки ефективне управління кризою повинне почати раніше в криза удар. ми повинен підготувати:

3. Реакція — це стан коли криза проявляє себе і у підприємства є мало часу щоб впровадити процедури для управління нею. В цей час змінюється амплітуда кризи і відповідно зменшується час, щоб повернути діяльність до необхідних параметрів. А високий рівень початкової підготовки може регулювати багато з цих параметрів. База знань про навколишнє середовище і ефективне управління дозволяють ще в зародку кризи швидко прийняти рішення і реалізувати всі необхідні заходи. Окрім того, планування дозволяє обмежити негативні наслідки для функціонування підприємства.

Реакція є критично важливим кроком в управлінні кризою. Вона розпочинається з виявлення кризи в організації і закінчується поверненням до регулярного режиму управління. По суті, швидка відповідь

і синхронність з навколишнім середовищем зменшує ризик в період зростання кризи.

В межах антисипативного управління основоположним тут є здатність визначити початок кризи.

Належна ідентифікація з допомогою визначених тригерів допомагає організації виявити початок та гостру фазу кризи. При цьому, аналіз наявності або відсутності кризи в даний період часу повинен бути безперервним. Якщо в результаті аналізу виявляються ознаки кризи, організація повинна перейти в новий стан і встановити напрямки антикризового управління.

Адаптація є останнім кроком в управлінні кризою. Це період коли підприємство має використати всі можливості, що надає криза та покращити свою діяльність. Об'єктивна оцінка причин виникнення та переліку проведених антикризових заходів повинна дати можливість зробити висновки та зрозуміти сферу застосування і вплив кризового явища. А комплекс історії криз допоможе оцінити ефективність проведених заходів.

Криза має дуже високий потенціал до навчання [8]. В межах цього негативним є наявність чотирьох параметрів у антикризових менеджерів:

- нічого вчитися і прикидатися, що криза була випадковою подією;
- наполягати, що всі покращення вже існують;
- припускати, що криза ставила неадекватні вимоги до управління;

– припускати, що кризу не можливо було ідентифікувати.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Таким чином, для забезпечення ефективної організації управління сервісною діяльністю в рамках реалізації антисипативного управління доцільним є провадження наступних заходів на підприємстві (як доповнення до типових, «класичних» інструментів фінансового управління):

- системне проведення фінансового моніторингу діяльності підприємства з метою виявлення слабких сигналів змін щодо виникнення загроз та можливостей фінансового розвитку (стабілізації);
- використання інструментів прогнозування на всіх етапах реалізації управління діяльністю підприємства;
- застосування «сценарного планування» заходів управління діяльністю підприємства, що дозволить знизити ризики у прийнятті стратегічних рішень;
- розширення контрольних операцій в рамках управління діяльністю (підвищить рівень гнучкості та адаптаційності даної управлінської діяльності);
- налагоджування ефективного комунікаційного процесу всередині системи стратегічного менеджменту підприємства для досягнення комплексності антисипативного впливу всіх тактичних функціоналів діяльності.

Література

1. Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством : навч. посібник. 3-тє видання, доповн. і переробл. К. : Видавничий дім «Кондор», 2020. 396 с.
2. Єпіфанова І. Ю., Оранська Н. О. Сутність антикризового управління підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 2. С. 265–269.
3. Шатайло О. А. Змістова характеристика системи антикризового управління. *Бізнес Інформ*. 2019. № 5. С. 217–226.
4. Концепція стратегії повоєнного відновлення та розвитку України. *Національний інститут стратегічних досліджень*. URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2022-05/stratvidnovlennya-koncept-v2.pdf> (дата звернення 24.07.2024 р.)
5. Відбудова України: принципи та політика. За ред. Ю. Городніченко, І. Сологуб, Б. В. ді Мауро. Паризький звіт 1. Centre for Economic Policy Research. CEPR Press, 2022.
6. Чеботарьов Є. В. Концепція антисипативного менеджменту як парадигма управління в умовах війни та повоєнного відновлення України / Трансформація практики управління інноваційним розвитком соціально-економічних систем: колективна монографія / під заг. ред. Храпкіної В. В., Піччик К. В.; Національний університет «Києво-Могилянська академія». Київ : Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2024. С. 287–298.
7. Кузьмін О. Є., Ліпич Л. Г., Мельник О. Г. та ін. Антисипативне управління машинобудівними підприємствами на засадах слабких сигналів : монографія. Луцьк : Вежа-Друк. 2014. 224 с.
8. Rouh-Dufort Ch. Crises: des possibilste iaprentissage pour 3/4 tnterprise. *Rev. francise de gestion*. P., 1996. № 108. P. 81.

References

1. Kryvoviazuk, I. V. (2020). *Antykryzove upravlinnia pidpryemstvom: navch. posibnyk*. 3-tie vydannia, dopovn. i pere-robl. K.: Vydavnychiy dim "Kondor" [in Ukrainian].
2. Yepifanova, I. Yu., & Oranska, N. O. (2016). Sutnist antykryzovoho upravlinnia pidpryemstva. *Ekonomika i suspilstvo*. Vyp. 2. P. 265–269 [in Ukrainian].
3. Shatailo, O. A. (2019). Zmistovna kharakterystyka systemy antykryzovoho upravlinnia. *Biznes Inform*. № 5. P. 217–226 [in Ukrainian].

4. Kontsepsiia stratehii povoiennoho vidnovlennia ta rozvytku Ukrainy [The concept of the post-war reconstruction and development strategy of Ukraine]. *Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen — National Institute of Strategic Studies*. URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2022-05/stratvidnovlennya-koncept-v2.pdf> [in Ukrainian].
5. Centre for Economic Policy Research, CEPR Press. (2022). Vidbudova Ukrainy: pryntsypy ta polityka [Reconstruction of Ukraine: principles and politics]. In Yu. Horodnichenko, I. Solohub, B. V. di Mauro. *Paryzkyi zvit 1* [in Ukrainian].
6. Chebotarov, Ye. V. (2024). Kontsepsiia antysypatyvnoho menedzhmentu yak paradyhma upravlinnia v umovakh viiny ta povoiennoho vidnovlennia Ukrainy [The concept of anticipatory management as a paradigm of management in the conditions of war and post-war reconstruction of Ukraine]. In Khrapkinoi V. V., Pichyk K. V. *Transformatsiia praktyky upravlinnia innovatsiinym rozvytkom sotsialno-ekonomichnykh system: kolektyvna monohrafiia — Transformation of the practice of managing the innovative development of socio-economic systems*. Natsionalnyi universytet “Kyievo-Mohylianska akademiia”. Kyiv [in Ukrainian].
7. Kuzmin, O. Ie., Lypych, L. H., Melnyk, O. H. et al. (2014). Antysypatyvne upravlinnia mashynobudivnymy pidpriemstvamy na zasadakh slabkykh syhnaliv: monohrafiia [Anticipatory management of machine-building enterprises based on weak signals: a monograph]. Lutsk: Vezha-Druk [in Ukrainian].
8. Rouh-Dufort, Ch. (1998). Crises: des possibilste iaprentissage pour 3/4 nterprise. *Rev. francise de gestion*. P. № 108. P. 81.

UDC 339.13

Dunyamaliyev Islam Elshan

PhD Candidate of the

Baku Business University

ORCID: 0000-0002-0701-4697

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-7-10074

THE EVOLUTION OF E-COMMERCE: FROM CLICKS TO BRICKS AND BEYOND

EKOHOMIKA

Summary. *The landscape of e-commerce has undergone a remarkable transformation, evolving from simple online storefronts to complex, integrated omnichannel experiences. This article traces the journey of e-commerce from its early days to its current state and looks ahead to future trends. Initially, e-commerce emerged as a novel way to shop, with pioneers like Amazon and eBay introducing the concept of buying goods online. Despite early challenges such as limited internet access and consumer skepticism, these platforms laid the groundwork for a burgeoning industry. The turn of the millennium witnessed a significant boom in e-commerce, driven by technological advancements like broadband internet and secure payment systems. This era saw the rise of major e-commerce players and the establishment of standards that would shape the future of online retail. The increased use of smartphones in the late 2000s further revolutionized the industry, giving rise to mobile commerce. Consumers increasingly shopped on-the-go, prompting businesses to optimize their websites for mobile devices and develop dedicated apps.*

As the industry matured, the integration of online and offline experiences became critical. Omnichannel retail strategies emerged, blending digital and physical shopping experiences to meet evolving consumer expectations. Technologies such as artificial intelligence, augmented reality, and virtual reality began to play a pivotal role in enhancing the e-commerce experience, offering personalized and immersive shopping options. Consumer behavior and expectations have also evolved, with demands for personalized experiences, fast delivery, and robust security becoming standard. Social media platforms have emerged as powerful e-commerce hubs, leveraging influencers and user-generated content to drive sales. Additionally, sustainability has become a key focus, with businesses adopting eco-friendly practices to meet growing consumer demand for responsible commerce.

This article explores these developments, examining how businesses can navigate the opportunities and challenges of the evolving e-commerce landscape to stay competitive and meet the needs of today's discerning consumers.

Key words: *e-commerce, in person sales, omnichannel integration, traditional commerce, digitalization.*

Introduction. In the digital age, the concept of commerce has undergone a revolutionary metamorphosis, transcended physical limitations and embraced the virtual realm. E-commerce, once a novelty confined to the realms of imagination, now stands as a cornerstone of modern retail, reshaping the way we browse, purchase, and consume goods and services. E-commerce, short for electronic commerce, refers to the buying and selling of goods and services over the internet. This broad term encompasses a variety of online business activities and transactions, including online retailing, e-markets and online banking. The journey of e-commerce is a narrative woven with innovation, adaptation, and relentless progression, tracing its roots from rudimentary online storefronts to sophisticated omnichannel experiences that seamlessly blend the digital and physical worlds [1; 2].

From its nascent stages in the early days of the internet, in which electronic shopping was regard-

ed with trepidation and skepticism, to nowadays, where e-commerce commands an important portion of global retail sales, the evolution of it has been nothing short of extraordinary. E-commerce — a new era of commerce initially started by USA retail companies Amazon and eBay. However, this vision was not without its challenges; technological limitations, security concerns, and logistical hurdles posed formidable obstacles along the path to e-commerce prominence [3].

Yet, as the internet proliferated and technology advanced, so did the capabilities and reach of e-commerce. The advent of broadband internet, coupled with secure payment systems, heralded a new era of growth and innovation, propelling e-commerce into mainstream consciousness. With each passing year, the boundaries of what was possible in the digital marketplace expanded, giving rise to mobile commerce, artificial intelligence-driven personalization,

and immersive shopping experiences powered by augmented and virtual reality technologies.

As e-commerce evolved, so did consumer expectations. Today's shoppers demand seamless, personalized experiences that transcend traditional boundaries, blurring the lines between online and offline retail. Businesses are tasked with the formidable challenge of not only meeting these expectations but also anticipating and adapting to the ever-changing landscape of e-commerce. The integration of online and offline shopping experiences, once considered a luxury, has become a necessity for companies seeking to remain competitive in an increasingly crowded marketplace [5].

Literature review. For many years, scientists analyzed various kinds of surveys on the matter of omnichannel strategies.

Yang Li, Jie Fang, Shuai Yuan, and Zhao Cai aimed to investigate how customer trust is influenced by the congruence and incongruence between customers' perceptions of two types of omnichannel integration: perceived transactional integration (PTI) and perceived relational integration (PRI). The study also considered the perceived effectiveness of e-commerce institutional mechanisms (PEEIM) as a boundary condition affecting the impact of omnichannel integration. The researchers employed a response surface analysis to empirically examine their research model. They collected survey data from 311 omnichannel customers to investigate the relationships between PTI, PRI, and customer trust. The findings revealed that customer trust is higher when PTI and PRI are congruent, with high levels of both PTI and PRI leading to greater trust in brands compared to low levels of PTI and PRI [6].

Zhihui Yang and Dongbin Hu aimed to measure the current state of research on digital technology's role in empowering omnichannel integration. Therefore, this study sought to review the existing scholarship and propose directions for future research. The authors conducted a three-stage bibliometric analysis on 764 articles published between 2000 and 2023, sourced from the Web of Science database. This approach included performance and thematic analyses to evaluate the contributions and themes within the field of digital technology-empowered omnichannel integration. The study identified the most prolific contributors and influential articles in the domain. Four primary themes emerged from the analysis: service quality, online-to-offline (O2O) commerce, omnichannel retailing, and digital transformation. These themes represent the core areas of focus and development within the research on digital technology and omnichannel integration [7].

Fernandes, Lima and Serralvo aimed to determine the presence of omnichannel consumption behavior in credit cooperatives and to compare this behavior with that observed in Brazilian retail. Additionally, they sought to analyze the strategic implications for channel integration within these cooperatives. The research-

ers employed a case study approach with theoretical, descriptive, and econometric analyses. They collected data from 529 members of a credit cooperative between July and September 2022 to investigate omnichannel consumption behavior. The findings indicate that omnichannel consumption behavior is present in credit cooperatives. However, significant differences were found when comparing the omnichannel consumer patterns in credit cooperatives with those in retail. These results provide new insights into the specific dynamics of omnichannel behavior in the financial sector [8].

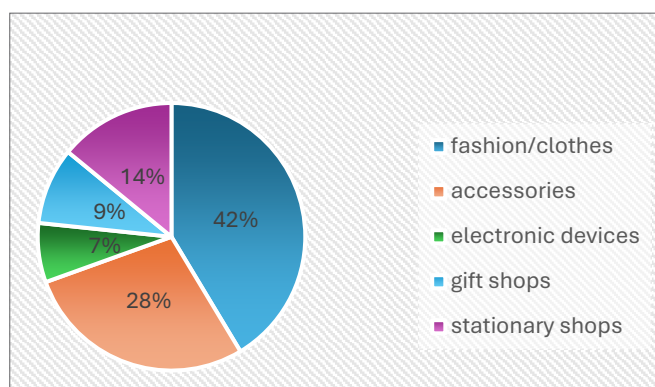
The article written by Shukla and Taneja investigates the improving adoption of omnichannel retail strategies by merchants to efficiently target customers and to secure a significant market share. It aims to identify the critical components that contribute to the success of omnichannel strategies, focusing on customer behavior and preferences. The authors utilize case studies and industry best practices to provide practical insights into developing flexible omnichannel frameworks across various retail industries. This study emphasizes the importance of technology, data analytics, and personalized marketing in enhancing customer experiences. The article highlights the importance of integrating advanced technologies and data analytics to create personalized shopping experiences that meet individual customer preferences. Ultimately, the chapter underscores the need for a holistic approach to omnichannel retail to build strong connections with target customers and achieve a competitive market share in a challenging retail environment [9].

The study by Aparna Joshi, Agnivesh Pani, Prasanta K. Sahu et al. aimed to identify the determinants of omnichannel shopping behaviors, specifically the choices between "Buy-Online-Pickup-In-Store" (BOPIS) and "Buy-In-Store-Ship-Direct" (BSSD). The research focused on the Indian market, exploring how gender and generational differences influence these decisions and their strategic implications for channel integration. The authors conducted an online survey to collect data from 311 Indian consumers. Using econometric analysis, they examined various factors that influence the adoption of BOPIS and BSSD. The study found that key factors such as a quick purchase process, elimination of delivery delays, shipping costs, ease of receiving products, retail system reliability, and trust in the retailer significantly influence the adoption of omnichannel strategies. For both BOPIS and BSSD, a quick purchase process and elimination of delivery delays were crucial. However, payment security had no significant effect, and purchase returnability was only weakly associated with BOPIS [10].

Reviewing the literature analysis above, we may come to conclusion that empirical studies usually focused on e-commerce integration from customers' side. However, many businesses are struggling with applying omnichannel strategies and integrating online and offline shopping processes together all around the world.

There are several reasons why businesses struggle applying omnichannel strategies to their businesses. Therefore, this article's main objective is to investigate the main challenges business owners face when integrating omnichannel strategies to their businesses.

Problem Statement. Despite the rapid growth of e-commerce, many businesses struggle to adapt the changing landscape and integrate online and offline shopping experiences effectively. As evidence, we may take a brief look to a Western Asian country — Azerbaijan. Despite the rapid growth of e-commerce globally, many businesses in Azerbaijan face significant challenges in keeping up with the changing landscape and integrating online and offline shopping experiences effectively. While the capital city, Baku, has seen considerable advancements in e-commerce infrastructure and consumer adoption, other cities and regions across the country, particularly in the south-east, lag behind in development. In cities outside of Baku, such as Ganja, Sumgayit, and Lankaran, the e-commerce ecosystem remains underdeveloped, with limited access to online shopping platforms, sparse logistics networks, and a lack of consumer awareness and trust in online transactions. As a result, businesses in these regions struggle to tap into the potential of e-commerce, hampering their growth and competitiveness in the digital marketplace.



Graph 1. Business sector of stores

Source: compiled by the author

For the objective of this article, the focus will be on the south-east region of Azerbaijan, where the opportunities and challenges of e-commerce adoption are particularly pronounced. By analyzing the e-commerce landscape in cities like Shirvan, Salyan and Neftechala, we will take a brief look at what challenges and difficulties businesspeople face in applying e-commerce trends to their brick-and-mortar stores.

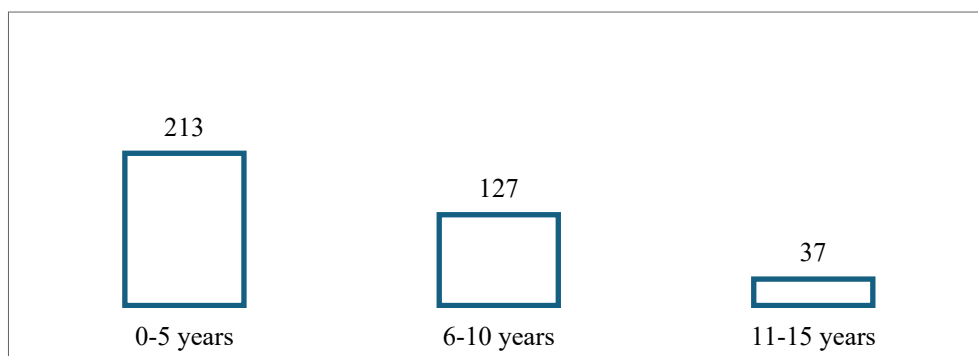
Data and methodology. In order to analyze major challenges that business owners face to integrate omnichannel strategies into their businesses, we have conducted three different surveys in three different cities. These cities are located in the southeast of the Republic of Azerbaijan. In Neftechala city 137, in Shirvan city 145 and in Salyan city 95 business owners have participated in face-to-face interviews. The questionnaire was totally the same for all cities. The following paragraphs showcase the survey questions and data in more detail:

1. Business Type and Duration. The majority of businesses surveyed are in the fashion/clothing sector (156 respondents), followed by accessories (106), stationery shops (53), gift shops (35), and electronic devices (27). Most business owners have been operating for 0–5 years (213 respondents), with fewer in the 6–10 years (127) and 11–15 years (37) categories.

2. Customer Visits and Sales. Daily customer visits vary, with a significant portion of businesses receiving 101–150 customers per day (117 respondents). Other common ranges include 151–200 customers (97), 0–50 customers (64), 51–100 customers (63), and over 200 customers (36). In terms of daily sales, most businesses make 0–25 sales (179 respondents), while others fall into the 26–50 sales (97), 51–75 sales (58), 76–100 sales (29), and over 100 sales (14) categories.

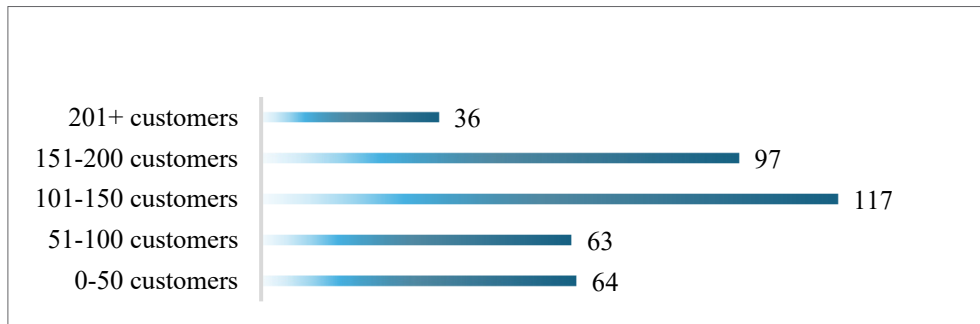
3. E-commerce Utilization

A notable number of businesses do not use e-commerce platforms (245 respondents). The primary reasons for not using e-commerce include a lack of knowledge about e-commerce (141), limited payment options (88), logistics problems (74), and internet access shortage (17). Only 57 businesses currently utilize e-commerce platforms.

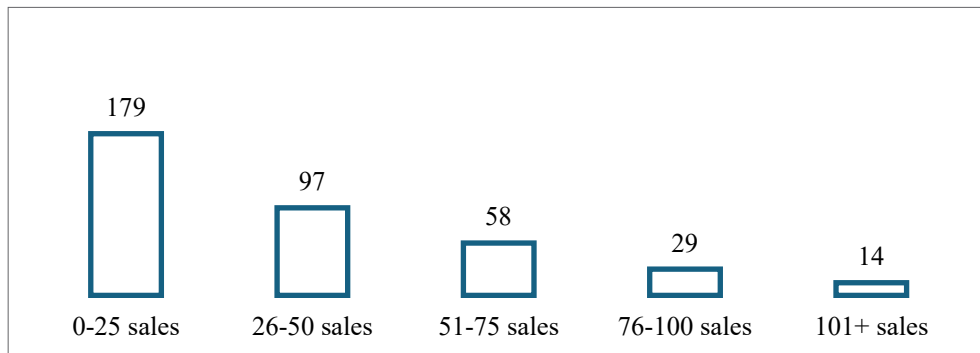


Graph 2. The number of years stores operate

Source: compiled by the author



Graph 3. The number of customers visiting stores daily
Source: compiled by the author



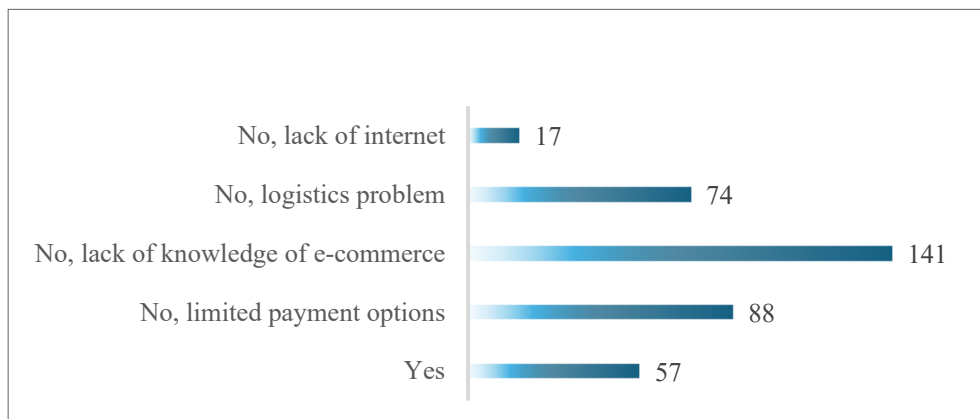
Graph 4. The number of sales per day
Source: compiled by the author

4. Awareness of E-commerce Benefits

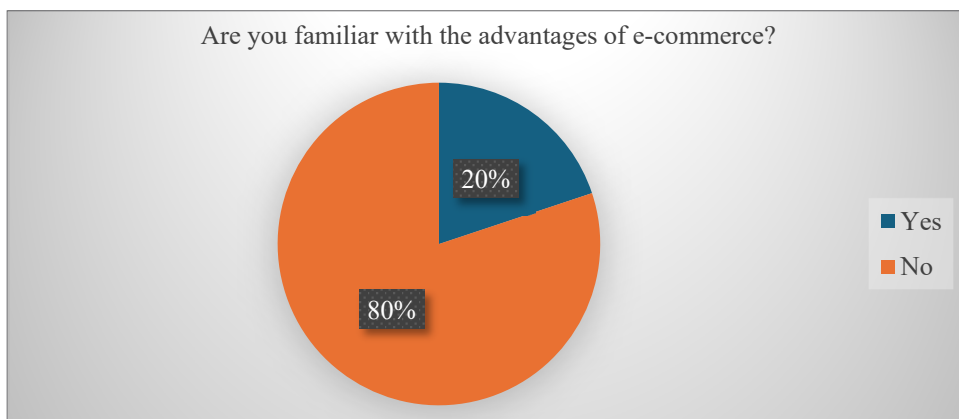
The majority of respondents (302) are not familiar with the advantages of using e-commerce platforms, indicating a significant gap in awareness and potential for education and training in this area. Only 75 respondents acknowledged awareness of these benefits.

Statistical analysis. Researchers used to conduct a T-test analysis to investigate if there are significant differences between the means of two given groups. It is usually used when comparing the means of two samples, and it helps to assess if any observed differences are statistically significant or if they might

have occurred by chance. For conducting a T-test, two hypotheses should be formulated. The first one is so called “Null Hypothesis (H_0)”. It assumes that there is no significant difference between the means of the two groups. The second one is so called “Alternative Hypothesis (H_1)”. It assumes that there is a significant difference between the means of the two groups. For the purpose of drawing conclusions, P-value should be checked. If the P-value of the data is less than the given significance level (commonly 0.05), we should reject the null hypothesis. This suggests that there is a statistically significant difference between the groups.



Graph 5. E-commerce usage
Source: compiled by the author



Graph 6. Being familiar with the pros of e-commerce
Source: compiled by the author

If the P-value of the data is greater than the significance level (0.05), we should fail to reject the null hypothesis, indicating insufficient evidence to conclude a significant difference. [11]

Findings. In order to compare the sales and customer visits between shops that use e-commerce and those that don't, we conducted the Independent (Two-sample) T-test. IBM SPSS Statistics software was used in order to analyze the collected data. The following table showcases the p-value of the Independent T-test (Table 1).

As it can be seen from the table above, the p-value (Sig. (2-tailed)) is less than 0.001. Thus, it is below the significance level of 0.05. That's why we should ignore null hypothesis and this indicates that there is a statistically significant difference in the mean number of customer visits between e-commerce users and physical sellers.

Conclusion. The transformation of the e-commerce landscape from mere online storefronts to sophisticated omnichannel experiences has revolutionized retail, presenting immense opportunities and challenges for businesses worldwide. Our analysis of the southeastern region of Azerbaijan underscores the significant technological underdevelopment in

this area, particularly outside the capital city, Baku. The survey results reveal a predominant reliance on traditional business methods, with only 15.1% of businesses utilizing e-commerce platforms. Major barriers include limited payment options, lack of knowledge, logistics issues, and insufficient internet access.

The statistical analysis confirms that businesses leveraging e-commerce platforms experience significantly higher sales and customer visits compared to those relying solely on physical stores. This underscores the critical need for local businesses to embrace digital transformation to enhance their competitive edge and meet evolving consumer demands.

It's crucial to motivate business owners to use e-commerce in this region to increase the number of daily visitors, as well as potential sales numbers and increasing sales revenue. Here are some recommendations for motivating business owners to apply e-commerce in their stores:

1. Educational Programs and Workshops. The objective of this recommendation is to address the knowledge gap regarding e-commerce benefits and operations. By organizing regular training sessions and workshops that cover e-commerce basics, platform

Table 1

Independent T-test results of the collected data

Independent Samples Test										
Levene's Test for Equality of Variances						T-test for Equality of Means				
						95% Confidence Interval of the Difference				
		F	Sig.	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
daily_visits	Equal variances assumed	39.377	<.001	-14.000	375	<.001	-1.99095	.14221	-2.27059	-1.71132
	Equal variances not assumed			-22.808	167.838	<.001	-1.99095	.08729	-2.16328	-1.81862

Source: compiled by the author

usage, digital marketing strategies, and success stories from local entrepreneurs, the knowledge gap will be removed.

2. Infrastructure Development. The objective of this recommendation is to improve internet access and payment systems in underdeveloped regions. Collaboration with government and private sectors to invest in high-speed internet infrastructure and integrate diverse payment gateways that are accessible and user-friendly is the crucial factor.

3. Logistics and Distribution Support. The objective of this recommendation is to overcome logistical challenges that hinder e-commerce operations. Developing partnerships with logistics companies to create efficient and affordable delivery networks would be helpful.

4. Incentives and Subsidies. The objective of this recommendation is to encourage small and medium-sized enterprises (SMEs) to transition to e-commerce. Offering financial incentives such as grants, tax breaks, or subsidies for businesses that adopt e-commerce platforms and providing low-interest loans specifically aimed at digital transformation projects would be game changing factors.

By implementing these strategies, we can bridge the technological gap and empower local businesses to thrive in the digital economy. Encouraging the adoption of e-commerce not only enhances business growth but also contributes to the overall economic development of the region. With concerted efforts and collaborative initiatives, we can pave the way for a prosperous and digitally integrated future for southeastern Azerbaijan.

References

1. Semeradova T., Weinlich P. Achieving business competitiveness in a digital environment: Opportunities in e-commerce and online marketing. Springer, 2022. P. 5–20. doi: <https://doi.org/10.1007/978-3-030-93131-5>.
2. Kadry S., Hami E. A. Innovations in E-Systems for Business and Commerce. CRC Press, 2018. P. 10–34.
3. Tian Ya., Stewart C. M. History of E-Commerce. Idea Group Inc., 2007. P. 3–8.
4. Piotrowicz W., Cuthbertson R. Exploring Omnichannel Retailing: Common Expectations and Diverse Realities. Springer, 2019. P. 3–9. doi: <https://doi.org/10.1007/978-3-319-98273-1>.
5. Dirsehan T. Managing Customer Experiences in an Omnichannel World: Melody of Online and Offline Environments in the Customer Journey. Emerald Publishing, 2021. P. 44–56.
6. Li Y., Fang J., Yuan S., Cai Z. Disentangling the relationship between omnichannel integration and customer trust: a response surface analysis. *Internet Research*. 2024. Vol. 34(3). P. 1077–1103. doi: <https://doi.org/10.1108/INTR-03-2022-0222>.
7. Yang Z., Hu D. Digital technology-empowered omnichannel integration: a review and research agenda. *International Journal of Retail & Distribution Management*. 2024. Vol. 52(4). P. 407–424. doi: <https://doi.org/10.1108/IJRDM-09-2023-0560>.
8. Fernandes R. B., Lima I. F. M., Serralvo F. A. Comportamento de consumo omnichannel em uma cooperativa de crédito no Brasil: diferenças em relação ao varejo e implicações estratégicas para integração de canais. *ReMark — Revista Brasileira De Marketing*. 2024. Vol. 23(2). P. 793–843. doi: <https://doi.org/10.5585/remark.v23i2.24318>.
9. Taneja S., Shukla R. P. Omnichannel Retailing: A Comprehensive Exploration of Integration, Customer Engagement, and Market Share in Today's Retail: Omnichannel Approach to Co-Creating Customer Experiences Through Metaverse Platforms. *IGI Global*. 2024. P. 60–76. doi: <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-1866-9.ch006>
10. Joshi A., Pani A., Sahu K. P., Majumdar B. B., Tavasszy L. Gender and generational differences in omnichannel shopping travel decisions: What drives consumer choices to pick up in-store or ship direct? *Research in Transportation Economics*. 2024. Vol. 103. P. 432–445. doi: <https://doi.org/10.1016/j.retrec.2023.101403>.
11. Newbold P., Carlson W. L., Thorne B. Statistics for Business and Economics (8th ed). Pearson, 2012. P. 338–352.

Mrykhina Oleksandra

*Doctor of Economic Sciences, Professor
Lviv Polytechnic National University*

Мрихіна Олександра Борисівна

*доктор економічних наук, професор
Національний університет «Львівська політехніка»*

ORCID: 0000-0002-0567-2995

Dudych Yurii

*PhD Student of the
Lviv Polytechnic National University*

Дудич Юрій Миколайович

*аспірант
Національного університету «Львівська політехніка»*

ORCID: 0009-0005-1947-6070

Zahoretskyi Lev

*PhD Student of the
Lviv Polytechnic National University*

Загорецький Лев Юрійович

*аспірант
Національного університету «Львівська політехніка»*

ORCID: 0009-0001-4774-4141

Chenfan Huang

*PhD Student of the
Lviv Polytechnic National University*

Ченьфань Хуан

*аспірант
Національного університету «Львівська політехніка»*

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-7-10217

**REFLECTIVE MODEL FOR MANAGEMENT
BUSINESS PROCESSES IN THE TECHNOLOGY
TRANSFER SYSTEM**

**РЕФЛЕКСИВНА МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ
БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ У СИСТЕМІ
ТРАНСФЕРУ ТЕХНОЛОГІЙ**

Summary. Introduction. Innovative progress updates the problem of managing business processes of companies on the basis of reflection, which is particularly important in technology transfer systems. The study of methods and models for the economic evaluation and management of business processes in technology transfer systems using reflective practices has shown that their existing number is insufficient to describe such processes. Existing developments describe the problem in a fragmentary way, without providing algorithms for its methodological support.

Objective. To substantiate the reflexive model of business process management in the technology transfer system.

Materials and methods. To achieve this objective, the article uses general scientific research methods. The study used: the work of scientists and practitioners on the issues of business process management based on a reflexive approach in the technology transfer system; analyses of organisations in the subject area; the results of the authors' research.

Results. The existing methods and models of business process management based on a reflexive approach in technology transfer systems are studied; a reflexive model of business process management in the technology transfer system has been developed; a method for assessing the transferability of technology to formalise the results of the author's model has been substantiated.

Prospects. Prospects for further research are the development of business process management strategies based on a reflexive approach in the technology transfer system.

Key words: reflective approach, management, business process, technology transfer.

Анотація. Вступ. Інноваційний прогрес актуалізує проблематику управління бізнес-процесами компаній на засадах рефлексії, що має особливе значення для систем трансферу технологій. Вивчення методів і моделей економічного оцінювання та управління бізнес-процесами у системах трансферу технологій із використанням рефлексивних практик засвідчило, що їхня кількість недостатня для опису таких процесів. Чинні розробки описують поставлену проблематику фрагментарно, на даючи алгоритмів її методичного забезпечення.

Мета. Обґрунтування рефлексивної моделі управління бізнес-процесами у системі трансферу технологій.

Матеріали та методи. Для досягнення поставленої мети у статті застосовано загальнонаукові дослідницькі методи. Під час дослідження використано: доробок науковців і практиків за проблематику управління бізнес-процесами на засадах рефлексивного підходу у системах трансферу технологій; аналітику організацій предметної сфери; результати досліджень авторів.

Результати. Опрацьовано чинні методи і моделі управління бізнес-процесами на засадах рефлексивного підходу у системах трансферу технологій;

розроблено рефлексивну модель управління бізнес-процесами у системі трансферу технологій; обґрунтовано метод оцінювання трансферопридатності технології для формалізації результатів авторської моделі.

Перспективи. Перспективами подальшого дослідження є розроблення стратегій управління бізнес-процесами на засадах рефлексивного підходу у системі трансферу технологій.

Ключові слова: рефлексивний підхід, управління, бізнес-процес, трансфер технологій.

General statement of the problem and its relation to important scientific or practical tasks.

The issue of business process management on the basis of reflection has been particularly important in recent years. Innovative technologies are being developed and commercialised at a rapid pace, requiring a review of methods and approaches to economic evaluation and the justification of their transfer strategies. By applying a reflective approach at different stages of interaction between project participants, a company can obtain up-to-date information on the implementation of a particular business process at the appropriate time. This helps to avoid business process mistakes in the early stages, to minimise wasted resources, to react quickly to changes and to ensure the productive development of the company.

For business processes in technology transfer systems, the above issues are of particular value. Being innovative, technologies are exposed to high market risks when transferred. Unforeseen problems often arise during their transfer. To avoid this, appropriate methodological support should be used to analyse and manage the business processes for such technology projects. Currently this is virtually non-existent.

The lack of methods and models presented in modern science and practice, which would serve as a basis for effective business process management based on the reflection of its participants, makes it impossible to conduct technology transfer in a reasoned manner. Therefore, paying attention to business process management based on a reflexive approach in the technology transfer system is an urgent problem of our time.

Analysis of recent research and publications.

In recent years, there has been an increasing number of publications on business process management based on the reflexive approach. In particular, researchers have explored the development of new concepts and methodologies in this area [1–3], and the possibilities of applying the reflexive approach in different contexts [4–6]. Some scholars have presented methodological and practical developments [7–10], while others have highlighted cases of reflective practice in their publications [11]. Some methodological aspects of business process management are substantiated in the context of their transfer in [12]. However, no scientific work has developed methodological support for business process management based on a reflective approach for technology transfer systems. The lack of necessary methods, models and the lack of consideration of reflection makes it impossible to manage technology transfer effectively.

Aims of the paper. The aim of the paper is to substantiate a reflexive model of business process management in the technology transfer system. In order to achieve this objective, a series of tasks have been defined:

- to study the existing methods and models of business process management based on a reflexive approach in technology transfer systems;
- to develop a reflective model of business process management in technology transfer systems;
- to substantiate the methodology of technology transferability assessment in order to formalise the results of the author's reflective model.

Presentation of the main research material with full justification of scientific results. World practice shows that the management of business processes in the system of technology transfer should be based on a set of phased reflexive assessment of value and cost parameters of technologies. From the point of view of such an assessment, complexity is the unity of goals, objectives, contents, methods and forms. The principle of complexity in the management of business processes based on reflection in the technology transfer system provides the following functions: 1) focuses management on the final result rather than on intermediate results (this makes it possible to assess the readiness of a technology in the context of its market competitiveness); 2) facilitates a thorough and comprehensive study of a technology in all business processes of its development; 3) determines the successful preparation of a technology by adjusting the structural and functional relationships within its business processes; 4) promotes effective technology transfer.

The author's own reflexive model of business process management in the technology transfer system is based on the study of the issues of business process management based on a reflexive approach in technology transfer systems, the generalisation of the world experience in modelling business processes using reflection, the study of existing concepts and systems of technology transfer [12]. The model is based on the complexity of business process management based on a reflexive approach implemented by the following components of the technology transfer system: consumer value of technology; competitiveness of technology;

technological readiness of technology; cost of technology; risk of technology. Each of these components contains a number of stages of technology assessment in terms of its readiness for transfer (Fig. 1). A reflective approach should be applied to each business process at each stage of the model.

As can be seen from Fig. 1, the business processes in the technology transfer system should be considered at three conceptual levels, which explain the content of a particular stage of technology readiness in terms of the relevant components:

- *Level I:* Business processes for assessing technology transferability;
- *Level II:* Business processes for substantiating technology transfer opportunities;
- *Level III:* Business processes for justifying the option to transfer the selected technology.

Accordingly, the stages of technology readiness are: (1) conceptual; (2) technology development; (3) finished technology (presentation of a prototype, a model, etc.); (4) technology transfer stage. The division of the model into stages enables an effective application of a reflective approach to business processes for each component.

Figure 2 shows the characteristics of the proposed reflexive model.

The proposed reflexive model of business process management should be considered from the point of view of a controlling adaptive technology transfer system. One of the important features of the model is that it is based on the multifactorial interaction of the company's subsystems with the external environment

Level I: Business processes for assessing technology transferability						
Components of technology assessment	Consumer value of the technology	Competitiveness of the technology	Technology readiness	Cost of the technology	Riskiness of the technology	
1 - Technology readiness stage - conceptual	1. Assessment of key competences of the technology	1. Assessment of the market(s) for the technology	1. Formulation of a hypothesis to define the R&D topic	1. Characterisation of the technology as an IPR	1. Assessment of the risks inherent in the development of the technology	
	Studying the technology market and conducting R&D of the technology					
2 - Technology readiness stage - technology development (technology development)	2. Analyzing the attributes of consumer value of technology	2. Assessing competitors' activities	2. R&D	2. Assessment of the cost of the technology feasibility studying	2. Market risk assessment	
	Developing technology					
	3. Determination of the life cycle of the technology's consumer value	3. Formation of a map of strategic management zones	3. Research and development works	3. Determination of patentability and feasibility of patenting the technolo...	3. Assessment of the risk of unsuccessful completion of R&D	
	4. Formation of a product offer	4. Studying the legislative framework for regulating competitive relations	4. Design preparation of production	4. Valuation of technology for the purpose of inclusion in the assets of the business en...	4. Assessment of the risk of insufficient resource support for technology development	
	5. Optimisation of the technology consumption price	5. Formation of a competitive market map	5. Technological preparation of production	5. Evaluation of technology for commercialization	5. Patent risk assessment	
	6. Justification of the technology's value proposition	6. Assessment of the technology's competitive position	6. Organisational preparation of production	6. Justification of the organizational and legal form of technology transfer	6. Assessment of the risk of impossibility of technology certific...	
	7. Establishing marketing communications with the market	7. Assessing barriers and opportunities for the market launch of the techno...	7. Testing the technology in pilot production	7. Formation of a price offer for the market launch of the technology	7. Assessing the risk of inefficient scaling	
3 - Stage of technology readiness - finished technology (presentation of a prototype, prototype, etc.)	Choosing the form of technology transfer					
	8. Establishing a partnership with the business entity to which the technology is transferred	8. Quantitative analysis of the competitive position of the technol...	8. Preparing a prototype for a business proposal	8. Consideration of uncertainty factors in technology transfer	8. Identifying threats to technology transfer	
	Clarification, adjustment					
	9. Verification, correction of deficiencies and preparation of the technology value-added assessment report	9. Clarification and correction of all indicators of technology competitiveness	9. Correction and finalization of all technological elements	9. Refinement of the results and correction of errors	9. Verification and correction of all types of risks related to the technology	
Level II: Business processes for substantiating technology transfer opportunities						
4 - Stage of the technology transfer process	Coordination of problematic issues with partners	Establishing contact with a potential counterparty	Substantiation of the technology market (technological aspect)	Ensuring patent protection	Establishing options for legal relations with respect to IPR	
Level III: Business processes for justifying the option to transfer the selected technology						
Technology transfer						

Fig. 1. Reflective model of business process management in the technology transfer system
 Source: developed by the authors

and is aimed at maximising the efficiency of technology transfer. The author’s model takes into account the principles of technology transfer: structural and functional relationships in the system of factors of the company’s external and internal environment, which interact on the basis of transformation of knowledge into technology (goods), leading to the emergence of new knowledge, which in turn is used to generate new technologies.

Given that the assessment of technology for its transferability involves a thorough evaluation of each component of all the business processes of the reflexive model, it is advisable to establish an integral indicator of technology transferability, based in particular on the aggregation of the assessments obtained. By comparing the value of the integral indicator with the normative limits, it is possible to draw a conclusion on the transferability of the technology. To do this, it is advisable to use formal mathematical methods, for example, to consider the components of the proposed model using the polygon method.

Then, according to the reflexive model developed, the polygon will consist of five equivalent triangles (1...5), whose sides have the same gradation and contain nine identical divisions. Each division represents a particular stage of technology readiness for transfer according to the relevant components of the business processes. If we describe these five connected triangles as a circle, their sides (which are the radii of the circle) divide the circle into five acute angles according to 60° (360°: 5 = 72°). If we know where the technology is at the time of the assessment, we can determine the lengths of the sides of the triangles (a, b, c, d, e).

The area of each triangle S is determined by multiplying half the product of the two known sides by the sine of the angle α between them. For example, for the selected triangle 1, find S using the expression

$$S_1 = \frac{1}{2} \times a \times b \times \sin \alpha . \tag{1}$$

Features	Characteristics of features
Integration into the company's strategic development system	The model is integrated into the company's strategic development system, i.e. each of its levels and stages is supported by components of the company's development strategy
Assimilation	Verification of any component of the model can be carried out even after several stages that have been passed after it
Process approach	Preparation and implementation of technology transfer is a series of continuous interrelated actions or functions
Principle «Stage-gate»	Only after passing the appropriate level of technology preparation for transfer is it possible to move to the next level
Reflexivity	The reflective approach is applied within each component, at each stage of the model
Complexity	Even if all stages of one of the five blocks of technology transfer preparation are fully implemented, but not all stages within the other blocks are completed, the technology will not be considered ready
Customer focus	The main goal of technology development is to respond to a market demand, the effectiveness of which determines the success of the transfer and the emergence of market effects
Adaptability of the model	The model is suitable for any form of technology transfer and any type of technology
Interactivity	Each component of the model is designed in such a way that it is sensitive to changes in the other component
Model driver	Academic entrepreneurship
Consideration of environmental factors	The model provides for a thorough analysis of the external environment and is customer-oriented
Model evaluation criteria	Determined on the basis of formalized economic methods
Specific nature of the system	A complex tree-like hierarchical branching model

Fig. 2. Characteristics of the reflexive model of business process management in the technology transfer system
Source: developed by the authors

Adding the areas of the triangles (S_1, S_2, S_3, S_4, S_5) gives the total area of the polygon $S_{polygon}$:

$$S_{polygon} = S_1 + S_2 + S_3 + S_4 + S_5. \quad (2)$$

Based on the obtained results, for the reflexive model of business process management in the technology transfer system, limits for the analysis of the values of the obtained integral indicators of technology transferability have been developed (Figure 3). The degree of weight of the value of the integral indicator to a particular limit is explained by examining the data in each specific situation.

Thus, the proposed reflexive model of managing business processes in technology transfer systems, as opposed to the existing ones, allows:

- to apply reflection in the context of specific components of business processes, which will facilitate the prompt identification of problematic issues;
- to assess the level of technology readiness for each of the model components, taking into account the reflection of the participants in this process, and to analyse the possibilities of commercialising technologies in different variations of readiness ratios by component;
- to determine the integral indicator of technology transferability, calculated on the basis of aggregating indicators for each component of the business processes, applying a reflexive approach to each of them.

The model and the method of its formalisation make it possible to aggregate interdisciplinary positions of technology assessment on the basis of reflection, to compare the levels of technology readiness when selecting projects for investment, since the values of the integrated assessments of the levels of technology readiness are based on their feasibility study. The reflexive model can also be used when deciding whether to include a technology in the company's assets.

Conclusions. The study of the problems of business process management on the basis of a reflexive approach in the system of technology transfer has up-

dated the questions of methodological support that have not yet been considered in the science and practice of the subject. The answer to these questions was the development of the author's reflexive model. It provides for the management of business processes in the context of five components of technology research for their transferability (consumer value; competitiveness; technological readiness; cost; risk). Each of the components consists of nine stages of technology assessment, which in the theoretical and methodological context define four stages of technology readiness (conceptual; technology development; finished technology; technology transfer). The provisions are based on the modern theoretical and methodological foundations of technology transfer. To formalise the model, the author proposes the polygon method, which provides a graphical and formalised interpretation of the results of technology transferability, aggregating interdisciplinary aspects of its assessment based on the reflection of business process participants.

The author's reflexive model of the management of business processes in the technology transfer system makes it possible:

- to apply reflective practices for each component of the business process, detailed by stage. This contributes to a thorough analysis of the business processes, paying attention to elements that are usually not seen by analysts, as the methods used tend to generalise these processes;
- to regulate business processes in the technology transfer system based on an understanding of the stages of the proposed model;
- to substantiate management tactics for the implementation of business processes using the author's method of formalising the results of technology transferability assessment.

The direction for further research is to develop business process management strategies based on a reflective approach in the technology transfer system.

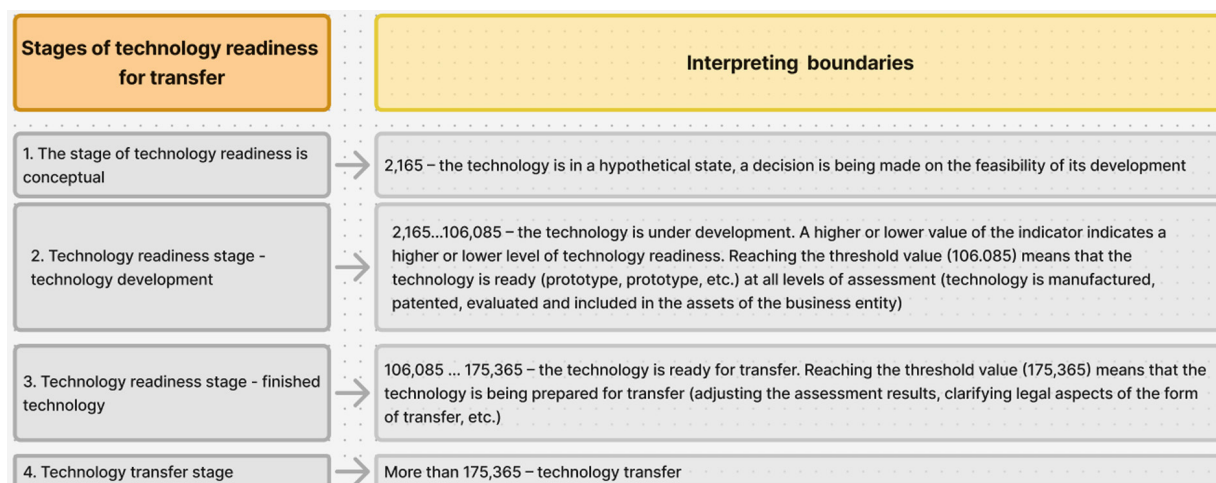


Fig. 3. Limits of integral indicators of technology transferability
 Source: developed by the authors

References

1. Baiyere, A., Salmela, H., & Tapanainen, T. (2020). Digital transformation and the new logics of business process management. *European Journal of Information Systems*, 29(3), 238–259. doi: <https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1718007>.
2. Balzert, S. Fettke, P., & Loos, P. (2012). A Framework for Reflective Business Process Management. *2012 45th Hawaii International Conference on System Sciences*, Maui, HI, USA, 3642–3651. doi: 10.1109/HICSS.2012.58.
3. Coghlan D., & Shani A. B. (Rami). (2018). *Conducting action research for business and management students*. London, UK: Sage.
4. Lyons, P., & Bandura, R. (2024). A reciprocal — reflective approach to learning: concept and model. *European Journal of Training and Development*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/EJTD-09-2023-0133>.
5. McCormack, O. (2019). How research on reflection has changed my view on reflective practice. Available at: <https://info-ted.eu/how-research-on-reflection-has-changed-my-view-on-reflective-practice/> (date of access: 25.05.2024).
6. Chi, A. L. (2023). Reflective Practice: Tools and Challenges in Difficult Contexts. *Canadian Journal of Language and Literature Studies*, 3(4), 1–16. doi: <https://doi.org/10.53103/cjlls.v3i4.100>.
7. Coghlan, D., & Shani, A. B. (Rami). (2014). Creating action research quality in organization development: Rigorous, reflective and relevant. *Systemic Practice and Action Research*, 27, 523–536.
8. Hanafiah, M. H. (2020). Formative Vs. Reflective Measurement Model: Guidelines for Structural Equation Modeling Research. *Int. J. Anal. Appl.*, 18 (5), 876–889.
9. Alejandro, A. (2021). Reflexive discourse analysis: A methodology for the practice of reflexivity. *European Journal of International Relations*, 27(1), 150–174. doi: <https://doi.org/10.1177/1354066120969789>.
10. Rogers, S.L. et al. (2024). Further development of the reflective practice questionnaire. *PeerJ*, 12: e16879. doi: <https://doi.org/10.7717/peerj.16879>.
11. McGarr, O., & McCormack, O. (2014). Reflecting to Conform: Exploring Irish students discourses in reflective practice. *The Journal of Educational Research*, 107(4), 267–280.
12. Mrykhina, O. B. (2018). Transfer tekhnolohii z universytetiv u biznes-seredovyshche: paradyhma, kontseptsiia ta instrumentarii otsiniuvannia [Technology transfer from universities to business environment: paradigm, concept and assessment tools]. Lviv: Lviv Polytechnic Publishing House. 440 p. [in Ukrainian].

Башлай Сергій Вікторович

*доктор філософії, доцент, доцент кафедри біотехнології та хімії
Сумський національний аграрний університет*

Bashlai Serhii

*PhD, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Biotechnology and Chemistry
Sumy National Agrarian University
ORCID: 0000-0002-2247-5440*

Сохацька Олена Миколаївна

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри міжнародних економічних відносин
Навчально-науковий інститут міжнародних відносин імені Б.Д. Гаврилишина
Західноукраїнський національний університет*

Sokhatska Olena

*Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of International Economic Relations
B. Havrylyshyn Education and Research Institute of International Relations
West Ukrainian National University
ORCID: 0000-0002-6535-549X*

Рубан Ольга Олександрівна

*кандидат економічних наук, асистент кафедри економіки
Національний університет біоресурсів і природокористування*

Ruban Olha

*Candidate of Economic Sciences, Assistant of the Department of Economics
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine
ORCID: 0000-0002-7416-8354*

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-7-10103

ВПЛИВ ЗЕЛеної ЕКОНОМІКИ НА СТАЛЕ ЗРОСТАННЯ ТА ЕКОНОМІЧНУ СТІЙКІСТЬ КРАЇНИ: ПЕРЕВАГИ ТА ВИКЛИКИ

IMPACT OF GREEN ECONOMY ON SUSTAINABLE GROWTH AND ECONOMIC STABILITY OF THE COUNTRY: ADVANTAGES AND CHALLENGES

Анотація. Вступ. Глобальне потепління, проблеми дефіциту природних ресурсів, голоду та бідності – проблеми, які на перший погляд не пов'язані між собою, проте вирішення яких лежить у площині реалізації різних концепцій та стратегій розвитку. Провідні науковці вважають, що усунення наслідків глобалізації (антропопресія) є засобом для збереження якості життя на Землі на довготривалу перспективу. На сьогодні не залишилось тих, хто б не розумів, що неможливо вести економіку, яка призведе до того, що майбутні покоління не матимуть доступу до чистої землі, води та повітря. Відтак альтернативною стає концепція сталого розвитку. Перехід від традиційного до сталого розвитку вимагає тотальної зміни парадигми економічного зростання з орієнтацією на зелену економіку. Даний перехід можна реалізувати через дві цілі: досягнення макроекономічної стабільності – основного драйвера економічного зростання, а також зниження екологічної деградації та підвищення ефективності використання ресурсів, що є основними вимогами для зеленого розвитку.

Мета. Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та емпірична перевірка гіпотези щодо ролі зеленої економіки як стимулятора сталого економічного розвитку та подолання бідності, а також виокремлення тенденцій та викликів її розвитку.

Матеріали і методи. Матеріалами для дослідження слугували: 1) праці вітчизняних та зарубіжних науковців, у яких відбувався розгляд питань щодо впливу зеленої економіки на стале зростання; 2) звіти міжнародних організацій, з яких ми отримали інформацію щодо розвитку «зеленої» економіки у світі; 3) публікації на іноземних інформаційних порталах, на основі чого відбувалась систематизація принципів «зеленої» економіки, а також виокремлення викликів з якими вона стикається.

В процесі проведення дослідження використано наступні наукові методи: теоретичного узагальнення та групування (для представлення сутності «зеленої» економіки, визначення її місця у забезпечення сталого розвитку та економічної стійкості, представлення принципів, якими керується «зелена» економіка); аналізу та синтезу (для графічного представлення та аналізу тенденцій розвитку «зеленої» економіки за останнє десятиліття; логічного узагальнення результатів (формулювання висновків).

Результати. У науковій статті визначено передумови, які зумовили необхідність переходу до «зеленої» економіки. Конкретизовано концепцію сталого розвитку та встановлено точки її перетину із зеленою економікою. Представлено сутність зеленої економіки, систематизовано та розглянуто базові принципи, на яких вона ґрунтується. Проаналізовано перевірку гіпотез щодо впливу зеленої економіки на економічний розвиток та збільшення рівня зайнятості. Визначено її вплив на рівень бідності в країні. Встановлено негативну сторону від запровадження «зеленої» економіки, яка стосується країн, що розвиваються. Проаналізовано тенденції розвитку зеленої економіки протягом останнього десятиліття. Визначено виклики, з якими вона стикається у процесі свого розвитку з боку навколишнього та економічного середовища. Встановлено форс-мажорні події, які вплинули, а також впливатимуть у майбутньому на поширення зеленої економіки.

Перспективи. В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на міжнародних програм по розвитку зеленої економіки у країнах, що розвиваються, як тих, хто стикається з найбільшими перешкодами на цьому шляху, а також оцінці отриманих результатів. Це дасть змогу визначити слабкі місця під час переходу до зеленої економіки та допоможе уникнути їх у майбутньому.

Ключові слова: навколишнє середовище, концепція сталого зростання, зелена економіка, економічний прогрес, рівень зайнятості, подолання бідності, ринок «зеленого» капіталу, глобальне потепління, гонка озброєнь, продовольча безпека.

Summary. Introduction. Global warming, problems of shortage of natural resources, hunger and poverty are problems that at first glance are not related to each other, but the solution of which lies in the implementation of various concepts and strategies of development. Leading scientists believe that eliminating the consequences of globalization (anthropoppression) is a means to preserve the quality of life on Earth for the long term. Today, there are no people left who do not understand that it is impossible to run an economy that will lead to the fact that future generations will not have access to clean land, water and air. Therefore, the concept of sustainable development becomes an alternative. The transition from traditional to sustainable development requires a total change in the paradigm of economic growth with a focus on the green economy. This transition can be implemented through two goals: achieving macroeconomic stability – the main driver of economic growth, as well as reducing environmental degradation and increasing the efficiency of resource use, which are the main requirements for green development.

Purpose. The purpose of the research is theoretical substantiation and empirical verification of the hypothesis regarding the role of the green economy as a stimulator of sustainable economic development and poverty alleviation, as well as the identification of trends and challenges in its development.

Materials and methods. The materials for the research were: 1) works of domestic and foreign scientists, in which issues related to the impact of the green economy on sustainable growth were considered; 2) reports of international organizations from which we received information on the development of the “green” economy in the world; 3) publications on foreign information portals, based on which the principles of the “green” economy were systematized, as well as the challenges it faced.

In the process of conducting the research, the following scientific methods were used: theoretical generalization and grouping (to present the essence of the “green” economy, determine its place in ensuring sustainable development and economic stability, present the principles governing the “green” economy); analysis and synthesis (for graphical presentation and analysis of trends in the development of the “green” economy over the last decade; logical summarization of results (formulation of conclusions).

Results. The scientific article defines the prerequisites that necessitated the transition to a “green” economy. The concept of sustainable development has been concretized and its points of intersection with the green economy have been established. The essence of the green economy is presented, the basic principles on which it is based are systematized and considered. The verification of hypotheses regarding the impact of the green economy on economic development and increasing the level of employment was analyzed. Its impact on the level of poverty in the country is determined. The negative side of the introduction of the “green” economy, which concerns developing countries, has been established. The trends in the development of the green economy during the last decade have been analyzed. The challenges it faces in the process of its development from the environmental and economic environment are identified. Force majeure events have been identified that have influenced and will influence the spread of the green economy in the future.

Discussion. In further scientific research, it is proposed to focus on international programs for the development of the green economy in developing countries, as those who face the greatest obstacles on this path, as well as on the evaluation of the obtained results. This will make it possible to identify weak points during the transition to a green economy and help to avoid them in the future.

Key words: environment, concept of sustainable growth, green economy, economic progress, employment level, poverty alleviation, “green” capital market, global warming, arms race, food safety.

Постановка проблеми. Глобальне потепління, проблеми дефіциту природних ресурсів, голоду та бідності — проблеми, які на перший погляд не пов'язані між собою, проте вирішення яких лежить у площині реалізації різних концепцій та стратегій розвитку. Проте зазначені проблеми не можуть бути вирішені допоки економіка світового масштабу не досягне необхідного рівня технологічного розвитку [1]. Так, стратегія швидкого розвитку та відстрочення вирішення екологічних проблем, яка часто приймалась на рівні провідних держав у недалекому минулому перетворила екологічні проблеми на соціальні та економічні. Провідні науковці вважають, що усунення наслідків глобалізації (антропопресія) є засобом для збереження якості життя на Землі на довготривалу перспективу. На сьогодні не залишилось тих, хто б не розумів, що неможливо вести економіку, яка призведе до того, що майбутні покоління не матимуть доступу до чистої землі, води та повітря. Відтак альтернативною стає концепція сталого розвитку. На даний час відстежується все більше поширення світового тренду щодо внесення основ сталого розвитку в усі проекти практично у всіх сферах.

У той же час, важливо розуміти, що перехід від традиційного до сталого розвитку вимагає тотальної зміни парадигми економічного зростання з орієнтацією на зелену економіку. Даний перехід можна реалізувати через дві цілі: досягнення макроекономічної стабільності — основного драйвера економічного зростання, а також зниження екологічної деградації та підвищення ефективності використання ресурсів, що є основними вимогами для зеленого розвитку. Це дозволить здійснити гармонізацію економічного, соціального та екологічного розвитку країн [2]. Крім того, перехід до зеленої економіки призведе до зниження негативного впливу на довкілля, одночасно зберігаючи тенденцію темпів економічного зростання. Це потребує впровадження відповідних механізмів та інструментів на всіх рівнях (міжнародному, національному, регіональному та місцевому) та секторах (економічному, соціальному, фінансовому тощо) [3].

З огляду на проведені дослідження країн, які розвиваються, і розвинутих країн, важливо врахувати той факт, що вони мають кардинально різні можливості переходу до політики зеленого розвитку. Зокрема розвинуті країни мають достатньо фінансових можливостей і привабливий клімат для «зелених» інвестицій у дослідження та розробки для розширення «зелених» технологій. Водночас країни, що розвиваються, не мають достатніх фінансових можливостей і переважно мають гіршу макроекономічну стабільність, що негативно впливає на їх інвестиційний клімат для залучення зелених інвесторів [4]. Таким чином, це провокує розриви в зеленому розвитку між різними країнами, а це суперечить базовим принципам сталого розвитку.

В таких умовах формується висока актуальність дослідження викликів та переваг від запровадження зеленої економіки для сталого економічного зростання та економічної стійкості країн крізь призму врахування нових реалій функціонування країн в умовах пандемії та затяжних війн як на європейському так і на африканському континентах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Першооснови щодо питань сталого розвитку почали піднімати такі зарубіжні науковці як Drexhage J., Murphy D. [5], Rogall H. [6]. Сутність та напрямки впливу «зеленої» економіки на стале зростання та економічну стійкість було досліджено у працях таких науковців як Біла С., Буркинський Т., Галушкіна Т., Горянська Б., Данилишин А., Ліпич Л., Хілуха О., Кушнір М., Кошовий Б. [1], Гончаренко М., Пархоменко Н., Лучин О. [7], Чала В. [8], Дригола К., Хлівіцька А. [9] та інші. Проте, не применшуючи вклад зазначених авторів, оцінка тенденцій зміни рівня економічної стабільності через вплив пандемії корона вірусу, а також затяжних військових конфліктів підкреслює необхідність переоцінки впливу зеленої економіки на стале зростання через оцінювання нових переваг та викликів.

Метою статті є теоретичне обґрунтування та емпірична перевірка гіпотези щодо ролі зеленої економіки як стимулятора сталого економічного розвитку та подолання бідності, а також виокремлення тенденцій та викликів її розвитку.

Матеріали і методи. Матеріалами для дослідження слугували: 1) праці вітчизняних та зарубіжних науковців, у яких відбувався розгляд питань щодо впливу зеленої економіки на стале зростання; 2) звіти міжнародних організацій, з яких ми отримали інформацію щодо розвитку «зеленої» економіки у світі; 3) публікації на іноземних інформаційних порталах, на основі чого відбувалась систематизація принципів «зеленої» економіки, а також виокремлення викликів з якими вона стикається.

В процесі проведення дослідження використано наступні наукові методи: теоретичного узагальнення та групування (для представлення сутності «зеленої» економіки, визначення її місця у забезпеченні сталого розвитку та економічної стійкості, представлення принципів, якими керується «зелена» економіка); аналізу та синтезу (для графічного представлення та аналізу тенденцій розвитку «зеленої» економіки за останнє десятиліття; логічного узагальнення результатів (формулювання висновків).

Виклад основного матеріалу дослідження. Однією з головних цілей сталого розвитку є прискорення економічного прогресу при збереженні якості навколишнього середовища. Тому протягом останніх десятиліть точилася значна дискусія щодо екологічних наслідків економічного зростання, особливо в країнах, що розвиваються. Останніми роками для розбудови інфраструктури країн економічне зростання стає все більш важливим. Екологічні наслідки та економічний

розвиток, таким чином, створюють дилему як для економістів, так і для екологів. Основною метою численних досліджень було визначення причинно-наслідкового зв'язку між економічним зростанням і погіршенням стану навколишнього середовища, і результати були неоднозначними. Деякі дослідження показали, що на захист навколишнього середовища негативно впливає економічне зростання, і, як наслідок, економічна сила розглядається як стимулятор, який завдає шкоди навколишньому середовищу, особливо на ранніх стадіях зростання, коли економіка значною мірою залежить від нафти та газу [10].

На сьогоднішній день немає жодних сумнівів щодо того, що збереження навколишнього середовища та сталий розвиток мають істотний і позитивний вплив одне на одного. У міру того, як світ намагається рухатися до сталого економічного зростання, він стикається з багатьма екологічними проблемами, які він усвідомив і почав активно боротися, щоб досягти стійкості не лише з точки зору економічного зростання, але й з точки зору збереження навколишнього середовища для майбутніх поколінь.

Ряд досліджень [11–12] показують, що досягнення сталого розвитку та економічної стійкості можна вважати залежним від зеленого економічного зростання. Збільшення довіри до екологічно чистих, енергозберігаючих інновацій, поширення екологічних знань і досвіду, заохочення сталого виробництва енергії та розширення енергетичного балансу шляхом розширення використання відновлюваних джерел енергії — все це рушійні сили зеленого економічного зростання.

Загалом, можемо побачити, що «зелена» економіка відіграє вирішальну роль, коли йдеться про

підтримку сталого розвитку та вирішення екологічних проблем. Її принципи зосереджені на боротьбі зі зміною клімату, а рішення для зеленої економіки є комерційно життєздатними та екологічно безпечними. Крім того, зелена економіка — це економіка, яка виступає за ефективне використання ресурсів, зменшення відходів і мінімізацію негативного впливу на навколишнє середовище. Вона також підтримує використання відновлюваних джерел енергії, таким чином приводячи країни до більшої енергетичної безпеки, водночас забезпечуючи створення зелених робочих місць, справедливість та більшу соціальну інтеграцію. Розуміння сутності зеленої економіки отримуємо із рис. 1.

Враховуючи той факт, що сучасне бачення зеленої економіки передбачає забезпечення процвітання для всіх в екологічних межах планети. Зелена економіка ґрунтується на п'яти ключових принципах, кожен з яких опирається на важливі прецеденти в міжнародній політиці і які допомагають в управлінні економічними реформами в різних сферах.

Аналізуючи зазначені принципи можна сформулювати припущення про те, що зелена економіка несе для країни, в якій вона розгортається багато переваг. Дослідники [10] провели перевірку гіпотез щодо того, що:

1. Розвиток зеленої економіки веде до розширення економічного прогресу.
2. Розвиток зеленої економіки веде до збільшення рівня зайнятості.

В результаті проведеного кореляційно-регресійного аналізу встановлено, що зелена економіка позитивно впливає на ВВП і рівень зайнятості, маючи негативний зв'язок із рівнем бідності в країнах,

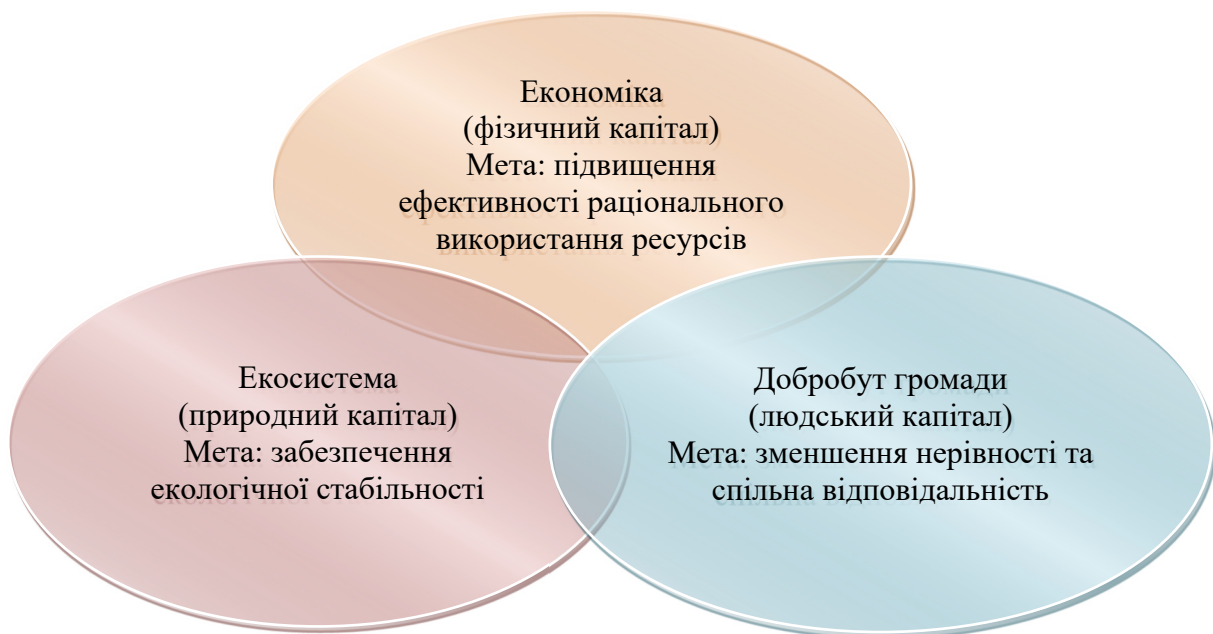


Рис. 1. Структура зеленої економіки
Джерело: авторська розробка

що розвиваються. Одержаний позитивний коефіцієнт Зеленої економіки (ЗЕ) означає, що вона збільшує економічний прогрес; демонструючи, що зелене економічне зростання можна вважати необхідним для досягнення сталого розвитку. Зелене економічне зростання може бути наслідком збільшення залежності від екологічно чистих, економічно ефективних інновацій, сприяння сталому виробництву енергії та диверсифікації енергетичного балансу шляхом стимулювання впровадження відновлюваних джерел енергії.

Позитивний вплив ЗЕ на зайнятість можна співставити з декількома факторами, пов'язаними із зеленою економікою, в результаті яких відбувається розвиток справедливого суспільства та формуванню нових

професій. У той же час, висновок про вплив зеленої економіки на безробіття залишається неоднозначним, оскільки результати проведеного дослідження свідчать про те, що лише один компонент зеленої економіки має помітний позитивний вплив на безробіття. Оскільки «зелена» економіка має опосередкований вплив на робочі місця шляхом економічного виробництва, вона не впливає безпосередньо на зайнятість. Робочі місця збільшаються разом із підвищенням продуктивності, а безробіття знизиться. Однак цей вторинний вплив є мінімальним і не обумовлений виключно зеленою економікою. Цей висновок відповідає звітам Міжнародної організації з праці, у яких зазначено, що зелена економіка має потенціал для створення мільйонів нових робочих місць [14].

Таблиця 1

Базові принципи зеленої економіки

Принципи	Сутність
1. Добробуту	Зелена економіка орієнтована на людей. Її метою є створення справжнього, спільного процвітання. Вона зосереджується на зростанні багатства, яке сприятиме добробуту. Це багатство є не лише фінансовим, але включає повний спектр людського, соціального, фізичного та природного капіталів. Зелена економіка надає пріоритет інвестиціям і забезпеченню доступу до стійких природних систем, інфраструктури, знань і освіти, необхідних для процвітання всіх людей. Вона побудована на колективних діях заради суспільних благ, але базується на індивідуальному виборі.
2. Справедливості	Зелена економіка є інклюзивною та недискримінаційною. Вона справедливо урівноважує прийняті рішення, вигоду та витрати; уникає захоплення елітою; і особливо підтримує розширення прав і можливостей жінок. Вона сприяє справедливому розподілу можливостей і результатів, зменшуючи нерівність між людьми, водночас надаючи достатній простір для існування дикої природи. Зелена економіка базується на солідарності та соціальній справедливості, зміцненні довіри та соціальних зв'язків, підтримці прав людини, прав трудящих, корінних народів і меншин, а також права на сталий розвиток.
3. Принцип планетарних кордонів	Зелена економіка охороняє, відновлює та інвестує в природу. Інклюзивна зелена економіка визнає та плеає різноманітні цінності природи — функціональні цінності надання товарів і послуг, які лежать в основі економіки, культурні цінності природи, які лежать в основі суспільства, та екологічні цінності природи, які лежать в основі всього життя. Вона визнає обмежену взаємозамінність природного капіталу іншими капіталами, використовуючи принцип обережності, щоб уникнути втрати критичного природного капіталу та порушення екологічних обмежень. Зелена економіка інвестує в захист, вирощування та відновлення біорізноманіття, ґрунту, води, повітря та природних систем.
4. Ефективності та достатності	Зелена економіка спрямована на підтримку сталого споживання та виробництва. Вона є низьковуглецевою, ресурсозберігаючою, різноманітною та циклічною. Охоплює нові моделі економічного розвитку, які вирішують завдання створення процвітання в межах планети. Зелена економіка визнає, що має відбутися значний глобальний зсув щодо обмеження споживання природних ресурсів до фізично стійкого рівня, якщо ми хочемо залишатися на цій планеті і надалі. У її межах визнається «соціальний рівень» споживання основних товарів і послуг, який є важливим для забезпечення добробуту та гідності людей, а також неприйнятні «піки» споживання.
5. Принцип доброго врядування	Зелена економіка керується інтегрованими, підзвітними та стійкими інституціями. Інклюзивна «зелена» економіка базується на фактичних даних — її норми та інституції є міждисциплінарними, застосовуючи надійну науку та економіку разом із місцевими знаннями для адаптивної стратегії. Вона підтримується інституціями, які є інтегрованими, співпрацюють і узгоджені — горизонтально між секторами та вертикально на всіх рівнях управління — і мають достатню спроможність виконувати свої відповідні ролі ефективним і підзвітним способом

Джерело: авторська розробка на основі [13]

Крім того зелена економіка знижує рівень бідності в кожній країні на основі її національних критеріїв, таким чином, чим вища якість навколишнього середовища, тим нижчий рівень бідності в даній країні. Оскільки просування «зелених» інвестицій збільшує ВВП на душу населення, зростає і рівень життя людей у цій країні. Завдяки підвищенню рівня економічного життя кількість людей, чий дохід нижче межі бідності для кожної країни, зменшується. Збереження навколишнього середовища та стале використання природних ресурсів також сприяє зростанню частки доброякісної їжі та безпечної питної води на душу населення та, таким чином, зменшує рівень недоїдання, що безпосередньо призводить до зменшення рівень бідності в країнах, що розвиваються [15].

Відстежимо кореляцію між рівнем розвитку «зеленої» економіки та ступенем нерівності доходів в «найзеленіших» країнах світу. Для розрахунку коефіцієнту кореляції використаємо показники Індексу екологічної ефективності та Індексу Джинні у 2020, 2022–2023 роках. Даний період обраний через відсутність даних Індексу екологічної ефективності за 2021 рік (табл. 2).

Перш ніж перейти до безпосереднього розрахунку кореляції між даними показниками зазначимо, що Індекс екологічної ефективності є методом кількісної оцінки та порівняльного аналізу показників екологічної політики держав по всьому світу, у той час як Індекс Джинні є мірою відображення нерівності доходів у тих чи інших країнах та регіонах.

Аналізуючи отримане значення коефіцієнту кореляції між запропонованими показниками можемо відстежити наявність стійких взаємозв'язків між рівнем розвитку зеленої економіки та зменшенням нерівності доходів населення.

Всупереч цим поглядам, кілька досліджень дійшли висновку, що незважаючи на позитивний вплив «зеленої» економіки на зайнятість, вона може мати і деякі негативні, особливо в країнах, які розвиваються. Ці дослідження стверджують, що охорона навколишнього середовища є розкішною, яку можуть

дозволити собі лише розвинені країни [18]. І те не завжди. Так, значним викликом для розвитку «зеленої» економіки стала пандемія корона вірусної інфекції COVID-19, а також збройне протистояння між Росією та Україною, в результаті чого % надходжень від зеленої економіки завмерли на одному рівні (рис. 2).

Саме швидке покращення екологічної ситуації через зниження викидів парникових газів, покращення якості води, зниження рівня шумового забруднення, покращення якості повітря, а в деяких випадках відновлення дикої природи, в результаті запинки підприємств по всьому світу через COVID-19 підкреслило необхідність розвитку «зеленої» економіки. Наша планета здатна сама себе відновити та очистити, наше завдання — лише створити їй для цього необхідні передумови.

З іншого боку розвиток зеленої економіки постійно сповільнюється під впливом ряду викликів, зокрема:

1. Глобальне потепління. Протягом останніх років глобальне потепління було важкою проблемою. Благодійні організації, такі як WWF (Всесвітній фонд дикої природи), запропонували ідеї та стратегії для зниження викидів вуглецю у Великобританії. У 2015 році була підписана Паризька угода, кінцевою метою якої було скорочення викидів парникових газів до 1,5%. За даними Всесвітньої метеорологічної організації, існує 50/50 ймовірність того, що температура на земній кулі може досягти порогу в 1,5 градуса протягом наступних 5 років [20].

2. Викиди вуглекислого газу (CO₂). Глобальні викиди вуглекислого газу, пов'язані з енергетикою, зросли на 6% у 2021 році і склали 36,3 мільярда тонн. Згідно з аналізом Міжнародного енергетичного агентства, це найвищий рівень за всю історію [20]. Це стало результатом відновлення світової економіки після COVID-19 і значною мірою залежності від вугілля для забезпечення її зростання. Хоча довготривале підвищення концентрації CO₂ відбувається внаслідок діяльності людини, природа також впливає на швидкість зростання цього показника.

Таблиця 2

Коефіцієнт кореляції між Індексом екологічної ефективності та Індексом Джинні

Країна	Індекс екологічної ефективності, 2020	Індекс Джинні, 2020	Індекс екологічної ефективності, 2022	Індекс Джинні, 2022	Індекс екологічної ефективності, 2023	Індекс Джинні, 2023
Данія	82,5	27,3	77,90	27,7	67,9	28,2
Фінляндія	78,9	26,5	76,50	26,6	73,7	26,6
Мальта	70,7	30,3	75,20	31,1	66,6	33,0
Швеція	78,7	26,9	72,70	27,6	70,5	29,5
Люксембург	82,3	31,2	72,30	29,1	75,0	30,6
Словенія	72,0	23,5	67,30	23,1	62,5	23,4
Австрія	79,6	27,0	66,50	27,8	69,0	28,1
Коефіцієнт кореляції	0,229581		0,43424704		0,35859606	

Джерело: авторська розробка на основі [16–17]

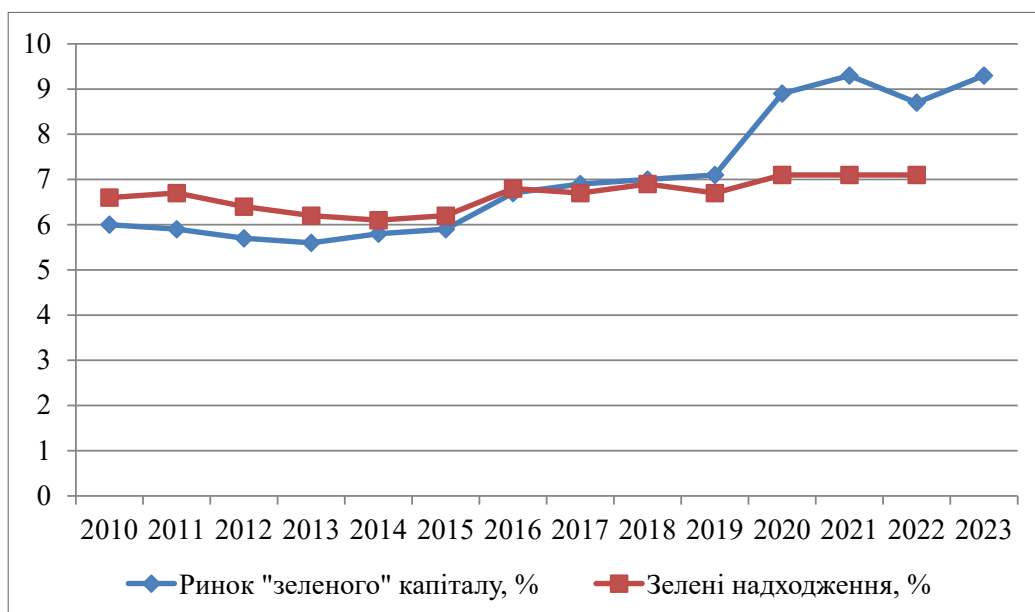


Рис. 2. Зелена економіка в 2010–2023 роках

Джерело: розроблено авторами на основі [19]

Це пов'язано з коливаннями потужності природних поглиначів вуглецю, таких як рослинність і океани.

3. Вуглецевий слід. Вуглецевий слід відповідає всій кількості парникових газів. На його рівень впливає спосіб життя та діяльність, якою займається людина щодня. Важливо зрозуміти, як поведінка людини впливає на глобальне потепління. Тим, хто хоче зробити свій внесок у зменшення наслідків глобального потепління в індивідуальному масштабі, слід подумати про відстеження свого особистого вуглецевого сліду. Наприклад, прийняти рішення їхати на роботу на велосипеді замість того, щоб їздити автомобілем або громадським транспортом [21]. Крім того, вибір споживати більше рослинної їжі та менше продуктів тваринного походження також може допомогти зменшити викиди парникових газів. Це пов'язано з сучасними методами землеробства та вирощуванням худоби для їжі, яка виробляє метан.

Окрім перешкод з боку навколишнього середовища, існують також і економічні виклики «зеленої» економіки. В першу чергу це обмеженість фінансових ресурсів. Реалізація стратегій зеленої економіки часто вимагає значних інвестицій в інфраструктуру, технології та розвиток потенціалу. Однак фінансування таких ініціатив може стати суттєвою перешкодою для країн з обмеженими фінансовими можливостями. Вирішення даної проблеми може вирішуватись через міжнародну фінансову підтримку, гранти та ресурси, необхідні для розширення можливостей для забезпечення сталого зростання.

Деякі країни можуть зіткнутися з труднощами у створенні сприятливих політичних рамок і нормативних актів, які заохочують практику «зеленої» економіки. Складні бюрократичні процеси, недостатня обізнаність та недостатня інституційна спромож-

ність можуть перешкоджати формуванню та реалізації ефективної політики.

Перехід до зеленої економіки вимагає спеціальних знань і навичок. Тому деякі країни можуть зіткнутися з нестачею кваліфікованих фахівців і обмеженим доступом до освітніх ресурсів. Дана проблема вирішується через надання доступу до різних програм розвитку потенціалу на міжнародному рівні, навчальних матеріалів та посібників.

Розглянуті нами перешкоди до розвитку «зеленої» економіки носять системний характер. У той же час, на її розвиток також впливають і форс-мажорні події. Однією з таких є повномасштабна війна України та Росії, в результаті якої відбувались масштабна екологічна катастрофа через підлив Каховської гідроелектростанції. Окрім того війна зумовила руйнацію біосферних об'єктів, тотальна заміна територій та знищення ґрунтів, горіння лісів та масові пожежі, тощо. Війна стала поштовхом для початку нової гонки озброєнь, а це додаткові сотні тисяч тонн сталі, міді, олова і нафтопродуктів. Це спровокує нову хвилю варварського видобутку ресурсів по всьому світу.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Підсумовуючи проведено дослідження, можемо сформулювати висновки про те, що «зелена» економіка є вирішальним механізмом забезпечення сталого зростання. Її розвиток повинен відбуватись із дотриманням принципів добробуту, справедливості, дотримання планетарних кордонів, ефективності та достатності, а також доброго врядування (управління). Дотримання даних принципів гарантує забезпечення для країни низки переваг. Зокрема, численні дослідження підтверджують, що розвиток «зеленої» економіки призводить до розширення економічного прогресу, збільшення рівня зайнятості, подолання

бідності, окрім очевидного — збереження планети для майбутніх поколінь.

Враховуючи значний позитивний вплив від розвитку «зеленої» економіки в останні десятиліття відстежувалась стійка тенденція до її розвитку. Висхідна тенденція була призупинена на фоні поширення пандемії корона вірусної інфекції COVID-19, проте вже в 2023 ситуація стабілізувалась. Крім того, на розвиток «зеленої» здійснює постійний стримуючий вплив: глобальне потепління, вуглецевий слід та зростання викидів вуглекислого газу. З боку економічного розвитку країн стримуючими факторами є: дефіцит фінансових ресурсів, наявність політичних рамок та проблем із нормативно-правовим забезпе-

ченням та відсутність в країні фахівців з необхідними знаннями на навичками. У той же час, не потрібно відкидати і вплив форс-мажорних обставин, таких як війна в Україні, яка сколихнула нову хвилю гонки озброєнь, а це в свою чергу означає збільшення варварського видобутку ресурсів. Попри це «зелена» економіка повинна розвиватись попри всі перепони, адже лише за таких умов людство зможе зберегти планету для майбутніх поколінь. Перспективами для подальших розвідок у вказаному напрямку є дослідження міжнародних програм по розвитку зеленої економіки у країнах, що розвиваються, як тих, хто стикається з найбільшими перешкодами на цьому шляху, а також оцінка отриманих результатів.

Література

1. Ліпич Л., Хілуха О., Кушнір М., Кошовий Б. Комплементарність концепції економіки сталого розвитку та «зеленої економіки». *Академічні візії*. 2023. № 19. doi: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7952048>.
2. Yang Chen, Lyulyov O., Pimonenko T., Kwilinski A. Green development of the country: Role of macroeconomic stability. *Energy & Environment*. 2023. № 1–23. doi: 10.1177/0958305X231151679.
3. Chygryn O, Bilan Y., Kwilinski A. Stakeholders of green competitiveness: innovative approaches for creating communicative system. *Mark Manag Innov*. 2020. № 3. P. 356–368.
4. Tawiah V, Zakari A., Adedoyin. FF. Determinants of green growth in developed and developing countries. *Environ Sci Pollut Res*. 2021. № 28. P. 39227–39242.
5. Drexhage J., Murphy D. Sustainable development: from Brundtland to Rio 2012. *IISS*. 2010.
6. Rogall H. *Ekonomia zrównowazonego rozwoju. Teoria i praktyka*, Poznań: Zysk i Ska. 2010.
7. Гончаренко М., Пархоменко Н., Лучин О. «Зелена» економіка як напрям досягнення стійкого еколого-економічного розвитку регіону. *Актуальні проблеми економіки*. 2020. № 6 (228). С. 6–15.
8. Чала В. Концептуальна модель зеленої економіки у фреймі глобальних суспільних благ та сталого розвитку. *Підприємництво та інновації*. 2022. № 25. С. 13–20.
9. Дригола К., Хлівіцька А. Зелена економіка як основа досягнення глобальних цілей сталого розвитку. *Research Gate*. 2021. URL: https://www.researchgate.net/publication/355796304_Zelena_ekonomika_ak_osnova_dosagnenna_globalnih_cilej_stalogo_rozvitku (дата звернення: 01.07.2024).
10. Nourhane Houssam, Dalia M. Ibrahim, Sanhita Sucharita, Khadiga M. El-Aasar, Rehab R. Esily, Narayan Sethi. *Assessing the role of green economy on sustainable development in developing countries*. 2023. № 9(6). URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405844023045140#cebib0010> (дата звернення: 01.07.2024).
11. Aldieri L., Brahmi M., Bruno B., Vinci C. Circular economy business models: the complementarities with sharing economy and eco-innovations investments. *Sustainability*. 2021. № 13 (22).
12. L.-N. Hao, M. Umar, Z. Khan, W. Ali Green growth and low carbon emission in G7 countries: how critical the network of environmental taxes, renewable energy and human capital is? *Sci. Total Environ*. 2021. № 752. Article 141853.
13. The 5 Principles of Green Economy. *The Green economy coalition*. 2020. URL: <https://www.greenecomomycoalition.org/news-and-resources/the-5-principles-of-green-economy> (дата звернення: 02.07.2024).
14. Jensen J. The ILO World Employment Program research agenda on development and migration. *Global Soc. Pol*. 2022. 22 (2). P. 263–280
15. Green economy: a path towards sustainable development and poverty eradication. *United Nations*. 2022. URL: <https://unric.org/en/green-economy-a-path-towards-sustainable-development-and-poverty-eradication/> (дата звернення: 02.07.2024).
16. Index Ginni. *Countryeconomy.com*. 2024. URL: <https://countryeconomy.com/demography/gini-index> (дата звернення: 02.07.2024).
17. *Environmental Performance Index*. 2024. URL: <https://epi.yale.edu> (дата звернення: 02.07.2024).
18. Горбач Л., Рубан О., Гуменюк Я. Зелена економіка та стале виробництво в умовах глобалізації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-8>.
19. Green growth indicators (Edition 2023). *OECD Environment Statistics* (database). 2024. doi: <https://doi.org/10.1787/8fbb3633-en>.
20. Coates O. Green Economy: What are the benefits and challenges. *Currencytransfer*. 2022. URL: <https://www.currencytransfer.com/blog/expert-analysis/green-economy-benefits-and-challenges> (дата звернення 02.07.2024).

21. Губарева В. Екоцид: 10 наслідків війни росії проти України для довкілля. *Рубрика*. 2023. URL: <https://rubryka.com/article/naslidky-viiny-dlia-dovkillia/> (дата звернення 02.07.2024).

22. Mishenin Y., Koblianska I., Yarova I., Kovalova O., Bashlai S. Food security, human health, and economy: a holistic approach to sustainable regulation. *Agricultural and Resource Economics*. 2023. Vol. 9, No. 4. P. 50–78. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2023.09.04.03>.

References

1. Lypych, L., Khilukha, O., Kushnir, M., & Koshovyi, B. (2023). Komplementarnist kontseptsii ekonomiky staloho rozvytku ta “zelenoi ekonomiky” [Complementarity of the concept of the economy of sustainable development and “green economy”]. *Akademichni vizii*, 19. doi: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7952048> [in Ukrainian].

2. Yang Chen, Lyulyov, O., Pimonenko, T., & Kwilinski A. (2023). Green development of the country: Role of macroeconomic stability. *Energy & Environment*, 1–23. doi: 10.1177/09583305X231151679.

3. Chygryn, O., Bilan, Y., & Kwilinski, A. (2020). Stakeholders of green competitiveness: innovative approaches for creating communicative system. *Mark Manag Innov.*, 3, 356–368.

4. Tawiah, V., Zakari, A., & Adedoyin, F. (2021). Determinants of green growth in developed and developing countries. *Environ Sci Pollut Res.*, 28, 39227–39242.

5. Drexhage, J., & Murphy, D. (2010). Sustainable development: from Brundtland to Rio 2012. *IISS*.

6. Rogall, H. (2010). *Ekonomia zrównowazonego rozwoju. Teoria i praktyka*, Poznań: Zysk i Ska.

7. Honcharenko, M., Parkhomenko, N., & Luchyn, O. (2020). “Zelena” ekonomika yak napriam dosiahnennia stiikoho ekoloho-ekonomichnoho rozvytku rehionu [“Green” economy as a way to achieve sustainable ecological and economic development of the region.]. *Aktualni problemy ekonomiky*, 6 (228), 6–15 [in Ukrainian].

8. Chala, V. (2022). Kontseptualna model zelenoi ekonomiky u freimi hlobalnykh suspilnykh blah ta staloho rozvytku [Conceptual model of the green economy in the framework of global public goods and sustainable development]. *Pidpryemnytstvo ta innovatsii*, 25, 13–20 [in Ukrainian].

9. Dryhola, K., & Khlivitska, A. (2021). Zelena ekonomika yak osnova dosiahnennia hlobalnykh tsilei staloho rozvytku [Green economy as a basis for achieving global goals of sustainable development]. *Research Gate*. Available at: https://www.researchgate.net/publication/355796304_Zelena_ekonomika_ak_osnova_dosagnenna_globalnih_cilej_stalogo_rozvitku [in Ukrainian].

10. Nourhane, Houssam, Dalia, M. Ibrahim, Sanhita, Sucharita, Khadiga, M. El-Aasar, Rehab, R. Esily, & Narayan Sethi. (2023). Assessing the role of green economy on sustainable development in developing countries. *Science Direct*. № 9(6). Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405844023045140#cebib0010>.

11. Aldieri, L., Brahmi, M., Bruno, B., & Vinci, C. (2021). Circular economy business models: the complementarities with sharing economy and eco-innovations investments. *Sustainability*. № 13 (22).

12. L.-N. Hao, M. Umar, Z., & Khan, W. Ali (2021). Green growth and low carbon emission in G7 countries: how critical the network of environmental taxes, renewable energy and human capital is? *Sci. Total Environ*. № 752, Article 141853.

13. The 5 Principles of Green Economy. (2020). *The Green economy coalition*. Available at: <https://www.greeneconomy-coalition.org/news-and-resources/the-5-principles-of-green-economy>.

14. Jensen, J. (2022). The ILO World Employment Program research agenda on development and migration, *Global Soc. Pol.*, 22 (2), 263–280.

15. United Nations. (2022). *Green economy: a path towards sustainable development and poverty eradication*. Available at: <https://unric.org/en/green-economy-a-path-towards-sustainable-development-and-poverty-eradication/>.

16. Countryeconomy.com. (2024). Index Ginni. Available at: <https://countryeconomy.com/demography/gini-index>.

17. *Environmental Performance Index*. (2024). Available at: <https://epi.yale.edu>.

18. Horbach, L., Ruban, O., & Humeniuk, Ya. (2024). Zelena ekonomika ta stale vyrobnytstvo v umovakh hlobalizatsii [Green economy and sustainable production in the conditions of globalization]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 59. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-8> [in Ukrainian].

19. OECD. (2024). Green growth indicators (Edition 2023). doi: <https://doi.org/10.1787/8fbb3633-en>.

20. Coates, O. (2022). Green Economy: What are the benefits and challenges. *Currencytransfer*. Available at: <https://www.currencytransfer.com/blog/expert-analysis/green-economy-benefits-and-challenges>.

21. Hubareva, V. (2023). Ekotsyd: 10 naslidkiv viiny rosii proty Ukrainy dlia dovkillia [Ecocide: 10 consequences of Russia’s war against Ukraine for the environment]. *Rubryka*. Available at: <https://rubryka.com/article/naslidky-viiny-dlia-dovkillia/> [in Ukrainian].

22. Mishenin, Y., Koblianska, I., Yarova, I., Kovalova, O., & Bashlai, S. (2023). Food security, human health, and economy: a holistic approach to sustainable regulation. *Agricultural and Resource Economics*, 9 (4), 50–78. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2023.09.04.03>.

Богдан Наталія Миколаївна

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

Bogdan Nataliya

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

Осовець Олександр Едуардович

*аспірант кафедри туризму і готельного господарства
Харківського національного університету міського господарства ім. О. М. Бекетова*

Osovets Oleksandr

*PhD Student of the Department of Tourism and Hotel Management
O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv*

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-7-10104

**ІНСТРУМЕНТАРІЙ ПІСЛЯКРИЗОВОГО ВІДНОВЛЕННЯ
ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ:
ТЕРИТОРІАЛЬНИЙ БРЕНДИНГ
POST-CRISIS RECOVERY TOOLKIT FOR THE TOURISM
INDUSTRY AT THE REGIONAL LEVEL:
TERRITORIAL BRANDING**

Анотація. Вступ. В умовах кризи та на шляху післякризового відновлення особливо важливим стає пошук ефективних інструментів для розвитку регіону та окремих галузей, зокрема, туризму. Одним з таких інструментів є територіальний брендинг, який дозволяє регіонам підвищити свою привабливість та сприяє економічному зростанню.

Мета. Метою статті є дослідження сутності та обґрунтування необхідності розроблення та реалізації територіального брендингу як інструменту післякризового відновлення туристичної галузі на регіональному рівні в Україні.

Метод (методологія). В статті задля досягнення поставленої мети використано низку загальнонаукових методів: метод теоретичного узагальнення; абстрактно-логічний; порівняння.

Результати. В статті наголошено про необхідність розроблення та реалізації процесу брендингу регіонів України на основі оцінки можливостей використання потенціалу регіонів для підвищення їх привабливості.

На основі аналізу багаточисельних наукових досліджень підтверджено ефективність територіального брендингу як важливого інструменту для післякризового відновлення туристичної галузі. Доведено необхідність комплексного підходу, врахування унікальних характеристик регіонів та співпраці всіх зацікавлених сторін. Визначено, що важливою частиною брендингу є визначення сильних та слабких сторін, можливостей та загроз для кожного регіону, що дозволить створити цілісну картину для подальшого розвитку. Сформовано основні принципи територіального брендингу. Розроблено рекомендації щодо впровадження стратегій брендингу, які враховують унікальні особливості кожного регіону.

Запропоновані конкретні заходи та інструменти для впровадження стратегій територіального брендингу сприятимуть підвищенню привабливості регіонів для туристів. Доведено необхідність оцінки ефективності цих заходів, що буде здійснюватися через моніторинг та аналіз ключових показників. Кінцевою метою брендингу є підвищення конкурентоспроможності регіонів та сприяння їх економічному зростанню через розвиток туризму. Підкреслюється важливість співпраці місцевих громад, бізнесу та влади для успішного впровадження територіального брендингу.

Висновки. Територіальний брендинг є одним з найперспективніших напрямків розвитку, оскільки він дозволяє регіонам створювати унікальні бренди, що привертають увагу туристів та інвесторів. Розроблення стратегій брендингу, що сприятимуть економічному зростанню регіонів, є ключовим аспектом для відновлення туристичної галузі України.

Перспективи. Встановлено необхідність розроблення чіткої методології для адаптації успішних практик територіального брендингу до умов різних регіонів України, а також пошуку напрямів підвищення ефективності механізмів взаємодії між державними органами, місцевими громадами та приватним сектором у процесі брендингу, що має стати предметом подальших наукових розвідок в даному напрямі.

Ключові слова: територіальний брендинг, післякризове відновлення, туристична галузь, регіональний розвиток, економічне зростання, стратегія брендингу, туристична привабливість.

Summary. Introduction. The effective tools for the development search of the region and certain industries, in particular and tourism becomes especially important in the conditions of the crisis and on the post-crisis recovery path. One such tool is territorial branding, which allows regions to increase their attractiveness and promotes economic growth.

Purpose. The article purpose is to carry out a study of the essence and implementation of the rationale for the need to develop and implement territorial branding as a tool for the post-crisis recovery of the tourism industry at the regional level in Ukraine.

Method (methodology). It used in order to achieve the goal in the article a number of general scientific methods: the method of theoretical generalization; abstract-logical; comparison.

The results. The article emphasizes the need to develop and implement the process of branding the regions of Ukraine based on the assessment of the possibilities of using the potential of the regions to increase their attractiveness.

It has been confirmed due to the analysis of numerous scientific studies, the effectiveness of territorial branding as an important tool for the post-crisis recovery of the tourism industry. It has been proven that the need for a comprehensive approach, taking into account the unique characteristics of the regions and cooperation of all interested parties. It was determined that an important part of branding is the determination of strengths and weaknesses, opportunities and threats for each region, which will allow creating a complete picture for further development. The basic principles of territorial branding have been formed. Recommendations have been developed for the implementation of branding strategies that take into account the unique features of each region.

The proposed specific measures and tools for the implementation of territorial branding strategies will contribute to increasing the attractiveness of regions for tourists. The need to evaluate the effectiveness of these measures has been proven, that will be carried out through monitoring and analysis of key indicators. The regions competitiveness increase and their economic growth promotion through the development of tourism are the ultimate goals of branding. The importance of cooperation between local communities, business and authorities for the successful implementation of territorial branding is emphasized.

Conclusions. Territorial branding is one of the most promising areas of development. Territorial branding allows regions to create unique brands that attract the attention of tourists and investors. The development of branding strategies that will contribute to the economic growth of regions is a key aspect for the tourism industry in Ukraine recovery. It was established the need to develop a clear methodology for adapting successful practices of territorial branding to the conditions of different regions of Ukraine.

Discussion. It is placed emphasis on the need to continue searching for ways to increase the effectiveness of mechanisms of interaction between state bodies, local communities and the private sector in the process of branding, which should become the subject of further scientific research in this direction.

Key words: territorial branding, post-crisis recovery, tourism industry, regional development, economic growth, branding strategy, tourist attractiveness.

Вступ. Військові дії в Україні спричинили значний негативний вплив на стан та перспективи розвитку туристичної галузі, що призвело до скорочення туристичних потоків, зниження доходів та втрати робочих місць. В умовах кризи та на шляху післякризового відновлення особливо важливим стає пошук ефективних інструментів для розвитку регіону та окремих галузей, зокрема, туризму. Одним з таких інструментів є територіальний брендинг, який дозволяє регіонам підвищити свою привабливість, та сприяє економічному зростанню.

Територіальний брендинг включає створення унікального образу регіону, який відображає його культурні, природні та історичні особливості. Це сприяє формуванню позитивного іміджу регіону, що допомагає привернути туристів, інвесторів та нових мешканців. Успішний територіальний брендинг може значно підвищити конкурентоспроможність регіону на національному та міжнародному рівнях.

Необхідність розроблення та реалізації територіального брендингу задля планування відновлення регіонів та окремих галузей на регіональному рівні потребує досліджень та аналізу кращих практик територіального брендингу, як в Україні, так і за кордоном, з метою розробки методології, яка враховує унікальні особливості кожного регіону. Це дозволить забезпечити структурований підхід до створення та впровадження регіональних брендів, сприяти відновленню галузей та економічному зростанню регіонів.

Туристична галузь України на національному та регіональному рівнях у передвоєнний період вносила певний внесок в економіку та соціальну сферу, слугувала складовою конкурентоспроможності регіонів та індикатором їх іміджу. Із початком повномасштабної військової агресії РФ проти України туристична галузь зазнала, мабуть, найзначніших збитків серед інших галузевих комплексів. У 2022

році туризм та готельна індустрія майже припинили свою діяльність, але згодом галузь почала адаптуватися до умов військового стану в країні та у 2023 році відбулося незначне піднесення туристичної галузі, що говорить про її значний потенціал. Отже, немає сумнівів, що після перемоги та настання миру туризм почне відновлюватися, що потребує вже сьогодні планування певних заходів щодо сприяння розвитку цієї галузі, одним з інструментів чого є територіальний брендинг.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

З урахуванням необхідності після кризового відновлення туристичної галузі територіальний брендинг набуває особливого значення. Останні дослідження та публікації вказують на зростаючу роль територіального брендингу у відновленні туристичної привабливості регіонів та підвищенні їх конкурентоспроможності.

Щодо розуміння сутності територіального брендингу, Нагорняк Т. пропонує розглядати його як цілеспрямований процес формування, презентації і просування певної території на світовому ринку як його конкурентоздатної і ліквідної одиниці. Будь-яка територія (країна, місто, регіон, курорт, історико-культурний заклад, ландшафт, інфраструктурні об'єкти) може стати брендом за умов виваженої стратегії брендингу і ребрендингу (своєчасної корекції бренду, що обумовлена ринковим попитом) [1, с. 36].

Зокрема, у роботі Середи Н. М. [2] зазначається, що стан туристичної галузі України потребує невідкладних заходів для відновлення, де важливу роль можуть відіграти маркетингові інновації та брендинг територій. Авторка підкреслює, що створення унікальних регіональних брендів може сприяти не лише притоку туристів, але й залученню інвестицій.

Дослідження Вдовічена О. Г., Шупрудько Н. В., Вовк С. В. [3] розглядає практику розвитку регіональних брендів у різних областях України, зокрема, наголошуючи на важливості інтеграції культурних та природних особливостей у процес брендингу. Авторами запропоновано методологічні підходи до створення та просування регіональних брендів, які можуть бути застосовані в умовах післякризового відновлення.

У роботі Сущенко О., Касенкова К. [4] досліджується територіальний брендинг як інструмент розвитку туристично-рекреаційного потенціалу. Автори акцентують увагу на необхідності розробки комплексних стратегій, які враховують специфіку кожного регіону та сприяють формуванню їхнього стійкого позитивного іміджу.

Плотнікова М. Ф., Якобчук В. П., Ходаківський Є. І., Войтенко А. Б., Колеснікова М. С. [5] досліджують державну політику реалізації туристичного потенціалу в Україні, підкреслюючи важливість співпраці між державними органами, місцевими громадами та бізнесом для успішного впровадження стратегій територіального брендингу.

Таким чином, багаточисельні наукові дослідження підтверджують ефективність територіального брендингу як важливого інструменту для післякризового відновлення туристичної галузі. Вони наголошують на необхідності комплексного підходу, врахування унікальних характеристик регіонів та співпраці всіх зацікавлених сторін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на значну кількість досліджень щодо територіального брендингу, залишається ряд невирішених питань, які потребують додаткового вивчення та обговорення. Однією з основних невирішених проблем є відсутність чіткої методології для адаптації успішних практик територіального брендингу до специфічних умов різних регіонів України. Кожен регіон має свої унікальні культурні, історичні та природні особливості, які повинні бути враховані при розробці та впровадженні брендівих стратегій.

Також недостатньо дослідженим залишається питання взаємодії між державними органами, місцевими громадами та приватним сектором у процесі брендингу територій і також відсутність ефективних механізмів моніторингу та оцінки впроваджених брендівих стратегій. Ці невирішені питання потребують подальшого дослідження та розробки практичних рекомендацій, що дозволить підвищити ефективність територіального брендингу як інструменту післякризового відновлення туристичної галузі на регіональному рівні в Україні.

Метою статті є дослідження сутності та обґрунтування необхідності розроблення та реалізації територіального брендингу як інструменту післякризового відновлення туристичної галузі на регіональному рівні в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Військові дії на території України суттєво вплинули на економічну ситуацію в країні, зокрема на туристичну галузь. Туризм, як одна з важливих галузей економіки, зазнав значних втрат через зменшення туристичних потоків, зниження доходів та втрату робочих місць. У післякризовий період особливого значення набуває пошук ефективних інструментів для відновлення туристичної галузі на регіональному рівні. Одним із таких інструментів є територіальний брендинг, який дозволяє регіонам підвищити свою привабливість, привернути більше туристів та сприяти економічному зростанню.

Туристична галузь України має значний потенціал, проте в останні роки вона зіткнулася з багатьма викликами. Військові дії на сході України та анексія Криму негативно вплинули на туристичну привабливість країни. В 2022 році попит на відпочинок складав 10% від аналогічних обсягів відпочинку за цей період у 2021 році [6].

Повна оцінка впливу воєнних подій на український туризм стає вельми складною у зв'язку із продовженням масштабних воєнних дій та відсутністю

точних даних. Однак наразі варто вказати на кілька ключових аспектів. Зокрема, протягом 2023 року кількість туристичних підприємств зменшилася на 36% порівняно з попереднім роком. За даними Державного агентства з розвитку туризму України (ДАРТ), доходи від суб'єктів господарювання у сфері туризму в 2022 році зменшилися майже на 31%, при цьому країна втратила всі прибутки від в'їзного туризму через військові дії. Найбільше податків у першому півріччі 2022 року сплатили готельні та санаторно-курортні підприємства — майже 461 млн грн. [7].

Поточний стан туристичної галузі України потребує невідкладних заходів для відновлення, де важливу роль можуть відіграти маркетингові інновації та брендинг територій. Маркетингові інновації включають використання сучасних технологій та інструментів для просування туристичних послуг, зокрема через соціальні мережі та цифрові платформи. Територіальний брендинг є одним з найперспективніших напрямків розвитку, оскільки він дозволяє регіонам створювати унікальні бренди, що привертають увагу туристів та інвесторів.

Територіальний брендинг включає створення унікального образу регіону, який відображає його культурні, природні та історичні особливості. Це сприяє формуванню позитивного іміджу регіону, що допомагає привернути туристів, інвесторів та но-

вих мешканців. Успішний територіальний брендинг може значно підвищити конкурентоспроможність регіону на національному та міжнародному рівнях.

За визначенням Масюк Ю., туристичний брендинг — це кульмінація широкого спектру напрямів діяльності з усього набору засобів маркетингу, що дозволяє створити імідж туристичного бренду, який передає весь набір сигналів споживачу про якість, ціну і статус туристичного бренду [8]. В свою чергу, територіальний брендинг є стратегічним інструментом, що дозволяє регіонам виділитися серед конкурентів та створити унікальний імідж, який приваблює туристів та інвесторів.

Ефективний брендинг включає використання маркетингових інструментів, таких як реклама, PR, та цифрові технології для просування регіону.

Послідовність етапів брендингу регіону надано на рис. 1.

В сучасних умовах високої інформаційної насиченості суспільного життя та глобалізації економічних відносин, позитивний, ретельно продуманий та ефективно презентований бренд регіону може стати важливим чинником підвищення його конкурентоспроможності та сприяти економічному і соціальному зростанню. Ігнорування цього питання, особливо з боку органів державного управління та місцевого самоврядування, а також наявність стратегії

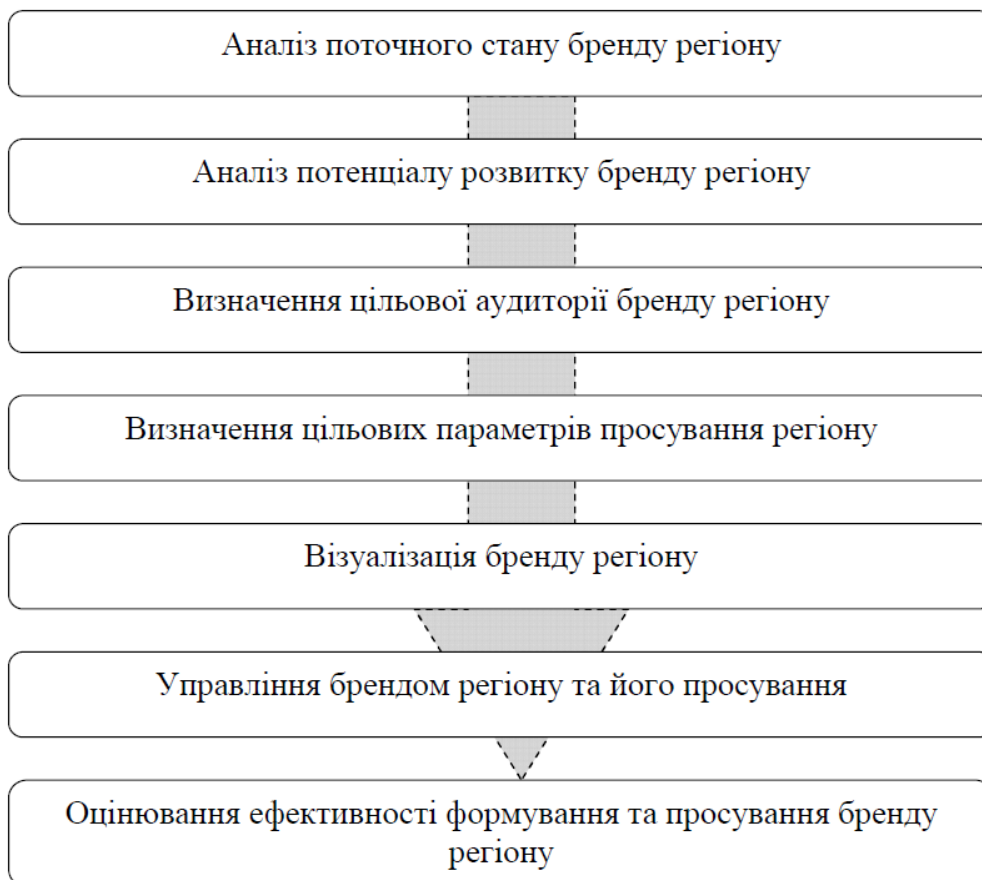


Рис. 1. Послідовність етапів брендингу регіону
Джерело: розроблено авторами

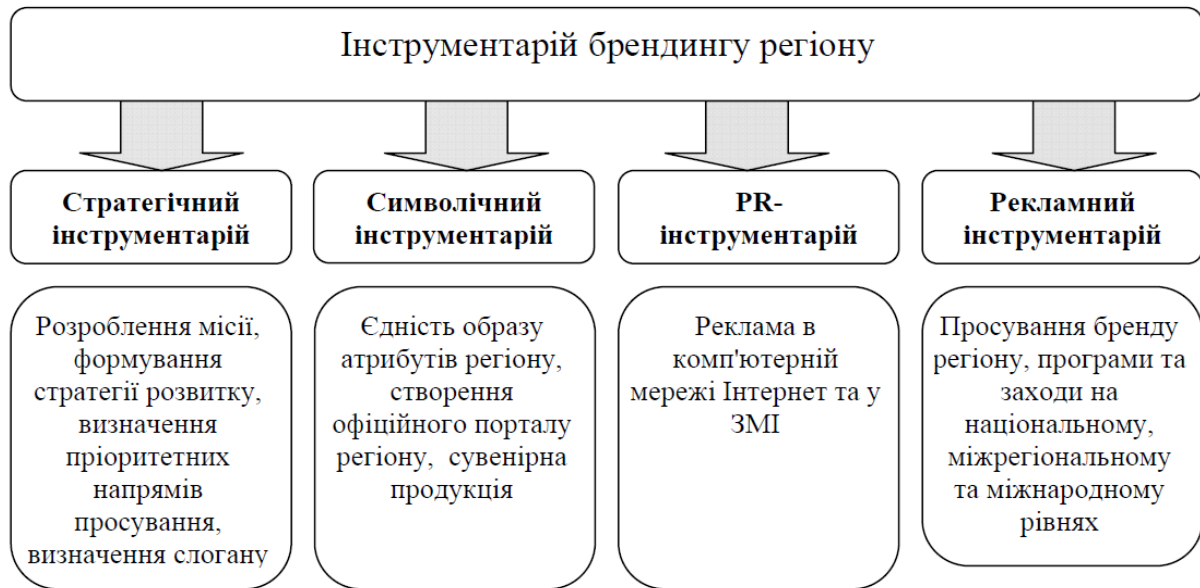


Рис. 2. Інструментарій брендингу регіону

Джерело: розроблено авторами

розвитку регіону, що не відповідає сучасним викликам, або негативного бренду, може стати серйозною перешкодою для забезпечення позитивної динаміки в економічній та соціальній сферах регіону.

Підвищення конкурентоспроможності регіону через створення позитивного бренду вимагає системного підходу. Це включає аналіз сильних і слабких сторін регіону, визначення унікальних конкурентних переваг та розробку цільових комунікаційних стратегій для їх популяризації. Ефективний бренд регіону здатний привернути інвестиції, сприяти розвитку туризму, залучати кваліфіковані кадри та підвищувати загальну привабливість регіону для життя і ведення бізнесу.

Ігнорування важливості брендингу може призвести до серйозних наслідків. Наприклад, регіони з негативним іміджем часто стикаються з труднощами у залученні інвесторів, зменшенням туристичного потоку та відтоком населення. Крім того, негативний бренд може стати перешкодою для розвитку місцевого бізнесу, знижуючи його конкурентоспроможність як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках.

Органи державного управління та місцевого самоврядування відіграють ключову роль у формуванні та просуванні позитивного бренду регіону. Вони повинні не тільки розробляти та впроваджувати відповідні стратегії, але й активно співпрацювати з бізнесом, освітніми та науковими установами,

Таблиця 1

Принципи брендингу територій

Принцип	Змістова характеристика принципу
1. Цілеспрямованість	Забезпечення відповідності визначеної стратегії розвитку території з інформацією, яку транслюють заходи в межах брендингу території
2. Верифікація	Відповідність інформації про територію її реальному стану та її характеристикам
3. Ефективне використання потенціалу території	Використання можливостей і здібностей місцевого населення території в процесі формування та зміцнення її бренду, а також розроблення перспективних напрямів посилення конкурентоспроможності та поліпшення іміджу території
4. Забезпечення суспільного благополуччя території	Використання інструментарію територіального брендингу задля забезпечення та підвищення благополуччя населення території
5. Поступовість досягнення поставлених цілей брендингу території	Розроблення поступової послідовності етапів брендингу та моніторинг за їх реалізацією та результатами, що розраховано на довгостроковий період
6. Інноваційний підхід	Використання новітніх підходів в державному управлінні, освіті та науці, мистецтві та бізнесі
7. Залучення та об'єднання усіх суб'єктів території	Відчуття спільної мети розвитку території об'єднує зусилля урядових органів, державних та недержавних організацій та населення
8. Простота донесення інформації	Використання простих та зрозумілих засобів задля розуміння усіма користувачами інформації щодо характеристики території

Джерело: розроблено авторами

Таблиця 2

Основні проблеми розвитку туризму в деяких регіонах України

Регіон	Основні проблеми
Дніпропетровська область	Промисловий імідж
Закарпатська область	Недостатня туристична інфраструктура
Івано-Франківська область	Сезонність через гірськолижні курорти
Київська область	Трафік та транспортні проблеми
Львівська область	Перевантаженість туристичних об'єктів
Одеська область	Поганий стан доріг та транспортних мереж
Полтавська область	Недостатня промоція
Харківська область	Безпекові проблеми через близькість до зони бойових дій
Чернівецька область	Застаріла інфраструктура

Джерело: розроблено авторами

Таблиця 3

Стратегії територіального брендингу для регіонів України

Регіон України	Змістовна характеристика стратегії брендингу
Дніпропетровська область	Найбільш привабливий регіон для індустріального туризму [9, с. 104]. В Європі цей вид туризму достатньо розвинутий і у нас є багато можливостей будівництва власного бренду в цій галузі, тому необхідне активне просування туристичних можливостей регіону на національному та міжнародному рівнях
Закарпатська область	Розвиток іміджу винно-гастрономічного центру. Активна організація фестивалів вина: «Сиро-винний тур по Закарпаттю», «Свято молодого вина — Закарпатське Боже», «Дегустаційний тур — Закарпатський глінтвейн», «Фестиваль Червоне вино» та багато інших [10, с. 36]. Успіх цієї стратегії підтверджується досвідом інших регіонів, які використовують винну культуру як головний елемент свого брендингу
Івано-Франківська область	Окрім осередку гірськолижного курорту, потрібно також розвивати умови для літнього туризму. На жаль, область має недостатньо розвинену інфраструктуру і не може задовольнити повністю попит великої кількості туристів, тому вкрай важливим є розвиток туризму прикарпатського регіону в напрямку очищення та захисту наявних водойм від забруднення, відповідного облаштування відпочинково-рекреаційних зон, які внаслідок значної території за площею зможуть одночасно приймати велику кількість гостей [11, с. 149]
Київська область	Інвестиції у розвиток транспортних мереж та вирішення проблем з трафіком. Також просування Києва як культурного та історичного центру України, модернізація існуючих та створення нових туристичних об'єктів
Львівська область	Культурний туризм. Включає просування історичних та культурних пам'яток, організацію міжнародних фестивалів, розвиток музеїв та галерей. Львів має великий потенціал для розвитку культурного туризму завдяки своїй багатій історії та культурній спадщині. Львівська область завжди була областю, де перспективи розвитку туризму були найвищими [12, с. 100]
Одеська область	Просування як місця для літнього відпочинку. Включає розвиток пляжної інфраструктури, організацію музичних та культурних фестивалів, співпрацю з круїзними компаніями, що дозволить залучити більше туристів, у тому числі, з країн-сусідів
Полтавська область	Має необхідну ресурсну базу для розвитку сільського зеленого туризму [13, с. 24]. Тому є доцільним просування регіону як місця для агротуризму та культурного відпочинку, а також впровадження різних програм для збереження навколишнього середовища
Харківська область	Впровадження заходів для підвищення безпеки туристів. Просування Харкова як центру науки та культури, проведення наукових конференцій, обговорень та культурних заходів. Неодмінно важливим напрямом для розвитку туризму на Харківщині має стати «туризм пам'яті», «воєнний туризм» та «національно-патріотичний туризм», який висвітлюватиме масштаби війни, сприятиме національно-патріотичному вихованню [14, с. 57]
Чернівецька область	Потрібні інвестиції у розвиток готелів, ресторанів та транспортної інфраструктури і в цілому активне просування туристичних можливостей регіону, як місця з багатою історичною та культурною спадщиною

Джерело: розроблено авторами за [9–14]

громадськими організаціями та засобами масової інформації. Тільки такий комплексний підхід може забезпечити успішне формування позитивного іміджу регіону, що, у свою чергу, сприятиме його економічному та соціальному процвітанняю.

Таким чином, брендінг регіону є невід'ємною складовою сучасної стратегії розвитку, яка спрямована на підвищення конкурентоспроможності та забезпечення стійкого економічного і соціального зростання. Він вимагає ретельного планування, активної участі всіх зацікавлених сторін та постійного моніторингу та оцінки результатів, що дозволить адаптувати стратегії до змінюваних умов та викликів.

Необхідно підкреслити складові інструментарію брендінгу регіону, який дозволяє досягти цілей регіонального розвитку (рис. 2).

Принципи брендінгу територій визначено в табл. 1.

На основі проведеного аналізу деяких даних щодо стану туристичної галузі в різних регіонах України визначено основні проблеми та бар'єри, що перешкоджають розвитку туризму (табл. 2).

На основі проведеного аналізу розроблено стратегію територіального брендінгу для зазначених регіонів України. Стратегія включає визначення ключових унікальних особливостей регіону, розробку ключових стратегій бренду, а також план маркетингових заходів для просування регіону на національному та міжнародному рівнях (табл. 3).

Впровадження стратегії територіального брендінгу включає низку заходів, спрямованих на підвищення привабливості регіону для туристів та інвесторів. Це може включати створення нових туристичних маршрутів, організацію культурних та спортивних заходів, розробку інформаційних матеріалів та Інтернет-ресурсів [15].

Моніторинг ефективності впровадження стратегії здійснюється за допомогою аналізу статистичних даних про туристичні потоки, опитувань серед

туристів та місцевих жителів, а також оцінки економічних показників регіону. Важливою частиною моніторингу є регулярне коригування стратегій залежно від отриманих результатів та змін у зовнішньому середовищі.

Висновки. У статті досліджено сутність та особливості територіального брендінгу як інструменту післякризового відновлення туристичної галузі на регіональному рівні в Україні. На основі проведеного аналізу було визначено основні проблеми, з якими стикаються різні регіони країни, а також розроблено стратегії територіального брендінгу для регіонів, враховуючи їхні унікальні особливості.

На основі аналізу даних встановлено, що військові дії значно знизили туристичні потоки, доходи та кількість робочих місць у галузі. Особливо гостро постраждали регіони, близькі до зони бойових дій. Але територіальний брендінг є дієвим інструментом підвищення привабливості регіонів для туристів та інвесторів. Успішний брендінг сприяє формуванню позитивного іміджу регіону на національному та міжнародному рівнях.

Для регіонів України запропоновано стратегії, які враховують унікальні культурні, природні та історичні особливості кожного регіону при розробці брендівих стратегій.

Тим не менш ефективна реалізація територіального брендінгу потребує співпраці між місцевими громадами, бізнесом та владою. Необхідно розробити чітку методологію для адаптації успішних практик територіального брендінгу до умов різних регіонів України, а також знайти напрями підвищення ефективності механізмів взаємодії між державними органами, місцевими громадами та приватним сектором у процесі брендінгу, що має стати предметом подальших наукових розвідок в даному напрямі.

Отже, стаття підкреслює важливість розробки та впровадження стратегій територіального брендінгу як ключового аспекту для відновлення та розвитку туристичної галузі в Україні в післякризовий період.

Література

1. Нагорняк Т.Л. Брендінг територій у сучасних політичних практиках. *Політологія*. 2014. № 3. С. 53–58.
2. Серета Н.М. Маркетинг і брендінг у туризмі: стратегії просування та конкурентоспроможність туристичних напрямків. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. doi: 10.32782/2524-0072/2023-57-100.
3. Вдовічена О.Г., Шупрудько Н.В., Вовк С.В. Розвиток регіональних брендів (практика областей України). *Економіка та держава*. 2020. № 11. С. 69–74. doi: 10.32702/2306-6806.2020.11.69.
4. Сущенко О., Касенкова К. Територіальний брендінг як інструмент розвитку туристично-рекреаційного комплексу. *Економічні інновації*. 2019. Т. 21. Вип. 2 (71). С. 139–149. doi: 10.31520/ei.2019.21.2(71).139-149.
5. Плотнікова М.Ф., Якобчук В.П., Ходаківський Є.І., Войтенко А.Б., Колеснікова М.С. Державна політика реалізації туристичного потенціалу України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 3. С. 102–112. doi: 10.32702/2306-6814.2022.3.102.
6. Щербакова Н. Стан туристичної галузі України та процес її відтворення в післявоєнний період. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. doi: 10.32782/2524-0072/2022-39-17.

7. Богдан Н. М., Осовець О. Е., Сегеда І. В., Соколенко А. С. Туристська індустрія України: проблеми адаптації у військовий період і перспективи поствоєнного відновлення. *Проблеми економіки*. 2024. № 1. С. 28–37. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-1-28-37>.
8. Масюк Ю. Формування брендів туристичних підприємств за сучасних умов. *Вісник Львівського університету. Серія міжнародні відносини*. 2008. Вип. 24. С. 201–207.
9. Довбаш А. С., Медвідь І. М., Шидловська О. Б., Іщенко Т. І. Криворіжжя — перспективний регіон для проектування готелів з організацією індустріальних турів. *SWorldJournal*. 2021. Issue 8, Part 4. С. 102–108. doi: [10.30888/2410-6615.2020-08-04-007](https://doi.org/10.30888/2410-6615.2020-08-04-007).
10. Ковешніков В. С., Гармаш В. В. Винний та гастрономічний туризм: важливий потенціал розвитку економіки. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 4. С. 32–37.
11. Пілка М. Організація рекреаційної зони відпочинку на території Івано-Франківської ОТГ з використанням водойм. *Розвиток туристичного бізнесу, економіки та підприємництва: виклики сьогодення: матеріали I всеукр. наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти і молодих вчених (26–27 вер. 2023 р.)*. Дніпро : НТУ «ДП», 2023. С. 148–150.
12. Гагарінов А. Є. Туристичні ресурси Львівської області. *Світові досягнення і сучасні тенденції розвитку туризму та готельно-ресторанного господарства: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка»*, 2022. С. 100–102.
13. Карпенко Н. М., Логвин М. М., Шуканова А. А. Розвиток туризму у Полтавській області: сучасні тенденції та їх актуалізація. *Інтелект XXI*. 2020. № 4. С. 22–27.
14. Носирев О. О., Третьякова К. Д. Розвиток туристично-рекреаційного потенціалу Харківської області. *Теорія і практика розвитку туризму: досвід, проблеми, інновації: матеріали Всеукр. наук.-практ. інтернет-конференції*. Харків, 2023. С. 55–58.
15. Мельник А. О., Тукін Н. В. Проблеми розвитку туризму в Україні. *Український психолого-педагогічний науковий збірник*. 2019. № 18. С. 82–87.

References

1. Nahorniak T. L. Brendynh terytorii u suchasnykh politychnykh praktykakh [Branding of territories in modern political practices]. *Politohiia*. 2014. № 3. С. 53–58 [in Ukrainian].
2. Sereda N. Marketynh i brendynh u turyzmi: stratehii prosvannia ta konkurentospromozhnist turystychnykh napriamkiv [Marketing and branding in tourism: promotion strategies and competitiveness of tourist destinations]. *Economy and Society*. 2023. No. 57. doi: [10.32782/2524-0072/2023-57-100](https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-100) [in Ukrainian].
3. Vdovichenko O., Shuprudko N., and Vovk S. Rozvytok rehionalnykh brendiv (praktyka oblastei Ukrainy) [Development of regional brands (practice of regions of Ukraine)]. *Ekonomika ta derzhava*. 2020. No. 11. P. 69–74. doi: [10.32702/2306-6806.2020.11.69](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.11.69) [in Ukrainian].
4. Sushchenko O., Kasenkova K. Terytorialnyi brendynh yak instrument rozvytku turystychno-rekreasiinoho kompleksu [Territory branding as a tool of a tourist-recreational complex]. *Economic Innovations*. 2019. No. 21(2 (71)). P. 139–149. doi: [10.31520/ei.2019.21.2\(71\).139-149](https://doi.org/10.31520/ei.2019.21.2(71).139-149) [in Ukrainian].
5. Plotnikova M. F., Yakobchuk V. P., Khodakivskiy Y. I., Voytenko A. B., Kolesnikova M. S. Derzhavna polityka realizatsii turystychnoho potentsialu Ukrainy [State policy of the Ukraine tourist potential realization]. *Investments: Practice and Experience*. 2022. No. 3. P. 102–112. doi: [10.32702/2306-6814.2022.3.102](https://doi.org/10.32702/2306-6814.2022.3.102) [in Ukrainian].
6. Shcherbakova N. Stan turystychnoi haluzi Ukrainy ta protses yii vidtvorennia v pisliavoienni period [The condition of the tourism industry in Ukraine and the process of its reproduction in the postwar period]. *Economy and Society*. 2022. No. 39. doi: [10.32782/2524-0072/2022-39-17](https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-17) [in Ukrainian].
7. Bogdan N. M., Osovets O. E., Segeda I. V., Sokolenko A. S. Turystska industriia Ukrainy: problemy adaptatsii u viiskovyi period i perspektyvy postvoiennoho vidnovlennia [Ukraine's tourism industry: problems of adaptation in the wartime period and prospects for post-war recovery]. *Problemy ekonomiky*. 2024. № 1. P. 28–37. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-1-28-37> [in Ukrainian].
8. Masyuk Yu. Formuvannia brendiv turystychnykh pidpriemstv za suchasnykh umov [Formation of brands of tourist enterprises in modern conditions]. *Bulletin of Lviv University. Series International Relations*. 2008. Issue 24. P. 201–207 [in Ukrainian].
9. Dovbash A. S., Medvid I. M., Shydlovska O. B., Ishchenko T. I. Kryvorizhzhia — perspektyvnyi rehion dlia proektuvannia hoteliv z orhanizatsiieiu industrialnykh turiv [Krivorizhzhia — a prospective region for the design of hotels organized by industrial tours]. *SWorldJournal*. 2021. Issue 8, Part 4. P. 102–108. doi: [10.30888/2410-6615.2020-08-04-007](https://doi.org/10.30888/2410-6615.2020-08-04-007) [in Ukrainian].
10. Koveshnikov V., Garmash V. Vynnyi ta hastronomichni turizm: vazhlyvyi potentsial rozvytku ekonomiky [Wine and gastronomic tourism: important economic development potential]. *Investytsiyyi: praktyka ta dosvid*. 2017. No. 4. P. 32–37 [in Ukrainian].
11. Pilka M. Orhanizatsiia rekreatsiinoy zony vidpochynku na terytorii Ivano-Frankivskoi OTH z vykorystanniam vodoim [Organization of a recreational zone in the territory of Ivano-Frankivsk OTG using water bodies]. *Development of Tourism Business, Economy, and Entrepreneurship: Current Challenges: Proceedings of the First All-Ukrainian Scientific-Practical*

Conference of Higher Education and Young Scientists (September 26–27, 2023). Dnipro: NTU “DP”, 2023. P. 148–150 [in Ukrainian].

12. Haharinov A. E. Turystychni resursy Lvivskoi oblasti [Tourist resources of Lviv region]. *World Achievements and Modern Trends in Tourism and Hospitality: Proceedings of the International Scientific-Practical Conference*. Zaporizhzhia: NU “Zaporizhzhia Polytechnic”, 2022. P. 100–102 [in Ukrainian].

13. Karpenko N., Logvin M., Shukanova A. Rozvytok turyzmu u Poltavskii oblasti: suchasni tendentsii ta yikh aktualizatsiia [Tourism development in Poltava region: current trends and its updating]. *Intellect XXI*. 2020. No. 4. P. 22–27 [in Ukrainian].

14. Nosyrev O. O., Tretyakova K. D. Rozvytok turystychno-rekreatsiinoho potentsialu Kharkivskoi oblasti [Development of the tourism-recreational potential of Kharkiv region]. *Theory and Practice of Tourism Development: Experience, Problems, Innovations: Proceedings of the All-Ukrainian Scientific-Practical Internet Conference*. Kharkiv, 2023. P. 55–58 [in Ukrainian].

15. Melnyk A. O., Tugin N. V. Problemy rozvytku turyzmu v Ukraini [Problems of tourism development in Ukraine]. *Ukrainian Psychological-Pedagogical Scientific Collection*. 2019. No. 18. P. 82–87 [in Ukrainian].

УДК 364.2:330.3

Варналій Захарій Степанович

*доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів
Київський національний університет імені Тараса Шевченка*

Varnalii Zakharii

D.Hab., Professor, Professor of the Department of Finance

Taras Shevchenko National University of Kyiv

ORCID: 0000-0002-6479-6154

Микитюк Оксана Петрівна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки підприємства
Київський національний університет імені Тараса Шевченка*

Mukytiuk Oksana

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Business Economics

Taras Shevchenko National University of Kyiv

ORCID: 0000-0002-8657-7278

Онисенко Тетяна Сергіївна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки підприємства
Київський національний університет імені Тараса Шевченка*

Onysenko Tetiana

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Business Economics

Taras Shevchenko National University of Kyiv

ORCID: 0000-0003-2176-4168

Баженова Олена Володимирівна

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри економічної кібернетики
Київський національний університет імені Тараса Шевченка*

Bazhenova Olena

D.Hab., Professor,

Professor of the Department of Economic Cybernetics

Taras Shevchenko National University of Kyiv

ORCID: 0000-0003-3197-8426

Чеберяко Оксана Вікторівна

*доктор історичних наук, кандидат економічних наук, професор,
професор кафедри фінансів
Київський національний університет імені Тараса Шевченка*

Cheberyako Oksana

Doctor of Historical Sciences, PhD in Economics, Professor,

Professor of the Department of Finance

Taras Shevchenko National University of Kyiv

ORCID: 0000-0002-1563-9611

Плешакова Наталія Анатоліївна

*кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів
Київський національний університет імені Тараса Шевченка*

Plieshakova Nataliia

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance

Taras Shevchenko National University of Kyiv

ORCID: 0000-0002-0381-067X

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-7-10086

ДОСЛІДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПОТРЕБ ПРАЦІВНИКІВ В БЕЗПЕКОВИХ МЕХАНІЗМАХ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА¹

RESEARCH ON THE SOCIAL NEEDS OF EMPLOYEES IN THE SECURITY MECHANISMS OF A MODERN ENTERPRISE

Анотація. Вступ. Проблеми формування та реалізації системи соціальної безпеки працівників на підприємствах на сьогодні стали надзвичайно гостро, оскільки в умовах війни для працівників підприємств важлива не лише професійна реалізація, а й фізична безпека, соціальний захист, психологічна підтримка тощо. Основна увага науковців наразі приділяється дослідженню соціальних потреб персоналу як ключових споживачів цієї системи. В статті аналізується вплив актуальних викликів, пов'язаних із забезпеченням соціальної безпеки людини в умовах війни та повоєнного відновлення.

Мета. Мета дослідження полягає у вивченні соціальних потреб працівників у безпекових механізмах сучасного підприємства та розробці рекомендацій щодо вдосконалення системи соціальної безпеки, враховуючи специфічні потреби працівників та перспективи повоєнного відновлення.

Матеріали і методи. У роботі використовувалися методи дослідження потреб споживачів, зазвичай застосовувані для аналізу переваг на товарних ринках, для вивчення очікувань працівників щодо системи соціальної безпеки на підприємстві. Було проведено опитування серед працівників різних підприємств, яке дозволило виявити основні потреби та переваги працівників у контексті безпеки на робочому місці. Аналіз потреб персоналу в безпекових інструментах системи соціальної безпеки на підприємстві здійснено за допомогою методології Кано. Враховано різні аспекти соціальної безпеки, такі як фізична безпека, психологічний комфорт, доступ до медичних послуг, соціальна підтримка та інші важливі фактори.

Результати. Результати опитування свідчать про необхідність вдосконалення існуючих безпекових механізмів на підприємствах, враховуючи специфічні потреби працівників. Підкреслено важливість розробки комплексної системи соціальної безпеки, яка враховує поточні виклики та перспективи повоєнного відновлення. Активна участь працівників у процесі формування та реалізації системи соціальної безпеки сприяє підвищенню її ефективності та довіри до безпекових механізмів на підприємстві.

Перспективи. Дослідження соціальних потреб працівників у безпекових механізмах сучасного підприємства є важливим кроком до створення безпечного та комфортного робочого середовища, яке сприяє підвищенню продуктивності та задоволеності працівників. В роботі надано рекомендації щодо подальших досліджень у цій галузі та пропонується розробити практичні заходи для покращення системи соціальної безпеки працівників на підприємствах.

Ключові слова: соціальна безпека людини, інструменти соціальної безпеки, безпекові механізми, дослідження потреби в соціальній безпеці персоналу.

Summary. Introduction. The issues of forming and implementing a system of social security for employees in enterprises have become extremely acute today. In the context of war, the importance for enterprise employees extends beyond professional fulfillment to include physical safety, social protection, psychological support, and more. Currently, researchers are primarily focused on studying the social needs of personnel as key consumers of this system. The article analyzes the impact of current challenges related to ensuring human social security in wartime and post-war recovery conditions.

Objective. The aim of the study is to examine the social needs of employees in the security mechanisms of a modern enterprise and to develop recommendations for improving the social security system, taking into account the specific needs of employees and the prospects of post-war recovery.

Materials and Methods. The study employed consumer need research methods, typically used for analyzing preferences in product markets, to examine the expectations of employees regarding the social security system at the enterprise. A survey was conducted among employees of various enterprises, which allowed identifying the main needs and preferences of employees in the context of workplace safety. The analysis of personnel needs in the security tools of the enterprise's social security system was conducted using the Kano methodology. Various aspects of social security, such as physical safety, psychological comfort, access to medical services, social support, and other important factors were considered.

Results. The survey results indicate the need to improve existing security mechanisms at enterprises, considering the specific needs of employees. The importance of developing a comprehensive social security system that addresses current challenges

¹ Статтю підготовлено в межах виконання проекту НФД України «Нові геостратегічні загрози соціальній безпеці людини в умовах гібридної війни та шляхи їх запобігання» № 2021.01/0239.

and the prospects of post-war recovery is emphasized. Active employee participation in the process of forming and implementing the social security system contributes to its effectiveness and trust in the security mechanisms at the enterprise.

Perspectives. The study of employees' social needs in the security mechanisms of a modern enterprise is an important step towards creating a safe and comfortable working environment that enhances employee productivity and satisfaction. The work provides recommendations for further research in this area and proposes practical measures to improve the social security system for employees at enterprises.

Key words: human social security, social security tools, security mechanisms, research on the need for social security of personnel.

Постановка проблеми. Безпека є основною умовою для життя кожної людини та колективу, включаючи робочий колектив. Відповідно до теорії А. Маслоу, безпека належить до базових потреб людини, її важливість еквівалентна фізіологічним потребам [15]. Невиконання цієї потреби призводить до втрати здатності людини ефективно та стабільно брати участь у соціально-економічному житті, що знижує продуктивність її діяльності.

Створення ефективної системи соціальної безпеки на підприємствах обумовлене кількома чинниками: вимогами законодавства, економічними та морально-етичними аспектами розвитку суспільства, соціальною відповідальністю бізнесу. Для забезпечення належного рівня захищеності працівників, як фізичної, так і психологічної, держава постійно вдосконалює законодавчу базу, створює і реалізує програми соціального захисту працівників, жорстко контролюючи дотримання нормативів безпеки суб'єктами господарювання. Це сприяє зниженню ризиків виникнення виробничих травм та професійних захворювань, що, в свою чергу, знижує витрати на компенсації та лікування.

Підприємства, що піклуються про своїх працівників, створюючи та реалізуючи систему соціальної безпеки, сприяють підвищенню рівня лояльності та мотивації персоналу, що позитивно впливає на продуктивність праці. Особливо актуально розробка нових креативних механізмів підтримки працівників в умовах воєнного стану, коли особливо важливо утримати професіоналів та забезпечити їм комфортні умови для праці та розвитку.

Зважаючи на зміни в зовнішньому середовищі суб'єктів господарювання, в сучасному суспільстві зростає значення соціальної відповідальності бізнесу. Підприємства, які впроваджують високі стандарти соціальної безпеки, підвищують свою репутацію та конкурентоспроможність на ринку.

Однак при створенні ефективної системи соціальної безпеки людини підприємства стикаються з рядом проблем, що ускладнюють цей процес. Впровадження системи соціальної безпеки потребує значних фінансових витрат, що може бути складним для малого та середнього бізнесу.

Ефективна система соціальної безпеки на підприємстві є важливим інструментом забезпечення стабільної та продуктивної роботи організації. Враховуючи сучасні виклики та проблеми, впроваджен-

ня такої системи потребує комплексного підходу, включаючи фінансову підтримку, освітні програми, оновлення законодавства та інтеграцію системи безпеки в корпоративну культуру.

З урахуванням позитивних змін у реалізації програм соціальної безпеки на підприємствах, суб'єкти господарювання мають можливість посилювати свої конкурентні переваги завдяки цьому чиннику. Однак війна внесла свої корективи, здійснюючи як системний, так і хаотичний, неструктурований вплив, що часто мав руйнівний характер на економіку, соціальну структуру та умови праці. Військові дії підвищують ризик травмування або загибелі працівників. Пошкодження або руйнування виробничих приміщень, транспорту та логістичних мереж впливає на можливість ведення бізнесу. Вимушене переселення працівників та їхніх сімей призводить до втрати кваліфікованого персоналу, а військові дії викликають стрес, тривогу та інші психологічні проблеми, що впливають на працездатність працівників підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Соціальна безпека є важливою складовою економічної безпеки. Українські вчені вже майже два десятиліття активно досліджують проблеми соціальної безпеки на різних рівнях, як частини економічної та національної безпеки [17]. Так, результати вивчення питання безпекології розкриті в працях Буняка Н. [8], Галушки З. [10; 12], Грішньої О. [5; 18], Гурочкиної В. [2], Лібанової Е. [13], Медведкової Н. [7; 14; 17], Нікитенка Д. В. [7], Новікової О. [16; 18], Онищенко С. [9], Харазішвілі Ю. М. [5; 19] та інших.

Буняк Н. у своїх працях розкрила сутність соціальної безпеки людини та визначила шляхи її забезпечення, підкреслюючи важливість соціалізації всіх сфер життєдіяльності. Науковицею проведено поглиблений аналіз дефініції «соціальна безпека людини», що дозволило сформулювати авторське бачення та розкрити сутнісні характеристики поняття. Буняк Н. визначила, що соціальна захищеність особи є результатом соціальної політики держави, а наявність дієвої системи соціального захисту дозволяє людині повноцінно жити [7].

Галушка З. І. та Нафус І. І. проводять цікаві дослідження соціальної безпеки, визначення чинників, що її формують, та особливостей створення соціального капіталу. Автори визначають метрики, які вказують на недостатню зрілість соціального

капіталу в Україні, та обґрунтовують шляхи впливу соціальних інвестицій на його накопичення і форми прояву [9].

Палій О. М., Новікова О. Ф. та Гнибіденко І. Ф. у своїх працях визначають чіткий перелік індикаторів соціальної безпеки людини, що дозволяє оцінити її рівень. Зокрема, ці індикатори враховують різноманітні аспекти соціального благополуччя. Їхня методологія допомагає аналізувати та покращувати соціальну безпеку на різних рівнях [16].

Окремою частиною нашого дослідження є використання методів оцінки потреби в тих чи інших складових системи соціальної безпеки підприємства. Для цього ми обрали методологію Кано. Кано Н. та його співавтори запропонували цю модель у 1984 році для вимірювання емоційної реакції споживачів щодо різних продуктів та послуг, що впливають на їхню якість. Цей інструмент базується на двофакторній теорії Герцберга «Мотивація — Гігієна» [4]. Основними складовими моделі є різноманітні характеристики, властивості та атрибути продукції або послуги, які визначають їх якість та задовольняють потреби споживачів.

В роботі «Застосування моделі Кано у розробці нової продукції та задоволенні потреб клієнтів (адаптація традиційного мистецтва виготовлення плитки до ювелірних виробів)» проаналізовано та систематизовано праці вчених з усього світу щодо застосування моделі Кано як у теоретичному, так і в практичному аспектах, зокрема у різних галузях промисловості. Модель Кано, також відома як «Теорія привабливої якості», дозволяє розділити всі характеристики товару на три типи. Вчені у своїй праці [4] класифікували очікування споживачів ювелірного сектору за допомогою моделі Кано для розроблення нової продукції. Це дозволило виявити кореляційний зв'язок між проведеною класифікацією очікувань та рівнем задоволеності споживачів цього ринку [1].

Застосування моделі Кано знайшло своє практичне використання і в дослідженні галузі залізничних перевезень [6], де було проведено моделювання привабливості послуг транспортної сфери, а саме залізничних перевезень, що дозволило обґрунтувати ключові фактори вибору споживачем способу переміщення чи подорожування в залежності від розвитку діджитал-технологій.

Метою статті є вивчення потреб працівників в різних складових системи соціальної безпеки персоналу підприємства як специфічного роду послуг соціального характеру, визначення доцільності запровадження таких безпекових інструментів на підприємстві та їх ефективність.

Матеріали і методи. У роботі використовувалися методи дослідження потреб споживачів, зазвичай застосовувані для аналізу переваг на товарних ринках, для вивчення очікувань працівників щодо системи соціальної безпеки на підприємстві. Основний акцент було зроблено на якісні та кіль-

кісні методи збору даних, включаючи анкетування та глибинні інтерв'ю. Було проведено опитування серед працівників різних підприємств різних галузей, що дозволило виявити основні потреби та переваги працівників у контексті безпеки на робочому місці. Опитування охоплювало питання щодо фізичної безпеки, психологічного комфорту, доступу до медичних послуг, соціальної підтримки та інших важливих факторів, що впливають на загальний добробут працівників.

Аналіз потреб персоналу в безпекових інструментах системи соціальної безпеки на підприємстві здійснено за допомогою методології Кано, яка дозволяє класифікувати потреби на базові, очікувані та захоплюючі. Методологія Кано включає в себе два основних етапи: збір даних за допомогою анкетування з двосторонніми питаннями (позитивними та негативними формулюваннями) та подальший аналіз результатів для визначення категорій потреб.

Виклад основного матеріалу. Соціальна безпека працівників є надзвичайно важливою для стабільного та ефективного функціонування будь-якої організації. У мирний час підприємства можуть розробляти та впроваджувати комплексні системи соціального захисту, спрямовані на охорону праці, забезпечення належних умов роботи та підтримку фізичного і психологічного здоров'я працівників. Однак у воєнний час ці системи стикаються зі значними викликами, що вимагають радикальних перетворень для адаптації до нових умов.

Війна збільшує ризики для життя і здоров'я, порушує трудові відносини, руйнує інфраструктуру та спричиняє масове переміщення населення. Ці фактори ускладнюють нормальне функціонування підприємств і вимагають нових підходів до соціальної безпеки.

Вивчення проблем соціальної безпеки під час війни важливе не тільки через безпосередній вплив на працівників, але й через загальний вплив на економічну стабільність та соціальну структуру. Важливо досліджувати механізми, які можуть забезпечити належний рівень захисту для працівників, та як підприємства можуть адаптувати свої системи соціальної безпеки в умовах криз.

Формування та впровадження систем соціальної безпеки можна розглядати з трьох сторін: з боку держави, підприємства та працівника.

Держава повинна реалізовувати програми соціальної підтримки працівників, включаючи фінансові системи безпеки та грантові програми, і встановлювати чіткі вимоги для забезпечення фізичної та психічної безпеки персоналу підприємств, а також можливостей для професійного та особистісного розвитку.

Відповідальність підприємств реалізується через підтримку стабільного фінансового стану, відповідність вимогам держави у сфері безпеки праці і розробку прозорої корпоративної соціальної політики, яка гарантує безпеку працівників.

Працівники ж, в свою чергу, повинні активно брати участь у формуванні та трансформації системи соціальної безпеки в межах підприємства. Ця система, хоча і специфічна для компанії, має значне соціальне значення і може впливати на вибір працівниками місця роботи, особливо під час дефіциту кваліфікованого персоналу на ринку праці під час війни.

Таким чином, системи соціальної безпеки працівників на підприємствах можна ефективно вивчати за допомогою методів оцінки потреб споживачів. Цей підхід допомагає виявити реальні потреби в безпечних механізмах та очікування працівників, що сприяє більш ефективному розробленню та впровадженню заходів соціальної безпеки.

Методи вивчення потреб споживачів, такі як опитування, фокус-групи та інтерв'ю, дозволяють отримати детальну інформацію про запити та очікування працівників щодо їх соціальної безпеки. Це допомагає виявити конкретні проблеми та ризики, які можуть бути неочевидними для керівництва підприємства.

Залучення працівників до процесу визначення та вдосконалення системи соціальної безпеки підвищує їхню мотивацію та задоволеність. Коли працівники бачать, що їхні думки та потреби враховуються, вони стають більш лояльними та залученими до роботи, що сприяє підвищенню продуктивності праці.

Методи дослідження потреб споживачів, зокрема щодо заходів безпеки, які надаються підприємством своїм працівникам, дозволяють адаптувати систему соціальної безпеки до унікальних умов і характеристик організації. Різні категорії працівників можуть мати різні потреби залежно від їхніх ролей, віку, сімейного стану та інших факторів. Такий персоналізований підхід забезпечує більш ефективний захист та підтримку, допомагаючи виявити приховані проблеми, які можуть негативно впливати на соціальну безпеку працівників.

На основі даних, зібраних під час вивчення потреб працівників у сфері соціальної безпеки, керівництво може розробити стратегічні плани для покращення системи соціальної безпеки. Це може включати створення нових політик, програм та ініціатив, спрямованих на забезпечення безпеки та добробуту працівників.

Щоб ефективно надавати конкретні послуги з безпеки, підприємства повинні адаптувати свої системи соціальної безпеки до потреб різних груп працівників. Ми пропонуємо використати модель Кано для визначення та аналізу поведінки різних груп працівників щодо їх емоційних реакцій на нові інструменти системи соціальної безпеки, моделюючи цю поведінку як у воєнний час, так і в період післявоєнного відновлення.

Для визначення інтересів, уподобань та потреб працівників у формуванні та трансформації системи соціальної безпеки підприємства у 2024 році було проведено опитування за допомогою Google-форми. У дослідженні взяли участь 269 респондентів. Фор-

мат опитування був індивідуальний, одноразовий, а вид експертної оцінки — опитування-думка. Анкета складалася з дев'яти запитань, об'єднаних у три блоки ідей, а також містила поля для заповнення особистих даних респондентів. Для обробки результатів були використані методи багатовимірного статистичного аналізу. Закриті питання були сформульовані таким чином, щоб їх можна було застосувати в подальшому для моделювання привабливості складових системи безпеки як інструменту оцінювання соціальної безпеки працівників на підприємстві.

Ця методика моделювання привабливості складових системи соціальної безпеки включає аналіз структури респондентів (вік, місце проживання, доступ до інтернету, соціальний стан) і ступінь їх задоволеності якістю послуги. Властивості послуг та інструментів, що впливають на задоволеність працівників, поділяються на три групи: базові (очікувані), основні (бажані) та захоплюючі (впливаючі) [6].

Базові (очікувані) властивості включають основні характеристики, які працівники сприймають як належне. Їх відсутність призводить до негативних наслідків, але наявність не забезпечує конкурентної переваги.

Основні (бажані) складові безпеки безпосередньо впливають на задоволеність працівників і можуть забезпечити конкурентні переваги. Приклади: можливість переміщення в безпечний регіон, віддалена робота, додаткове страхування життя.

Захоплюючі складові завжди неочікувані для працівників. Наприклад, фінансова підтримка для працівників з індивідуальними потребами. Відсутність таких властивостей не розчаровує працівників, бо вони не очікували цього.

З часом працівники звикають до певного рівня підтримки, що змушує керівництво постійно покращувати послуги. Відсутність послуг впливає більше, ніж їх наявність, тому подальші покращення можуть стати неефективними.

Об'єктивне вивчення потреб працівників вимагає з'ясування їх типів і поведінки, що впливають на використання інструментів соціальної безпеки. Запропоноване моделювання привабливості дозволяє ідентифікувати та розподілити потреби персоналу за пріоритетами. Це включає розроблення спеціальної методики опитування для оцінювання сприйняття працівниками безпекових механізмів.

Методи дослідження потреб дозволяють не лише створити систему соціальної безпеки, але й постійно моніторити та оцінювати її ефективність. Регулярні опитування та зворотній зв'язок від працівників допомагають оцінити впроваджені заходи та вчасно коригувати їх.

Аналіз дозволяє кількісно оцінити масові явища, класифікувати та групувати об'єкти, розпізнавати нові та виявляти латентні якості.

Наше анкетування проводилось серед користувачів системи безпеки підприємств різних галузей

України та дозволило отримати відповіді від респондентів щодо рівня задоволеності такими безпечними послугами, що пропонуються суб'єктами господарювання. В опитуванні взяли участь 269 респондентів, згрупованих за віком, статтю, родом занять, рівнем освіти та місцем проживання. Результати показали, що найактивніші користувачі безпечних інструментів — жінки (55%) у віці 18–28 років (30%) та 40–49 років (28%), працівники сфери освіти та науки (40%) (рис. 1, рис. 2).

Наступним етапом є аналіз якості наданих послуг з безпеки та рівня задоволеності ними працівників. Цей етап реалізовано за допомогою моделі Кано, яка визначає взаємозв'язок між атрибутами послуги та задоволеністю працівників, виділяючи шість типів функцій (рис. 3.):

1. «Обов'язкова» функція (Must-be) — основна функція, відсутність якої призводить до крайнього невдоволення працівників. Виконання цієї функції сприймається як належне і не підвищує рівень задоволеності (правий нижній кут графіка).

2. «Одновимірна» функція (Performance або One-Dimensional) — лінійна ознака, реалізація якої підвищує задоволеність працівників системою соціальної безпеки, а її відсутність — підвищує незадоволення. Ця функція відображає очікування працівників від пропонованого соціального блага або послуги та вимоги до продуктивності (червона лінія).

3. «Приваблива» функція (Attractive) — функція, яка може викликати захоплення або wow-ефект. Відсутність такого блага не викликає у працівників незадоволення, але його наявність призводить до максимального рівня задоволення (правий верхній кут графіка).

4. «Неважлива» функція (Indifferent) — функція, що відображає характеристики, до яких працівники байдужі. Відсутність вимог щодо цієї ознаки не впливає на задоволеність (лівий верхній кут графіка).

5. «Небажана» функція (Reverse) — функція, яка викликає зворотню реакцію працівників, коли їх сподівання не справджуються (лівий нижній кут).

6. «Сумнівна» функція (Questionable) — функція, яка вказує на неправильну відповідь працівника під час заповнення анкети [11, с. 88].

Модель Кано дозволяє підприємствам зрозуміти, які атрибути системи соціальної безпеки або її благ та послуг впливають на задоволеність працівників корпоративною культурою підприємства та самою системою соціальної безпеки, і як ці атрибути можуть змінюватися з часом. Це, у свою чергу, допомагає керівництву приймати обґрунтовані рішення щодо покращення наданих послуг з безпеки та їх відповідності очікуванням персоналу.

Як уже зазначалося, модель Кано включає інструмент опитування, яке містить в собі двовимірну анкету для кожного атрибута безпекової послуги. До анкети включається функціональне питання (позитивне), яке ставиться з метою вивчення емоційної відповіді працівників у випадку наявності запропонованої функції, а друге — дисфункціональне (негативне питання), щоб з'ясувати їхню реакцію у разі відсутності цієї ознаки.

Кожне з питань (функціональне та дисфункціональне) містить п'ять варіантів відповідей:

1. «Мені це подобається (I like it)» (подобається);
2. «Це має бути так (I expect it)» (повинно бути);
3. «Я нейтральний (I am neutral)» (нейтральний);
4. «Я можу жити з цим (I can tolerate it)» (терпіти це);



Рис. 1. Розподіл респондентів за віком
Джерело: авторська розробка



Рис. 2. Розподіл респондентів за галузями економічної діяльності
Джерело: авторська розробка

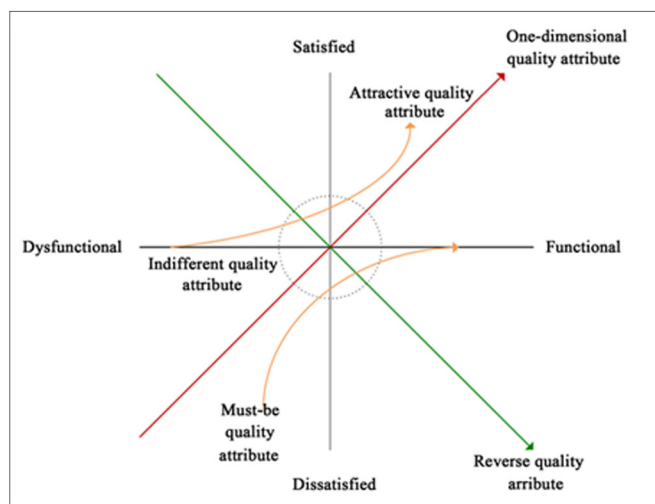


Рис. 3. Модель Кано
Джерело: [3, с. 915]

5. «Мені це не подобається (I dislike it)» (не подобається).

Після опитування результати підсумовуються та усереднюються, щоб визначити вподобання респондентів. Це класифікується за такими категоріями: М — «Must-be», Р — «Performance», А — «Attractive», І — «Indifferent», R — «Reverse» та Q — «Questionable».

Аналіз задоволеності працівників передбачає дослідження декількох атрибутівних ознак об'єкту, причому кожен атрибут може бути віднесений до різних квадрантів осі координат, що відповідають різним типам Кано. Усі можливі комбінації відповідей респондентів та відповідного типу атрибута безпекового інструменту зведено в таблиці 1.

У нашому дослідженні було застосовано метод Кано для аналізу складових системи соціальної безпеки, що пропонуються підприємствами в рамках реалізації корпоративної соціальної відповідальності та механізму соціального захисту і професійного розвитку працівників. Було визначено перелік питань, які, на нашу думку, сприятимуть покращенню соціальної безпеки персоналу, підвищенню привабливості механізмів соціального захисту працівників та збільшенню конкурентних переваг компанії на ринку праці: 1) питання щодо наявності інфраструктури фізичного захисту працівників, 2) психічного/психологічного захисту та 3) можливостей для розвитку, навчання, адаптації та реінтеграції працівників на підприємстві.

Відповідно до зазначеної методології, респондентам було поставлено три питання, що стосувалися вищезазначених трьох функціональних характеристик системи соціальної безпеки на підприємстві: позитивне, негативне та нейтральне, які відображають ступінь задоволення певним атрибутом.

Результатом цього етапу стало підрахування кількості разів, коли атрибут був віднесений до тієї чи іншої категорії (табл. 2).

Результати розрахунків дозволили класифікувати зазначені характеристики відповідно до типів Кано. Подальший аналіз дав можливість визначити важливість кожного компонента системи соціальної безпеки для працівників підприємств (табл. 3).

Дані щодо розподілу переваг респондентів, розраховані в таблиці, можна графічно представити на рисунку (рис. 4).

Аналіз Кано трьох атрибутівних функцій, запропонованих для впровадження в системі соціальної без-

Таблиця 1

Комбінації відповідей респондентів за моделлю Кано

Functional (Y)		Dysfunctional (X)				
		I like it	I expect it	I am neutral	I can tolerate it	I dislike it
		-2	-1	0	2	4
I like it	4	Q	A	A	A	P
I expect it	2	R	Q	I	I	M
I am neutral	0	R	I	I	I	M
I can tolerate it	-1	R	I	I	Q	M
I dislike it	-2	R	R	R	R	Q

Джерело: складено та розраховано авторами на основі [4]

Таблиця 2

Підрахунок кількості відповідей респондентів відповідно до моделі Кано

Description	Discrete Analysis, %						Total
	M	P	A	I	R	Q	
Idea 1	6,90	24,14	27,59	13,79	3,45	24,14	100.00
Idea 2	13,79	34,48	13,79	13,79	0,00	24,14	100.00
Idea 3	6,90	31,03	20,69	17,24	6,90	17,24	100.00

Джерело: авторська розробка

Таблиця 3

Розподіл переваг респондентів за типами Кано

#	Description	Continuous Analysis			Category
		Dysfunctional (X)	Functional (Y)	Importance (Z)	
F1	Idea 1	2,14	2,95	5,00	Performance
F2	Idea 2	2,68	2,91	5,27	Performance
F3	Idea 3	2,00	2,50	4,75	Attractive

Джерело: авторська розробка

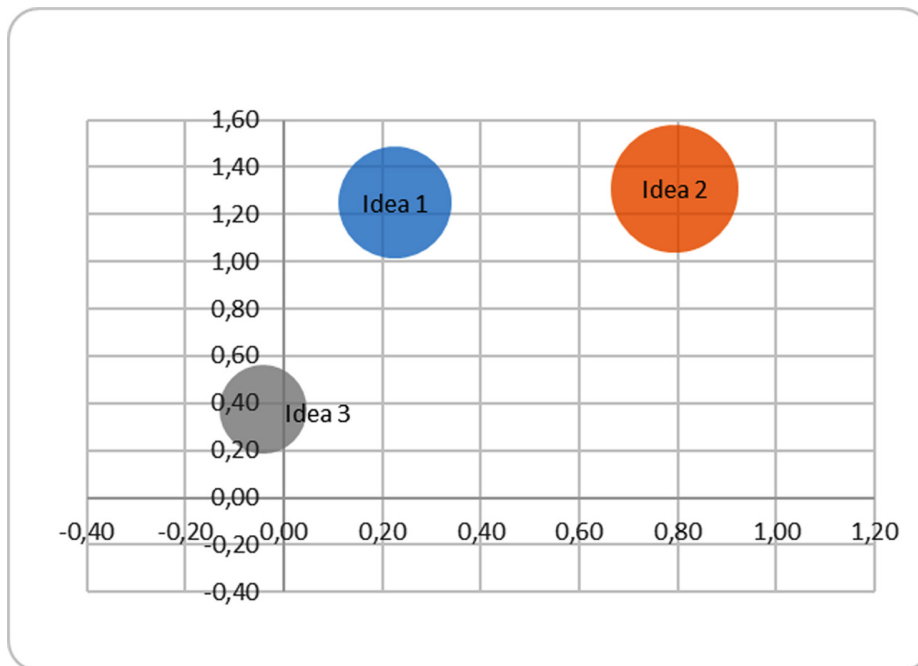


Рис. 4. Система координат атрибутивних функцій

Джерело: авторська розробка

пеки персоналу, показав, що на сьогодні можливості розвитку, навчання, адаптації та реінтеграції працівників не є критично важливими для визначеної структури респондентів. Опитувані вважають ці можливості неважливими, що пояснюється складом опитаних та загрозами зовнішнього середовища, в якому функціонують підприємства в умовах війни. Якщо б такі елементи були присутні в структурі соціальної безпеки, респонденти були б задоволені, але їхня відсутність не викликає негативних чи позитивних емоцій.

На протигагу функції «можливість розвитку і навчання, адаптації та реінтеграції», наявність інфраструктури фізичного захисту та психічного/психологічного захисту працівників була оцінена респондентами позитивно та визнана майже однаково значущою. Наявність цих складових в системі соціальної безпеки підприємства підвищує задоволеність працівників, тоді як їх відсутність збільшує незадоволення. Працівники очікують, що запропоновані соціальні послуги будуть сприяти підвищенню продуктивності.

Найбільша кількість опитуваних відзначила важливість механізмів психічного/психологічного захисту працівників (що підтверджується найбільшою площею кола на рисунку 4 та найвищим показником

важливості у відповідях анкетованих). Збільшення функціональності таких атрибутів сприяє зростанню задоволення працівників від їх використання в системі соціальної безпеки підприємства.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Таким чином, застосування методів дослідження потреб споживачів для аналізу системи соціальної безпеки на підприємстві є ефективним засобом виявлення реальних потреб і очікувань працівників. Це дає змогу розробляти та впроваджувати дієві заходи, які сприяють підвищенню мотивації, задоволеності та продуктивності праці. Такий підхід також допомагає виявляти приховані проблеми та постійно вдосконалювати систему соціальної безпеки, забезпечуючи її відповідність сучасним тенденціям та потребам працівників.

Трансформація системи соціальної безпеки на підприємстві у воєнний час і під час повоєнного відновлення є складним, але необхідним процесом. Військові конфлікти ставлять перед підприємствами численні виклики, включаючи забезпечення фізичної безпеки працівників, підтримку їхнього психологічного здоров'я та відновлення економіки. Для успішної трансформації систем соціальної безпеки необхідно

застосовувати комплексний підхід, який охоплює фінансову підтримку, освітні програми, інвестиції в інфраструктуру та психологічну допомогу. Успішний досвід країн, які пройшли через воєнні конфлікти та періоди повоєнного відновлення, демонструє важливість системного підходу та ефективного управління для досягнення стабільності та процвітання.

Аналіз проблем соціальної безпеки, з якими стикаються підприємства у воєнний час, вимагає розробки можливих шляхів їх вирішення. Дослідження цих аспектів є надзвичайно важливим для розуміння того, як забезпечити безпеку працівників та стабільність підприємств у складних і непередбачуваних умовах військових конфліктів.

Література

1. Bilgilia B., Erciú A., Ünal S. Kano model application in new product development and customer satisfaction (adaptation of traditional art of tile making to jewelries). *Procedia — Social and Behavioral Sciences*. 2011. Vol. 24. P. 829–846. doi: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.058>.
2. Dzhdzhula V., Hurochkina V., Yepifanova I., Telnov A. Fuzzy Technologies for Modeling Social Capital in the Emergent Economy. *WSEAS Transactions on Business and Economics*. 2022. Vol. 19. P. 915–923.
3. Huang J. Application of Kano Model in Requirements Analysis of Y Company's Consulting Project. *American Journal of Industrial and Business Management*. 2017. № 7. P. 910–918. doi: 10.4236/ajibm.2017.77064.
4. Kano N., Seraku N., Takahashi F., Tsuji S. Attractive Quality and Must-Be Quality. *Journal of the Japanese Society for Quality Control*. 1984. Vol. 41. P. 39–48.
5. Kharazishvili Y., Kwilinski A., Grishnova O., Dzwigol H. Safety of Society for Developing Countries to Meet Sustainable Development Standards: Indicators, Level, Strategic Benchmarks (with Calculations Based on the Case Study of Ukraine). *Sustainability*. 2020. Vol. 12. P. 8953.
6. Shpak N., Mykytiuk O., Dvulit Z., Maznyk L., Horbal, N. Simulation the attractiveness of transport services as a tool for assessing consumer loyalty in the digital epoch. *CEUR Workshop Proceedings*. 2021. Vol. 2870. P. 1500–1510. URL: <http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-85107184674&partnerID=MN8TOARS>. (дата звернення: 01.07.2024)
7. Varnalii Z., Cheberyako O., Miedviedkova N., Mykytiuk O., Nikytenko D. The Institutional and Legal Provision of Human Social Security Under the War. *Proceedings of 10th International Conference on Monitoring, Modeling & Management of Emergent Economy*. МЗЕ2. P. 53–62. doi: 10.5220/0011931100003432.
8. Буняк Н. Соціальна безпека людини: сутність та шляхи забезпечення. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 37. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-68>.
9. Варналій З. С., Онищенко С. В., Маслій О. А. Загрози економічній безпеці України в умовах глобалізації. Конкурентні стратегії безпеки розвитку України у глобальному середовищі: монографія. ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України»; за заг. ред. А. І. Мокія. Львів. 2019. 872 с. С. 21–95.
10. Галушка З. І., Нафус І. І. Соціальний капітал як економічний ресурс: сутність та умови нагромадження: монографія. Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2021. 248 с.
11. Двудіт З. П., Микитюк О. П., Мазник Л. В. Вивчення поведінки споживачів транспортних послуг в умовах діджиталізації. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2021. Вип. 2 (43). С. 86–99. doi: <https://doi.org/10.17721/trpe.2021.43.8>.
12. Економічний та управлінський потенціал соціалізації економіки : монографія. За заг. ред. З. І. Галушки. Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2020. 408 с.
13. Лібанова Е., Палій О. Ринок праці та соціальний захист. Навч. пос. із соц. політики. К. : Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2004. 491 с.
14. Медведкова Н. С. Зарубіжні практики розвитку смарт-сіті у забезпеченні соціальної безпеки людини в умовах криз. *Соціальна безпека людини в умовах війни: сутність, особливості та шляхи забезпечення: матеріали круглого столу (28–30 червня 2023 р.)*. За заг. ред. проф. З. С. Варналія : Київ-Одеса. 2023. 90 с.
15. Павлов К. Теорія ієрархічних потреб А. Маслоу як вплив на розвиток наукової думки в галузі мотивації. *Молода наука Волині: пріоритети та перспективи досліджень: матер. XIV міжнар. наук.-практ. конф. аспір. і студ.* Луцьк, 2020. URL: https://www.researchgate.net/publication/341412494_Teoria_ierarhicnih_potreb_A_Maslou_ak_vpliv_na_rozvitok_naukovoji_dumki_v_galuzi_motivacii (дата звернення: 04.07.2024)
16. Палій О. М., Новікова О. Ф., Гнибіденко І. Ф. Індикаторний підхід до оцінювання соціальної безпеки суб'єкта господарювання. *Соціоекономіка та менеджмент: стан, тенденції, управлінські рішення: зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. молодих вчених*. Частина 2. Київ : КНЕУ, 2022. 240 с.
17. Соціальна безпека людини в умовах війни. Монографія. За ред. Варналія З. С. Київ : Знання України, 2023. 270 с.
18. Стан та перспективи соціальної безпеки в Україні: експертні оцінки : монографія. О. Ф. Новікова, О. Г. Сидорчук, О. В. Панькова та ін. Львівський регіональний інститут державного управління НАДУ; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ; Львів : ЛПІДУ НАДУ, 2018. 184 с.

19. Харазішвілі Ю. М., Грішнова О. А. Якість життя в системі соціальної безпеки України: індикатори, рівень, загрози. *Економіка України*. 2018. № 11–12. С. 684–685.

References

1. Bilgilia B., Erciú A., Ünal S. Kano model application in new product development and customer satisfaction (adaptation of traditional art of tile making to jewelries). *Procedia — Social and Behavioral Sciences*. 2011. Vol. 24. P. 829–846. doi: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.058>.
2. Dzhedzhula V., Hurochkina V., Yepifanova I., Telnov A. Fuzzy Technologies for Modeling Social Capital in the Emergent Economy. *WSEAS Transactions on Business and Economics*. 2022. Vol. 19. P. 915–923.
3. Huang J. Application of Kano Model in Requirements Analysis of Y Company's Consulting Project. *American Journal of Industrial and Business Management*. 2017. № 7. P. 910–918. doi: 10.4236/ajibm.2017.77064.
4. Kano N., Seraku N., Takahashi F., Tsuji S. Attractive Quality and Must-Be Quality. *Journal of the Japanese Society for Quality Control*. 1984. Vol. 41. P. 39–48.
5. Kharazishvili Y., Kwilinski A., Grishnova O., Dzwigol H. Safety of Society for Developing Countries to Meet Sustainable Development Standards: Indicators, Level, Strategic Benchmarks (with Calculations Based on the Case Study of Ukraine). *Sustainability*. 2020. Vol. 12. P. 8953.
6. Shpak N., Mykytiuk O., Dvulit Z., Maznyk L., Horbal, N. Simulation the attractiveness of transport services as a tool for assessing consumer loyalty in the digital epoch. *CEUR Workshop Proceedings*. 2021. Vol. 2870. P. 1500–1510. URL: <http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-85107184674&partnerID=MN8TOARS>.
7. Varnalii Z., Cheberyako O., Miedviedkova N., Mykytiuk O., Nikytenko D. *The Institutional and Legal Provision of Human Social Security Under the War. Proceedings of 10th International Conference on Monitoring, Modeling & Management of Emergent Economy*. M3E2. P. 53–62. Doi: 10.5220/0011931100003432.
8. Buniak N. Human Social Security: Essence and Ways of Provision. *Economics and Society*. 2022. № 37. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-68> [in Ukrainian].
9. Varnalii Z. S., Onyshchenko S. V., Maslii O. A. Zahrozy ekonomichnii bezpetsi Ukrainy v umovakh hlobalizatsii. Konkurentni stratehii bezpeky rozvytku Ukrainy u hlobalnomu seredovyshchi. Monohrafiia. DU “Instytut rehionalnykh doslidzhen imeni M. I. Dolishnoho NAN Ukrainy”. Za zah. red. A. I. Mokiia. Lviv, 2019. 872 s. [in Ukrainian].
10. Halushka Z. I., Nafus I. I. Sotsialnyi kapital yak ekonomichnyi resurs: sutnist ta umovy nahromadzhennia. Monohrafiia. Chernivets. nats. un-t im. Yu. Fedkovycha. 2021. 248 s. [in Ukrainian].
11. Dvulit Z. P., Mykytiuk O. P., Maznyk L. V. Studying Consumer Behavior of Transport Services in the Context of Digitalization. *Theoretical and Applied Issues of Economics*. 2021. № 2(43). P. 86–99. doi: <https://doi.org/10.17721/tppe.2021.43.8> [in Ukrainian].
12. Ekonomichnyi ta upravlinskyi potentsial sotsializatsii ekonomiky. Monohrafiia. Za zah. red. Z. I. Halushky. Chernivtsi: Chernivets. nats. un-t. im. Yu. Fedkovycha, 2020. 408 s. [in Ukrainian].
13. Libanova E., Palii O. Rynok pratsi ta sotsialnyi zakhyst: Navch. pos. iz sots. polityky. K.: Vyd-vo Solomii Pavlychko “Osnovy”, 2004. 491 s. [in Ukrainian].
14. Miedviedkova N. S. Zarubizhni praktyky rozvytku smart-siti u zabezpechenni sotsialnoi bezpeky liudyny v umovakh kryz. *Sotsialna bezpeka liudyny v umovakh viiny: sutnist, osoblyvosti ta shliakhy zabezpechennia: materialy kruhloho stolu*. 28–30 chervnia 2023 r. Za zah. red. prof. Z. S. Varnaliiia: Kyiv-Odesa, 2023. 90 s. [in Ukrainian].
15. Pavlov K. Maslow's Hierarchy of Needs Theory as an Influence on the Development of Scientific Thought in the Field of Motivation. *Young Science of Volyn: Priorities and Research Prospects: Materials of the XIV International Scientific-Practical Conference*. Lutsk, 2020. URL: https://www.researchgate.net/publication/341412494_Teorija_ierarhicnih_potreb_A_Maslou_ak_vpliv_na_rozvitok_naukovoii_dumki_v_galuzi_motivacii [in Ukrainian].
16. Palii O. M., Novikova O. F., Hnybidenko I. F. Indykatornyi pidkhyd do otsiniuvannia sotsialnoi bezpeky subiekta hospodariuvannia. *Sotsioekonomika ta menedzhment: stan, tendentsii, upravlinski rishennia. Zb. materialiv Vseukr. nauk.-prakt. konf. molodykh vchenykh*. Chastyna 2. Kyiv: KNEU, 2022. 240s. [in Ukrainian].
17. Sotsialna bezpeka liudyny v umovakh viiny. Monohrafiia. Za red. Varnaliiia Z. S. Kyiv: Znannia Ukrainy, 2023. 270 s. [in Ukrainian].
18. Stan ta perspektyvy sotsialnoi bezpeky v Ukraini: ekspertni otsinky: monohrafiia. Novikova O. F., Sydorhchuk O. H., Pankova O. V. ta in.; Lvivskiy rehionalnyi instytut derzhavnogo upravlinnia NADU; NAN Ukrainy, In-t ekonomiky prom-sti. Kyiv; Lviv: LRIDU NADU, 2018. 184 s. [in Ukrainian].
19. Kharazishvili Yu. M., Hrishnova O. A. Yakist zhyttia v sys-temi sotsialnoi bezpeky Ukrainy: indykatory, riven, zahrozy. *Ekonomika Ukrainy*. 2018. № 11–12. P. 684–685 [in Ukrainian].

УДК 336.71:338.28

Демчишак Назар Богданович

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

Demchyshak Nazar

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

Солук Олексій Богданович

*магістр
Львівського національного університету імені Івана Франка*

Soluk Oleksii

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

Уляновська Юлія Ігорівна

*магістр
Львівського національного університету імені Івана Франка*

Ulianova Yuliia

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

DOI: 10.25313/2520-2057-2024-7-10175

ПОТЕНЦІАЛ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДХОДІВ У РОЗРАХУНКОВО-ПЛАТІЖНИХ ВІДНОСИНАХ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ

POTENTIAL OF IMPLEMENTING INNOVATIVE APPROACHES IN SETTLEMENT AND PAYMENT RELATIONS IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION OF THE ECONOMY AND ENTREPRENEURSHIP IN UKRAINE

Анотація. Вступ. Імплементация інноваційних підходів у розрахунково-платіжних відносинах в реаліях сьогодення пов'язане із викликами щодо підвищення рівня безпеки, надійності та доступності цих технологій для всіх учасників ділових відносин. Водночас загалом важливо формувати в Україні модель сіджиталізації, яка б враховувала різні аспекти безпеки, приватності та інклюзивності, при цьому забезпечуючи сталий розвиток в умовах глобальної цифрової трансформації та зростаючої конкуренції.

Мета. Метою статті є вивчення потенціалу впровадження інноваційних підходів у розрахунково-платіжних відносинах в умовах цифровізації економіки та підприємництва в Україні.

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

У процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: систематизації та групування (для характеристики і систематизації платежів і розрахунків в умовах цифрової економіки); формалізації, аналізу та синтезу (для дослідження трендів у безготівкових розрахунках на вітчизняному ринку); логічного узагальнення (формулювання висновків).

Результати. Проаналізовано потенціал впровадження інноваційних підходів у розрахунково-платіжних відносинах в умовах сіджиталізації економіки. Підкреслено, що процеси цифровізації відіграють значну роль у здійсненні платежів

між бізнесом, державою та споживачами послуг. Продіагностовано специфіку цифрових функцій у мобільних додатках українських банків та роль індексу цифрової трансформації у впровадженні інновацій у розрахунково-платіжних відносинах. Акцентовано на якісних змінах у цій сфері внаслідок цифровізації упродовж періоду пандемії та війни. Розглянуто динаміку валютного ринку та ринку безготівкових розрахунків в Україні, сформульовано окремі пріоритети стимулювання розвитку безготівкової економіки. Акцентовано на ролі кібербезпеки, фінансової грамотності та інклюзії як чинників розвитку потенціалу розрахунково-платіжних відносин в умовах цифровізації економіки і підприємництва в Україні та інтеграції у європейський цифровий простір.

Важливо зосереджуватись на забезпеченні доступу до новітніх фінансових інструментів для всіх верств населення, а також стимулювати бізнес до інновацій та цифрової трансформації. Співпраця з міжнародними платіжними системами допоможе інтегрувати український ринок у світову економіку, а підвищення рівня цифрової культури сприятиме створенню стійкої і безпечної фінансової системи. Потенціал впровадження інноваційних підходів у розрахунково-платіжні відносини в Україні є значним, особливо в контексті стрімкої цифровізації економіки та підприємництва. Розвиток безготівкових операцій та розширення фінансової інфраструктури, підтримуване перманентними і успішними ініціативами Національного банку України та інноваційними технологіями, підвищують ефективність, зручність та безпеку фінансових транзакцій. Це сприятиме зростанню економічної активності, підвищенню конкурентоспроможності українських компаній та інтеграції в глобальну економіку. При цьому прогрес у галузі фінтеху буде запорукою самобутності української національної фінтех-екосистеми та однією із передумов успішного післявоєнного відновлення.

Перспективи. В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на детальному аналізі концепту фінтех-екосистеми та окресленню пріоритетів її формування в реаліях війни в Україні та на найближчу перспективу.

Ключові слова: розрахунково-платіжні відносини, діджиталізація, безготівкові розрахунки, інновації, підприємництво, платіжні картки, фінтех.

Summary. Introduction. Implementation of innovative approaches in payment and settlement relations in today's realities is associated with challenges of enhancing the security, reliability, and accessibility of these technologies for all participants in business relations. At the same time, it is crucial to develop a model of digitalization in Ukraine that takes into account various aspects of security, privacy, and inclusivity, while ensuring sustainable development amidst global digital transformation and increasing competition.

Purpose. The purpose of this article is to explore the potential for implementing innovative approaches in payment and settlement relations in the context of the digitalization of the economy and entrepreneurship in Ukraine.

Materials and methods. The research materials include: 1) regulatory acts that, in particular, govern the field of payments and settlements; 2) works by domestic and foreign scholars who conduct research on the studied issues.

The following scientific methods were used during the research: systematization and grouping (for characterizing and systematizing payments and settlements in the digital economy); formalization, analysis, and synthesis (to study trends in cashless payments in the domestic market); logical generalization (for formulating conclusions).

Results. The article is dedicated to studying the potential of implementing innovative approaches in settlement and payment relations in terms of digitalization of the economy. The study emphasizes the significant role played by digitization processes in transactions between business, the state and consumers of services. The work analyzes the specifics of digital functions in mobile applications of Ukrainian banks and the role of the digital transformation index in the implementation of innovations in settlement and payment relations. The focus is on qualitative changes in this area as a result of digitalization during the period of pandemic and war. We considered the dynamics of the foreign exchange market and the market of cashless payments in Ukraine and formulated separate priorities for stimulating the development of the cashless economy. Emphasis is placed on the role of cyber security, financial literacy and inclusion as factors in the development of the potential of settlement and payment relations in the conditions of digitalization of the economy and entrepreneurship in Ukraine and integration into the European digital space.

It is important to focus on ensuring access to the latest financial instruments for all segments of the population, as well as encouraging businesses to innovate and undergo digital transformation. Collaboration with international payment systems will help integrate the Ukrainian market into the global economy, and raising the level of digital literacy will contribute to the creation of a sustainable and secure financial system. The potential for implementing innovative approaches in settlement and payment relations in Ukraine is significant, especially in the context of rapid digitalization of the economy and entrepreneurship. The development of cashless transactions and the expansion of financial infrastructure, supported by continuous and successful initiatives of the National Bank of Ukraine and innovative technologies, increase the efficiency, convenience, and security of financial transactions. This will contribute to economic activity growth, enhance the competitiveness of Ukrainian companies, and facilitate integration into the global economy. At the same time, progress in the fintech industry will be a guarantee of the uniqueness of the Ukrainian national fintech ecosystem and one of the prerequisites for successful post-war recovery.

Discussion. In future scientific research, it is proposed to focus on a detailed analysis of the fintech ecosystem concept and outline the priorities for its formation in the realities of the war in Ukraine and in the near term.

Key words: settlement and payment relations, digitization, cashless payments, innovation, entrepreneurship, payment cards, fintech.

Постановка проблеми. Впровадження інноваційних підходів у розрахунково-платіжних відносинах в реаліях сьогодення пов'язане із викликами щодо підвищення рівня безпеки, надійності та доступності цих технологій для всіх учасників ділових відносин. Водночас загалом важливо формувати в Україні модель діджиталізації, яка б враховувала різні аспекти безпеки, приватності та інклюзивності, при цьому забезпечуючи сталий розвиток в умовах глобальної цифрової трансформації та зростаючої конкуренції на внутрішньому і світовому ринках.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. До вивчення проблематики імплементації фінтеху в Україні спостерігається значний інтерес як серед науковців, так і практиків. Різноманітність підходів до аналізу цих технологій водночас підтверджує їх важливість та різноаспектність. Скажімо, у працях О. Шевченка та Л. Рудича основна увага приділяється аналізу поточного стану фінансових технологій в Україні і ролі цифровізації в цьому процесі [1]. Своєю чергою у монографічному виданні під редакцією К. Ковтуненка та Є. Масленнікова розглядаються теоретичні та практичні аспекти інноваційної економіки, включно з фінансовими інноваціями [2]. Робота І. Краснової, М. Щеглюк та Г. Тура зосереджена на аналізі впливу фінтеху (FinTech) безпосередньо на фінансовий ринок [3]. Водночас під час різних конференцій та інших заходів окремими вченими часто піднімаються питання сучасних проблем розвитку фінансових систем, включаючи виклики, з якими стикаються фінансові інституції у зв'язку з цифровізацією [4], а також безпосередньо висвітлюється стан фінансової безпеки в Україні із акцентами на правовому регулюванні та перспективах розвитку в контексті фінансових інновацій [5]. Водночас фахівці НБУ акцентують особливу увагу на аналізі проблематики безготівкових розрахунків [6], динаміки кількості клієнтів та рахунків в банках [7], а також стану карткового ринку і трендів безготівкових операцій з картками [8]. Це підтверджує перманентний інтерес до впровадження цифрових технологій та інновацій на їх основі на фінансовому ринку, при цьому контекст їх дослідження як і візія потенціалу імплементації дискутуються.

Невирішена раніше частина загальної проблеми. Хоча дослідження впливу цифровізації на фінансову сферу упродовж останніх років достатньо поширені серед вітчизняних та зарубіжних учених, втім існують специфічні аспекти, які потребують додаткової уваги. Однією з ключових невирішених проблем є баланс між динамічним розвитком фінансових технологій та недостатньою швидкістю адаптації правового регулювання, передусім в частині розрахункових відносин, як і загалом вивчення подальших пріоритетів інноватизації у сфері їх здійснення у нових цифрових реаліях.

Метою статті є вивчення потенціалу впровадження інноваційних підходів у розрахунково-

платіжних відносинах в умовах цифровізації економіки та підприємництва в Україні.

Виклад основного матеріалу. Що стосується безпосередньо розрахунково-платіжних відносин в умовах цифровізації економіки та підприємництва, то передусім потрібно зауважити, що нормативи щодо платежів і розрахунків в ЄС, зокрема, директива PSD2 (Payment Services Directive 2) [14], є важливим прогресом у регулюванні фінансових послуг, зосереджуючись на забезпеченні більшої прозорості, безпеки та інноваційності у сфері цифрових платежів. Адже директива PSD2 була прийнята з метою модернізації існуючих правил відповідно до швидкого розвитку цифрових технологій у фінансовому секторі. Однією з ключових особливостей PSD2 є введення вимог до «відкритого банкінгу», що зобов'язує банки надавати доступ до банківських рахунків та інформації про клієнта за згодою клієнта третім особам, таким як постачальники платіжних послуг. Це відкриває ринок для нових інноваційних сервісів, що можуть пропонувати споживачам альтернативні способи управління фінансами та проведення платежів, використовуючи інтерфейси програмування додатків (APIs), що забезпечують високий рівень безпеки та ефективності. З серпня 2025 року в Україні планується повноцінний запуск відкритого банкінгу. Саме відкритий банкінг повинен сприяти трансформації фінансового сектору, підвищуючи доступність та інноваційність для користувачів. Мобільні банківські застосунки набирають популярності із зростаючою кількістю Application Programming Interface (API), які стають невід'ємною частиною відкритого банкінгу, дозволяючи користувачам краще керувати своїми фінансами через детальний аналіз витрат, бюджетування та інвестицій [15].

Відтак, PSD2 також зосереджує увагу на підвищенні рівня безпеки платежів у ЄС, впроваджуючи строгіші вимоги до аутентифікації користувачів і захисту персональних даних, що актуально в українських реаліях, зокрема зважаючи на інтенсифікацію інтеграційних процесів та необхідність подальшої гармонізації вітчизняного законодавства із європейським. З-поміж іншого, директива вимагає клієнтської аутентифікації (SCA), яка передбачає, що для підтвердження платіжних операцій потрібно використовувати принаймні два елементи ідентифікації з трьох категорій: щось, що відомо тільки користувачу (пароль або PIN), щось, що є у користувача (телефон або смарт-карта), або щось, що є невід'ємною частиною користувача (відбитки пальців або риси обличчя) [15]. Закон України № 1591-IX «Про платіжні послуги», який вступив в дію 1 серпня 2022 року, має на меті удосконалення вітчизняного ринку платіжних послуг з урахуванням вимог Другої платіжної директиви ЄС (PSD2) та Директиви з електронних грошей (EMD). Національний банк України як регулятор цього ринку виокремлює як мінімум кілька ключових нововведень, викладених

у цьому законі [14]. Відразу зауважимо, що ухвалений закон, на наш погляд, є вагомим та ймовірно базовим кроком у напрямі розвитку потенціалу імплементації інноваційних підходів на базі діджиталізації у розрахунково-платіжних відносинах. При цьому вагомою буде роль цього нормативно-правового акту у довготерміновій перспективі загалом для становлення модерного ринку фінансових, зокрема платіжних, послуг, а також розширення спектру якісних надавачів фінансових послуг, передусім різних фінтех-компаній. Підвищення якості послуг останніх матиме значення для зростання ділової активності, оптимізації роботи бізнесу в Україні, покращенню його конкурентних позицій тощо.

Отже, згідно Закону України «Про платіжні послуги» тепер небанківські надавачі платіжних послуг, такі як платіжні установи і установи електронних грошей, мають можливість відкривати платіжні рахунки, випускати платіжні картки та електронні гроші, після отримання відповідної авторизації. Закон також передбачає запровадження в Україні концепції відкритого банкінгу, що зобов'язує фінансові установи за згодою клієнтів надавати постійний доступ до рахунків і фінансової інформації іншим надавачам платіжних послуг. Врешті, норми цього закону та перехід до використання міжнародного стандарту ISO20022 прокладають основу для інтеграції України в Єдину зону платежів у євро (SEPA), що забезпечить більшу сумісність з європейськими платіжними системами [14].

Згідно з нормами Закону України «Про платіжні послуги» у рамках впровадження концепції відкритого банкінгу надавачі платіжних послуг, які обслуговують рахунки, мають забезпечувати доступ до рахунків своїх користувачів іншим банкам та надавачам платіжних послуг у режимі реального часу, згідно з порядком, встановленим Національним банком України (крім кореспондентських рахунків банку та розрахункового рахунку надавача платіжних послуг). Це включає доступ до послуг, які не є фінансовими [15]. Національний банк України згідно сформованого плану і графіків розробляє нормативно-правові акти для імплементації відкритого банкінгу у відповідності до ухвалені Концепції відкритого банку.

Потрібно зауважити, що протягом 2018–2022 років в Україні спостерігалось значне зростання активних користувачів онлайн-банкінгу, кількість яких збільшилась з 4,7 млн. до 8,9 млн., тобто йдеться про зростання на 89,36% [16]. Ця тенденція пояснюється швидкою цифровізацією банківського сектору, збільшенням доступності інтернету в Україні до 90% у 2023 році з 12% у 2004 році [16], а також необхідністю безконтактного обслуговування під час пандемії COVID-19. Військові дії на території України спонукали банки до адаптації і подальшого розвитку онлайн- та мобільного банкінгу, щоб компенсувати обмежену доступність фізичних відділень через по-

вітряні тривоги та блекауті. При цьому уже зараз, на наш погляд, можна стверджувати про те, що НБУ та загалом державні інститути зуміли стабілізувати банківську та в цілому фінансову систему України, а цифровізація платежів і розрахунків була однією із передумов успіху у цьому, гарантувавши надійність роботи і достатню безпеку, що мало важливе значення для громадян і бізнесу, особливо на тимчасово окупованих і прифронтових регіонах. Водночас це мало значення і для успіху релокації окремих підприємств у західні регіони.

Серед основних онлайн-послуг, які надають українські банки через мобільні додатки та інтернет-банкінг, є відкриття рахунків, перекази коштів, поповнення мобільного рахунку, автоплатежі, перегляд виписок по рахунках, замовлення карток, кредитування, інвестиції, страхування, обмін валюти, сплата комунальних рахунків, благодійні перекази та сплата штрафів. Банківські установи, такі як АТ КБ «Приватбанк» та АТ «ПУМБ», активно розвивають свої сервіси, зокрема інтегруючи оплату через QR-коди та функції FaceId для ідентифікації особи за обличчям. Monobank, що є частиною АТ «Універсал Банк», досяг популярності надаючи послуги без фізичних відділень із зручним інтерфейсом, що приваблює клієнтів і сприяє збільшенню їх лояльності [16]. Більше того, можна стверджувати, що Monobank фактично задає тренди для інших необанків на українському ринку та загалом упродовж 2023–2024 рр. входив до числа кращих необанків світу у різних рейтингах міжнародних інституцій.

Розуміння важливості цифровізації з боку держави в період воєнного стану підтверджується, зокрема, тим фактом, що у проєкті Державного бюджету України на 2024 рік, видатки на цифровізацію для Міністерства цифрової трансформації заплановано в розмірі 2,549 млрд. грн. Це на 2,107 млрд. грн більше, ніж у 2023 році, що в шість разів перевищує показники за попередній рік за даними документа на сайті парламенту [17]. З цих коштів заплановано фінансування таких напрямків: 1,5 млрд. грн — на підтримку проєкту BRAVE 1, який спрямований на інновації для сектору безпеки та оборони; 438,7 млн. грн будуть використані на розширення функцій Єдиного державного вебпорталу електронних послуг «Дія»; 300 млн. грн призначені для реалізації Національної програми інформатизації; 168,1 млн. грн витратять на розвиток, адміністрування та забезпечення функціонування державних електронних інформаційних ресурсів; 142,5 млн. грн планують витратити на створення та впровадження нового українського застосунку «Мрія», який сприятиме доступу учнів, батьків, вчителів до освітніх ресурсів з усього світу [17].

Важливо відзначити, що не всі банки надають однаковий набір цифрових сервісів. Окремі висновки про якість та особливості цифрових функцій в мобільних додатках українських банків можна зробити на основі табл. 1.

Таблиця 1

Діджитал-функції мобільних додатків окремих банків

Банк	Можливість оскарження операції клієнтом	Підтвердження документів без візиту в банк	Підтримка Google Pay і Apple Pay	Зміна PIN у додатку	3D-secure можливість вимикати посилену аутентифікацію
monobank	Так	Так	Так	Так	Так
Sense Bank	Так	Так	Так	Так	Ні
А-Банк	Так	Так	Так	Так	Так
ПриватБанк	Так	Так	Так	Так	Ні
ПУМБ	Так	Ні	Так	Так	Ні
Укргазбанк	Ні	Ні	Так	Так	Ні
Укрсиббанк	Ні	Ні	Так	Так	Так
ОТР Bank	Так	Ні	Так	Так	Ні
Райффайзен Банк	Так	Ні	Так	Так	Ні
Ощадбанк	Ні	Ні	Так	Ні	Так

Джерело: складено на основі [9]

Так, Monobank виділяється як лідер цифрових інновацій, пропонуючи широкий спектр функцій в своєму мобільному додатку, однак він не підтримує деякі послуги, такі як відкриття депозитів через мобільний додаток чи кіберстрахування. Sense Bank та А-Банк також активно працюють у сфері цифрових інновацій, але в них є обмеження щодо певних функцій. Зокрема, вони не дозволяють клієнтам відкривати депозити онлайн. ПриватБанк, який є одним з найбільших та найпопулярніших банків в Україні, забезпечує широкий вибір онлайн-послуг, хоча і має обмеження в цифровізації в частині кіберстрахування.

У свою чергу ПУМБ та Укргазбанк пропонують базові цифрові послуги, але вони не дають можливості підтвердження документів без візиту в банк, що може бути суттєвим недоліком для користувачів, які віддають перевагу безконтактним технологіям. Укрсиббанк та ОТР Bank, хоча і підтримують безконтактні платежі, проте мають ряд обмежень в інших цифрових сервісах.

Що стосується Ощадбанку та Райффайзен Банку, то вони надають обмежений набір цифрових послуг порівняно з іншими банками, зокрема не дозволяючи відкриття депозитів через мобільні додатки.

Резюмуючи, переконуємось, що хоча деякі банки активно просувають цифровізацію своїх послуг, загальний рівень цифрових сервісів може суттєво варіювати. Це свідчить про те, що для деяких банків є потенціал для розвитку та покращення їх цифрових платформ, щоб відповідати зростаючим потребам сучасних споживачів, в тім числі в умовах війни.

Для розуміння важливість впровадження інноваційних підходів у розрахунково-платіжних відносинах в умовах цифровізації економіки та підприємництва в Україні варто розглянути показники Індексу цифрової трансформації регіонів у 2022–2023 рр., наведені на рис. 1.

Індекс цифрової трансформації як комплексний показник, вказує на ступінь впровадження цифрових технологій у суспільстві та економіці. Відповідно до даних середній показник Індексу цифрової трансформації у 2023 році склав 0,632 бали. При цьому найвищі його значення — у Дніпропетровській (0,908), Львівській (0,891) та Полтавській (0,833) областях, а деякі регіони демонструють помірну позитивну динаміку [21]. Ріст цього показника у всіх регіонах України вказує на поширення доступу до Інтернету та використання мобільних технологій, зростання рівня цифрової освіченості населення (а, відтак, ймовірно і фінансової інклюзії), кількість технологічних інновацій в економіці, а також на наявність цифрових послуг у державному управлінні (до прикладу електронний кабінет платника податків тощо).

Скажімо, електронний кабінет платника податків є автоматизованим інструментом, який дозволяє платникам податків взаємодіяти з фіскальними органами України онлайн. Юридичні особи та самозайняті підприємці можуть легко отримати електронний підпис. Електронний кабінет спрощує багато процесів в частині адміністрування податків, мінімізуючи ризики помилок та забезпечуючи оперативне подання та обробку податкової інформації [18]. Не зважаючи на окремі недоліки технічного характеру, на наш погляд, загалом цифровізація різних бюджетних і податкових платежів для підприємницьких структур на базі використання функціоналу електронного кабінету платника податків, як і широкі можливості взаємодії із податковими органами без необхідності безпосереднього контакту, є вагомим кроком у діджиталізації платежів і розрахунків в Україні загалом. Втім важливо працювати над оптимізацією роботи кабінету, усуненням технічних погрешностей тощо, а також в цілому над розширенням його функціоналу.

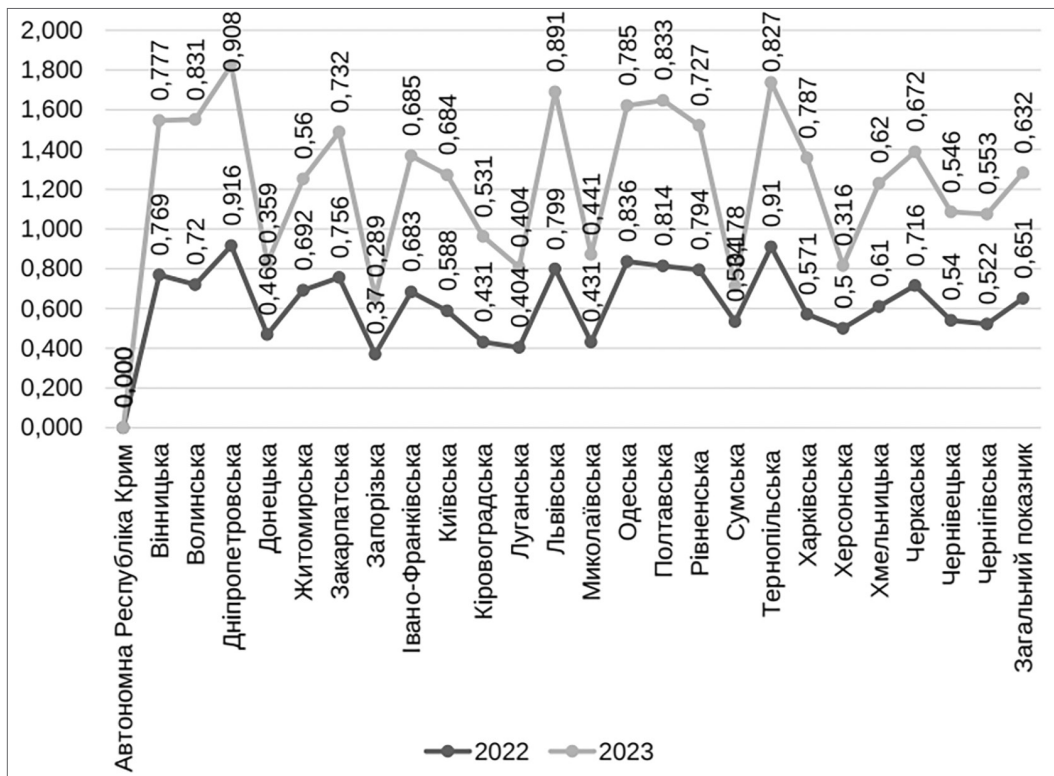


Рис. 1. Показники Індексу цифрової трансформації регіонів України у 2022–2023 рр.

Джерело: [21]

Також розглянемо динаміку безготівкового валютного ринку, представлену на рис. 2 за період з 2019 року по березень 2024 року.

Ця динаміка вказує на певні тренди та зміни в поведінці учасників ринку. За цей період можна спостерігати коливання в обсягах купівлі та продажу валюти клієнтами банків та операцій між банками (з Національним банком України). На початку періоду спостерігалася відносно низька активність на безготівковому валютному ринку з негативним балансом купівлі валюти клієнтами банків, яка з часом збільшилася. Протягом 2019 року кількість операцій зростає, особливо в другій половині року, з піковими значеннями в грудні 2019 та березні 2020 року (рис. 2). У 2020 році, особливо після березня, спостерігалася різке падіння обсягів операцій, можливо, через початок пандемії COVID-19, яка призвела до значного уповільнення економічної активності. Це знайшло відображення в значному зменшенні обсягів як купівлі, так і продажу валюти. В кінці 2020 року та на початку 2021 року спостерігалася поступове відновлення активності, яка потім зростала упродовж року, зі збільшенням операцій між банками та НБУ.

Протягом 2022 року спостерігалася зниження купівлі та продажу валюти клієнтами банків, що могло бути пов'язано з початком війни в Україні. Однак обсяги операцій між банками (з НБУ) залишалися відносно стабільними з початку року. У 2023 році загалом можна спостерігати помірне відновлення

операцій між банками, хоча обсяги купівлі та продажу валюти клієнтами банків продовжували коливатися. Перші місяці 2024 року показали подальше відновлення показників купівлі валюти клієнтами, водночас продаж був менш волатильним (рис. 2).

Тобто, враховуючи наведені дані, можна припустити, що фінансовий ринок України проходить через різні фази реакції на зовнішні шоки, такі як пандемія та війна, і здатний демонструвати стійкість та певну здатність до відновлення. Наприклад, у травні 2022 року уже під час війни спостерігалася стабільне використання платіжних карток в Україні та за кордоном, було зареєстровано 637 млн. операцій на суму 573,7 млрд. грн [20]. У порівнянні з довоєнним періодом січня 2022 року, кількість транзакцій зменшилася на 3,4%, в той час як сума операцій зросла на 31,5%. В Україні було здійснено 582 млн. операцій на суму близько 502,4 млрд. грн, що на 7,5% менше за кількістю та на 20,4% більше за сумою в порівнянні з січнем 2022 року. За кордоном загальна сума оплати товарів і отримання готівки склала 57,5 млрд. грн, значно зросла у порівнянні з січнем 2022 року, що становило близько 7 млрд. грн. Безготівкові операції залишалися популярними, в травні 2022 року їхня кількість скоротилася лише на 2,3%, становлячи 588 млн. грн, тоді як сума зросла на 43,0% до 395,0 млрд. грн. Частка безготівкових транзакцій за сумою склала майже 69%, тобто відбулось зростання порівняно з 63% у січні 2022 року. За кількістю, 92 з кожних 100 транзакцій

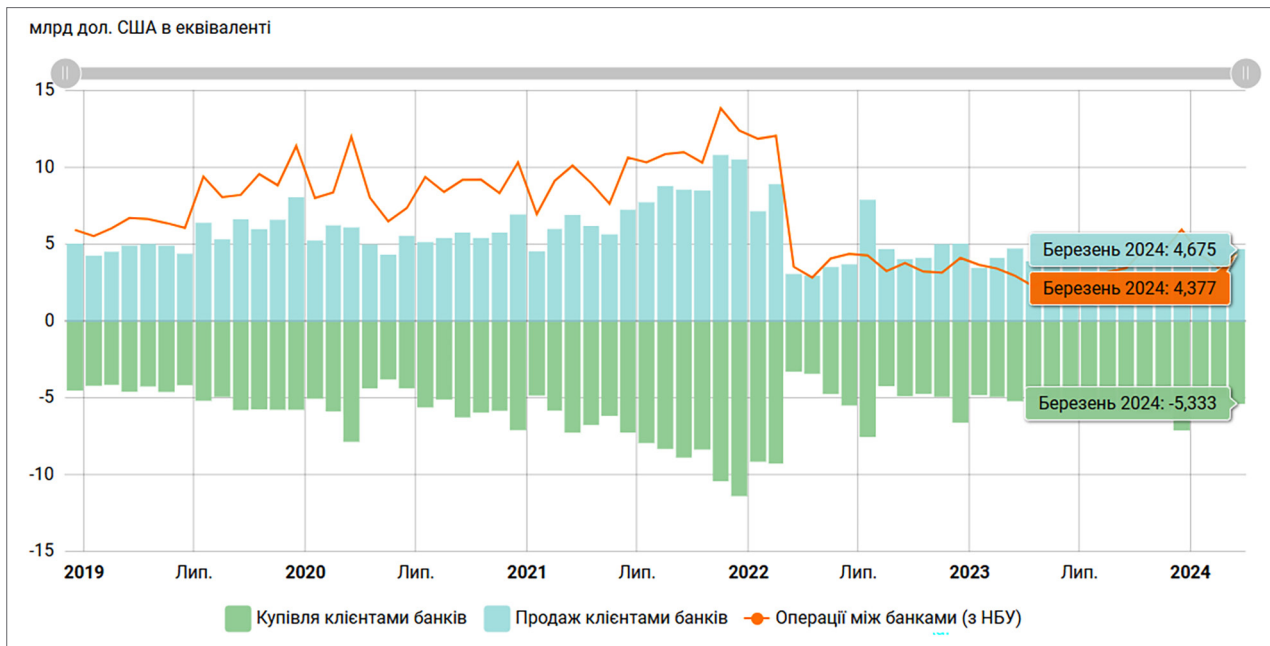


Рис. 2. Тренди на безготівковому валютному ринку України упродовж 2019–2024 рр.
Джерело: [11]

були безготівковими, що було стабільно у порівнянні з 91% у січні того ж року. У травні 2022 року переважна кількість безготівкових транзакцій припадала на розрахунки в торговельній мережі — 53,9% за кількістю та 24,5% за сумою, а перекази з картки на картку склали 57% за сумою та 14% за кількістю. Оплата в інтернеті займала 27% за кількістю та 16,2% за сумою всіх безготівкових операцій [20]. При цьому важливо розуміти, що такий перехід до «безготівки» в Україні був достатньо стрімким і суттєво пришвидшився у час пандемії, що уже дало змогу підтримувати належну динаміку розрахунково-платіжних відносин між бізнесом, громадянами і державними інституціями у час війни.

Тобто українці станом на кінець 2022 року також активно використовували безконтактні та токенизовані платіжні картки загальною кількістю 103,6 млн. штук, що на 13% більше порівняно з січнем 2022 року. Частка безконтактних та токенизованих карток серед активних користувачів становила 60%. Торгівля та сервіси зазнали скорочення активних POS-терміналів на 13,7% до 331,5 тисяч та банкоматів на 16,6% до 15,3 тисяч відповідно, порівняно з січнем 2022 року. Забезпечення можливості безготівкових платежів без фізичних POS-терміналів стає можливим завдяки технологічним рішенням, пропонуваним банками та фінансовими установами, як от POS PHONE від Visa, «Термінал» від ПриватБанку, RaiPos від Райффайзен Банку та іншим подібним сервісам [20].

У третьому кварталі 2023 року в Україні було відзначено стабільне зростання безготівкових розрахунків серед користувачів платіжних карток. Загальна кількість операцій з платіжними картками складала 1972,5 млн. на суму 1407,1 млрд. грн.

З них безготівкові транзакції становили 1844,6 млн. операцій на суму 890,8 млрд. грн, що склало 63,3% від загальної суми операцій і 93,5% за кількістю. Торгова мережа отримала найбільшу частку безготівкових транзакцій — 73,6% за кількістю і 47,0% за сумою, здійснено 1358,1 млн. операцій на суму 419,2 млрд. грн. [13]. Відповідна динаміка представлена на рис. 3.

Перекази коштів з картки на картку склали 31,3% за сумою та 8,1% за кількістю, а онлайн-оплата товарів та послуг — 14,5% за сумою та 13,9% за кількістю [19]. Інфраструктура для забезпечення платежів теж продовжувала розвиватися, зокрема з вересня порівняно з січнем 2023 року кількість POS-терміналів збільшилась на 17,1% (до 419,5 тисяч), а точок прийому платіжних карток — на 35% (до 428,3 тисяч). Банкоматна мережа також розширювалась і становила 15,8 тисяч пристроїв на кінець 2023 року, що на 1,3% більше, ніж на початку року. Загальна кількість випущених платіжних карток сягнула 112,4 млн. штук, що на 3% більше аніж в січні 2023 року, а кількість активних платіжних карток, що стабільно використовувались для розрахунків, зросла на 9% до 50 млн. Станом на кінець 2023 року безконтактні платіжні картки становили 58,7% всіх активних карток, з 12% зростанням з початку року, а токенизовані картки — 23% від всіх активних карток, що на 32% більше порівняно з січнем [19]. Водночас, вважаємо, є усі підстави прогнозувати, що за підсумками 2024 р. виявлені тренди матимуть позитивне продовження в частині подальшої діджиталізації сфери платежів і розрахунків в Україні.

Характерно також, що менше 10% усіх транзакцій в III кварталі 2023 року були здійснені з фізичним



Рис. 3. Динаміка кількості платіжних пристроїв в Україні, тис. од.

Джерело: [13]

зчитуванням даних із картки, тоді як інші операції були безконтактні з сумою транзакцій у 381,1 млрд. грн. Також зростала кількість безконтактних платіжних карток, які використовувалися для здійснення видаткових операцій [13]. Їх кількість збільшилася з 26,1 млн. у грудні 2022 року до 30,6 млн. карток у грудні 2023 року (на 17,2%). Кількість токенизованих платіжних карток, з якими здійснювалися видаткові операції, за 2023 рік зросла на 56,2% — до 12,4 млн. шт. Токенизовані платіжні картки — платіжні картки, створені в результаті заміни реквізитів фізичних платіжних карток на унікальні цифрові ідентифікатори, які використовуються для здійснення операцій із застосуванням гаджетів із функцією NFC (зокрема через платіжні сервіси Apple Pay, Google Pay, Garmin Pay тощо) [13].

Водночас впровадження таких технологій, як штучний інтелект, машинне навчання, великі дані та блокчейн, забезпечує бізнесу можливість збору та аналізу даних для прийняття обґрунтованих рішень, підвищення ефективності та зниження витрат. Цифрові платформи, у тім числі різні маркетплейси, відкривають нові канали для маркетингу та продажу товарів і послуг. Електронна комерція стає основною формою підприємницької діяльності, забезпечуючи споживачам зручність та доступність покупок незалежно від географічного розташування. Для бізнесу це також можливість персоналізованої реклами, а також значний потенціал для взаємодії з покупцями та контрагентами.

Розвиток цифрової економіки та підприємництва потребує ефективного регулювання для стимулювання інновацій, захисту прав споживачів та забезпечення конкуренції, у тім числі у сфері платежів і розрахунків. Державні інституції повинні удосконалювати законодавство, яке має відповідати новим викликам і можливостям, що дає цифровізація у даній галузі, та водночас підтримувати розви-

ток технологій і забезпечувати стабільність і довіру в цифровому просторі.

Безготівкові платежі фактично є одним із «стовпів» цифрової економіки, які підтримують та прискорюють її розвиток. Розширення безготівкових операцій веде до підвищення загальної фінансової інклюзії, надаючи доступ до фінансових послуг ширшому колу населення, включаючи малий бізнес, громадян, які проживають у географічно віддаленій від великих міст місцевості тощо. При цьому для України питання фінансової інклюзії дуже важливе фактично починаючи із навчання фінансової грамотності у школах, закладах вищої освіти тощо. Це, вважаємо, буде запорукою успішної інтеграції в європейський цифровий простір.

НБУ упродовж багатьох років розглядає саме безготівкові платежі як ключовий інструмент зростання ефективності національної економіки. Для цього важливо наступне:

1. Підвищення рівня довіри споживачів до безготівкових операцій на основі зміцнення кібербезпеки, захисту даних та протидії шахрайству.
2. Забезпечення універсального доступу до фінансових послуг, у тому числі шляхом розширення мережі точок прийому безготівкових платежів та банкоматів, особливо в сільських та віддалених районах.
3. Спрощення процедур для відкриття та управління банківськими рахунками та платіжними картками.
4. Стимулювання інновацій у платіжному секторі, зокрема підтримка і зміцнення потенціалу розвитку фінансових технологій (Fintech) та електронної комерції.
5. Проведення інформаційно-освітніх кампаній для зростання обізнаності громадян про переваги безготівкових платежів та про важливість фінансової грамотності.

6. Розроблення стимулів для бізнесу, що включають податкові пільги або субсидії для малого та середнього підприємництва, який інвестує у технології у галузі безготівкових платежів.

7. Впровадження єдиних стандартів та протоколів для всіх типів безготівкових платіжних систем, щоб забезпечити їх взаємну сумісність та безперебійну роботу.

8. Підтримка міжнародних платежів та інтеграція з глобальними платіжними системами для полегшення транскордонних операцій для українських громадян та бізнесу.

На наш погляд, важливо зосереджуватись на забезпеченні доступу до новітніх фінансових інструментів для всіх верств населення, а також стимулювати бізнес до інновацій та цифрової трансформації. Співпраця з міжнародними платіжними системами допоможе інтегрувати український ринок у світову економіку, а підвищення рівня цифрової культури сприятиме створенню стійкої і безпечної фінансової системи.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Отже, потенціал впровадження інноваційних підходів у розрахунково-платіжні відносини в Україні є значним, особливо в контексті стрімкої цифровізації економіки та підприємництва. Розвиток безготівкових операцій та розширення фінансової інфраструктури, підтримуване перманентними і успішними ініціативами НБУ та інноваційними технологіями, підвищують ефективність, зручність та безпеку фінансових транзакцій. Це сприятиме зростанню економічної активності, підвищенню конкурентоспроможності українських компаній та інтеграції в глобальну економіку. При цьому прогрес у галузі фінтеху буде запорукою самобутності національної фінтех-екосистеми та однією із передумов успішного післявоєнного відновлення. Відповідно потенційні вектори подальших наукових розвідок полягають у детальному аналізі концепту фінтех-екосистеми та окресленню пріоритетів її формування в реаліях війни в Україні та на найближчу перспективу.

Література

1. Шевченко О. М., Рудич Л. В. Розвиток фінансових технологій в умовах цифровізації економіки України. *Ефективна економіка*. 2020. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8053> (дата звернення: 29.06.2024).
2. Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти: монографія за ред. д. е. н., доц. Ковтуненко К. В., д. е. н., доц. Є. І. Масленнікова. Херсон : Грінь Д. С., 2017. 906 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/300241160.pdf> (дата звернення: 29.06.2024).
3. Краснова І. В., Щеглюк М. С., Тур Г. О. FinTech та цифрові трансформації на фінансовому ринку. *Ефективна економіка*. 2023. № 4. 24 с. URL: <http://surl.li/tgtai> (дата звернення: 26.06.2024).
4. Сучасні проблеми розвитку фінансових систем: матеріали II міжнародної науково-практичної конференції (25 травня 2023 р.). Черкаси: Черкаський державний технологічний університет, 2023. 132 с. URL: <https://er.chdту.edu.ua/bitstream/ChSTU/4394/1/Збірник%20тез%20II%20МНПК%202023%20травень.pdf> (дата звернення: 20.06.2024).
5. Фінансова безпека України: сучасний стан правового регулювання та перспективи розвитку: матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої науковій школі заслуженого юриста України, професора, д. ю. н. Віктора Тарасовича Білоуса (м. Ірпінь, 26 жовтня 2023 р.). Ірпінь: Державний податковий університет, 2023. 312 с. URL: https://www.dpu.edu.ua/images/2023/Photo_dlya_novyn_2023/Kafedra%20publichnogo%20prava/Zbirnik_FIn_bezpeka_2023.pdf (дата звернення: 29.06.2024).
6. Безготівкові розрахунки. *НБУ*. <https://bank.gov.ua/ua/payments/nocash> (дата звернення: 29.04.2024).
7. Кількість клієнтів та рахунків в банках у 2023 р. *НБУ*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/kilkist-kliyentiv-ta-rahunkiv-v-bankah-2023-rik> (дата звернення: 28.06.2024).
8. Картковий ринок у II кварталі 2023 року: частка безготівкових операцій з картками — на високому рівні. *НБУ*. 2023. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/kartkoviy-rinok-u-ii-kvartali-2023-roku-chastka-bezgotivkovih-operatsiy-z-kartkami---na-visokomu-rivni> (дата звернення: 09.07.2024).
9. Рейтинг банківських додатків. Дослідження асоціації ЄМА. *Forbes Ukraine*. 2023. URL: <https://forbes.ua/money/rejting-bankivskikh-dodatkov-chi-e-konkurenti-u-mono-chi-zmig-oshchad-obyti-rayf-ta-otp-yake-mistse-u-top-10-posidae-privat-doslidzhennya-asotsiatsii-ema-10052023-13576> (дата звернення: 05.07.2024).
10. Розподіл безготівкових операцій з використанням платіжних карток, II квартал 2023 року. *НБУ*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/rozpodil-bezgotivkovih-operatsiy-z-vikoristannyam-platijnih-kartok-ii-kvartal-2023-roku> (дата звернення: 29.06.2024).
11. Безготівковий валютний ринок (щомісячна інформація). *НБУ*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/markets/non-cash-fx-market-volume-year?startDate=01.01.2019&endDate=30.04.2024> (дата звернення: 02.07.2024).
12. Операції з використанням платіжних карток в Україні та за кордоном, II квартал 2023 року. *НБУ*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/operatsiyi-z-kartkami-ukrayinskih-bankiv-za-kordonom-ii-kvartal-2023-roku> (дата звернення: 02.07.2024).

13. Звіт з оверсайту інфраструктур фінансового ринку за 2023 рік. *НБУ*. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Report_oversight_2023.pdf?v=7 (дата звернення: 02.07.2024).
14. Що таке друга директива про платіжні послуги PSD2? *LinkedIn*. 2023. URL: [https://www.linkedin.com/pulse/що-таке-друга-директива-про-платіжні-послуги-psd2-pe-smart-lab-smbnf#:~:text=Директива%20про%20платіжні%20послуги%20\(PSD, економічному%20просторі%20\(ЄЕЗ\)%20](https://www.linkedin.com/pulse/що-таке-друга-директива-про-платіжні-послуги-psd2-pe-smart-lab-smbnf#:~:text=Директива%20про%20платіжні%20послуги%20(PSD, економічному%20просторі%20(ЄЕЗ)%20) (дата звернення: 02.07.2024).
15. Мильцева В. Відкритий банкінг (Open Banking): революційна трансформація міжнародного та українського банківського сектору. *Юридична Газета*. 2024. URL: <https://yur-gazeta.com/publications/practice/bankivske-ta-finansove-pravo/vidkritiy-banking-open-banking-revoluciynna-transformaciya-mizhnarodnogo-ta-ukrayinskogo-bankivskogo.html#:~:text=Отже%2C%20повноцінно%20відкритий%20банкінг%20має,стають%20все%20популярнішими%20серед%20користувачів> (дата звернення: 01.07.2024).
16. Гасій О., Скорба О., Рошко Н. Вплив інтернет-банкінгу та мобільних додатків на зручність та доступність банківських послуг для клієнтів в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-100>.
17. Бровінська М. У Державному бюджеті на 2024 рік на цифровізацію закладено в 6 разів більше, ніж у 2023 році. Скільки витратять на BRAVE1, «Дію» та «Мрію». *Dev.ua*. 2023. URL: <https://dev.ua/news/tsyfrovizatsiia-1697714173> (дата звернення: 02.07.2024).
18. Що таке «електронний кабінет платника»? *Головне управління ДПС у Київській області*. 2022. URL: <https://kyivobl.tax.gov.ua/media-ark/local-news/557538.html> (дата звернення: 03.07.2024).
19. Картковий ринок у III кварталі 2023 року: частка безготівкових операцій з картками надалі зростає. *НБУ*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/kartkoviy-rinok-u-iii-kvartali-2023-roku-chastka-bezgotivkovih-operatsiy-z-kartkami-nadali-zrostaye> (дата звернення: 03.07.2024).
20. Обсяги безготівкових розрахунків в Україні зростають попри війну. *НБУ*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/obsyagi-bezgotivkovih-rozrahunkiv-v-ukrayini-zrostayut-popri-viynu> (дата звернення: 03.07.2024).
21. Пічкурова З. Розвиток цифрової економіки України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-73>.

References

1. Shevchenko O. M., Rudych L. V. Rozvytok finansovykh tekhnolohii v umovakh tsyfrovizatsii ekonomiky Ukrainy. *Efektivna ekonomika*. 2020. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8053> [in Ukrainian].
2. Innovatsiina ekonomika: teoretychni ta praktychni aspekty: monohrafiia za red.d.e.n., dots. Kovtunenکو K. V., d.e.n., dots. Ye. I. Maslennikova. Kherson: Hrin D. S., 2017. 906 s. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/300241160.pdf> [in Ukrainian].
3. Krasnova I. V., Shchehliuk M. S., Tur H. O. FinTech ta tsyfrovi transformatsii na finansovomu rynku. *Efektivna ekonomika*. 2023. № 4. 24 s. URL: <http://surl.li/tgtai> [in Ukrainian].
4. Suchasni problemy rozvytku finansovykh system: materialy II mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii (25 travnia 2023 r.). Cherkasy: Cherkaskyi derzhavnyi tekhnolohichnyi universytet, 2023. 132 s. URL: <https://er.chdtu.edu.ua/bitstream/ChSTU/4394/1/Zbirnyk%20tez%20II%20MNPk%202023%20traven.pdf> [in Ukrainian].
5. Finansova bezpeka Ukrainy: suchasnyi stan pravovoho rehuliuвання ta perspektyvy rozvytku: materialy IX Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii, prysviachenoi naukovi shkoli zasluhenoho yurysta Ukrainy, profesora, d.iu.n. Viktora Tarasovycha Bilousa (m. Irpin, 26 zhovtnia 2023 r.). Irpin: Derzhavnyi podatkovyi universytet, 2023. 312 s. URL: https://www.dpu.edu.ua/images/2023/Photo_dlya_novyn_2023/Kafedra%20publichnogo%20prava/Zbirnik_FIn_bezpeka_2023.pdf [in Ukrainian].
6. Bezgotivkovi rozrakhunky. *NBU*. <https://bank.gov.ua/ua/payments/nocash> [in Ukrainian].
7. Kilkist kliientiv ta rakhunkiv v bankakh u 2023 r. *NBU*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/kilkist-kliientiv-ta-rahunkiv-v-bankah-2023-rik> [in Ukrainian].
8. Kartkovyi rynek u II kvartali 2023 roku: chastka bezgotivkovykh operatsii z kartkami — na vysokomu rivni. *NBU*. 2023. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/kartkoviy-rinok-u-ii-kvartali-2023-roku-chastka-bezgotivkovih-operatsiy-z-kartkami—na-visokomu-rivni> [in Ukrainian].
9. Reitynh bankivskykh dodatkov. Doslidzhennia asotsiatsii YeM A. *Forbes Ukraine*. 2023. URL: <https://forbes.ua/money/rejting-bankivskikh-dodatkov-chi-e-konkurenti-u-mono-chi-zmig-oshchad-obiyti-rayf-ta-otp-yake-mistse-u-top-10-posidae-privat-doslidzhennya-asotsiatsii-ema-10052023-13576> [in Ukrainian].
10. Rozpodil bezgotivkovykh operatsii z vykorystanniam platizhnykh kartok, II kvartal 2023 roku. *NBU*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/rozpodil-bezgotivkovih-operatsiy-z-vikoristannyam-platizhnykh-kartok-ii-kvartal-2023-roku> [in Ukrainian].
11. Bezgotivkovyi valiutnyi rynek (shchomisiachna informatsiia). *NBU*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/markets/non-cash-fx-market-volume-year?startDate=01.01.2019&endDate=30.04.2024> [in Ukrainian].
12. Operatsii z vykorystanniam platizhnykh kartok v Ukraini ta za kordonom, II kvartal 2023 roku. *NBU*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/operatsiyi-z-kartkami-ukrayinskih-bankiv-za-kordonom-ii-kvartal-2023-roku> [in Ukrainian].

13. Zvit z oversaitu infrastruktur finansovoho rynku za 2023 rik. *NBU*. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Report_oversight_2023.pdf?v=7 [in Ukrainian].
14. Shcho take druha dyrektyva pro platizhni posluhy PSD2? *LinkedIn*. 2023. URL: [https://www.linkedin.com/pulse/shcho-take-druha-dyrektyva-pro-platizhni-posluhy-psd2-pe-smart-lab-smbnf#:~:text=Dyrektyva%20pro%20platizhni%20posluhy%20\(PSD,ekonomichnomu%20prostori%20\(IeEZ\)%20](https://www.linkedin.com/pulse/shcho-take-druha-dyrektyva-pro-platizhni-posluhy-psd2-pe-smart-lab-smbnf#:~:text=Dyrektyva%20pro%20platizhni%20posluhy%20(PSD,ekonomichnomu%20prostori%20(IeEZ)%20) [in Ukrainian].
15. Myltseva V. Vidkrytyi bankinh (Open Banking): revoliutsiina transformatsiia mizhnarodnoho ta ukrainskoho bankivskoho sektoru. *Yurydychna Hazeta*. 2024. URL: <https://yur-gazeta.com/publications/practice/bankivske-ta-finansove-pravo/vidkritiy-banking-open-banking-revoluciynna-transformaciya-mizhnarodnogo-ta-ukrayinskogo-bankivskogo.html#:~:text=Otzhe%2C%20povnotsinno%20vidkrytyi%20bankinh%20maie,staiut%20vse%20populiarnishymy%20sered%20korystuvachiv> [in Ukrainian].
16. Hasii O., Skorba O., Roshko N. Vplyv internet-bankinhu ta mobilnykh dodatkov na zruchnist ta dostupnist bankivskykh posluh dlia kliientiv v Ukraini. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2024. № 59. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-100> [in Ukrainian].
17. Brovinska M. U Derzhavnomu biudzheti na 2024 rik na tsyfrovizatsiiu zakladeno v 6 raziv bilshe, nizh u 2023 rotsi. Skilky vytratiat na BRAVE1, “Diiu” ta “Mriiu”. *Dev.ua*. 2023. URL: <https://dev.ua/news/tsyfrovizatsiia-1697714173> [in Ukrainian].
18. Shcho take “elektronnyi kabinet platnyka”? *Holovne upravlinnia DPS u Kyivskii oblasti*. 2022. URL: <https://kyivobl.tax.gov.ua/media-ark/local-news/557538.html> [in Ukrainian].
19. Kartkovyi rynek u III kvartali 2023 roku: chastka bezghotivkovykh operatsii z kartkami nadali zrostaie. *NBU*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/kartkoviy-rinok-u-iii-kvartali-2023-roku-chastka-bezgotivkovih-operatsiy-z-kartkami-nadali-zrostaye> [in Ukrainian].
20. Obsyahy bezghotivkovykh rozrakhunkiv v Ukraini zrostaiut popry viinu. *NBU*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/obsyagi-bezgotivkovih-rozrahunkiv-v-ukrayini-zrostayut-popri-viynu> [in Ukrainian].
21. Pichkurova Z. Rozvytok tsyfrovoi ekonomiky Ukrainy v umovakh voiennoho stanu. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2023. № 58. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-73> [in Ukrainian].

Козевич Ростислав Ігорович

аспірант

Національного університету «Львівська політехніка»

Kozevych Rostyslav

PhD Student of the

Lviv Polytechnic National University

ORCID: 0000-0001-7414-3299

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-7-10147

ЦИФРОВЕ БІЗНЕС-МОДЕЛЮВАННЯ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ І ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

DIGITAL BUSINESS MODELLING: CURRENT CHALLENGES AND DEVELOPMENT PROSPECTS

Анотація. Вступ. В останні роки цифрові технології розвиваються стрімкими темпами, даючи змогу компаніям істотно розширити ринки збуту та отримувати додаткові джерела доходів. Проте, у багатьох випадках вони не досягають очікуваного рівня результативності, причиною чого часто стає недостатнє розуміння концептів застосування цифрових технологій у частині бізнес-моделювання. Актуальною проблематикою є дослідження питань непродуктивності сучасних цифрових бізнес-моделей та обґрунтування шляхів їх вирішення.

Мета. Метою статті є дослідження викликів і перспектив розвитку цифрового бізнес-моделювання у сучасному бізнес-середовищі.

Матеріали і методи. Матеріали: доробок науковців і практиків за проблемами розвитку цифрового бізнес-моделювання; аналітичні звіти організацій предметної сфери; результати авторських досліджень. Використано загальнонаукові методи дослідження.

Результати. Розглянуто передумови та рушії прогресу цифрового бізнес-моделювання компаній; досліджено проблемні аспекти, виклики та перспективи поступу цифрового бізнес-моделювання; сформовано підхід до розуміння сучасних концептів розвитку цифрового бізнес-моделювання. Обґрунтовано, що розуміння компаніями проблем і викликів щодо імплементації цифрового бізнес-моделювання має визначитися комплексом взаємопов'язаних концептів, що даватиме їм змогу розглядати складні ситуації із цифровим бізнес-моделюванням не лише з локальних позицій, а й зіставляти їх з передумовами виникнення та перспективами розвитку. Авторський підхід до представлення сучасних концептів цифрового бізнес-моделювання базується на трьох блоках: передумови і рушії, проблемні аспекти та виклики, перспективи. Застосування пропонованого підходу сприятиме ґрунтовному розумінню процесу бізнес-моделювання його учасниками, обґрунтуванню ефективних управлінських тактик, скороченню часу та грошових коштів на реалізацію цифрових рішень тощо.

Перспективи. Перспективами для подальшого дослідження за даною проблематикою є розроблення екосистеми цифрового бізнес-моделювання та її драйверів.

Ключові слова: цифрове бізнес-моделювання, цифрові інновації, бізнес-процес, концепт розвитку.

Summary. Introduction. In recent years, digital technologies have been developing rapidly, enabling companies to significantly expand their sales markets and generate additional sources of income. However, in many cases, they do not achieve the expected level of performance, which is often caused by a lack of understanding of digital technologies concepts in terms of business modelling. The current issue is to study issues of unproductivity of modern digital business models and to substantiate ways to solve them.

Purpose. The purpose of the article is to study challenges and prospects for the development of digital business modelling in the modern business environment.

Materials and methods. Materials: the achievement of scientists and practitioners on the problem of digital business modelling development; analytical reports of organisations in the subject area; results of the author's research. General scientific research methods were used.

Results. Prerequisites and drivers of the progress of digital business modelling of companies are considered; problematic aspects, challenges and prospects for the development of digital business modelling are investigated; an approach to understand-

ing modern concepts of digital business modelling development is formed. It is substantiated that companies' understanding of the problems and challenges of implementing digital business modelling should be determined by a set of interrelated concepts, which will allow them to consider complex situations with digital business modelling not only from a local perspective, but also to compare them with preconditions for their emergence and development prospects. The author's approach to the presentation of modern concepts of digital business modelling is based on three blocks: prerequisites and drivers, problematic aspects and challenges, and prospects. The application of the proposed approach will facilitate a thorough understanding of the business modelling process by its participants, justification of effective management tactics, reduction of time and money for the implementation of digital solutions, etc.

Prospects. Prospects for further research on this issue are the development of a digital business modelling ecosystem and its drivers.

Key words: digital business modelling, digital innovations, business process, development concept.

Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. В останні роки цифрові інновації розвиваються стрімкими темпами, набуваючи усе більшої популярності застосування як у бізнесі, так і в повсякденному побуті людини. Поява новітніх цифрових технологій (штучний інтелект (ШІ), машинне навчання, VR/AR-технології, хмарні обчислення, інтернет речей (IoT) тощо) та провадження за їх допомогою бізнес-процесів стало для компаній трампліном, який дає змогу їм істотно розширити ринки збуту та отримувати додаткові джерела доходів. Позаяк, у багатьох випадках, навіть за можливості використання цифрових способів оптимізації виробничо-господарської діяльності, компанії часто не досягають очікуваного рівня ефективності, а часом зазнають фіаско. Однією з поширених причин означеної проблеми є недостатнє розуміння концептів застосування цифрових технологій у частині бізнес-моделювання компаній. Зокрема, за даними *Boston Consulting Group*, лише 30% підприємств ефективно масштабують свої цифрові бізнес-моделі [1]. Як засвідчує *Gartner*, близько 80% компаній мають труднощі з аналізуванням великих обсягів даних та управління ними [2], а за звітними даними компанії *IBM*, 60% менеджерів відзначають, що недостатній рівень навичок є основною перешкодою для продуктивного цифрового бізнес-моделювання компаній [3].

Переважаюча кількість дослідників схильні вважати, що цифрова бізнес-модель — це певна форма створення доданої вартості, яка забезпечується за допомогою цифрових технологій для розвитку споживчих переваг. Цифрове бізнес-моделювання є процесом розроблення, аналізування та покращення бізнес-моделей суб'єктів господарювання на засадах цифрових технологій, що сприяє плануванню результатів їхньої діяльності з високим рівнем точності, успішній оптимізації бізнес-процесів, скороченню ризиків тощо. Цифрове бізнес-моделювання визначається не лише цифровізацією бізнесу, а й характерними підходами до управління його провадженням, одним з головних завдань якого є обґрунтування бізнес-моделі, що на основі цифровізації сприяла б зростанню рівня продуктивності діяльності компанії. Тому, актуальним і важливим

питанням є дослідження причин недостатньої результативності сучасних цифрових бізнес-моделей та обґрунтування шляхів їх подолання. На наш погляд, розв'язувати це завдання слід у системі, яка б давала змогу ідентифікувати проблемні елементи цифрового бізнес-моделювання на початку провадження та окреслювала можливі сценарії його розвитку в подальшій практиці.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблематика цифрового бізнес-моделювання широко представлена у літературних джерелах, що засвідчує її актуальність та науково-практичну значущість. У більшості публікацій наведено результати досліджень за конкретними аспектами цифрового бізнес-моделювання, позаяк проблеми, виклики та перспективи цього процесу досліджені фрагментарно. Зокрема, у працях [4–6] розглянуто понятійно-категоріальний апарат цифрового бізнес-моделювання, у джерелах [7–11] висвітлено макроекономічні аспекти теми, у [12; 13] сформовано тренди розвитку цифрового бізнес-моделювання, у [14–18] обґрунтовано цифрове бізнес-моделювання на різних ринках. Управлінський контекст проблематики наведено у роботах [19–21], методи обґрунтування різних елементів цифрового бізнес-моделювання подано у [22–26], кейси компаній і ринків — у [27–31]. Незважаючи на велику кількість наявних у предметній сфері розробок, нерозв'язаним питанням залишається дослідження сучасних викликів і перспектив цифрового бізнес-моделювання як підґрунтя для формування системної візії розвитку даного процесу. Досягти цього можна, проаналізувавши стан розвитку цифрового бізнес-моделювання та сформувавши його основні концепти. Це давало б змогу обґрунтувати ефективні шляхи та методичні інструменти імплементації цифрових бізнес-моделей у бізнес-середовище.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження викликів і перспектив розвитку цифрового бізнес-моделювання у сучасному бізнес-середовищі. Означену мету досягнуто на підставі реалізації завдань:

- 1) розглянути передумови та рушії прогресу цифрового бізнес-моделювання;

- 2) дослідити проблемні аспекти, виклики та перспективи поступу цифрового бізнес-моделювання компаній;
- 3) сформулювати підхід до розуміння сучасних концепцій розвитку цифрового бізнес-моделювання.

Виклад основного матеріалу дослідження

з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. З метою розуміння специфіки чинної ситуації з цифрового бізнес-моделювання компаній, доцільно розглянути підґрунтя її розвитку. Проведене дослідження наукових праць, статей та інтерв'ю практиків, аналітичних звітів організацій [1; 2; 32–37; 39–42] дало змогу узагальнити передумови та рушії розвитку цифрового бізнес-моделювання, зокрема:

- поступова інтеграція цифрових технологій у бізнес-процеси, що спричинила зміну природи конкуренції, сприяла поширенню концепції стійкого розвитку тощо;
- стрімкі темпи поступу новітніх технологій під час розробки бізнес-процесів, програмного забезпечення і систем;
- переорієнтація споживчої поведінки, зумовлена розвитком електронних ринків;
- прогрес інноваційної інфраструктури, виникнення та популяризація нових продуктивних цінностей;
- розширення можливостей отримання та обробки великих масивів даних;
- істотний розрив поколінь, спричинений різним рівнем сприйняття цифрових технологій, культурні зміни у суспільстві тощо.

На основі даних аналітичних організацій [32–37] складено графік темпів розвитку цифрового бізнес-моделювання у 2019–2024 рр., за його ключовими напрямками (рис. 1). Зокрема: 100% збільшення імплементації хмарних рішень компаніями у 2024 р., стабільне зростання капіталовкладень у III (з 5% у 2019 р. до 60% у 2024 р.), зростання використання віртуальної та доповненої реальності (з 2% у 2019 р. до 55% у 2024 р.)

За даними *Statista* [38], у 2022 р. світові витрати на цифрову трансформацію сягнули 1,85 трлн дол. США, що на 16% більше, ніж у попередньому році. Аналітики вважають, що основним поштовхом до розроблення цифрових рішень стала пандемія COVID-19, адже збільшення кількості працівників, які працювали віддалено, спонукало компанії використовувати хмарні технології, які створюють гнучкі робочі середовища. Отже, цифрове бізнес-моделювання є природною реакцією компаній на еволюційний вплив зовнішнього середовища. Однак, така реакція визначається низкою проблемних аспектів і викликів, які слід розглянути детальніше.

Однією з важливих проблем, що мають місце під час цифрового бізнес-моделювання, є складність злагодженої інтеграції новітніх цифрових рішень з існуючими інформаційними системами підприємств. Поширеними є проблеми сумісності програмних продуктів на тлі розмаїття форматів даних та архітектурних особливостей інформаційних систем. Чинні ІТ-системи компаній та пропонувані цифрові рішення часто базуються на різних технологічних платформах, що ускладнює їхню інтеграцію. Зокрема, традиційні ERP-системи можуть не мати відповідних інтерфейсів для з'єднання із новітніми хмарними сервісами. Несумісність програмних інтерфейсів для потреб інтеграції систем визначає

човими напрямками (рис. 1). Зокрема: 100% збільшення імплементації хмарних рішень компаніями у 2024 р., стабільне зростання капіталовкладень у III (з 5% у 2019 р. до 60% у 2024 р.), зростання використання віртуальної та доповненої реальності (з 2% у 2019 р. до 55% у 2024 р.)

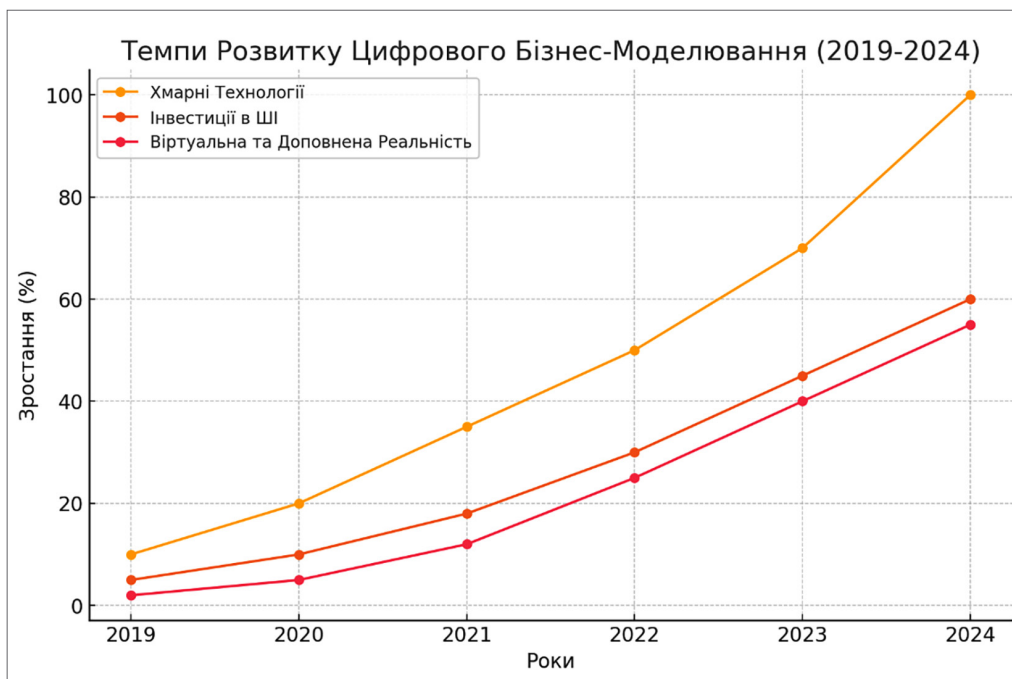


Рис. 1. Темпи розвитку цифрового бізнес-моделювання за ключовими напрямками (2019–2024 рр.)
Джерело: складено автором на підставі [32–37]

необхідність розробки адаптерів та спеціального програмного забезпечення взаємодії між ними. Труднощі з інтеграцією різних джерел даних, різнохарактерність їхніх форматів та недостатність дієвих інструментів для аналізування великих даних — все це стає істотною перешкодою під час провадження цифрового бізнес-моделювання.

Перенесення даних між системами під час цифрового бізнес-моделювання характеризується значними ризиками, оскільки при цьому важливо забезпечувати конфіденційність, цілісність та кібербезпеку даних. За *Accenture* [39], 43% підприємств, які впроваджують новітні цифрові технології, стикаються з високими ризиками кібербезпеки.

Звернімо увагу, що компанії, котрі характеризуються громіздким інформаційно-технологічним ландшафтом, часто мають справу з непростими інтеграційними викликами, що спричиняють значні часові витрати на розв'язання технічних проблем, які можуть сягати мільйонів дол. США. Здебільшого, витрати стосуються купівлі необхідного обладнання, ліцензійного програмного забезпечення, впровадження, налаштування та обслуговування систем. У разі, якщо відбувається злиття даних з різних систем, можуть виникати проблеми з консистенцією та безпекою даних. У 2023 р. ринок кібербезпеки оцінювався у 222,6 млрд дол. США. До 2027 р. очікується, що цей ринок зросте до 403 млрд дол. США, із середньорічним темпом зростання 12,5% [40]. Щодня у світі відбувається понад 2244 кібератаки, що становить близько 800 тисяч атак на рік [40]. Забезпечення захисту від хакерських атак та інших видів кіберзлочинів має бути спрямоване на захист даних від втрат, порушень конфіденційності, збереження репутації компанії тощо.

Процеси вищезначеної інтеграції часто зумовлюють тимчасові збої в роботі чинних систем, що може мати негативний вплив на показники загальної продуктивності роботи компанії, на втрати нею доходів. За *Forrester* [41], близько 38% компаній отримали істотні операційні збої внаслідок інтеграції нових цифрових рішень, що спричинило втрати ними прибутків.

Переважно, витрати на придбання нових ліцензій на програмне забезпечення, на отримання консалтингових послуг та інші супутні витрати компаній під час провадження цифрових рішень у бізнес-моделях, є значними. Зокрема, за *Gartner* [2], витрати на інтеграцію IT-систем часом сягають до 40% від загального бюджету проєктів. Вимагаючи тривалого часу на її проведення, інтеграція систем може спричинити негативний вплив на результати бізнесу, особливо у разі великої й розгалуженої ієрархічної IT-архітектури компанії. За даними *McKinsey* [42], середній часовий інтервал, відведений на інтеграцію цифрових інновацій, може становити один — два роки, що визначається складом та масштабом компанії. Як засвідчує *IBM* [3],

близько 60% таких активностей характеризуються перевищенням бюджету або часовими затримками. Відповідно, це істотно відтермінує період, коли компанія зможе отримати результати від реалізованих нею цифрових рішень.

Імплементация цифрових рішень у частині бізнес-моделювання компаній зумовлює перегляд працівниками їхніх ролей та обов'язків, часто вимагаючи додаткового навчання. За звітом *Deloitte* [32], у понад 50% підприємств головною перешкодою для успішної інтеграції цифрових рішень є недостатність кваліфікованих кадрів для цього. Швидкі технологічні зміни вимагають оперативного освоєння нововведень персоналом. Працівники компаній мають бути навчені використанню новітніх IT-систем. Недостатня підготовка фахівців часто призводить до їхнього спротиву нововведенням та допущенню помилок в роботі, що, відповідно, веде до втрат продуктивності компанії. Складність пошуку та втримання необхідних фахівців, які володіють навичками у сфері цифрових технологій, призводить до суттєвого уповільнення, а часто й унеможлиблює реалізацію цифрових рішень під час бізнес-моделювання.

За усередненими даними, кількість компаній, яких спіткала нестача кваліфікованих кадрів для потреб провадження цифрових бізнес-моделей, сягає від 40% до 60%. За результатами опитування *McKinsey*, близько 70% цифрових трансформацій зазнають невдачі. З-поміж основних причин є опір працівників прийдешнім змінам [42]. При цьому, великі підприємства вважають означену проблему особливо актуальною (72%), у порівнянні із малими і середніми підприємствами (53%) [43].

У рамках досліджуваної проблематики слід згадати і про нові вимоги до управління змінами суб'єктів господарювання, що природно виникли разом із процесами впровадження цифрових технологій у бізнес-моделювання. Управління змінами має відбуватися у контексті мінімізації негативного впливу на операційну діяльність компаній, що включає ефективні комунікації всередині них, планування етапів провадження цифрових бізнес-процесів та їх моніторинг. Аналітичні дані *PwC* [44] вказують на те, що лише 26% керівників вважають свої проєкти з цифрової інтеграції повністю успішними. Більшість менеджерів має справу з проблемами, які знижують результативність роботи бізнесу.

Реалізація цифрових технологій під час бізнес-моделювання компаній спонукає не лише до технічних змін в компаніях, а й культурних. Це вимагає сильної підтримки інноваційного мислення, в першу чергу, з боку керівників, з метою ефективної адаптації компанії до нового, цифрового середовища, провадження та поступу нових цінностей. Імплементация цифрових рішень у бізнес-моделюванні компаній визначає потребу перегляду корпоративної культури компанії, що в середньому відбувається протягом двох — п'яти років.

Серед ризиків слід виділити й те, що розрив між цифровими технологіями та стратегічним розвитком компанії часом призводить до того, що впровадження цифрових технологій стає її самоціллю. Імплементация компаніями цифрових рішень у бізнес-

моделі зазвичай спричинена потребою задовольнити споживчі очікування, які розвиваються разом з еволюціонуванням конкурентного середовища.

У контексті означеного, важливим є дотримання принципу комплексності управління проєктів

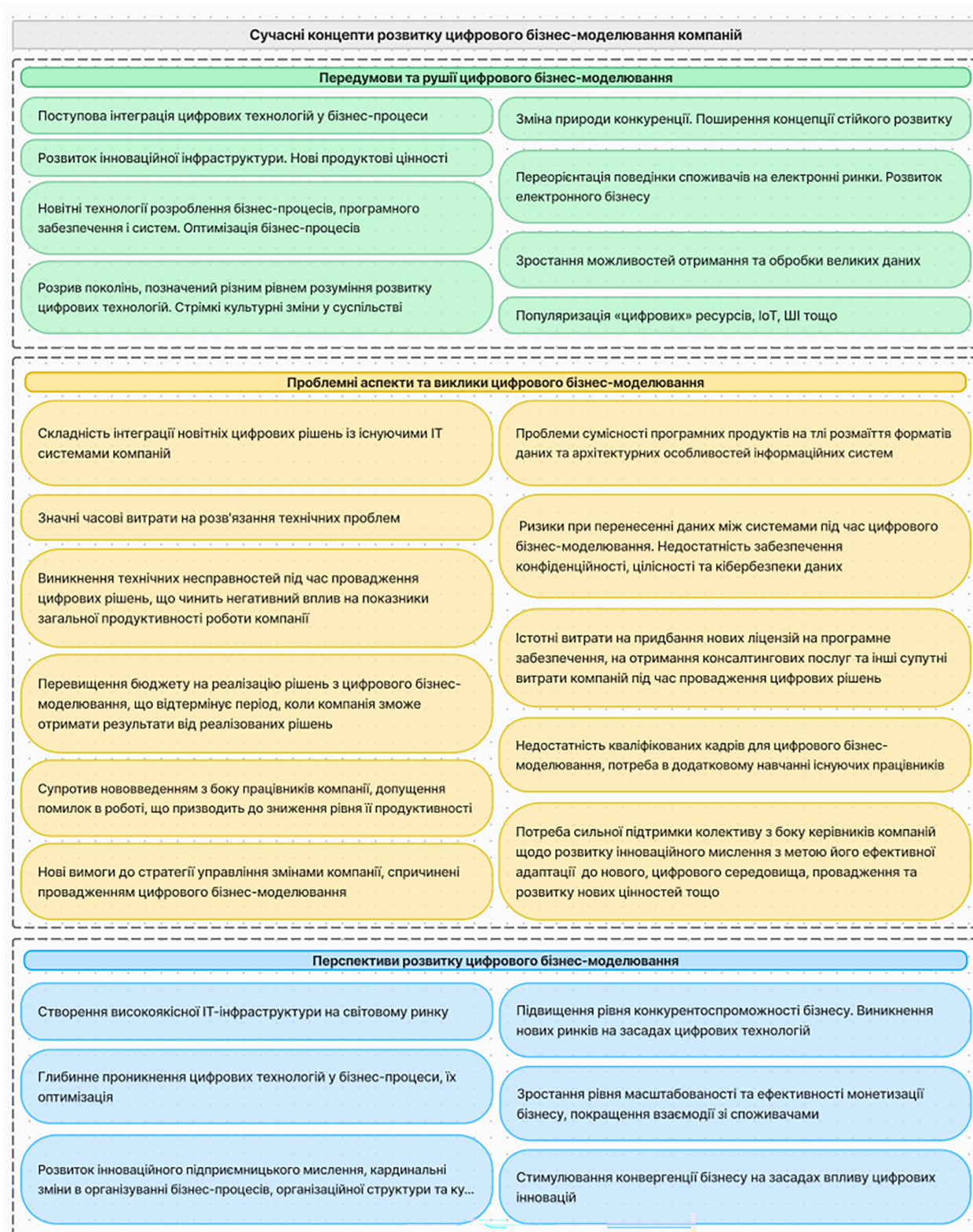


Рис. 2. Сучасні концепти розвитку цифрового бізнес-моделювання компаній
Джерело: сформовано автором

з впровадження цифрових рішень під час бізнес-моделювання, що вимагає обґрунтованого планування та управління ресурсами, координування командами та менеджменту змін. Цифрове бізнес-моделювання характеризується виникненням багатьох неочікуваних технічних та операційних проблем, що визначає потребу розроблення гнучких управлінських рішень.

Цифрове бізнес-моделювання диктує правила гри, змінюючи традиційні для бізнесу вимоги та створюючи новітні перспективи, зокрема:

- поступ високоякісної ІТ-інфраструктури на світовому ринку;
- зростання рівня масштабованості та ефективності монетизації бізнесу, покращення взаємодії зі споживачами, і, відповідно, підвищення рівня конкурентоспроможності компанії;
- виникнення нових ринків на засадах цифрових технологій, стимулювання конвергенції бізнесу;
- глибинне проникнення цифрових технологій у бізнес-процеси, їх оптимізація;
- розвиток інноваційного підприємницького мислення, кардинальні зміни в організуванні бізнес-процесів тощо.

З-поміж перспектив розвитку цифрових технологій, які є визначальними для бізнес-моделювання, слід відзначити: ІІІ й машинне навчання, що покликані забезпечувати автоматизацію та аналітику на якісно новому рівні; ІоТ, який на засадах підключення низки різноманітних пристроїв та систем даватиме змогу компаніям отримувати істотно більший обсяг даних, на підставі чого обґрунтовувати бізнес-рішення; хмарні технології, які сприятимуть скороченню витрат компаній на інфраструктуру; блокчейн, що забезпечить безпеку багатьох бізнес-процесів тощо.

Багатообіцяльними напрямками розвитку цифрового бізнес-моделювання у світі в останні роки вважають: імерсивні технології, персоналізацію і машинне навчання, гуманізацію брендів (цифровий контекст) тощо. Компанії, які активно імплементуватимуть цифрові рішення на засадах таких технологій, матимуть істотні конкурентні переваги у довготривалій перспективі.

Аналізування взаємодії означених вище факторів та особливостей дає підстави стверджувати, що

сприйняття компаніями проблем і викликів щодо провадження цифрового бізнес-моделювання має бути комплексним. Тобто, цей процес необхідно розглядати у комплексі взаємопов'язаних концептів, що даватиме компаніям розуміння своїх проблем у цифровому бізнес-моделюванні не лише з позиції сьогодення, а й зіставляти їх з передумовами виникнення та можливими перспективами. Своєю чергою, це сприятиме глибшому розумінню ними проблем цифрового бізнес-моделювання та обґрунтуванню шляхів підвищення його ефективності.

На основі проведеного дослідження складено комплексну схему сучасних концептів розвитку цифрового бізнес-моделювання (рис. 2).

Цифрове бізнес-моделювання спричиняє глибинні зміни у бізнес-процесах компаній, що сприяє генеруванню ними нових бізнесових рішень. Своєю чергою, нові рішення часто потребують змін чинних бізнес-моделей. В такий спосіб відбувається поступ бізнесу на засадах цифровізації.

Висновки. Результати проведеного дослідження засвідчують, що потенціал цифрових технологій є незліченим, а отже в найближчому майбутті вони розвиватимуться та ставатимуть все більш невіддільними від роботи компаній. Тому, приділення уваги проблемам цифрового бізнес-моделювання сьогодні є нагальним питанням, яке вимагає не лише тактичних рішень, а й стратегічних. Розуміння компаніями проблем і викликів щодо провадження цифрового бізнес-моделювання має визначатися комплексом взаємопов'язаних концептів, який даватиме їм змогу розглядати складні ситуації із цифровим бізнес-моделюванням не лише з локальних позицій, а й зіставляти їх з передумовами виникнення та перспективами розвитку. Застосування авторського підходу до представлення сучасних концептів цифрового бізнес-моделювання, що містить три блоки: передумови і рушії, проблемні аспекти та виклики, перспективи, сприятиме ґрунтовному розумінню цього процесу його учасниками, обґрунтуванню ефективних управлінських тактик, скороченню часу та грошових коштів на реалізацію цифрових рішень в бізнес-моделюванні тощо.

Перспективами для подальшого дослідження за даною проблематикою є розроблення екосистеми цифрового бізнес-моделювання та її драйверів.

Література

1. *Boston Consulting Group*. URL: <https://www.bcg.com> (дата звернення: 15.07.2024).
2. *Gartner*. URL: <https://www.gartner.com/en> (дата звернення: 10.07.2024).
3. *IBM*. URL: <https://www.ibm.com/us-en> (дата звернення: 12.07.2024).
4. Колешня Я. Сучасні цифрові бізнес-моделі: сутність, огляд та особливості. *Підприємництво та інновації*. 2022. № 24. С. 87–91. doi: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/24.14>.
5. Бортнік А. М. Цифрова трансформація бізнес-моделі підприємства. *Стратегія економічного розвитку України*. 2020. Т. 47. С. 16–31. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/19e3c7e3-75d8-4dd1-871a-687d3d1405e1> (дата звернення: 10.07.2024).

6. Caputo S., Pizzi M., Pellegrini M., Dabić M. Digitalization and business models: where are we going? A science map of the field. *Journal of Business Research*. 2021. 123. P. 489–501.
7. Кравченко М. О., Салабай В. О. Роль цифрових трансформацій бізнес-процесів підприємств. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2023. № 26. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/286988> (дата звернення: 10.07.2024).
8. Мрихіна О. Б. 2018. Трансфер технологій з університетів у бізнес-середовище: парадигма, концепція та інструментарій оцінювання. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2018. 440 с.
9. Baden-Fuller C., Haefliger S. Business models and technological innovation. *Long Range Planning*. 2013. 46(6). P. 419–426. doi: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.08.023>.
10. Іванченко Н. О., Кудрицька Ж. В., Рекачинська К. В. Бізнес-моделі в умовах цифрових трансформацій. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2022. Т. 31 (70), № 3. doi: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-3-65>.
11. Шматковська Т., Дзямулич М., Стащук О. Особливості моделювання бізнес-процесів в умовах формування цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2021. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-66>.
12. Voronenko I., Bohush A., Voronenko O. et al. Digital transformation research trends in Ukraine and the world: meta & bibliometric analysis. *Knowledge and Performance Management*. 2024. 8(1). P. 74–90. doi: [https://doi.org/10.21511/kpm.08\(1\).2024.06](https://doi.org/10.21511/kpm.08(1).2024.06).
13. Vaska S., Massaro M., Bagarotto E. M. and Dal Mas F., The digital transformation of business model innovation: A structured literature review. *Frontiers in Psychology*. 2021. Vol. 11. P. 3557.
14. Дубель М. Особливості бізнес-моделей міжнародних компаній сфери цифрової дистрибуції. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. 15. С. 26–35. doi: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.15.3>.
15. Feng Li. The digital transformation of business models in the creative industries: A holistic framework and emerging trends. *Technovation*. 2020. Vol. 92–93. 102012, doi: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2017.12.004>.
16. Barthel P., Fuchs C., Birner B., Hess T. Embedding Digital Innovations in Organizations: A Typology for Digital Innovation Units. *Proceedings of the 15th International Conference on Wirtschaftsinformatik*. 2020. P. 780–795.
17. Bressanelli G., Adrodegari F., Perona M., Saccani N. Exploring How Usage-Focused Business Models Enable Circular Economy through Digital Technologies. *Sustainability*. 2018. 10. doi: <https://doi.org/10.3390/su10030639>.
18. Yizhe Yang, Keheng Xiang, Jinjin Zeng, Norman Au, Baozhen Han, Jiachen Li, Digital transformation paradigm involved in high-star hotels and budget hotels: Sensory and innovation diffusion perspective. *Tourism Management Perspectives*. 2024. 53. 101274. doi: <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2024.101274>.
19. Heubeck T. Managerial capabilities as facilitators of digital transformation? Dynamic managerial capabilities as antecedents to digital business model transformation and firm performance. *Digital Business*. 2023. 3, Issue 1. doi: <https://doi.org/10.1016/j.digbus.2023.100053>.
20. Mendling J., Pentland B. T. & Recker J. Building a complementary agenda for business process management and digital innovation. *European Journal of Information Systems*. 2020. 29(3). P. 208–219. doi: <https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1755207>.
21. Reim W., Åström J., Eriksson O. Implementation of Artificial Intelligence (AI): A Roadmap for Business Model Innovation. *AI*. 2020. 1. P. 180–191. doi: <https://doi.org/10.3390/ai1020011>.
22. Abatecola G., Cristofaro M., Giannetti F., Kask J. How can biases affect entrepreneurial decision making? Toward a behavioral approach to unicorns. *International Entrepreneurship and Management Journal*. 2022. 18 (2). P. 693–711. doi: <https://doi.org/10.1007/s11365-021-00772-4>.
23. Cosenz F., Bivona E. Fostering growth patterns of SMEs through business model innovation. A tailored dynamic business modelling approach. *Journal of Business Research*. 2021. 130. P. 658–669. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.03.003>.
24. Chukhray N., Shakhovska N., Mrykhina O., Lisovska L., Izonin I. Stacking Machine Learning Model for the Assessment of R&D Product's Readiness and Method for Its Cost Estimation. *Mathematics*. 2022. 10. P. 1466. doi: <https://doi.org/10.3390/math10091466>.
25. Ghezzi A., Cavallo A. Agile Business Model Innovation in Digital Entrepreneurship: Lean Startup Approaches. *Journal of Business Research*. 2020. 110. P. 519–537. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.06.013>.
26. Bock M., Wiener M. Towards a taxonomy of digital business models — Conceptual dimensions and empirical illustrations. *ICIS 2017 proceedings*. 2017. P. 1–19.
27. Panda B. K. Application of business model innovation for new enterprises: A case study of digital business using a freemium business model. *Journal of Management Development*. 2020. 39, No. 4. P. 517–524. doi: <https://doi.org/10.1108/JMD-11-2018-0314>.
28. Casadesus-Masanell R., Zhu F. Business model innovation and competitive imitation: The case of sponsor-based business models. *Strategic Management Journal*. 2013. 34 (4). P. 464–482. doi: <https://doi.org/10.1002/smj.2022>.
29. Bini L., Bellucci M., Giunta F. Integrating sustainability in business model disclosure: Evidence from the UK mining industry. *Journal of Cleaner Production*. 2018. 171. P. 1161–1170. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.09.282>.

30. Segovia M., Garcia-Alfaro J. Design. Modeling and Implementation of Digital Twins. *Sensors*. 2022. 22. 5396. doi: <https://doi.org/10.3390/s22145396>.
31. Weking J., Mandalenakis M., Hein A. et al. The impact of blockchain technology on business models — a taxonomy and archetypal patterns. *Electron Markets*. 2020. 30. P. 285–305. doi: <https://doi.org/10.1007/s12525-019-00386-3>.
32. Прогнози щодо розвитку технологій, медіа та телекомунікацій у 2024 році від «Делойт». *Deloitte*. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/about-deloitte/press-releases/deloitte-technology-media-telecom-2024-predictions.html> (дата звернення: 15.07.2024).
33. *Elitweb*. URL: <https://elit-web.ua/ua/blog/> (дата звернення: 03.07.2024).
34. Тренди в digital-маркетингу 2024: як бізнес може ефективно просувати свій продукт в наш час. *Genius*. 2024. URL: <https://genius.space/lab/trendi-v-digital-marketingu-2024-yak-biznes-mozhe-efektivno-prosuvati-svij-produkt-v-nash-chas/> (дата звернення: 03.07.2024).
35. Кушнір Д. Маркетинг у 2024 році: погляд у майбутнє і головні тренди. *Marketer*. 2023. URL: <https://marketer.ua/ua/marketing-in-2024-a-look-into-the-future-and-major-trends/> (дата звернення: 10.07.2024).
36. Role of Big Data in Digital Transformation. *Devico*. 2023. URL: <https://devico.io/blog/role-of-big-data-in-digital-transformation> (дата звернення: 15.06.2024).
37. Bali V. Digital Content Business Models Market Report 2024 (Global Edition). *Cognitive Market Research*. 2024. URL: https://www.cognitivemarketresearch.com/digital-content-business-models-market-report?campaign_source=google_ads&campaign_name=cmr_performance_max7&gad_source=1&gclid=CjwKCAjw2Je1BhAgEiwAp3KY7yghoPiB0OV2gt-diyG5YNFwGT0nFEzVjWSw-f6dHGJ6Ynl-nsrBoCF-AQAvD_BwE (дата звернення: 20.07.2024).
38. Digital transformation — statistics & facts. *Statista*. 2024. URL: <https://www.statista.com/topics/6778/digital-transformation/#topicOverview> (дата звернення: 15.07.2024).
39. *Accenture*. URL: <https://www.accenture.com/us-en> (дата звернення: 10.06.2024).
40. Алгрєн М. 50+ статистики та тенденцій кібербезпеки [оновлення за 2024 р.]. *Website Rating*. URL: <https://www.websiterating.com/uk/blog/research/cybersecurity-statistics-facts/> (дата звернення: 15.06.2024).
41. *Forrester*. URL: <https://www.forrester.com/bold> (дата звернення: 08.06.2024).
42. *McKinsey*. URL: <https://www.mckinsey.com/> (дата звернення: 21.07.2024).
43. Gerrit R., Schneider S., André H. Digital business model types: understanding their mechanisms as recipes to commercialise digital technologies. *International Journal of Innovation Management*. 2022. doi: <https://doi.org/26.10.1142/S1363919622400199>.
44. *Pwc*. URL: <https://www.pwc.com/ua/uk.html> (дата звернення: 20.07.2024).

References

1. *Boston Consulting Group*. URL: <https://www.bcg.com> (access date: 15.07.2024).
2. *Gartner*. URL: <https://www.gartner.com/en> (access date: 10.07.2024).
3. *IBM*. URL: <https://www.ibm.com/us-en> (access date: 12.07.2024).
4. Koleshnia Ya. Suchasni tsyfrovi biznes-modeli: sutnist, ohliad ta osoblyvosti. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii*. 2022. № 24. S. 87–91. doi: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/24.14>.
5. Bortnik A.M. Tsyfrova transformatsiia biznes-modeli pidpriemstva. *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy*. 2020. T. 47. S. 16–31. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/19e3c7e3-75d8-4dd1-871a-687d3d1405e1> (access date: 10.07.2024).
6. Caputo S., Pizzi M., Pellegrini M., Dabić M. Digitalization and business models: where are we going? A science map of the field. *Journal of Business Research*. 2021. 123. P. 489–501.
7. Kravchenko M. O., Salabai V. O. Rol tsyfrovyykh transformatsii biznes-protseviv pidpriemstv. *Ekonomichniy visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu Ukrainy “Kyivskiy politekhnichnyi instytut”*. 2023. № 26. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/286988> (access date: 10.07.2024).
8. Mrykhina O. B. 2018. Transfer tekhnolohii z universytetiv u biznes-seredovyshe: paradyhma, kontseptsiia ta instrumentarii otsiniuvannia. Lviv: Vydavnytstvo Lvivskoi politekhniki, 2018. 440 s.
9. Baden-Fuller C., Haefliger S. Business models and technological innovation. *Long Range Planning*. 2013. 46(6). P. 419–426. doi: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.08.023>.
10. Ivanchenko N. O., Kudrytska Zh. V., Rekachynska K. V. Biznes-modeli v umovakh tsyfrovyykh transformatsii. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Seriya: Ekonomika i upravlinnia*. 2022. T. 31 (70), № 3. doi: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-3-65>.
11. Shmatkovska T., Dziamulych M., Stashchuk O. Osoblyvosti modeliuвання biznes-protseviv v umovakh formuvannia tsyfrovoi ekonomiky. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2021. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-66>.
12. Voronenko I., Bohush A., Voronenko O. et al. Digital transformation research trends in Ukraine and the world: meta & bibliometric analysis. *Knowledge and Performance Management*. 2024. 8(1). P. 74–90. doi: [https://doi.org/10.21511/kpm.08\(1\).2024.06](https://doi.org/10.21511/kpm.08(1).2024.06).
13. Vaska S., Massaro M., Bagarotto E. M. and Dal Mas F. The digital transformation of business model innovation: A structured literature review. *Frontiers in Psychology*. 2021. Vol. 11. P. 3557.

14. Dubel M. Osoblyvosti biznes-modelei mizhnarodnykh kompanii sfery tsyfrovoy dystrybutsii. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seriya: Ekonomika*. 2023. 15. S. 26–35. doi: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.15.3>.
15. Feng Li. The digital transformation of business models in the creative industries: A holistic framework and emerging trends. *Technovation*. 2020. Vol. 92–93. 102012, doi: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2017.12.004>.
16. Barthel P., Fuchs C., Birner B., Hess T. Embedding Digital Innovations in Organizations: A Typology for Digital Innovation Units. *Proceedings of the 15th International Conference on Wirtschaftsinformatik*. 2020. P. 780–795.
17. Bressanelli G., Adrodegari F., Perona M., Saccani N. Exploring How Usage-Focused Business Models Enable Circular Economy through Digital Technologies. *Sustainability*. 2018. 10. doi: <https://doi.org/10.3390/su10030639>.
18. Yizhe Yang, Keheng Xiang, Jinjin Zeng, Norman Au, Baozhen Han, Jiachen Li, Digital transformation paradigm involved in high-star hotels and budget hotels: Sensory and innovation diffusion perspective. *Tourism Management Perspectives*. 2024. 53. 101274. doi: <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2024.101274>.
19. Heubeck T. Managerial capabilities as facilitators of digital transformation? Dynamic managerial capabilities as antecedents to digital business model transformation and firm performance. *Digital Business*. 2023. 3, Issue 1. doi: <https://doi.org/10.1016/j.digbus.2023.100053>.
20. Mendling J., Pentland B. T. & Recker J. Building a complementary agenda for business process management and digital innovation. *European Journal of Information Systems*. 2020. 29(3). P. 208–219. doi: <https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1755207>.
21. Reim W., Åström J., Eriksson O. Implementation of Artificial Intelligence (AI): A Roadmap for Business Model Innovation. *AI*. 2020. 1. P. 180–191. doi: <https://doi.org/10.3390/ai1020011>.
22. Abatecola G., Cristofaro M., Giannetti F., Kask J. How can biases affect entrepreneurial decision making? Toward a behavioral approach to unicorns. *International Entrepreneurship and Management Journal*. 2022. 18 (2). P. 693–711. doi: <https://doi.org/10.1007/s11365-021-00772-4>
23. Cosenz F., Bivona E. Fostering growth patterns of SMEs through business model innovation. A tailored dynamic business modelling approach. *Journal of Business Research*. 2021. 130. P. 658–669. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.03.003>.
24. Chukhray N., Shakhovska N., Mrykhina O., Lisovska L., Izonin I. Stacking Machine Learning Model for the Assessment of R&D Products Readiness and Method for Its Cost Estimation. *Mathematics*. 2022. 10. P. 1466. doi: <https://doi.org/10.3390/math10091466>
25. Ghezzi A., Cavallo A. Agile Business Model Innovation in Digital Entrepreneurship: Lean Startup Approaches. *Journal of Business Research*. 2020. 110. P. 519–537. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.06.013>.
26. Bock M., Wiener M. Towards a taxonomy of digital business models — Conceptual dimensions and empirical illustrations. *ICIS 2017 proceedings*. 2017. P. 1–19.
27. Panda B.K. Application of business model innovation for new enterprises: A case study of digital business using a freemium business model. *Journal of Management Development*. 2020. 39, No. 4. P. 517–524. doi: <https://doi.org/10.1108/JMD-11-2018-0314>.
28. Casadesus-Masanell R., Zhu F. Business model innovation and competitive imitation: The case of sponsor-based business models. *Strategic Management Journal*. 2013. 34 (4). P. 464–482. doi: <https://doi.org/10.1002/smj.2022>.
29. Bini L., Bellucci M., Giunta F. Integrating sustainability in business model disclosure: Evidence from the UK mining industry. *Journal of Cleaner Production*. 2018. 171. P. 1161–1170. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.09.282>.
30. Segovia M., Garcia-Alfaro J. Design, Modeling and Implementation of Digital Twins. *Sensors*. 2022. 22. 5396. doi: <https://doi.org/10.3390/s22145396>.
31. Weking J., Mandalenakis M., Hein A. et al. The impact of blockchain technology on business models — a taxonomy and archetypal patterns. *Electron Markets*. 2020. 30. P. 285–305. doi: <https://doi.org/10.1007/s12525-019-00386-3>.
32. Prohnozy shchodo rozvytku tekhnolohii, media ta telekomunikatsii u 2024 rotsi vid “Deloit”. *Deloitte*. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/about-deloitte/press-releases/deloitte-technology-media-telecom-2024-predictions.html> (access date: 15.07.2024).
33. Elitweb. URL: <https://elit-web.ua/ua/blog/> (access date: 03.07.2024).
34. Trendy v digital-marketynhu 2024: yak biznes mozhe efektyvno prosuvaty svii produkt v nash chas. *Genius*. 2024. URL: <https://genius.space/lab/trendi-v-digital-marketingu-2024-yak-biznes-mozhe-efektivno-prosuвати-svij-produkt-v-nash-chas/> (access date: 03.07.2024).
35. Kushnir D. Marketynh u 2024 rotsi: pohliad u maibutnie i holovni trendy. *Marketer*. 2023. URL: <https://marketer.ua/ua/marketing-in-2024-a-look-into-the-future-and-major-trends/> (access date: 10.07.2024).
36. Role of Big Data in Digital Transformation. *Devico*. 2023. URL: <https://devico.io/blog/role-of-big-data-in-digital-transformation> (access date: 15.06.2024).
37. Bali V. Digital Content Business Models Market Report 2024 (Global Edition). *Cognitive Market Research*. 2024. URL: https://www.cognitivemarketresearch.com/digital-content-business-models-market-report?campaign_source=google_ads&campaign_name=cmr_performance_max7&gad_source=1&gclid=CjwKCAjw2Je1BhAgEiwAp3KY7yghoPiB0OV2gt-diyG5YNFwGT0nFEzVjWSw-f6dHGJ6Ynl-nsbrBoCF-AQAvD_BwE (access date: 20.07.2024).

38. Digital transformation — statistics & facts. *Statista*. 2024. URL: <https://www.statista.com/topics/6778/digital-transformation/#topicOverview> (access date: 15.07.2024).
39. *Accenture*. URL: <https://www.accenture.com/us-en> (access date: 10.06.2024).
40. Alhren M. 50+ statystyky ta tendentsii kiberbezpeky [onovlennia za 2024 r.]. *Website Rating*. URL: <https://www.websiterating.com/uk/blog/research/cybersecurity-statistics-facts/> (access date: 15.06.2024).
41. *Forrester*. URL: <https://www.forrester.com/bold> (access date: 08.06.2024).
42. *McKinsey*. URL: <https://www.mckinsey.com/> (access date: 21.07.2024).
43. Gerrit R., Schneider S., André H. Digital business model types: understanding their mechanisms as recipes to commercialise digital technologies. *International Journal of Innovation Management*. 2022. doi: <https://doi.org/26.10.1142/S1363919622400199>.
44. *Pwc*. URL: <https://www.pwc.com/ua/uk.html> (access date: 20.07.2024).

УДК 338.45:330.341.1(1-4)

Кукоба Володимир Павлович

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри бізнес-економіки і підприємництва
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана*

Kukoba Volodymyr

*Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor at the Department of Business Economics and Entrepreneurship
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
ORCID: 0000-0003-3107-6000*

Осокін Геннадій Валерійович

*магістр бізнес-адміністрування
Науково-навчальний інститут бізнес-освіти імені Анатолія Поручника
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана*

Osokin Gennady

*Master of Business Administration
Scientific and Educational Institute of
Business Education named after Anatoliy Poruchnyk of
Kyiv National University of Economics named after Vadym Hetman
ORCID: 0009-0006-2670-7524*

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-7-10109

**АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ
СМАРТ-ВИРОБНИЦТВ У ПРОВІДНИХ
ДЕРЖАВАХ СВІТУ**

**CURRENT PROBLEMS OF THE DEVELOPMENT
OF SMART INDUSTRIES IN THE LEADING
COUNTRIES OF THE WORLD**

Анотація. Вступ. Сучасний світ характеризується стрімким розвитком цифрових технологій, серед яких смарт-технології займають провідне місце. Смарт-виробництва, які поєднують автоматизацію, Інтернет речей (IoT), великі дані (Big Data), штучний інтелект (AI) та інші цифрові інструменти, стають невід'ємною частиною економічного розвитку провідних держав світу. Вони забезпечують підвищення ефективності виробництва, зниження витрат, покращення якості продукції та більш гнучке реагування на змінювані ринкові умови. Однак, попри значний потенціал смарт-виробництва, існує низка актуальних проблем, які гальмують їх розвиток. Серед них можна виділити: технологічні виклики, що стосуються інтеграції різних систем; кадрові питання, пов'язані із потребою у висококваліфікованих фахівцях; економічні аспекти, викликані високою вартістю створення старт-підприємств; соціальні виклики, що пов'язані із скороченням робочих місць у традиційних секторах економіки; регуляторні та правові бар'єри, що виникають через відсутність єдиних стандартів та норм для смарт-виробництва. Таким чином, дослідження актуальних проблем розвитку смарт-виробництва у провідних державах світу має важливе значення для розуміння шляхів подолання зазначених викликів та розробки ефективних стратегій впровадження інновацій.

Мета. Розгляд та аналіз поняття «смарт-виробництво» та всебічний аналіз напрямів та проблем розвитку смарт-виробництва у провідних державах світу; порівняння підходів до розвитку смарт-виробництва у різних країнах на прикладі кейсів провідних компаній світу та виявлення перспектив їх подальшого розвитку.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що провадять свої науково-практичні дослідження в галузі розвитку цифрових технологій та створення смарт-виробництва, напрямів їх розвитку та отриманих результатів; 2) дослідження консалтингових агенцій та професійних асоціацій, які займаються питаннями інтеграції смарт-виробництва в національну економіку; 3) аналіз даних офіційних сайтів компаній щодо впровадження елементів смарт-виробництва у свою операційну діяльність та отримані результати.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: теоретичного узагальнення та групування (для класифікації смарт-виробництв, а також огляду підходів країн-лідерів у впровадженні смарт-технологій; формалізації, аналізу та синтезу (для узагальнення досвіду провідних компаній світу, які активно займаються створенням і впровадженням смарт-виробництв, а також аналізу кейсів впровадження смарт-технологій в українському бізнесі); систематизації та логічного узагальнення результатів (формулювання висновків).

Результати. Досліджено поняття «смарт-виробництво» та типологію сучасних смарт-виробництв; проаналізовано проблеми та перспективи смарт-виробництв у провідних країнах світу, на прикладі Німеччини, США, Китаю, Японії та Південної Кореї. Розглянуто конкретні кейси компаній, таких як Siemens, General Electric, Honeywell щодо впровадження смарт-технологій та побудову смарт-виробництв. Проведено огляд кейсів українських компаній, які запроваджують в своїй діяльності смарт-технології, що відповідають викликам часу та спрямовані на планомірну побудову сучасних смарт-виробництв світового рівня. Узагальнено виклики, з якими стикаються компанії при побудові смарт-виробництв, а саме інтеграція систем, потреба у висококваліфікованих кадрах, високі витрати на стартапи, соціальні проблеми через скорочення робочих місць та відсутність єдиних регуляторних норм. Визначено перспективи розвитку смарт-виробництв в глобальному економічному середовищі.

Перспективи. Подальші дослідження даної теми доцільно спрямовувати на вивчення економічних та соціальних аспектів впровадження смарт-виробництв; аналіз характеру зміни бізнес-моделей та ланцюгів постачань у смарт-виробництвах; порівняння стратегій розвитку смарт-виробництв у різних країнах світу з акцентом на екологічні аспекти впровадження смарт-технологій.

Ключові слова: смарт-виробництво, цифрові технології, індустрія 4.0, смарт-технології.

Summary. Introduction. The modern world is characterized by the rapid development of digital technologies, among which smart technologies occupy a leading place. Smart manufacturing, which combines automation, the Internet of Things (IoT), big data (Big Data), artificial intelligence (AI) and other digital tools, is becoming an integral part of the economic development of the world's leading countries. They provide increased production efficiency, lower costs, improved product quality, and more flexible response to changing market conditions. However, despite the significant potential of smart manufacturing, there are a number of current problems that inhibit their development. Among them, we can highlight: technological challenges related to the integration of various systems; personnel issues related to the need for highly qualified specialists; economic aspects caused by the high cost of creating start-up enterprises; social challenges associated with the reduction of jobs in traditional sectors of the economy; regulatory and legal barriers arising from the lack of uniform standards and norms for smart manufacturing. Thus, the study of the current problems of the development of smart industries in the leading countries of the world is important for understanding the ways to overcome these challenges and to develop effective strategies for the introduction of innovations.

Purpose. Review and analysis of the concept of "smart production" and a comprehensive analysis of directions and problems of the development of smart production in the leading countries of the world; comparison of approaches to the development of smart manufacturing in different countries using the case studies of the world's leading companies and identification of prospects for their further development.

Materials and methods. The research materials are: 1) the works of domestic and foreign authors who conduct their scientific and practical research in the field of digital technology development and the creation of smart industries, directions of their development and the results obtained; 2) research of consulting agencies and professional associations dealing with issues of integration of smart industries into national economies; 3) analysis of data from official websites of companies regarding the implementation of elements of smart production in their operational activities and the results obtained.

In the process of carrying out the research, the following scientific methods were used: theoretical generalization and grouping (for the classification of smart industries, as well as a review of the approaches of the leading countries in the implementation of smart technologies; formalization, analysis and synthesis (for the generalization of the experience of the world's leading companies that are actively engaged creation and implementation of smart industries, as well as analysis of cases of implementation of smart technologies in Ukrainian business); systematization and logical generalization of results (formulation of conclusions).

Results. The concept of "smart production" and the typology of modern smart production were studied; analyzed the problems and prospects of smart manufacturing in the leading countries of the world, using the example of Germany, the USA, China, Japan and South Korea. Specific cases of companies such as Siemens, General Electric, Honeywell regarding the introduction of smart technologies and the construction of smart factories are considered. A review of cases of Ukrainian companies that introduce smart technologies in their activities, which meet the challenges of the times and are aimed at the planned construction of modern world-class smart factories, has been reviewed. The challenges that companies face when building smart factories are summarized, namely system integration, the need for highly qualified personnel, high start-up costs, social problems due to the reduction of jobs and the lack of uniform regulatory standards. The prospects for the development of smart industries in the global economic environment are determined.

Discussion. Further research on this topic should be directed to the study of the economic and social aspects of the implementation of smart production; analysis of the nature of changes in business models and supply chains in smart manufacturing; comparison of strategies for the development of smart industries in different countries of the world with an emphasis on the environmental aspects of the implementation of smart technologies.

Key words: smart production, digital technologies, Industry 4.0, smart technologies.

Постановка проблеми. Сучасний світ характеризується стрімким розвитком цифрових технологій, серед яких смарт-технології займають провідне місце. Смарт-виробництва, які поєднують автоматизацію, Інтернет речей (IoT), великі дані (Big Data), штучний інтелект (AI) та інші цифрові інструменти, стають невід'ємною частиною економічного розвитку провідних держав світу. Вони забезпечують підвищення ефективності виробництва, зниження витрат, покращення якості продукції та більш гнучке реагування на змінювані ринкові умови. Однак, попри значний потенціал смарт-виробництв, існує низка актуальних проблем, які гальмують їх розвиток. Серед них можна виділити: технологічні виклики, що стосуються інтеграції різних систем; кадрові питання, пов'язані із потребою у висококваліфікованих фахівцях, здатних працювати з новими технологіями; економічні аспекти, викликані високою вартістю створення старт-підприємств особливо для малого та середнього бізнесу; соціальні виклики, що пов'язані із скороченням робочих місць у традиційних секторах економіки; регуляторні та правові бар'єри, що виникають через відсутність єдиних стандартів та регуляторних норм для смарт-виробництв. Таким чином, дослідження актуальних проблем розвитку смарт-виробництв у провідних державах світу має важливе значення для розуміння шляхів подолання зазначених викликів та розробки ефективних стратегій впровадження інновацій. Це дозволить не тільки підвищити конкурентоспроможність національних економік, але й сприятиме сталому розвитку глобальної економіки в цілому.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Цифрова трансформація бізнесу, яка набуває свого активного розвитку у світі все частіше стає об'єктом наукових досліджень. Процесу переходу до Індустрії 5.0, її взаємозв'язку із попередньою — четвертою промисловою індустрією, та ключовим напрямом такої трансформації приділено увагу у наукових працях за авторством: Європейської Комісії, Остергаарда Е.Х, консалтингових компаній Deloitte, IT-enterprises [1; 2] У 2016 році «Індустрія 4.0» була основною темою Всесвітнього економічного форуму у 2016 році, заснованого К.Швабом, де саме ним було подано концепцію цифрової трансформації бізнесу і світу [3]. Оскільки вона відбувається на даний момент часу і визначає нові тренди розвитку суспільства, обумовлює нові технології управління, у виробничому сегменті економік світу активно розвиваються смарт-виробництва, які фактично змінюють підхід до створення цінності та стають рушійною силою трансформації бізнес-моделей компаній. Так питаннями розвитку смарт-виробництв в контексті цифрову трансформації промислового сегменту займаються такі науковці як: О.А. Бурбело, Мезенбург, Д. Тапскотт, А.Зубкова, Дергачова Г.М, Колешня Я., К. Шваб П. Крей, А. МакАфі, А. Ману, Д. Ніл. Слід зазначити, що наразі продовжується наукова дискусія

стосовно напрямів розвитку смарт-виробництв в провідних економіках світу через призму п'ятої промислової революції як наступного етапу чи всебічного поліпшення Індустрії 4.0. Зокрема, у роботах таких авторів як Трапа Т.А., Рупперта Т., Айгнера Г., Абоні Дж. [3; 4; 5]. За результатами аналізу літературних джерел можна дійти висновку про недостатню чіткість поняття смарт-виробництва та необхідність узагальнення проблем та перспектив розвитку смарт-виробництв у різних країнах світу, що є критично важливим у сучасних умовах глобальної конкуренції.

Метою статті є розгляд та аналіз поняття «смарт-виробництво» та всебічний аналіз напрямів та проблем розвитку смарт-виробництв у провідних державах світу; порівняння підходів до розвитку смарт-виробництв у різних країнах на прикладі кейсів провідних компаній світу та виявлення перспектив їх подальшого розвитку.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що провадять свої науково-практичні дослідження в галузі розвитку цифрових технологій та створення смарт-виробництв, напрямів їх розвитку та отриманих результатів; 2) дослідження консалтингових агенцій та професійних асоціацій, які займаються питаннями інтеграції смарт-виробництв в національні економіки; 3) аналіз даних офіційних сайтів компаній щодо впровадження елементів смарт-виробництва у свою операційну діяльність та отримані результати.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: теоретичного узагальнення та групування (для класифікації смарт-виробництв, а також огляду підходів країн-лідерів у впровадженні смарт-технологій; формалізації, аналізу та синтезу (для узагальнення досвіду провідних компаній світу, які активно займаються створенням і впровадженням смарт-виробництв, а також аналізу кейсів впровадження смарт-технологій в українському бізнесі); систематизації та логічного узагальнення результатів (формулювання висновків).

Виклад основного матеріалу. Поняття «розумна фабрика» (Smart Factory), «розумне виробництво» (Smart Manufacturing), «фабрика майбутнього» (Factory of the Future) з'явилися останніми роками і часто нещодавно використовуються як синоніми.

Національний інститут стандартів і технологій США (NIST) визначає термін Smart Manufacturing так: це «повністю інтегровані корпоративні виробничі системи, які здатні в реальному масштабі часу реагувати на мінливі умови виробництва, вимоги мереж поставок і задовольняти потреби клієнтів» [6]. У цьому визначенні головне: «в реальному масштабі часу», тобто максимально оперативно, досягаються названі цілі за рахунок інтенсивного і всеосяжного використання інформаційних технологій і кіберфізичних систем на всіх етапах виробництва продукції та її поставки.

«Розумне виробництво», поряд з Промисловим Інтернетом Речей, лежить в основі Індустрії 4.0 (Industry 4.0). Таку назву отримала програма німецького уряду з розвитку високих технологій. Характерна риса Індустрії 4.0 — повністю автоматизовані виробництва, на яких керівництво всіма процесами здійснюється в реальному масштабі часу і з урахуванням мінливих зовнішніх умов.

Так, згідно підходу консалтингової компанії IT-Enterprise, яка при класифікації смарт-виробництв застосовує підхід Е. Філосо, координатора ІКТ-проектів в сьомій рамковій програмі Європейського Союзу з науково-технічного співробітництва, фабрики майбутнього можна поділити на три основних типи — цифрові (Digital), «розумні» (Smart) і віртуальні (Virtual), особливості яких подано на рис. 1.

За різними оцінками зазначається, що потенціал зростання світового ринку «фабрик майбутнього» величезний. Обсяг ринку цифрових фабрик (PLM-системи, адитивні технології, апаратне і числове програмне забезпечення, верстати тощо) досягне, за різними оцінками, 740 млрд доларів до 2035 року. Обсяг ринку «розумних фабрик» — 1,35 трлн доларів. За віртуальним фабрикам експерти очікують зростання в майже 1,5 трлн. [8]. При цьому, за оцінками фахівців McKinsey & Co до 2025 р., технологіями IIoT буде

охоплено від 80% до 100% світової обробної промисловості [9], а капіталізація ринку Індустрії 4.0 до 2024 року може сягнути 156,6 млрд дол. при очікуваних середньорічних темпах зростання у 16,9% [10].

Підводячи підсумок, слід зазначити, що перехід вже працюючих підприємств на нові принципи планування, виробництва, поставок і післяпродажного обслуговування продукції буде здійснюватися поступово і з максимальним використанням вже наявних виробничих активів. Послідовність переходу істотно залежить від специфіки роботи підприємства і доступності нових технологій. Наразі у світі існують різні підходи до розбудови смарт-індустрії, які враховують специфіку їх минулого розвитку («path dependence»), особливості гео економічного позиціонування, розвитку сфери НДДКР, інституційного середовища тощо. Лідери у створенні смарт-виробництва знаходяться переважно серед розвинених країн, які активно впроваджують новітні технології в свої виробничі процеси. Серед таких країн можна виділити:

1. Німеччина. Виступає лідером у сфері Індустрії 4.0, активно впроваджуючи автоматизацію, робототехніку, IoT та штучний інтелект операційних процесах провідних компаній. За даними Німецької асоціації машинобудування та виробничих технологій (VDMA), до 2023 року понад 85% виробничих

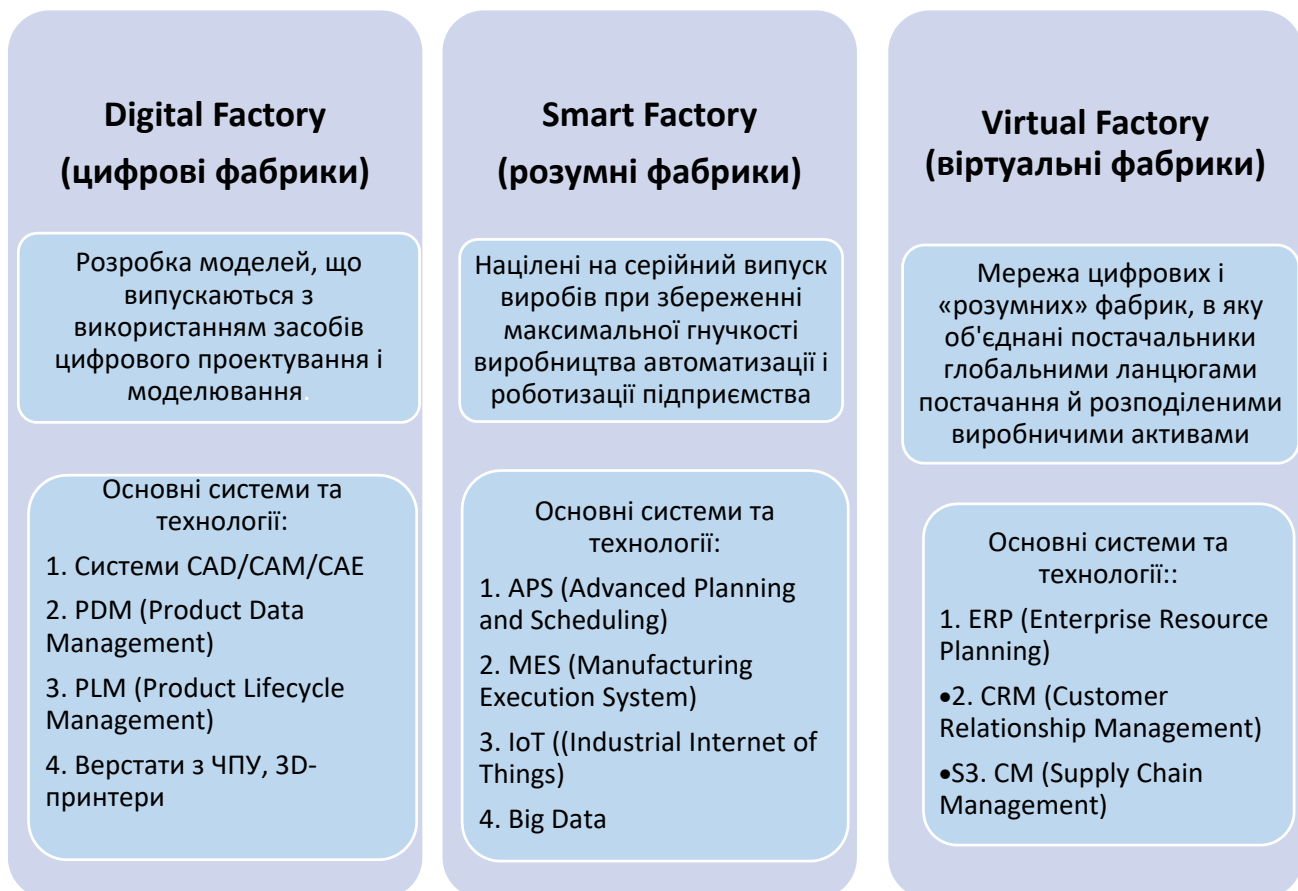


Рис. 1. Типологія сучасних смарт-виробництв
Джерело: розроблено Осокіним Г.В. на основі [2; 4; 5; 6; 7]

підприємств у Німеччині мали впроваджені технології Індустрії 4.0. У 2022 році ринок смарт-виробництва у Німеччині оцінювався у 12 мільярдів євро [11; 12].

2. США. Завдяки потужній базі високотехнологічних компаній та значним інвестиціям у дослідження та розробки, американські виробничі підприємства активно використовують автоматизацію, великі дані, штучний інтелект та Іо Т. У 2023 році США інвестували понад 100 мільярдів доларів у розвиток смарт-виробництва. За даними Міжнародної федерації робототехніки (IFR), у 2022 році в США було встановлено близько 35 тисяч нових промислових роботів [6].

3. Китай. Активно розвиває смарт-виробництва в рамках своєї стратегії «Made in China 2025», яка спрямована на модернізацію виробничої бази країни. Китайські підприємства активно впроваджують робототехніку, автоматизацію та цифрові технології. У 2022 році Китай встановив понад 140 тисяч промислових роботів, що становить майже 50% від загальносвітового обсягу. За даними China Association for Science and Technology, ринок смарт-виробництва у Китаї у 2023 році оцінювався у 300 мільярдів юанів (близько 46 мільярдів доларів) [13].

4. Японія. Виступає лідером у галузі робототехніки та автоматизації виробничих процесів. У 2022 році в Японії було встановлено понад 55 тисяч нових промислових роботів, що робить її другим за обсягом ринком робототехніки у світі. Японський уряд планує інвестувати понад 2 трильйони єн (близько 18 мільярдів доларів) у розвиток смарт-виробництва до 2025 року [11].

5. Південна Корея. Країна відома своїми інноваціями у галузі електроніки, автомобілебудування та інших високотехнологічних галузях.

У 2022 році Південна Корея встановила близько 30 тисяч нових промислових роботів. За даними Корейської асоціації робототехніки, ринок смарт-виробництва у країні у 2023 році оцінювався у 15 трильйонів корейських вон (близько 13 мільярдів доларів) [14].

Ці країни активно інвестують у розвиток смарт-виробництва та є лідерами у впровадженні передових технологій у виробничі процеси. У категорії країн-лідерів Україна посіла 21-ше місце серед 100 країн світу. А в рейтингу за технологічними компетенціями — 8-ме! Такий результат оприлюднено в щорічному дослідженні Global Skill Report 2022 від Coursera [15; 16]. В цілому в Україні ситуація з формуванням та реалізацією стратегічних підходів щодо розбудови смарт-промисловості поки що складається не найкращим чином. Причина цього полягає у проблемах з інноваціями, пов'язаних з у цілому несприятливим інституційним середовищем і низькими інвестиціями у НДДКР, що суттєво поглиблено станом війни. Наслідком чого є, в тому числі, слабкі позиції держави у світі за індексом розвитку ІСТ [17; 18].

Цікавим з точки зору досягнення цілей дослідження є аналіз кейсів провідних компаній світу щодо конкретних рішень, які реалізовані в їх бізнес-системах (табл. 1).

Перелік компаній, поданих у табл. 1, є лідерами у впровадженні смарт-технологій у виробничі процеси як у своїх системах, так і пропонуючи смарт-рішення для бізнесів по всьому світові, забезпечуючи ефективність, гнучкість та продуктивність виробництва у глобальному масштабі.

В Україні розвиток смарт-виробництва активно набирає обертів, хоча ще не досяг такого масштабу, як у провідних державах світу. Хоча слід зазначити, що вже є певне просування у сприятливому розвитку смарт промисловості за ініціативою «знизу». Зокрема, у 2016 р. Асоціацією підприємств промислової автоматизації України (АППАУ) спільно з Асоціацією інноваційного розвитку України засновано рух «Індустрія 4.0 в Україні» [19], до якої увійшло близько 60 компаній, серед яких більшість знаних брендів провідні системних інтеграторів, ІТ-компаній та близько 10 замовників, зокрема «АрселорМіттал Кривий Ріг», Interpipe, Миронівський Хлібопродукт (МХП). В табл. 2 представлено узагальнений досвід застосування смарт-технологій в діяльності промислових лідерів України.

Наведені в табл. 2 компанії, активно використовують сучасні технології для цифровізації та автоматизації своїх виробничих процесів, що дозволяє їм підвищувати ефективність, знижувати витрати та забезпечувати високу якість продукції. Так, Interpipe В 2020 році Interpipe інвестувала понад 11 мільйонів доларів у модернізацію виробництва, впроваджуючи автоматизовані системи контролю якості та ІоТ технології для підвищення ефективності виробничих процесів. За інформацією компанії МХП, у розвиток смарт-технологій було інвестовано понад 50 мільйонів доларів у розвиток смарт-фермерства та впровадження автоматизованих систем управління виробництвом, що дозволило підвищити продуктивність на 20% та знизити витрати на 15%. Завдяки впровадженню смарт технологій на «АрселорМіттал Кривий Ріг», енергоспоживання знизилося на 10–15%, продуктивність праці зросла на 20%, а обсяги промислових відходів зменшилися на 25%. Оптимізація логістики дозволила знизити витрати на транспортування на 10%, а частка браку в продукції зменшилася на 30%, покращуючи її якість та конкурентоспроможність.

Поряд із позитивними зрушеннями в структурі промисловості та глобальних ланцюгів постачання, створення смарт-виробництва супроводжується рядом проблем, які є характерними для різних країн світу. Серед основних можна назвати такі:

1. Технологічні проблеми, пов'язані зі складністю інтеграції різних систем та технологій: Впровадження смарт виробництва вимагає інтеграції різноманітних технологій, таких як Інтернет речей (ІоТ), штучний інтелект (AI), великі дані (Big Data), авто-

Таблиця 1

Топ-10 компаній світу, які активно займаються створенням і впровадженням смарт-виробництв

№	Назва компанії	Країна	Основні пріоритети та напрями розвитку смарт-виробництва
1	Siemens AG	Німеччина	Siemens є глобальним лідером у сфері автоматизації та цифровізації виробничих процесів. Компанія пропонує рішення для Індустрії 4.0, включаючи програмне забезпечення для управління виробництвом, IoT платформи та промислові роботи.
2	General Electric (GE)	США	GE активно впроваджує смарт-виробництва через свою платформу Predix, яка об'єднує інтернет речей (IoT), великі дані та штучний інтелект для підвищення ефективності виробничих процесів
3	Honeywell International Inc.	США	Honeywell розробляє передові технології автоматизації та контролю для смарт-виробництв, включаючи програмне забезпечення для оптимізації виробничих процесів, управління енергією та безпекою.
4	ABB Ltd.	Швейцарія	ABB є одним із провідних постачальників робототехніки та автоматизованих рішень для виробничих підприємств. Компанія пропонує роботизовані системи, програмне забезпечення для управління виробництвом та IoT платформи.
5	Fanuc Corporation	Японія	Fanuc є світовим лідером у галузі робототехніки та автоматизації. Компанія виробляє промислові роботи, ЧПК верстати та програмне забезпечення для автоматизації виробничих процесів.
6	Schneider Electric	Франція	Schneider Electric спеціалізується на енергоменеджменті та автоматизації. Компанія пропонує рішення для смарт-виробництв, включаючи програмне забезпечення для управління енергією, автоматизацію та IoT платформи.
7	Bosch	Німеччина	Bosch активно впроваджує технології Індустрії 4.0, пропонуючи рішення для автоматизації виробничих процесів, робототехніки та IoT. Компанія також розробляє програмне забезпечення для управління виробництвом та аналітики даних.
8	Mitsubishi Electric	Японія	Mitsubishi Electric є провідним постачальником рішень для автоматизації виробничих процесів, включаючи робототехніку, ЧПК верстати та програмне забезпечення для управління виробництвом.
9	Rockwell Automation	США	Rockwell Automation спеціалізується на промисловій автоматизації та інформаційних технологіях. Компанія пропонує рішення для автоматизації виробництва, управління процесами та IoT платформи.
10	Yaskawa Electric Corporation	Японія	Yaskawa є провідним виробником робототехніки та систем автоматизації. Компанія розробляє промислові роботи, програмне забезпечення для управління виробництвом та IoT рішення для смарт-виробництв.

Джерело: систематизовано Осокіним Г.В. на основі [10; 11; 12; 13; 14; 18]

матимізація та робототехніка. Це може бути складно через несумісність різних систем та необхідність створення єдиної платформи для управління виробничими процесами. При цьому високий рівень цифровізації збільшує ризики кіберзагроз. Забезпечення безпеки даних та захист від кібератак є критично важливими, але водночас складними завданнями.

2. Економічні проблеми стосуються необхідності високих початкових інвестицій та певної економічної невизначеності щодо майбутньої окупності інвестицій та стабільності бізнес-моделей.

3. Соціальні проблеми пов'язані з можливим опором з боку працівників через страх втратити роботу або через необхідність перенавчання. Автоматизація та роботизація можуть призводити до скорочення робочих місць у традиційних виробництвах, що викликає соціальну напругу.

4. Проблема швидкої адаптації та навчання персоналу. Смарт виробництва вимагають висококваліфікованих працівників зі знаннями в галузі IT, авто-

матимізації та управління даними. Швидкий розвиток технологій вимагає постійного оновлення знань та навичок працівників, що потребує часу та ресурсів.

5. Регуляторні та правові проблеми стосуються недосконалого законодавчого регулювання. Розвиток смарт виробництв випереджає розвиток законодавчої бази, що може створювати правові колізії та невизначеність. При цьому законодавче регулювання захисту даних та конфіденційності може бути недостатньо розроблене або відрізнятись в різних країнах, що ускладнює міжнародну співпрацю.

6. Інфраструктурні проблеми пов'язані з недостатньо розвиненою цифровою інфраструктурою, яка необхідна для налагодження надійної та швидкої цифрової комунікації, включаючи доступ до високошвидкісного Інтернету та сучасних дата-центрів. У багатьох регіонах світу така інфраструктура поки що не розвинена належним чином.

Зважаючи на ці проблеми, компанії та уряди повинні співпрацювати для розробки стратегій, які б

Таблиця 2

Досвід застосування смарт-технологій в діяльності промислових лідерів України

Назва компанії та сфера діяльності	Основні елементів смарт-виробництва, реалізовані в компанії
<p>Interpipe Виробництво сталевих труб та залізничних коліс</p>	<p>Автоматизовані системи управління виробництвом (MES): забезпечення безперервного моніторингу виробничих ліній та швидкого реагування на будь-які відхилення від стандартних параметрів використовуються для моніторингу та управління виробничими процесами в режимі реального часу; мета — оптимізація виробничого циклу, зменшення часу простоїв та підвищувати продуктивність.</p> <p>Інтернет речей (IoT): використовуються збору та аналізу даних з різних виробничих пристроїв та сенсорів; мета — запобігати аваріям та знижувати витрати на ремонт.</p> <p>Автоматизовані системи контролю якості: використовує автоматизовані системи ультразвукової дефектоскопії для перевірки якості труб та залізничних коліс; мета — забезпечувати високу точність та швидкість перевірки продукції на відповідність стандартам якості.</p> <p>Роботизовані виробничі лінії: використання роботів для виконання рутинних та небезпечних операцій на виробничих лініях дозволяє, наприклад, для автоматичного зварювання, транспортування та упаковки продукції; мета — підвищити продуктивність та зменшити ризик для працівників.</p> <p>Цифрові двійники (Digital Twins): віртуальні моделі виробничих процесів і оптимізації налаштувань обладнання перед його запуском; мета — оптимізація процесів та виявленню потенційних проблем на етапі прототипування.</p> <p>Системи управління даними (Big Data): збір та аналіз великих обсягів даних з виробничих ліній та оптимізації процесів управління ресурсами; мета — дозволяють виявляти закономірності та тренди у виробничих процесах.</p> <p>Хмарні технології: застосування платформ для віддаленого моніторингу та управління виробничими процесами та обслуговування обладнання в реальному часі незалежно від місця перебування керівників та інженерів; мета — дозволяє оперативно реагувати на зміни у виробничих процесах</p>
<p>АрселорМіттал Кривий Ріг Видобуток залізної руди та виробництво сталі, включаючи гарячекатану листову продукцію, арматуру, катанку та інші металовироби</p>	<p>Інтернет речей (IoT): встановлено сенсори на доменних печах, прокатних станах для оперативного моніторингу стану обладнання в реальному часі; мета — вчасне виявлення та попередження поломок.</p> <p>Аналітика даних та штучний інтелект (AI): використання систем штучного інтелекту для аналізу зібраних даних і прогнозування потреби в технічному обслуговуванні, а також для оптимізації процесів плавки сталі та прокату; мета — зниження кількості простоїв, зменшення енергоспоживання та підвищення якості продукції.</p> <p>Автоматизація виробничих процесів та роботизація: застосування роботів для автоматичного обслуговування прокатних станів; впровадження автоматизованих систем управління для контролю процесів в доменних печах і сталеливарних цехах; мета — точність і швидкість виконання операцій, точне регулювання параметрів виробництва, зниження ризику травм серед працівників.</p> <p>Цифрові двійники (Digital Twins): створення цифрових моделей процесів, плавки сталі і прокату; відстеження та аналіз продуктивності виробничих ліній у реальному часі; мета — дозволяє тестувати різні сценарії та оптимізувати процеси без втручання в реальне виробництво виявляти та усувати вузькі місця</p> <p>Хмарні технології: зберігання великих обсягів даних з виробничих процесів та їх обробки; використання хмарних платформ для спільної роботи; мета — спрощує доступ до інформації, підвищує ефективність комунікацій та координації</p> <p>Цифрові платформи та програмне забезпечення: впровадження системи SAP для інтеграції і управління ключовими бізнес-процесами; використання цифрових систем для моніторингу якості продукції на всіх етапах виробничого процесу (QMS); мета — єдина інформаційна база, прозорість і контроль над процесами, моніторинг рівня якості в реальному часі.</p>
<p>Миронівський Хлібопродукт (МХП) Спеціалізується на виробництві м'яса птиці, зернових культур та продуктів харчування; займається вирощуванням та переробкою сільськогосподарської продукції, включаючи птахівництво, рослинництво та виробництво готових харчових продуктів</p>	<p>Автоматизовані системи управління виробництвом: Автоматизація процесів забою, обробки м'яса та пакування продукції, для контролю та управління всіма етапами виробництва; мета — дозволяє підвищити продуктивність та знизити витрати.</p> <p>Інтернет речей (IoT): Використання сенсорів для контролю температури, вологості та інших параметрів у виробничих приміщеннях; мета — попередження виникнення проблем в системі, зниження операційних витрат через попередження дефектів.</p> <p>Системи управління якістю (QMS): Моніторинг відповідності продукції стандартам якості та швидке виявлення відхилень на всіх етапах виробництва; мета — моніторинг рівня якості в реальному часі.</p>

Продовження табл. 1

	<p>ERP-системи (Enterprise Resource Planning): Інтеграція всіх бізнес-процесів у єдину інформаційну систему для ефективного управління ресурсами. Впроваджено систему прогнозування попиту, що допомагає точно визначати обсяги виробництва та зменшувати ризики перевиробництва або дефіциту продукції; мета — оптимізації процесів закупівлі, виробництва та дистрибуції, інтеграція всіх даних в єдиній системі.</p> <p>Системи управління ланцюгом постачань (SCM): Управління взаємодією з постачальниками та клієнтами для забезпечення ефективного постачання продукції Мета — оптимізація процесів закупівлі, виробництва та дистрибуції через цифрові системи.</p> <p>Системи електронного документообігу (EDMS): Використовує ефективне управління документообігом в електронному вигляді; мета — зменшення паперової роботи та підвищення прозорості процесів; швидке та зручне управління контрактами, рахунками.</p> <p>Біометричні системи: Використовуються для контролю доступу до виробничих приміщень та моніторингу робочого часу працівників; мета — дозволяє точно відстежувати присутність працівників та забезпечувати безпеку на підприємстві.</p>
--	--

Джерело: систематизовано Осокіним Г.В. основі [20; 21; 22]

сприяли подоланню цих викликів та підтримували розвиток смарт виробництв.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Підводячи підсумок, слід зазначити, що перспективи розвитку смарт виробництва в світі є досить обіцяючими і включають кілька ключових аспектів: 1) зростання попиту на високотехнологічні виробничі процеси, що дозволяють підприємствам підвищувати продуктивність, зменшувати витрати і забезпечувати більшу гнучкість; 2) використання штучного інтелекту (AI) та аналітики даних дозволяє підприємствам здійснювати прогнозування, управляти ризиками, оптимізувати виробничі процеси та покращувати якість продукції; 3) Впровадження IoT у виробничі процеси дозволяє збирати в реальному часі інформації про робоче обладнання, що полегшує моніторинг, планування та підтримку; 4) Цифрова трансформація та гнучкість виробничих процесів дозволяє підприємствам швидко адаптуватися до змін у ринкових умовах,

що є критичним у глобальному конкурентному середовищі; 5) Застосування смарт технологій може сприяти сталому розвитку через ефективніше використання ресурсів, зменшенню відходів та екологічного впливу на довкілля. Загалом, перспективи досліджень проблем розвитку смарт виробництва визначаються не лише технологічними досягненнями, але і готовністю підприємств і країн до інтеграції новітніх рішень у виробничі процеси та вирішення супутніх економічних, соціальних та правових викликів, які потребують додаткового аналізу та впорядкування. Отже, подальші дослідження даної теми, на нашу думку, мають спрямовуватись на вивчення економічних та соціальних аспектів впровадження смарт-виробництв; аналіз характеру зміни бізнес-моделей та ланцюгів постачань у смарт-виробництвах; порівняння стратегій розвитку смарт-виробництв у різних країнах світу з акцентом на екологічні аспекти впровадження смарт-технологій.

Література

1. Industry 5.0, a transformative vision for Europe: Governing systemic transformations towards a sustainable industry. Directorate-General for Research and Innovation. *European Commission*. 2021. URL: <https://op.europa.eu/en/web/eu-law-and-publications/publication-detail/-/publication/38a2fa08-728e-11ec-9136-01aa75ed71a1> (дата звернення: 15.07.2024).
2. *IT-Enterprise: офіційний вебсайт*. URL: <https://www.it.ua/> (дата звернення: 18.07.2024)
3. Шваб К. Четверта промислова революція. Формуючи четверту промислову революцію. Київ : «Книжковий клуб «Клуб сімейного дозвілля», 2019. 194 с.
4. Дергачова Г.М, Колешня Я.О. Цифрова трансформація бізнесу: сутність, ознаки, вимоги та технології. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2020. № 17. С. 280–290. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/216367/216461> (дата звернення: 17.07.2024).
5. Зубкова А., Майгурова Д., Місюня Р. Управління проектами цифрової трансформації міжнародних підприємств: ключові відмінності індустрії 4.0 та 5.0. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. (2). С. 120–130. doi: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-16> 12.07.2024.

6. Національний інститут стандартів і технологій США (NIST): офіційний вебсайт. URL: <https://www.nist.gov/> (дата звернення: 19.07.2024).
7. Gartner: офіційний вебсайт. URL: <https://www.gartner.com/en> (дата звернення: 18.07.2024).
8. Smart Factory. *IT-Enterprise*. URL: <https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/smart-factory> (дата звернення: 19.07.2024).
9. McKinsey Global Institute. The internet of things: mapping the value beyond the hype. McKinsey&Company, 2015. 131 p.
10. Industry 4.0 Market. Size, Share, system and Industry Analysis and Market Forecast to 2024. *Marketsandmarkets.com*. URL: <https://www.marketsandmarkets.com/Market-Reports/industry-4-market-102536746.html> (дата звернення: 18.07.2024).
11. Князев С. І. Смарт-промисловість: формування базису нового етапу економічного зростання у світі. *Бізнес Інформ*. 2020. № 4. С. 150–162. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-150-162>.
12. Industry 5.0. *European Commission*. URL: https://research-and-innovation.ec.europa.eu/research-area/industrial-research-and-innovation/industry-50_en (дата звернення: 18.07.2024).
13. *China Association for Science and Technology*: офіційний вебсайт. URL: <http://english.cast.org.cn/> (дата звернення: 19.07.2024).
14. *Korean Robotics Association*: офіційний вебсайт. URL: <https://www.korearobot.or.kr/eng/?ckattemp=1> (дата звернення: 19.07.2024).
15. Україна увійшла у топ-10 країн світу в рейтингу технологічних навичок. *Черкаська обласна державна адміністрація: офіційний портал*. 2022. URL: <https://ck-oda.gov.ua/novyny-cherkaskoyi-oblasti/ukrayina-uvijshla-u-top-10-krayin-svitu-v-rejtingu-texnologichnix-navichok/> (дата звернення: 18.07.2024).
16. Глобальний звіт про навички. *Coursera*. URL: <https://bit.ly/3NWy111> (дата звернення: 18.07.2024).
17. Про Індустрію 5.0 — чому це стає актуальним для України. *Industry4ukraine*. 2022. URL: <https://www.industry4ukraine.net/publications/pro-industriyu-5-0-chomu-cze-staye-aktualnym-dlya-ukrayiny/> (дата звернення: 18.07.2024).
18. European Commission. Peer Review of the Ukrainian Research and Innovation System. Horizon 2020 Policy Support Facility / Directorate-General for Research and Innovation. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2016. 76 p.
19. АППАУ (2020). *Індустрія 4.0 в Україні*. URL: <https://industry4-0-ukraine.com.ua/> (дата звернення: 19.07.2024).
20. *Interpipe: офіційний вебсайт*. URL: <https://interpipe.biz> (дата звернення: 18.07.2024).
21. *АрселорМіттал Кривий Ріг: офіційний вебсайт*. URL: <https://ukraine.arcelormittal.com/about/nasha-istoriia> (дата звернення: 18.07.2024).
22. *Миронівський Хлібопродукт (МХП): офіційний вебсайт*. URL: <https://mhp.com.ua/uk/glorytoUkraine> (дата звернення: 18.07.2024).

References

1. Industry 5.0, a transformative vision for Europe: Governing systemic transformations towards a sustainable industry. Directorate-General for Research and Innovation. *European Commission*. 2021. URL: <https://op.europa.eu/en/web/eu-law-and-publications/publication-detail/-/publication/38a2fa08-728e-11ec-9136-01aa75ed71a1> (accessed 15.07.2024).
2. *IT-Enterprise: ofitsiyni vebсайт*. URL: <https://www.it.ua/> (accessed 18.07.2024).
3. Shvab K. Chetverta promyslova revoliutsiia. Formuiuchy chetvertu promyslovu revoliutsiiu. Kyiv: “Knyzhkovyi klub “Klub simeinoho dozvillia”, 2019. 194 s.
4. Derhachova H. M., Koleshnia Ya. O. Tsyfrova transformatsiia biznesu: sutnist, oznaky, vymohy ta tekhnolohii. *Економічний вісник НТУУ “КПІ”*. 2020. № 17. С. 280–290. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/216367/216461> (accessed 17.07.2024).
5. Zubkova A., Maihurova D., Misiunia R. Upravlinnia proiektamy tsyfrovoy transformatsii mizhnarodnykh pidpriemstv: kliuchovi vidminnosti industrii 4.0 ta 5.0. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. (2). С. 120–130. doi: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-16> 12.07.2024.
6. *Natsionalnyi instytut standartiv i tekhnolohii SShA (NIST): ofitsiyni vebсайт*. URL: <https://www.nist.gov/> (accessed 19.07.2024).
7. *Gartner: ofitsiyni vebсайт*. URL: <https://www.gartner.com/en> (accessed 18.07.2024).
8. Smart Factory. *IT-Enterprise*. URL: <https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/smart-factory> (accessed 19.07.2024).
9. McKinsey Global Institute. The internet of things: mapping the value beyond the hype. McKinsey&Company, 2015. 131 p.
10. Industry 4.0 Market. Size, Share, system and Industry Analysis and Market Forecast to 2024. *Marketsandmarkets.com*. URL: <https://www.marketsandmarkets.com/Market-Reports/industry-4-market-102536746.html> (accessed 18.07.2024).
11. Kniaziev S. I. Smart-promyslovist: formuvannia bazysu novoho etapu ekonomichnoho zrostannia u sviti. *Biznes Inform*. 2020. № 4. С. 150–162. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-150-162>.

12. Industry 5.0. *European Commission*. URL: https://research-and-innovation.ec.europa.eu/research-area/industrial-research-and-innovation/industry-50_en (accessed 18.07.2024).
13. *China Association for Science and Technology: ofitsiinyi vebsait*. URL: <http://english.cast.org.cn/> (accessed 19.07.2024)
14. *Korean Robotics Association: ofitsiinyi vebsait*. URL: <https://www.korearobot.or.kr/eng/?ckattempt=1> (accessed 19.07.2024)
15. Ukraina uviishla u top-10 krain svitu v reitynhu tekhnolohichnykh navychok. *Cherkaska oblasna derzhavna administratsiia: ofitsiinyi portal*. 2022. URL: <https://ck-oda.gov.ua/novyny-cherkaskoyi-oblasti/ukrayina-uvijshla-u-top-10-krayin-svitu-v-rejtingu-tekhnologichnix-navichok/> (accessed 18.07.2024).
16. Hlobalnyi zvit pro navychky. *Coursera*. URL: <https://bit.ly/3NWY111> (accessed 18.07.2024)
17. Pro Industriiu 5.0 — chomu tse staie aktualnym dlia Ukrainy. *Industry4ukraine*. 2022. URL: <https://www.industry4ukraine.net/publications/pro-industriyu-5-0-chomu-tse-staie-aktualnym-dlya-ukrayiny/> (accessed 18.07.2024)
18. European Commission. Peer Review of the Ukrainian Research and Innovation System. Horizon 2020 Policy Support Facility / Directorate-General for Research and Innovation. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2016. 76 p.
19. APPAU (2020). *Industriia 4.0 v Ukraini*. URL: <https://industry4-0-ukraine.com.ua/> (accessed 19.07.2024)
20. *Interpipe: ofitsiinyi vebsait*. URL: <https://interpipe.biz> (accessed 18.07.2024).
21. *ArselorMittal Kryvyi Rih: ofitsiinyi vebsait*. URL: <https://ukraine.arcelormittal.com/about/nasha-istoriia> (accessed 18.07.2024).
22. *Myronivskiy Khiboproduct (MKhP): ofitsiinyi vebsait*. URL: <https://mhp.com.ua/uk/glorytoUkraine> (accessed 18.07.2024).

Кучмак Юрій Ярославович

аспірант

Львівського університету бізнесу та права

Kuchmak Yuriy

Postgraduate Student of the

Lviv University of Business and Law

ORCID: 0009-0000-2127-931X

Кузьміч Дмитро Олександрович

аспірант

Львівського університету бізнесу та права

Kuzmich Dmytro

Postgraduate Student of the

Lviv University of Business and Law

ORCID: 0009-0006-6504-484X

Горностаї Ігор Богданович

аспірант

Львівського університету бізнесу та права

Hornostay Ihor

Postgraduate Student of the

Lviv University of Business and Law

ORCID: 0009-0002-4893-2395

Українець Андрій Ігорович

аспірант

Львівського університету бізнесу та права

Ukrainets Andriy

Postgraduate Student of the

Lviv University of Business and Law

ORCID: 0009-0002-9422-1623

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-7-10000

ОЦІНЮВАННЯ ВІДПОВІДНОСТІ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА СТАНУ ЗОВНІШНЬОГО БІЗНЕС–СЕРЕДОВИЩА: ЕКОНОМІКО-ПРАВОВІ АСПЕКТИ

ASSESSING THE COMPLIANCE OF THE ENTERPRISE'S COMPETITIVE STRATEGY WITH THE STATE OF THE EXTERNAL BUSINESS ENVIRONMENT: ECONOMIC AND LEGAL ASPECTS

Анотація. Вступ. У сучасних умовах ведення бізнесу, де конкуренція між підприємствами є визначальним фактором їхнього успіху, оцінка відповідності конкурентної стратегії стану зовнішнього бізнес-середовища стає ключовою задачею для підприємств. Прийняття належних, ефективних управлінських рішень на підприємстві потребує систематичного вивчення та оцінки не лише змін у правовому середовищі, але й у економічній сфері, сфері менеджменту, маркетингу та інновацій тощо. Дослідження з вивчення взаємозв'язку між конкурентною стратегією підприємства та його юридичною відповідальністю мають вагоме значення для сучасного бізнес-середовища та розвитку підприємства в умовах ризику й невизначеності.

Мета. Метою статті є удосконалення теоретичних положень і формування практичних рекомендацій щодо оцінювання відповідності конкурентної стратегії підприємства стану зовнішнього бізнес-середовища з урахуванням юридичної відповідальності за порушення законодавства про захист економічної конкуренції.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є наукова, довідкова література та законодавство України за окресленою метою.

У ході дослідження було застосовано різноманітні наукові методи, включаючи узагальнення, систематизацію та системний аналіз, а також метод економіко-математичного моделювання.

Результати. Розкрито особливості оцінювання відповідності конкурентної стратегії підприємства стану зовнішнього бізнес-середовища. Представлено основні складові системного базису відповідності конкурентної стратегії підприємства стану зовнішнього бізнес-середовища з урахуванням юридичної відповідальності за порушення законодавства про захист економічної конкуренції. Запропоновано економіко-математичний метод для визначення рівня відповідності конкурентної стратегії підприємства стану зовнішнього бізнес-середовища, який передбачає аналіз факторів зовнішнього бізнес-середовища прямої дії і враховує юридичну відповідальність підприємства за порушення законодавства про захист економічної конкуренції. Обґрунтовано, що оцінка відповідності конкурентної стратегії підприємства стану зовнішнього бізнес-середовища має бути не лише стратегічною, але й повинна враховувати правові аспекти, зокрема юридичну відповідальність за порушення законодавства про захист економічної конкуренції. Постійне вдосконалення стратегій управління та реагування на зміни в бізнес-середовищі сприяє збереженню конкурентних позицій підприємства та забезпечує його успішне функціонування в умовах нестабільності та ризику.

Перспективи. В перспективі доцільно дослідити вплив цифровізації, інформаційних систем і технологій на конкурентоспроможність підприємства в умовах ризику й невизначеності.

Ключові слова: підприємство, конкурентна стратегія підприємства, бізнес-середовище, юридична відповідальність бізнесу, захист економічної конкуренції, бізнес-процеси, ризики, управлінські рішення, ефективність, потенціал, конкурентоспроможність, розвиток бізнесу.

Summary. Introduction. In today's business environment, where competition between enterprises is a determining factor in their success, assessing the suitability of a competitive strategy to the state of the external business environment becomes a key task for enterprises. Making appropriate, effective management decisions at the enterprise requires a systematic study and assessment not only of changes in the legal environment, but also in the economic sphere, the sphere of management, marketing and innovation, etc. Research into the relationship between an enterprise's competitive strategy and its legal liability is important for the modern business environment and enterprise development in conditions of risk and uncertainty.

Purpose. The purpose of the article is to improve the theoretical provisions and form practical recommendations regarding the assessment of the compliance of the enterprise's competitive strategy with the state of the external business environment, taking into account the legal responsibility for the violation of the legislation on the protection of economic competition.

Materials and methods. Research materials are scientific, reference literature and legislation of Ukraine for the defined purpose.

In the course of the research, various scientific methods were applied, including generalization, systematization and system analysis, as well as the method of economic and mathematical modeling.

Results. The features of assessing the compliance of an enterprise's competitive strategy with the state of the external business environment are revealed. The main components of the system basis for compliance of the competitive strategy of an enterprise with the state of the external business environment are presented, taking into account legal liability for violation of the legislation on the protection of economic competition. An economic-mathematical method is proposed to determine the level of compliance of an enterprise's competitive strategy with the state of the external business environment, which involves analyzing factors of the external business environment of direct action and takes into account the legal responsibility of the enterprise for violating the legislation on the protection of economic competition. It is substantiated that the assessment of the compliance of an enterprise's competitive strategy with the state of the external business environment should not only be strategic, but should also take into account legal aspects, in particular, legal liability for violating the legislation on the protection of economic competition. Continuous improvement of management strategies and response to changes in the business environment helps maintain the competitive position of the enterprise and ensures its successful operation in conditions of instability and risk.

Prospects. In the future, it is advisable to investigate the impact of digitalization, information systems and technologies on the competitiveness of the enterprise in conditions of risk and uncertainty.

Key words: enterprise, competitive strategy of the enterprise, business environment, legal responsibility of business, protection of economic competition, business processes, risks, management decisions, efficiency, potential, competitiveness, business development.

Постановка проблеми. У сучасних умовах ведення бізнесу, де конкуренція між підприємствами є визначальним фактором їхнього успіху, оцінка відповідності конкурентної стратегії стану зовнішнього бізнес-середовища стає ключовою задачею для підприємств [1–16]. Подальше вивчення і врахування правових аспектів у цьому напрямі

стає необхідним, особливо, на думку керівників підприємств, в контексті посилення уваги до захисту економічної конкуренції і відповідальності за її порушення. Розуміння динаміки ринку й системний аналіз складних бізнес-проблем та дій конкурентів також стають невід'ємною складовою стратегічного планування. Прийняття належних, ефективних

управлінських рішень на підприємстві потребує систематичного вивчення та оцінки не лише змін у правовому середовищі, але й у економічній сфері, сфері менеджменту, маркетингу та інновацій тощо. Такий підхід дозволяє підприємствам адаптуватися до динамічних, складних умов ведення бізнесу в умовах ризику й невизначеності та зберігати конкурентну перевагу.

Також відомо, що важливим питанням в оцінці конкурентного бізнес-середовища є аналіз економіко-правових аспектів діяльності, які впливають на стратегічні управлінські рішення підприємства. Це вимагає постійного моніторингу та ефективної адаптації до змін законодавства з урахуванням факторів впливу зовнішнього бізнес-середовища на діяльність підприємства. У контексті посилення уваги до економічної конкуренції, підприємства також звертають увагу на соціально-етичні аспекти своєї діяльності [3, с. 15–17]: соціальну відповідальність і юридичну відповідальність. Постійне вдосконалення стратегій управління та реагування на зміни в бізнес-середовищі сприяє збереженню конкурентних позицій підприємства та забезпечує його успішне функціонування в умовах нестабільності та ризику [6–8; 16].

В даному контексті ключові економіко-правові аспекти та підходи до оцінювання відповідності конкурентної стратегії підприємства стану зовнішнього бізнес-середовища обумовили вибір теми дослідження, підкреслили її актуальність та важливість.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Багато вчених і фахівців досліджують практичні аспекти оцінювання відповідності конкурентної стратегії підприємства стану зовнішнього бізнес-середовища. Це досить важливий напрямок досліджень через його актуальність та вплив на ефективність ведення бізнесу в сучасних умовах. Вагомі дослідження у цьому напрямі, які заслуговують на особливу увагу, враховуючи інші важливі теоретичні й практичні аспекти [1–16], які стосуються цієї теми, здійснили такі вчені-економісти й практики, як: Ю. Іванов, О. Іванова [1], Д. Кіпа [2], О. Кузьмін [3], Т. Лепейко [4], В. Павлова [5], Г. Павловські [6; 7], Р. Скриньковський [7; 8], А. Чубенко [8] та інші.

Поряд з тим з'ясовано, що сьогодні не до кінця вивченими залишаються питання, які стосуються оцінювання відповідності конкурентної стратегії підприємства стану зовнішнього бізнес-середовища з урахуванням юридичної відповідальності за порушення законодавства про захист економічної конкуренції в сучасних умовах ведення бізнесу. Дослідження з вивчення взаємозв'язку між конкурентною стратегією підприємства та його юридичною відповідальністю мають вагоме значення для сучасного бізнес-середовища та розвитку підприємства в умовах ризику й невизначеності. На основі цих результатів можуть бути сформульовані рекомендації щодо оптимального поєднання конкурентних стратегій, управління ризиками та юридичної відповідальності.

Мета статті. Метою статті є удосконалення теоретичних положень і формування практичних рекомендацій щодо оцінювання відповідності конкурентної стратегії підприємства стану зовнішнього бізнес-середовища з урахуванням юридичної відповідальності за порушення законодавства про захист економічної конкуренції.

Виклад основного матеріалу дослідження. За результатами дослідження теорії [1–16] та практики встановлено, що сьогодні бізнес-середовище є досить динамічним та непередбачуваним, наповненим конкурентними викликами та можливостями. Підприємства стикаються з необхідністю не лише розробки конкурентоспроможної стратегії, але й постійного вдосконалення та оцінювання її відповідності зовнішньому бізнес-середовищу. Проте, оцінка відповідності конкурентної стратегії підприємства стану зовнішнього бізнес-середовища має бути не лише стратегічною, але й повинна враховувати правові аспекти, зокрема юридичну відповідальність за порушення законодавства про захист економічної конкуренції.

З'ясовано, що першим кроком у оцінці відповідності конкурентної стратегії підприємства є аналіз його зовнішнього бізнес-середовища. Це означає, що стратегія має враховувати такі фактори, як технологічні зміни, зміни в споживчих уподобаннях, політичні та регуляторні зміни, інновації в галузі тощо. Після аналізу зовнішнього бізнес-середовища керівники підприємства повинні здійснити внутрішній аудит всіх бізнес-процесів підприємства для забезпечення його конкурентоспроможності, оцінюючи свої ресурси, резерви зростання, потенціал для інновацій тощо. Далі, на основі цих даних, можна розробити чіткий стратегічний план, який враховує як зовнішні фактори, так і внутрішні змінні (цілі, завдання, технології тощо [3]) [6–8; 16]. Важливо також постійно моніторити та адаптувати стратегію, щоб вона відповідала змінам у бізнес-середовищі та допомагала підприємству зберігати конкурентні переваги в сучасних умовах ведення бізнесу.

На другому етапі, підприємство повинно оцінити свою власну конкурентну стратегію з урахуванням результатів аналізу зовнішнього бізнес-середовища. Це включає перевірку, наскільки ефективно поточна стратегія відповідає на виявлені зовнішні загрози та можливості. Порівняльний аналіз з конкурентами також може допомогти виявити переваги та недоліки власної стратегії. Крім того, важливо розглянути можливості для стратегічних альянсів або партнерств з іншими гравцями на ринку, щоб зміцнити своє положення і знизити бізнес-ризик. Водночас слід розглянути потенційні напрями для інновацій, які можуть забезпечити конкурентну перевагу у перспективі. Також важливо чітко дотримуватись чинного законодавства України та міжнародних стандартів. Це сприяє підтримці довіри серед інвесторів, клієнтів та інших зацікавлених сторін, що є важливим

для стабільного розвитку бізнесу та його репутації на ринку. Крім того, виконання цих нормативних вимог сприяє зменшенню ризиків юридичних та фінансових проблем у майбутньому.

Згідно чинного Закону України «Про захист економічної конкуренції» від 11.01.2001 р. № 2210-III (із змінами) [17], порушення законодавства про захист економічної конкуренції може призвести до юридичних проблем, таких як штрафи, судові позови тощо, а також негативно впливає на репутацію та інвестиційну привабливість підприємства. Тому підприємствам важливо включити аналіз та оцінку відповідності й законності своїх дій і прийнятих рішень у процес розробки конкурентної стратегії в контексті розвитку підприємства та формування його перспективи. Тут варто погодитися з думкою вчених [8], що «... у сфері економіки, бізнесу та управління виникає необхідність розроблення ефективних і результативних заходів впливу юридичного характеру, які б дали змогу зробити економічно не вигідним здійснення правопорушень у сфері захисту економічної конкуренції» [8, с. 53].

Отже, на основі досліджень літератури [1–17] та практики ведення бізнесу, для визначення рівня відповідності конкурентної стратегії підприємства стану зовнішнього бізнес-середовища рекомендуємо використати економіко-математичний метод, який передбачає аналіз факторів зовнішнього бізнес-середовища прямої дії і враховує юридичну відповідальність підприємства за порушення законодавства про захист економічної конкуренції (X_1-X_5) — таблиця (1) і економіко-математичні вирази (1).

Загальна зміна S:

$$\Delta Y_{\text{зар.}} = Y_1 - Y_0.$$

У тому числі:

$$\begin{aligned} \Delta Y_{A_1} &= Y_{\text{ум.1}} - Y_0; \\ \Delta Y_{A_2} &= Y_{\text{ум.2}} - Y_{\text{ум.1}}; \\ \Delta Y_{A_3} &= Y_{\text{ум.3}} - Y_{\text{ум.2}}; \\ \Delta Y_{A_4} &= Y_{\text{ум.4}} - Y_{\text{ум.3}}; \\ \Delta Y_{A_5} &= Y_1 - Y_{\text{ум.4}}. \end{aligned}$$

Балансова перевірка:

$$\Delta Y_{\text{зар.}} = \Delta Y_{A_1} + \Delta Y_{A_2} + \Delta Y_{A_3} + \Delta Y_{A_4} + \Delta Y_{A_5} \quad (1)$$

де (див. табл. 1, економіко-математичні вирази (1)): A_1 — існуючі, можливі конкуренти підприємства, наявний рівень конкуренції;

A_2 — покупці (замовники) підприємства;

A_3 — постачальники підприємства;

A_4 — посередники підприємства (маркетингові, постачання);

A_5 — контакти аудиторії підприємства (державні установи; інвестори, банки, фінансово-кредитні установи та інші; громадські організації; ЗМІ; заклади освіти, наукові установи, науково-дослідні структури; адвокатські організації, фірми (компанії) сфери страхування тощо);

t_0 — базове значення факторного бізнес-параметра (минулого періоду, плану, іншого підприємства);

t_1 — поточний рівень факторного бізнес-параметра [1–17].

Висновки і перспективи подальших досліджень. У сучасних умовах ведення бізнесу ключовою задачею є оцінка відповідності конкурентної стратегії підприємства стану зовнішнього бізнес-середовища. Оцінка відповідності конкурентної стратегії підприємства стану зовнішнього бізнес-середовища має бути не лише стратегічною, але й повинна враховувати правові аспекти, зокрема юридичну відповідальність за порушення законодавства про захист економічної конкуренції. Прийняття належних, ефективних управлінських рішень на підприємстві потребує систематичного вивчення та оцінки не лише змін у правовому середовищі, але й у економічній сфері, сфері менеджменту, маркетингу та інновацій тощо. Такий підхід дозволяє підприємствам адаптуватися до динамічних, складних умов ведення бізнесу в умовах ризику й невизначеності та зберігати конкурентну перевагу.

Для визначення рівня відповідності конкурентної стратегії підприємства стану зовнішнього бізнес-середовища доцільно використовувати

Таблиця 1

Складові системного базису відповідності конкурентної стратегії підприємства стану зовнішнього бізнес-середовища з урахуванням юридичної відповідальності за порушення законодавства про захист економічної конкуренції

Рівень відповідності конкурентної стратегії підприємства стану зовнішнього бізнес-середовища (S)	Фактор зовнішнього середовища підприємства прямої дії				
	A_1	A_2	A_3	A_4	A_5
Y_0	t_0	t_0	t_0	t_0	t_0
$Y_{\text{ум.1}}$	t_1	t_0	t_0	t_0	t_0
$Y_{\text{ум.2}}$	t_1	t_1	t_0	t_0	t_0
$Y_{\text{ум.3}}$	t_1	t_1	t_1	t_0	t_0
$Y_{\text{ум.4}}$	t_1	t_1	t_1	t_1	t_0
Y_1	t_1	t_1	t_1	t_1	t_1

Джерело: на основі [6]

економіко-математичний метод, який передбачає аналіз факторів зовнішнього бізнес-середовища та враховує юридичну відповідальність підприємства за порушення законодавства про захист економічної конкуренції.

Постійне вдосконалення стратегій управління та реагування на зміни в бізнес-середовищі сприяє

збереженню конкурентних позицій підприємства та забезпечує його успішне функціонування в умовах нестабільності та ризику.

В перспективі доцільно дослідити вплив цифровізації, інформаційних систем і технологій на конкурентоспроможність підприємства в умовах ризику й невизначеності.

Література

1. Іванов Ю. Б., Іванова О. Ю. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства в умовах інтенсивної конкурентної боротьби. *Проблеми економіки*. 2012. № 4. С. 121–128.
2. Кіпа Д. В. Визначення впливу зовнішнього середовища на формування конкурентної стратегії підприємства. *Бізнес Інформ*. 2014. № 9. С. 322–329.
3. Кузьмін О. Є. *Сучасний менеджмент*. Львів: «Центр Європи». 1995. 176 с.
4. Лепейко Т. І., Кіпа Д. В. Механізм формування конкурентної стратегії підприємства. *Академічний огляд*. 2014. № 2(41). С. 64–69.
5. Павлова В. А., Губарев Р. В. Розробка моделі вибору конкурентної стратегії промислового підприємства. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*. 2010. № 1(9). С. 5–17.
6. Павловські Г. *Розвиток системи управлінської діагностики підприємства*: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Львівський університет бізнесу та права. Львів, 2017. 20 с.
7. Скриньковський Р. М., Павловські Г., Воробйов В. В. Діагностика відповідності конкурентної стратегії підприємства стану зовнішнього середовища. *Бізнес Інформ*. 2016. № 10. С. 371–376.
8. Скриньковський Р. М., Чубенко А. Г. Діагностика конкурентного потенціалу підприємства та відповідальність за порушення законодавства про захист економічної конкуренції. *Підприємництво, господарство і право*. 2016. № 7. С. 49–54.
9. Скриньковський Р. М. Діагностика використання трудових, матеріальних, фінансових та енергетичних ресурсів підприємства як інструмент управління елементами його виробничо-господарської діяльності. *Проблеми економіки*. 2015. № 1. С. 249–254.
10. Скриньковський Р. М. Діагностика фінансового, виробничого, трудового, соціально-економічного та інноваційно-інвестиційного потенціалів і аналіз потенційних ризиків підприємства в умовах невизначеності. *Проблеми економіки*. 2015. № 2. С. 186–193.
11. Скриньковський Р. М., Павловські Г. Діагностика в системі менеджменту підприємства. *Проблеми економіки*. 2016. № 3. С. 199–205.
12. Нога І. М., Скриньковський Р. М., Павловські Г. Діагностика ефективності застосування інформаційних технологій в управлінні підприємствами. *Бізнес Інформ*. 2016. № 9. С. 241–245.
13. Щебель А. І. *Управління потенціалом підприємства в системі координат організаційного розвитку*: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Львівський університет бізнесу та права. Львів, 2020. 20 с.
14. Kniaz S., Brych V., Heorhiadi N., Tyrkalo Y., Luchko H., Skrynkovsky R. Data Processing Technology in Choosing the Optimal Management Decision System. *2023 13th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT)*. Wroclaw, Poland, 2023. P. 372–375. doi: <https://doi.org/10.1109/ACIT58437.2023.10275581>.
15. Kniaz S., Heorhiadi N., Sopilnyk L., Konovalyuk I., Tyrkalo Y., Skrynkovsky R., Moroz S., Kalashnyk O., Khmyz M., Kaydrovych K. Analysis Algorithm And Factors Of International Economic Activity In The Coordinate System Of Enterprises' Organizational Development. *Proceedings of the 38th International Business Information Management Association (IBIMA)*. 3–4 November 2021, Seville, Spain. P. 923–931.
16. Skrynkovsky R. M., Sopilnyk L. I., Tsyuh S. I. Improving the Enterprise Development Model: New Solutions Based on the Principles of Management, Marketing and Economic Diagnosis. *Business Inform.* 2020. № 4. P. 191–199. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-191-199>.
17. Про захист економічної конкуренції: Закон України від 11.01.2001 р. № 2210-III (із змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text> (дата звернення: 15.06.2024).

References

1. Ivanov Y. B., Ivanova O. Y. Stratehiia formuvannia konkurentnykh perevah pidpriemstva v umovakh intensyvnoi konkurentnoi borotby. *Problemy ekonomiky*. 2012. № 4. S. 121–128.
2. Kipa D. V. Vyznachennia vplyvu zovnishnoho seredovishcha na formuvannia konkurentnoi stratehii pidpriemstva. *Biznes Inform.* 2014. № 9. S. 322–329.
3. Kuzmin O. Y. *Suchasnyi menedzhment*. Lviv: "Tsentr Yevropy". 1995. 176 s.

4. Lepeiko T.I., Kipa D.V. Mekhanizm formuvannya konkurentnoi stratehii pidpriemstva. *Akademichnyi ohliad*. 2014. № 2(41). S. 64–69.
5. Pavlova V.A., Hubarev R.V. Rozrobka modeli vyboru konkurentnoi stratehii promysloвого pidpriemstva. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy mashynobudivnoi haluzi: problemy teorii ta praktyky*. 2010. № 1(9). S. 5–17.
6. Pawlowski G. *Rozvytok systemy upravlinskoj diahnostyky pidpriemstva: avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk: 08.00.04*. Lvivskiy universytet biznesu ta prava. Lviv, 2017. 20 s.
7. Skrynkovskyy R.M., Pawlowski G., Vorobiov V.V. Diahnostyka vidpovidnosti konkurentnoi stratehii pidpriemstva stanu zovnishnoho seredovyshcha. *Biznes Inform.* 2016. № 10. S. 371–376.
8. Skrynkovskyy R.M., Chubenko A.H. Diahnostyka konkurentnoho potentsialu pidpriemstva ta vidpovidalnist za porushennia zakonodavstva pro zakhyst ekonomichnoi konkurentsii. *Pidpriemnytstvo, hospodarstvo i pravo*. 2016. № 7. S. 49–54.
9. Skrynkovskyy R.M. Diahnostyka vykorystannia trudovykh, materialnykh, finansovykh ta enerhetychnykh resursiv pidpriemstva yak instrument upravlinnia elementamy yoho vyrobnycho-hospodarskoj diialnosti. *Problemy ekonomiky*. 2015. № 1. S. 249–254.
10. Skrynkovskyy R.M. Diahnostyka finansovoho, vyrobnychoho, trudovoho, sotsialno-ekonomichnoho ta innovatsiino-investytsiinoho potentsialiv i analiz potentsiinykh ryzykiv pidpriemstva v umovakh nevyznachenosti. *Problemy ekonomiky*. 2015. № 2. S. 186–193.
11. Skrynkovskyy R.M., Pawlowski G. Diahnostyka v systemi menedzhmentu pidpriemstva. *Problemy ekonomiky*. 2016. № 3. S. 199–205.
12. Noga I.M., Skrynkovskyy R.M., Pawlowski G. Diahnostyka efektyvnosti zastosuvannya informatsiinykh tekhnologii v upravlinni pidpriemstvamy. *Biznes Inform.* 2016. № 9. S. 241–245.
13. Shchebel A.I. *Upravlinnia potentsialom pidpriemstva v systemi koordynat orhanizatsiinoho rozvytku: avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk: 08.00.04*. Lvivskiy universytet biznesu ta prava. Lviv, 2020. 20 s.
14. Kniaz S., Brych V., Heorhiadi N., Tyrkalo Y., Luchko H., Skrynkovskyy R. Data Processing Technology in Choosing the Optimal Management Decision System. *2023 13th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT)*. Wrocław, Poland, 2023. P. 372–375. doi: <https://doi.org/10.1109/ACIT58437.2023.10275581>.
15. Kniaz S., Heorhiadi N., Sopilnyk L., Konovalyuk I., Tyrkalo Y., Skrynkovskyy R., Moroz S., Kalashnyk O., Khmyz M., Kaydrovych K. Analysis Algorithm And Factors Of International Economic Activity In The Coordinate System Of Enterprises' Organizational Development. *Proceedings of the 38th International Business Information Management Association (IBIMA)*. 3–4 November 2021, Seville, Spain. P. 923–931.
16. Skrynkovskyy R.M., Sopilnyk L.I., Tsyuh S.I. Improving the Enterprise Development Model: New Solutions Based on the Principles of Management, Marketing and Economic Diagnosis. *Business Inform.* 2020. № 4. P. 191–199. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-191-199>.
17. Pro zakhyst ekonomichnoi konkurentsii: Zakon Ukrainy vid 11.01.2001 r. № 2210-III (iz zminamy). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text> (date of access: 15.06.2024).

Лютак Олена Миколаївна

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри міжнародних економічних відносин
Луцький національний технічний університет*

Liutak Olena

*Doctor of Economics, Professor,
Professor of the Department of International Economic Relations
Lutsk National Technical University
ORCID: 0000-0002-4293-0586*

Баула Олена Вікторівна

*кандидат економічних наук, доцент,
завідувач кафедри міжнародних економічних відносин
Луцький національний технічний університет*

Baula Olena

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Head of the Department of International Economic Relations
Lutsk National Technical University
ORCID: 0000-0003-2609-0211*

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-7-10139

ФОРМУВАННЯ ЕКОЛОГІЧНО-ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН В ІННОВАЦІЙНІЙ ЕКОНОМІЦІ FORMATION OF ENVIRONMENTAL AND ECONOMIC RELATIONS IN THE INNOVATION ECONOMY

Анотація. Вступ. Сучасні еколого-економічні відносини формують новий рівень управління національною економікою та вимагають суттєвих трансформацій принципів управління задля забезпечення сталого розвитку. Вичерпність ресурсів, їх нерациональне використання, значне забруднення навколишнього середовища ставлять перед урядами нові пріоритети стосовно активізації використання альтернативної енергетики та прийняття інноваційних рішень. Впровадження інноваційних підходів у довгострокових еколого-економічних відносинах дасть змогу активізувати потенціал нових управлінських рішень та раціоналізувати використання ресурсів на різних рівнях. Відповідно постає необхідність визначення основних принципів та ролі еколого-економічних відносин та впливу інновацій на їх трансформацію.

Мета. Метою дослідження є розкриття концептуальних підходів до формування еколого-економічних відносин в інноваційній економіці, визначення ключових принципів та характеристик їх впливу на забезпечення сталого розвитку.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження стали праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що провадять свої науково-практичні дослідження у сфері сталого розвитку, зеленого зростання, технологічних інновацій, що забезпечують збалансоване використання природних ресурсів, зменшення викидів у навколишнє середовище. В процесі дослідження було використано наступні наукові методи: теоретичного узагальнення та групування, формалізації, аналізу, графічного представлення для наочного відображення результатів, логічного узагальнення.

Результати. У науковій статті розкрито основні принципи еколого-економічного управління з врахуванням фактору впливу інноваційних рішень на розробку та прийняття стратегічних програм задля забезпечення сталого розвитку. Визначено позитивні та негативні фактори впливу інновацій на еколого-економічні відносини в сучасних умовах. З'ясовано різновекторний вплив інновацій на еколого-економічні відносини та зворотній їх вплив на інноваційні процеси у царині альтернативної енергетики прийняття управлінських рішень, фінансування НДДКР.

Перспективи. В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на використанні економіко-математичного інструментарію та регресійного аналізу для визначення впливу конкретних екологічних, економічних, інноваційних факторів на макроекономічні показники та сталий розвиток провідних країн світу.

Ключові слова: сталий розвиток, еколого-економічні відносини, інновації, інноваційна економіка.

Summary. Introduction. Modern ecological and economic relations form a new level of management of the national economy and require significant transformations of management principles to ensure sustainable development. Exhaustion of resources, their irrational use, significant pollution of the environment place new priorities for governments regarding the activation of the use of alternative energy and adoption of innovative solutions. The implementation of innovative approaches in long-term ecological and economic relations will make it possible to activate the potential of new management solutions and rationalize the use of resources at various levels. Accordingly, there is a need to determine the main principles and role of ecological and economic relations and the impact of innovations on their transformation.

Goal. The purpose of the study is to reveal conceptual approaches to the formation of ecological and economic relations in the innovative economy, to determine the key principles and characteristics of their impact on ensuring sustainable development.

Materials and methods. The materials of the study were the works of domestic and foreign authors who conduct their scientific and practical research in the field of sustainable development, green growth, technological innovations that ensure balanced use of natural resources, and reduction of emissions into the environment. The following scientific methods were used in the research process: theoretical generalization and grouping, formalization, analysis, graphic presentation for visual display of results, logical generalization.

The results. The scientific article reveals the main principles of ecological and economic management, taking into account the factor of influence of innovative solutions on the development and adoption of strategic programs to ensure sustainable development. The positive and negative factors of the impact of innovations on ecological and economic relations in modern conditions are determined. The multi-vector influence of innovations on ecological and economic relations and their reverse influence on innovative processes in the field of alternative energy, management decision-making, R&D funding are clarified.

Prospects. In further scientific research, it is proposed to focus attention on the use of economic-mathematical tools and regression analysis to determine the influence of specific environmental, economic, and innovative factors on macroeconomic indicators and sustainable development of the world's leading countries.

Key words: sustainable development, ecological and economic relations, innovations, innovative economy.

Постановка проблеми. У сучасному світі обсяг та рівень гостроти екологічних проблем суттєво зростає. Зміна клімату, забруднення повітря та водних ресурсів, вичерпання природних ресурсів вимагає нових підходів до управління, які враховують екологічні наслідки економічної діяльності. В свою чергу інноваційна економіка передбачає швидкий розвиток технологій та новітніх рішень, що впливають на всі сфери економіки, а управління еколого-економічними відносинами має інтегрувати ці інновації для забезпечення стійкого розвитку. В умовах глобалізації країни світу дедалі більше взаємозалежні, а міжнародні екологічні зобов'язання стають все більш обов'язковими, що потребує координації зусиль на національному та міжнародному рівнях для досягнення екологічної та економічної стійкості.

Отже, управління еколого-економічними відносинами в умовах інноваційної економіки є надзвичайно актуальною та вимагає комплексного підходу, що включає як наукові дослідження, так і практичні впровадження інноваційних рішень для забезпечення стійкого розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Формування екологічно-економічних відносин в умовах інноваційної економіки є актуальною та важливою темою, оскільки вона стосується взаємодії між економічним розвитком і охороною навколишнього середовища. Останні дослідження та публікації на цю тему підкреслюють важливість інтеграції екологічних принципів у економічну політику та практику з метою забезпечення сталого розвитку.

Кальний С.В. [2] досліджує інноваційну діяльність підприємств з точки зору її впливу на навколишнє середовище в контексті «зеленої» економіки,

визначає позитивні та негативні екологічні наслідки виробництва окремих видів інноваційних продуктів.

У працях В. Козика, Л. Лісовської, О. Мрихіної та І. Новаківського [3] обґрунтовано вплив інноваційної діяльності бізнесу суб'єктів щодо індикаторів сталого розвитку України на основі економетричного моделювання.

Дослідження Соха Хан, Ахсан Акбар, Ісмаат Насім, Хедвікова Мартіна, Фуррух Башира (Khan, S., Akbar, A., Nasim, I., Hedvičáková, M., & Bashir, F.) [5] аналізують вплив зеленого фінансування на екологічну стійкість через ВВП, інвестиції у відновлювані джерела енергії, інвестиції в дослідження та розробки для екологічно чистих проєктів та інвестиції державно-приватного партнерства в проєкти відновлюваної енергії.

Мухаммад Усман, Атіф Джахангер, Мухаммад Сохайл, Амджад Махдум, Даніель Балсалобре-Лоренте де, Аднан Башир [6] (Muhammad Usman, Atif Jahanger, Muhammad Sohail, Amjad Makhdum, Daniel Balsalobre-Lorente de, Adnan Bashir) аналізують динамічний зв'язок між фінансовим розвитком, природними ресурсами, глобалізацією, споживанням невідновлюваної та відновлюваної енергії з викидами та економічним зростанням. Науковцями доведено, що фінансовий розвиток і споживання відновлюваної енергії значно скорочують погіршення навколишнього середовища, тоді як інші потенційні фактори, такі як глобалізація, економічне зростання та невідновлювана енергія, сприяють погіршенню навколишнього середовища.

Рао К. та Ян Б. [8] (Rao, C., & Yan, B.) досліджують проблематику узгодженого та збалансованого розвитку економіки та навколишнього середовища.

В основі роботи покладений аналіз ключових показників економічного зростання та забруднення навколишнього середовища, моделювання еколого-економічних процесів для забезпечення ефективної соціальної політики у сталому регіональному зростанні.

У праці Клаудії Нярко Менса, Ксінгл Лонг, Ламіні Дауда та ін. [9] (Claudia Nyarko Mensah, Xingle Long, Lamini Dauda) акцентовано увагу на тому, що зелене зростання означає покращення виробництва та зменшення викидів в навколишнє середовище на основі попиту через інновації зелених технологій для чистішого виробництва та ланцюга постачання. Аналогічний акцент у своїх дослідженнях зробили Крістіна І. Фернандес, Педро Мота Вейга, Жоао Дж. М. Феррейра, Метью Хьюз [10] (Cristina I. Fernandes, Pedro Mota Veiga, João J. M. Ferreira, Mathew Hughes), які проаналізували роль сталої передачі технологій та сталих інновацій у зеленому зростанні та визначити вплив зеленого зростання на економічне зростання. Результати показали, що стійка передача технологій та стійкі інновації сприяють екологічному зростанню, яке, у свою чергу, позитивно впливає на економічне зростання.

Публікації OECD [7] надають статистичні дані та аналіз політик країн щодо сталого розвитку та екологічних інновацій і наголошують на необхідності міжнародної співпраці для вирішення глобальних екологічних проблем.

Отже, останні дослідження підтверджують, що інтеграція екологічних принципів в економічну політику та підтримка екологічних інновацій є ключовими для забезпечення сталого розвитку. Важливу роль відіграють міжнародні організації та співпраця між країнами, які допомагають у впровадженні інновацій та обміні досвідом. Саме тому подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку конкретних механізмів та інструментів для ефектної інтеграції екологічних аспектів у економічну діяльність.

Метою статті є розкриття концептуальних підходів до формування еколого-економічних відносин в інноваційній економіці, визначення ключових принципів та характеристик їх впливу на забезпечення сталого розвитку.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження стали праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що провадять свої науково-практичні дослідження у сфері сталого розвитку, зеленого зростання, технологічних інновацій, що забезпечують збалансоване використання природних ресурсів, зменшення викидів у навколишнє середовище. В процесі дослідження було використано наступні наукові методи: теоретичного узагальнення та групування, формалізації, аналізу, графічного представлення для наочного відображення результатів, логічного узагальнення.

Виклад основного матеріалу. Інновації є одним із ключових драйверів економічного зростання

в сучасному світі: вони сприяють підвищенню продуктивності, ефективності використання ресурсів та конкурентоспроможності економік країн. Проте, важливо розуміти, що інновації також мають значний вплив на екологічні аспекти розвитку. Взаємозв'язок між інноваціями та екологічно-економічним зростанням є складним і багатограним, включаючи як позитивні, так і негативні аспекти.

Основними позитивними факторами впливу інновацій на екологічно-економічне зростання є активне просування зеленої енергетики та енергоефективних технологій, цифровізація та екологізація виробничих процесів. Зокрема розвиток та впровадження технологій відновлюваної енергетики, таких як сонячна, вітрова, гідро- та геотермальна енергія, значно знижують залежність від викопних видів палива, що сприяє зменшенню викидів парникових газів та інших шкідливих речовин і покращує екологічну ситуацію. Впровадження інноваційних рішень у промисловості та будівництві, таких як енергоефективні матеріали та технології, дозволяє значно зменшити споживання енергії та витрати на неї, що не тільки знижує екологічне навантаження, але й сприяє економічному зростанню шляхом зменшення витрат. Окрім того інновації в сфері виробництва дозволяють зменшити кількість відходів та забруднення, що включає впровадження технологій переробки відходів, безвідходних технологій та розробку нових матеріалів, які менш шкідливі для навколишнього середовища. Впровадження цифрових технологій, таких як Інтернет речей, штучний інтелект та блокчейн, дозволяє оптимізувати управління ресурсами та знижувати екологічне навантаження, зокрема розумні міста використовують ці технології для ефективного управління енергоспоживанням, транспортом та відходами.

Окрім того мають місце і негативні наслідки впровадження інновацій у екологічно-економічне зростання, серед яких електронні відходи (з розвитком цифрових технологій зростає кількість електронних відходів, а неправильне їхнє утилізування може призводити до значного забруднення довкілля важкими металами та іншими шкідливими речовинами), високе енергоспоживання нових технологій — деякі інноваційні технології, такі як криптовалюти, вимагають значних обсягів енергії для майнінгу, неузгодженість інноваційних технологій з екологічними стандартами, оскільки впровадження нових технологій може випереджати розвиток нормативно-правової бази, що призводить до можливого негативного впливу на екологію через відсутність належного контролю та регулювання.

Вплив інновацій на екологізацію процесів є безсумнівним, окрім того ми можемо спостерігати і зворотній процес. Як зазначає Кальний С. В. «необхідність для підприємств відповідати вимогам інвесторів щодо економічної ефективності обумовлює небезпеку перерозподілу ринку від екологіч-

но свідомих виробників на користь виробників, які дотримуються стратегії «запланованого старіння». Держава має розробити механізм укладання галузевих угод щодо гарантованого постачання на ринок товарів тривалого користування, які є екологічно безпечними, або підвищити для виробників вартість шкідливого виробництва та утилізації, використовуючи у якості ринкового важеля обов'язкову компенсацію реальних втрат екологічного характеру» [2]. Здійснення окреслених функцій передбачає застосування певних принципів щодо забезпечення еколого-економічного зростання.

Основні принципи управління еколого-економічними відносинами в державі спрямовані на забезпечення сталого розвитку, збереження навколишнього середовища та ефективного використання природних ресурсів. Ось ключові принципи, які формують основу цієї системи (рис. 1).

Коментуючи рис. охарактеризуємо ключові ознаки певних принципів, зокрема сталий розвиток передбачає задоволення поточних потреб суспільства без шкоди для можливостей майбутніх поколінь задовольняти свої потреби, що означає збалансоване поєднання економічного зростання, соціального розвитку та охорони навколишнього середовища. Збереження біорізноманіття та екосистем є критично важливим для підтримки екологічного балансу, оскільки управління природними ресурсами повинно враховувати необхідність збереження та відновлення природних екосистем. Запобігання забрудненню є більш ефективним та економічно доцільним підходом, ніж ліквідація його наслідків. Це включає впровадження заходів з попередження

викидів шкідливих речовин, ефективне управління відходами та контроль за промисловими процесами.

Забруднювач платить — основний принцип екологічного права, який передбачає, що суб'єкти господарювання, які спричиняють забруднення навколишнього середовища, повинні нести відповідальність за усунення його наслідків та компенсувати завдану шкоду. Економічні інструменти, такі як екологічні податки, субсидії та гранти, можуть стимулювати підприємства до впровадження екологічно чистих технологій та заходів з охорони навколишнього середовища.

Участь громадськості у процесах прийняття рішень, пов'язаних з екологічними та економічними питаннями, є важливою для забезпечення прозорості та врахування інтересів усіх зацікавлених сторін. Громадський контроль сприяє більш ефективному управлінню еколого-економічними відносинами.

Екологічні вимоги повинні бути інтегровані в усі рівні економічної політики та планування, включаючи промисловість, енергетику, сільське господарство та транспорт, що дозволяє створити комплексний підхід до управління природними ресурсами та зменшення екологічного навантаження.

Співпраця між урядом, бізнесом, науковими установами та громадськими організаціями є необхідною для розробки та реалізації ефективних стратегій сталого розвитку та охорони навколишнього середовища.

Управління еколого-економічними відносинами повинно враховувати специфіку регіонів, їх природні ресурси, економічні та соціальні особливості, що забезпечує більш ефективне та цільове використання ресурсів і заходів.

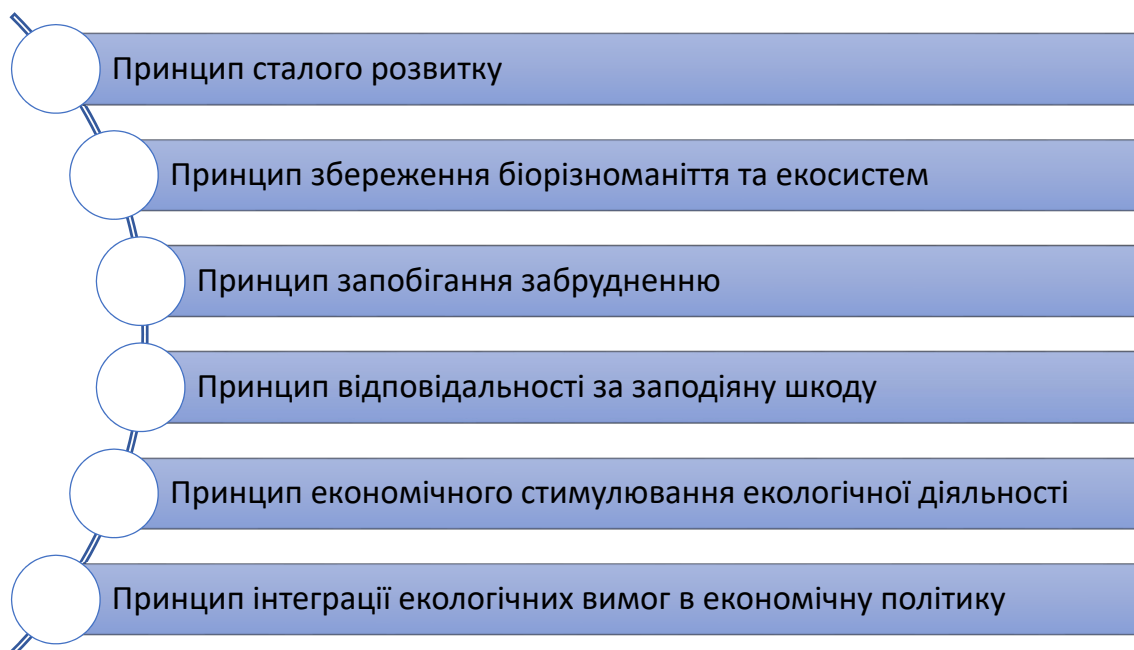


Рис. 1. Принципи управління еколого-економічними відносинами в державі
Джерело: авторська розробка

Впровадження цих принципів у державне управління дозволяє створити умови для збалансованого розвитку, де економічний прогрес йде рука об руку із збереженням природного середовища, що є основою для добробуту нинішніх і майбутніх поколінь.

На нашу думку вплив інновацій є ключовим у формуванні еколого-економічних відносин держави та зосереджується на трьох основних аспектах: екологічні технології, зелена економіка та сталий розвиток. Екологічні технології є основним драйвером інновацій, що сприяють збереженню навколишнього середовища. Вони включають розробку нових матеріалів, енергоефективних рішень та відновлювальних джерел енергії. Наприклад, використання сонячних панелей та вітряних турбін допомагає знизити залежність від викопного палива та зменшити викиди парникових газів, сприяють покращенню якості повітря та води, зниженню відходів та підвищенню рівня рециркуляції. Зелена економіка передбачає інтеграцію екологічних принципів у економічні процеси, що включає впровадження нових моделей виробництва та споживання, які мінімізують негативний вплив на довкілля. Інновації у зеленій економіці сприяють створенню нових робочих місць у сфері екологічно чистих технологій, розширенню ринків для екологічно дружніх продуктів та послуг, а також підвищенню конкурентоспроможності держави на міжнародній арені. Сталий розвиток базується на поєднанні економічного зростання, соціального добробуту та збереження навколишнього середовища. Інновації відіграють ключову роль у досягненні сталого розвитку, оскільки вони сприяють розробці нових методів управління природними

ресурсами, покращенню якості життя та забезпеченню сталого економічного зростання. Наприклад, інноваційні підходи до управління водними ресурсами дозволяють ефективніше використовувати воду в сільському господарстві, зменшуючи витрати та підвищуючи врожайність.

Використання екологічних технологій, розвиток зеленої економіки та впровадження принципів сталого розвитку є ключовими аспектами, які допомагають державі адаптуватися до сучасних викликів та забезпечити краще майбутнє для наступних поколінь через розширений механізм фінансування науково-дослідних робіт.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Вплив інновацій на екологічно-економічне зростання країн є багатоаспектним та залежить від того, наскільки ефективно країни можуть інтегрувати нові технології у свої економіки з врахуванням екологічних факторів. Інновації можуть сприяти сталому розвитку та підвищенню якості життя, але для цього необхідно впроваджувати комплексні підходи до управління, що включають екологічні критерії, розвиток нормативно-правової бази та підтримку «зелених» технологій. Країни, які здатні збалансувати економічне зростання з екологічною стійкістю, матимуть значні переваги у майбутньому глобальному економічному ландшафті. В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на використанні економіко-математичного інструментарію та регресійного аналізу для визначення впливу конкретних екологічних, економічних, інноваційних факторів на макроекономічні показники та сталий розвиток провідних країн світу.

Література

1. Баула О., Жуков С., Лютак О., Столярчук Я. і Корольчук Л. Організаційно-фінансові детермінанти інноваційної складової конкурентоспроможності країни. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2021. № 5(40), С. 465–474. doi: 10.18371/fcaptr.v4i35.245199; URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/3448> (дата звернення: 20.07.2024).
2. Кальний С.В. Екологічний вимір інноваційної діяльності. *Ефективна економіка*. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5391> (дата звернення: 20.07.2024).
3. Kozyk V., Liutak O., Lisovska L., Mrykhina O., Novakivskiy I. The Impact Of Economic Entities' Innovative Activity On The Indicators Of Sustainable Development Of Ukraine. *IOP Conf. Series: Earth and Environmental Science*. 2021. 628. 012041 doi: 10.1088/1755-1315/628/1/012041; URL: <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1755-1315/628/1/012041/pdf> (дата звернення: 20.07.2024).
4. Liutak O., Baula O., Tkachuk A. Simulation of the influence of investment and innovation activities on ensuring the international competitiveness of countries. *Informatyka, Automatyka, Pomiarzy W Gospodarce I Ochronie Środowiska*. 2023. 13(2). P. 86–92. doi: <https://doi.org/10.35784/iapgos.3470>.
5. Khan, S., Akbar, A., Nasim, I., Hedvičáková, M., & Bashir, F. Green Finance Development and Environmental Sustainability: A Panel Data Analysis. *Frontiers in Environmental Science*. 2022. 10. doi: <https://doi.org/10.3389/fenvs.2022.1039705>.
6. Usman M., Jahanger A., Sohail M., Makhdam A., Balsalobre-Lorente D., Bashir A. How Do Financial Development, Energy Consumption, Natural Resources, and Globalization Affect Arctic Countries' Economic Growth and Environmental Quality? *An Advanced Panel Data Simulation*. 2021. doi: <https://doi.org/10.1016/j.energy.2021.122515>.
7. Environmental Performance Reviews. *The Organisation for Economic Co-operation and Development*. URL: <https://www.oecd.org/> (дата звернення: 20.07.2024).

8. Rao C., Yan B. Study on the Interactive Influence Between Economic Growth and Environmental Pollution. *Environmental Science and Pollution Research*. 2020. № 27. P. 39442–39465. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11356-020-10017-6> (дата звернення: 20.07.2024).

9. Mensah C.N., Long X., Dauda L. and other. Technological innovation and green growth in the Organization for Economic Cooperation and Development economies. 2019. doi: 10.1016/j.jclepro.2019.118204.

10. Fernandes C.I., Veiga P.M., Ferreira João J.M., Hughes M. Green growth versus economic growth: Do sustainable technology transfer and innovations lead to an imperfect choice? *Business Strategy and the Environment*. 2021. Vol. 30, Issue 4. P. 2021–2037. doi: <https://doi.org/10.1002/bse.2730>.

References

1. Baula, O., Zhukov S., Lyutak, O., Stolyarchuk Y. and Korolchuk L. (2021). Orhanizatsiino-finansovi determinanty innovatsiinoi skladovoi konkurentospromozhnosti krainy [Organizational and financial determinants of the innovative component of the country's competitiveness]. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*, 5(40), 465–474. doi: 10.18371/fcaptive.v4i35.245199; URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/3448> [in Ukrainian].

2. Kalnyi S.V. (2017). Ekolohichniy vymir innovatsiinoi diialnosti [Ecological dimension of innovative activity]. *Efficient economy*, 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5391> [in Ukrainian].

3. Kozyk V., Liutak O., Lisovska L., Mrykhina O., Novakivskiy I. The (2021). Impact Of Economic Entities' Innovative Activity On The Indicators Of Sustainable Development Of Ukraine. *IOP Conf. Series: Earth and Environmental Science*, 628, 012041. doi: 10.1088/1755-1315/628/1/012041; URL: <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1755-1315/628/1/012041/pdf>.

4. Liutak O., Baula O., Tkachuk A. (2023). Simulation of the influence of investment and innovation activities on ensuring the international competitiveness of countries. *Informatyka, Automatyka, Pomiary W Gospodarce I Ochronie Środowiska*, 13(2), 86–92. doi: <https://doi.org/10.35784/iapgos.3470>.

5. Khan, S., Akbar, A., Nasim, I., Hedvičáková, M., & Bashir, F. (2022). Green Finance Development and Environmental Sustainability: A Panel Data Analysis. *Frontiers in Environmental Science*, 10. doi: <https://doi.org/10.3389/fenvs.2022.1039705>.

6. Usman, M., Jahanger, A., Sohail, M., Makhdum, A., Balsalobre-Lorente, D., & Bashir, A. (2021). How Do Financial Development, Energy Consumption, Natural Resources, and Globalization Affect Arctic Countries' Economic Growth and Environmental Quality? *An Advanced Panel Data Simulation*. URL: <https://doi.org/10.1016/j.energy.2021.122515>.

7. The Organisation for Economic Co-operation and Development. (2022). Environmental Performance Reviews. URL: <https://www.oecd.org/>.

8. Rao, C., & Yan, B. (2020). Study on the Interactive Influence Between Economic Growth and Environmental Pollution. *Environmental Science and Pollution Research*, 27, 39442–39465. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11356-020-10017-6>.

9. Mensah, C.N., Long, X., Dauda, L. and other. (2019). Technological innovation and green growth in the Organization for Economic Cooperation and Development economies. doi: 10.1016/j.jclepro.2019.118204.

10. Fernandes, C.I., Veiga, P.M., Ferreira, João J.M., Hughes, M. (2021) Green growth versus economic growth: Do sustainable technology transfer and innovations lead to an imperfect choice? *Business Strategy and the Environment*. doi: <https://doi.org/10.1002/bse.2730>.

Мозговий Євген Валерійович

кандидат економічних наук,

асистент кафедри підприємництва та бізнес-адміністрування

Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова

Mozgovyi Ievgen

Candidate of Economic Sciences,

Assistant at the Department of Entrepreneurship & Business Administration

O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-7-10114

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦТВА

STRATEGIC DIRECTIONS FOR THE ECONOMIC DEVELOPMENT OF ENTREPRENEURIAL ENTITIES

Анотація. Вступ. У сучасних умовах глобалізації та стрімких технологічних змінах суб'єктів підприємництва стикаються з необхідністю постійного вдосконалення своїх стратегій для забезпечення конкурентоспроможності та стійкості на ринку. Стратегічний розвиток суб'єктів підприємництва відіграє ключову роль у цьому процесі, оскільки дозволяє не лише адаптуватися до нових викликів, але й ефективно використовувати можливості, що виникають внаслідок інновацій та ринкових змін.

Мета. Метою статті є аналіз стратегічних напрямів економічного розвитку суб'єктів підприємництва з метою виявлення оптимальних шляхів підвищення їх конкурентоспроможності, ефективності та стійкості на ринку.

Матеріали і методи. Основою для інформаційно-методологічного забезпечення дослідження стали законодавчі та нормативно-правові акти, а також наукові й прикладні роботи вчених і фахівців, які досліджували теоретичні аспекти управління діяльністю суб'єктів господарювання та стратегічні напрями їх економічного розвитку. У ході дослідження були використані загальнонаукові методи системного підходу, аналізу та синтезу для оцінки бізнес-процесів, інтеграції нових технологій і методів управління в єдину концепцію, яка відповідає сучасним вимогам. Використання порівняння застосовувалося для оцінки ефективності та конкурентоспроможності. Метод експертних оцінок застосовувався для визначення ключових чинників, що впливають на ефективність і стійкість суб'єктів господарювання, а також для розробки рекомендацій щодо підвищення їх конкурентоспроможності.

Результати. Стаття присвячена аналізу стратегічних напрямів економічного розвитку суб'єктів підприємництва з метою підвищення їх конкурентоспроможності та стійкості на ринку. Визначено, що сучасне підприємство потребує глибоких технологічних трансформацій для забезпечення сталого зростання і підвищення конкурентоспроможності в умовах глобальної економіки.

Особливу увагу приділено впровадженню цифрових інновацій та модернізації управлінських процесів як ключових чинників, спрямованих на досягнення цих цілей. Висвітлено важливість адаптації технологічних нововведень у контексті сучасних вимог та розвитку технологій. Досліджено, що ефективно управління суб'єктами підприємницької діяльності потребує інтеграції цифрових інформаційних систем, що охоплюють всі етапи діяльності підприємства.

Розроблено алгоритм використання внутрішнього економічного методу, що охоплює економічні процеси, елементи управління та завдання. Визначено ключові чинники підвищення ефективності функціонування та подальшого успішного розвитку бізнесу суб'єктів підприємництва. Представлено внутрішній економічний інноваційний метод, який забезпечує інформаційно-аналітичну підтримку діяльності підприємств.

Ключові слова: суб'єкти підприємницької діяльності, управлінські рішення, стратегія, модернізація, цифрові інновації, конкурентоспроможність.

Summary. Abstract. Introduction. In the current conditions of globalization and rapid technological changes, business entities face the need for constant improvement of their strategies to ensure competitiveness and resilience in the market. The strategic development of business entities plays a key role in this process, as it allows them not only to adapt to new challenges but also to effectively seize opportunities arising from innovations and market changes.

Objective. The purpose of this article is to analyze the strategic directions of economic development for business entities in order to identify optimal ways to enhance their competitiveness, efficiency, and resilience in the market.

Materials and methods. The basis for the informational and methodological support of the research comprised legislative and regulatory acts, as well as scientific and applied works by scholars and experts who studied the theoretical aspects of managing the activities of economic entities and the strategic directions of their economic development. Throughout the research, general scientific methods such as the systematic approach, analysis, and synthesis were used to evaluate business processes, integrate new technologies, and methods of management into a single concept that meets modern requirements. Comparative analysis was employed to assess efficiency and competitiveness. The expert evaluation method was used to identify key factors affecting the efficiency and sustainability of economic entities, as well as to develop recommendations for enhancing their competitiveness.

Results. The article is dedicated to the analysis of strategic directions for the economic development of business entities in order to enhance their competitiveness and resilience in the market. It is determined that a modern enterprise requires deep technological transformations to ensure sustainable growth and increase competitiveness in the context of the global economy.

Particular attention is paid to the implementation of digital innovations and the modernization of management processes as key factors aimed at achieving these goals. The importance of adapting technological innovations in the context of modern requirements and technological development is highlighted. It is researched that effective management of business entities requires the integration of digital information systems that encompass all stages of enterprise activity.

An algorithm for using an internal economic method, covering economic processes, management elements, and tasks, has been developed. Key factors for increasing the efficiency of functioning and further successful development of business entities are identified. An internal economic innovation method is presented, providing informational and analytical support for enterprise activities.

Key words: business entities, managerial decisions, strategy, modernization, digital innovations, competitiveness.

Постановка проблеми. Оцінка діяльності суб'єктів підприємництва свідчить, що стратегії спрямовані переважно на переорієнтацію ринку споживання, оновлення асортименту продукції залежно від появи нових видів сировини, збереження життєздатності бізнесу. Але навіть за таких умов їм доводиться вирішувати завдання забезпечення сталого зростання, підвищення продуктивності праці та збереження конкурентоспроможності продукції. Вирішення таких завдань можливе в контексті модернізації, яка передбачає глибокі технологічні перетворення в діяльності підприємств з позицій сучасних вимог до техніки та технологій.

Зміни, що склалися, викликали потребу в розробці нової концепції управління, яка повинна ґрунтуватися на принципах і механізмах, що діють у світовому економічному співтоваристві, та враховувати особливості попереднього розвитку та сучасного стану економіки держави, національну культуру та традиції підприємництва. Вирішення проблеми ускладнюється і тим, що бізнес представлений надзвичайно широкою різноманітністю підприємств, що відрізняються розмірами, організаційно-правовими та галузевими особливостями.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Вивченню теоретичних аспектів управління діяльністю суб'єктів господарювання та обґрунтуванню стратегічних напрямів їх економічного розвитку присвятили свої роботи сучасні українські вчені: Безус А. М., Безус П. І., Сичова Н. В. [1], Сидорук І. С. [2], Вергал К. Ю. [3]. Проте, розвиток суб'єктів підприємницької діяльності вимагає здійснення подальших досліджень та узагальнення вже наявних підходів до управління в сучасних умовах.

Мета статті. Метою статті є аналіз стратегічних напрямів економічного розвитку суб'єктів підпри-

ємництва з метою виявлення оптимальних шляхів підвищення їх конкурентоспроможності, ефективності та стійкості на ринку.

Виклад основного матеріалу. Сучасне підприємство є системою, в межах якої працівники взаємодіють один з одним та реалізують як індивідуальні, так і колективні цілі. Система економічного управління має забезпечити аналіз інформації щодо кожного економічного показника та бізнес-процесу. Такі складові дозволяють здійснювати безперервний аналіз руху ресурсів та перехід їх з однієї категорії до іншої протягом операційного циклу. Побудова моделі економічного управління дозволяє проконтролювати повноту та замкнутість руху ресурсів суб'єкта підприємництва у процесі виконання основного операційного циклу [4].

У разі необхідності внести зміни у концепцію чи діючі процеси проявляється основна перевага системи, що містить у собі досвід сучасного ведення бізнесу. У ході проведення таких удосконалень можна дійти висновку, нові методи управління можуть бути реалізовані з використанням великих можливостей сучасних технологій.

Основою інтегрованої цифрової інформаційної системи економічного управління може бути комплекс взаємопов'язаних фінтехпродуктів, що використовуються для організації економічного управління. Такі системи, як правило, будуються за модульним принципом та охоплюють майже всі ключові процеси діяльності підприємства. Головне призначення даної системи — пошук взаємозв'язків між усіма відділами підприємства, а також створення інформаційного центру даних, який акумулює та надає всю необхідну інформацію про діяльність підприємства в цілому та в розрізі підрозділів.

Основною перевагою цифрових продуктів є те, що вони дозволяють здійснювати управління повним операційним циклом підприємства, що охоплює фази планування, виконання, контролю та аналізу всієї діяльності. Це дозволяє отримувати фактичні дані про діяльність підприємства з високим ступенем достовірності.

Зазначимо, що «система підтримки прийняття рішень орієнтована насамперед на задоволення потреб обліково-аналітичної інформації вищого адміністративного персоналу підприємства і, на жаль, її застосування вимагає додаткових матеріальних витрат, постійних консультацій, підвищення інтелектуального рівня відповідальних осіб, які приймають рішення» [5]. Отже, підвищення ефективності діяльності підприємства можливе лише у тому випадку, якщо управління процесами всіх ієрархічних рівнів буде узгоджено. Ця ситуація характеризується різнобічними цілями її учасників: від підприємництва — це власники, наймані працівники, від користувачів та управління — споживачі, постачальники, законодавчі органи, громадські організації. Перші зацікавлені у примноженні прибутку, оскільки від його величини залежить розмір вкладеного капіталу в розвиток та вдосконалення власної справи, привабливість для інвесторів та сума безпосередніх доходів працівників, які вони одержують у вигляді заробітної плати, премій, надбавок, а також створення сприятливих умов праці. Для других сферою інтересів є не сам прибуток, а його діяльність, торгова, рекламна та збутова програми, продукт, який він реалізує, його якісні параметри та ціна реалізації, система знижок та сервісні послуги для клієнтів.

Заходами підвищення ефективності діяльності підприємства є економічні інструменти. Однією з причин зниження рентабельності господарської діяльності може бути те, що керівники віддають пріоритет нарощування кінцевих результатів роботи, оминаючи соціальні аспекти діяльності. У зв'язку з цим відсутній логічний взаємозв'язок комерційних та некомерційних критеріїв задоволення всіх зацікавлених сторін (насамперед споживачів, постачальників, інвесторів), створюється дисбаланс у плануванні фінансових (комерційних) та нефінансових (некомерційних) показників.

Основну увагу у процесі формування та реалізації діяльності має бути приділено не стільки показникам зростання суб'єкта господарювання, скільки показникам його розвитку [6].

Одним із сучасних методів, який доцільно використовувати для аналізу економічної роботи та підвищення ефективності діяльності суб'єкту підприємництва, є внутрішній економічний інноваційний метод на основі використання цифрових управлінських технологій [7].

Говорячи про необхідність впровадження у виробництво системи цифрових інноваційних програм, її зв'язку з виробництвом, наголосимо на необхідності

вдосконалення традиційних фінансових моделей. Така модель повинна поєднувати в собі традиційні фінансові показники діяльності з нефінансовими показниками. Система показників, що використовується в цифрових продуктах, розглядається не лише як оцінна система, а й як складова стратегічного управління та ефективний інструмент поширення інформації.

Цифрові продукти сприяють суб'єктам підприємництва вирішити дві ключові проблеми: ефективно оцінювати результати діяльності та реалізувати стратегію. Слід звернути увагу на те, що у діяльності суб'єктів підприємництва, крім показників, що характеризуються за кількісною та грошовою ознаками, існує необхідність використання та удосконалення якісних показників, що дають додаткову характеристику товарам та послугам.

Регулювання діяльності слід здійснювати через характерні функції, які поєднують фінансовий результат із системою управління та спираються на цифрові технології. Розроблений внутрішній економічний інформаційно-цифровий підхід до вдосконалення діяльності суб'єкта підприємництва наведено на рис. 1.

Алгоритм використання внутрішнього економічного методу на підприємстві охоплює:

- економічні процеси (1);
- елементи управління (2), що мають функціональний зв'язок з процесами;
- завдання (3), які полягають у інформаційно-аналітичному забезпеченні діяльності, регулюванні економічних рішень.

Усі складові цього підходу забезпечують економічний розвиток суб'єкта підприємництва.

Внутрішній економічний інформаційно-цифровий підхід є сукупністю економічних процесів, їх елементів і завдань, сформований для інформаційно-цифрового аналітичного забезпечення діяльності на основі використання зовнішніх та внутрішніх даних, з урахуванням загальних та специфічних вимог, властивих суб'єкту діяльності та спрямований на досягнення його економічного розвитку.

Невирішеними питаннями щодо інформаційно-цифрового забезпечення діяльності підприємств залишаються наступні:

- у сучасних умовах вартість, структуру та якість послуг, заснованих на попередніх результатах, необхідно підбивати до певного рівня, який буде враховувати проблеми або можливості, що виникають у сфері відносин зі споживачами, якість послуги або роботу трудового колективу;
- позитивні фінансові результати попередніх періодів можна використовувати для прогнозування майбутніх фінансових показників з урахуванням певних змін (інфляційні процеси, зовнішні та внутрішні чинники);
- необхідно враховувати, що функціонування сучасного суб'єкта підприємництва характеризується



Рис. 1. Роль внутрішнього економічного інформаційно-цифрового підходу у вдосконаленні діяльності суб'єкта підприємництва
Джерело: власна розробка

значною кількістю специфічних функцій, які відрізняються від інших підприємств;

- управління відносинами із споживачами продукції потребує удосконалення;
- недостатність використання інформації про фінансові показники для прийняття рішень;
- в управлінні підприємством недостатньо враховується вплив таких факторів діяльності підприємства: якість послуг, кваліфікація та мотивація персоналу, взаємини з клієнтами, своєчасне надання послуг, збереження частки ринку, формування та збереження клієнтської бази, рівень обслуговування споживачів.

Одним із найважливіших елементів управління економічним розвитком є формалізовані процеси, які на основі ключових показників ефективності дозволяють формувати завдання для підрозділів та їх співробітників, планувати роботу щодо їх досягнення, оцінювати результати цієї роботи та вносити відповідні корективи. Використання цифрових програмних продуктів набуває все більшого поширення та спрямоване на ефективну зміну всіх систем показників для досягнення ефективного результату [8].

Реалізація напрямів тривалого економічного зростання та інноваційного розвитку можлива лише у разі наявності інструментарію грошово-кредитної, валютної, бюджетно-податкової політики, здатно-

го ефективно впливати на поведінку самостійних суб'єктів господарювання, кожен з яких діє, виходячи із власних економічних інтересів та стратегічних завдань [9].

Такі зміни у завданнях функціонування підприємства, його виробничих процесах, структурі та управлінській культурі в одних випадках можуть відбуватися цілеспрямовано, в інших — носять неформальний та адаптивний характер у результаті реакції на поточні події. Таким чином, суб'єкт підприємництва оперативно пристосовується до зовнішнього середовища шляхом модифікації своєї поведінки у бізнесі. У умовах успіху бізнесу визначається оперативністю і точністю реакції зовнішні зміни (табл. 1).

Ключовим фактором підвищення ефективності та взагалі подальшого успішного розвитку бізнесу стає ефективне планування та прогнозування. Зазначені тенденції підтверджують необхідність визначення обґрунтованих напрямів економічного розвитку підприємств, комплексного використання засобів дослідження формування, розвитку та управління діяльністю підприємств [10].

У сучасних умовах господарювання суб'єкти підприємництва залежно від діяльності використовують відповідні методи підвищення ефективності та досягнення економічного розвитку. Необхідність

Таблиця 1

Внутрішній економічний інноваційний метод як елемент управління економічним розвитком суб'єкта підприємництва

Процеси	Сутність
Формалізовані	Формування завдань для підрозділів та їх співробітників, планування роботи їх досягнення, оцінювання результатів цієї роботи та внесення відповідних корегувань
Неформалізовані (адаптивні)	Реакція на поточні події: оперативність, використання цифрових програмних продуктів, точність рішень

Джерело: узагальнено автором на основі [1]

підвищення ефективності діяльності спричинена постійним розвитком бізнесу. Тому для вирішення зазначених питань пропонується методичне обґрунтування підвищення економічного потенціалу підприємств, яке подано у табл. 2.

Методичне обґрунтування полягає у:

1. *Визначенні актуальності питань підвищення ефективності підприємства.* Підвищення рівня економічного розвитку підприємства характеризує комплексне відображення кінцевих результатів використання засобів виробництва та робочої сили за

певний відрізок часу. Отримання економічного ефекту ґрунтується на вирішенні підприємством питань зниження собівартості товару та послуг.

2. *Аналізі методів підвищення економічного розвитку.* Ці методи досліджувалися багатьма вченими, які поділяли їх на: економічні (матеріальна відповідальність, ціноутворення, регулювання, стимулювання, податки); соціально-психологічні (реалізують мотиви соціальної поведінки людини); адміністративно-правові (законодавчі акти, інструкції, положення, накази та розпорядження); методи

Таблиця 2

Методичне обґрунтування підвищення економічного потенціалу суб'єктів підприємництва

Методичне обґрунтування, рекомендації	Основні характеристики методичного обґрунтування та рекомендацій
Визначення актуальності підвищення ефективності підприємства.	Актуальність питань підвищення економічного розвитку підприємства полягає у необхідності досягнення його ефективності
Аналіз методів підвищення економічного розвитку підприємств	Методи поділені на: економічні (матеріальна відповідальність, ціноутворення, державне регулювання, стимулювання, податки); соціально-психологічні (реалізують мотиви соціальної поведінки людини); адміністративно-правові (законодавчі акти, інструкції, положення, накази та розпорядження); методи керування діяльністю підприємств
Дотримання послідовності економічного розвитку підприємства	Першочергові дії визначають аналізований та прогнозований періоди, обґрунтовують загальну схему поточного та форсайт-планування. Подальші — деталізують та поглиблюють первинні
Визначення основних елементів методичних підходів до підвищення економічного розвитку підприємства	Алгоритм визначення основних елементів: – оцінка фінансової діяльності підприємства; – розрахунок та оцінка динаміки фінансових коефіцієнтів; – оптимізація, складання та коригування структури прогнозного балансу та звіту про фінансові результати; контроль та регулювання витрат; – оцінка податкового навантаження та оптимізація оподаткування підприємства; – економічна діагностика підприємства за інвестиційної діяльності
Реалізація методичного обґрунтування підвищення економічного розвитку підприємства	Забезпечення економічного розвитку підприємства за допомогою регулювання сукупного впливу таких факторів: – процес методичного обґрунтування підвищення економічного розвитку поділяється на початковий, робочий та заключний етапи; – підвищення ефективності кожного продукту, що є основою економічного розвитку суб'єкта підприємництва
Використання методичного обґрунтування у вирішенні завдань щодо підвищення ефективності процесів діяльності підприємства	Удосконалення внутрішніх процесів діяльності підприємства орієнтоване на вирішення таких завдань: – запровадження та постійне коригування інфляційних коефіцієнтів; – відмова від інвестиційних програм із тривалими термінами окупності; – коректне скорочення податкових та прирівняних до них платежів шляхом раціонального використання коштів.

Джерело: узагальнено автором на основі [3]

управління діяльністю підприємств. Поєднання цих методів дає можливість створювати необхідні засоби для використання їх для ефективного управління підприємством загалом та його показниками в окремих випадках.

Обґрунтуванням підвищення економічного розвитку підприємства є необхідність поєднання ефективного планування та управління як заходів, які стануть факторами його економічного розвитку, виконавцями яких будуть відповідні групи в основних структурних одиницях підприємства.

Підвищення ефективності управління діяльністю підприємства неможливо провести не оцінюючи зміни доходів, витрат на створення продукту — важливих джерел зростання прибутку та рентабельності діяльності. Тому дослідження способів оцінки діяльності підприємства необхідно проводити на основі аналізу цих параметрів кожного продукту. Така робота полягає у визначенні нових факторів їхнього впливу на ефективність діяльності суб'єкта підприємства:

1. *Визначення послідовності заходів для підвищення економічного розвитку підприємства.* Першочерговими діями на шляху вирішення цього питання є обґрунтування загальної схеми поточного та перспективного планування. Подальші дії в управлінні та організації діяльності підприємства деталізують і заглиблюють первинні та включають:

- аналіз внутрішньої ситуації на підприємстві та у зовнішньому середовищі;
- визначення факторів, які можуть мати найбільш позитивний вплив;
- вибір стратегії та тактики конкуренції;

- оцінку ризиків та пропозиції щодо їх зниження;
- визначення загальних та специфічних факторів функціонування підприємства;
- оцінку використання ресурсів, необхідних для вирішення виробничих завдань;
- визначення управлінських заходів та підготовка пропозицій.

Підвищення ефективності результату діяльності значною мірою визначається правильною обраною концепцією та методичними підходами до використання потенціалу підприємства залежить від таких факторів, як рівень конкурентоспроможності потенціалу та адаптації підприємства; частка та місце на ринку; можливості та вигоди; нововведення; реалізація науково-технічної, кадрової, збутової політики; поставлена мета та програма розвитку.

Висновки. Розвиток підприємництва вимагає нової концепції управління, яка повинна базуватися на світових економічних принципах та враховувати національні особливості. З урахуванням різноманітності підприємств за розмірами та галузевими особливостями, управління має бути гнучким та адаптивним.

Для досягнення економічного розвитку суб'єкти підприємництва повинні вдосконалювати свої виробничо-економічні завдання та організаційну структуру. Такі заходи сприятимуть ефективному використанню наявних ресурсів та забезпеченню стабільності, необхідної для їх раціонального використання. Одночасно підприємства мають демонструвати організаційну та економічну гнучкість, що дозволить своєчасно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Література

1. Безус А. М., Безус П. І., Сичова Н. В. Підходи до формування аутентичної системи стратегічного управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2021. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8772> (дата звернення: 09.07.2024).
2. Сидорук І. С. Аналіз стану та проблеми розвитку малого підприємництва в Україні. *Підприємництво та інновації*. 2021. № 18. С. 67–72.
3. Вергал К. Ю. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством в умовах інтеграції. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки*. 2018. № 3. С. 33–40.
4. Воржакова Ю. П., Музикорішко В. О. Особливості застосування цифрової трансформації для удосконалення бізнес-процесів підприємств. *Modern Economics*. 2023. № 41. С. 24–30.
5. Кравченко М. О., Салабай В. О. Роль цифрових трансформацій бізнес-процесів підприємств. *Економічний вісник Національного технічного університету «Київський політехнічний інститут»*. 2023. № 26. С. 148–153.
6. Коненко В. В., Рудаченко О. О. Дослідження особливостей діяльності суб'єктів підприємництва в сучасних умовах господарювання. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 8. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/3571> (дата звернення: 09.07.2024).
7. Рудаченко О. О., Коненко В. В., Тараруєв Ю. О. Механізм реалізації підприємницького потенціалу регіонів України. *Ефективна економіка*. 2024. № 4. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/3491/3526> (дата звернення: 09.07.2024).
8. Коненко В. В., Соколов Д. В. Стратегічне планування функціонування та розвитку підприємств. *Ефективна економіка*. 2021. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8879> (дата звернення: 09.07.2024).

9. Bannikov V., Lobunets T., Buriak I., Maslyhan O., Shevchuk L. On the question of the role of project management in the digital transformation of small and medium-sized businesses: essence and innovative potential. *Amazonia Investiga*. 2022. Vol. 11(55). P. 334–343.

10. Собко О. Інноваційне підприємництво в умовах війни. 2022. С. 86–88. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/45833/1/%D0%9E%D0%BB%D1%8C%D0%B3%D0%B0%20%D0%A1%D0%BE%D0%B1%D0%BA%D0%BE.pdf> (дата звернення: 09.07.2024).

References

1. Bezus, A. M. Bezus, P. I., & Sychova, N. V. (2021). Approaches to the formation of an authentic system of strategic enterprise management. *Efektivna ekonomika*, 4. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8772> [in Ukrainian].

2. Sydoruk, I. S. (2021). Analysis of the state and problems of small business development in Ukraine. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii*, 18, 67–72.

3. Verhal, K. Yu. (2018). Theoretical aspects of strategic enterprise management in conditions of integration. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. Seriya: Ekonomichni nauky*, 3, 33–40 [in Ukrainian].

4. Vorzhakova, Yu. P., & Muzykoryshko, V. O. (2023). Features of the use of digital transformation for the enterprises' business processes improvement. *Modern Economics*, 41, 24–30 [in Ukrainian].

5. Kravchenko, M. O., & Salabaj, V. O. (2023). The role of digital transformation of business processes of enterprises. *Ekonomichnyj visnyk Natsional'noho tekhnichnoho universytetu "Kyivskij politekhnichnyj instytut"*, 26, 148–153 [in Ukrainian].

6. Konenko, V. V., & Rudachenko, O. O. (2024). Research of the specific activities of business subjects in modern economic conditions. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, 8. Retrieved from <https://nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/3571> [in Ukrainian].

7. Rudachenko, O. O., Konenko, V. V., & Tararuev, Yu. O. (2024). The mechanism of realizing the entrepreneurial potential of the regions of Ukraine. *Efektivna ekonomika*, 4. Retrieved from <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/3491/3526> [in Ukrainian].

8. Konenko, V. V., & Sokolov, D. V. (2021). Strategic planning of the functioning and development of enterprises. *Efektivna ekonomika*, 5. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8879> [in Ukrainian].

9. Bannikov, V., Lobunets, T., Buriak, I., Maslyhan, O., & Shevchuk, L. (2022). On the question of the role of project management in the digital transformation of small and medium-sized businesses: essence and innovative potential. *Amazonia Investiga*, 11(55), 334–343.

10. Sobko, O. (2022). Innovative entrepreneurship in the conditions of war. Retrieved from <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/45833/1/%D0%9E%D0%BB%D1%8C%D0%B3%D0%B0%20%D0%A1%D0%BE%D0%B1%D0%BA%D0%BE.pdf> [in Ukrainian].

Самойленко Богдан Віталійович

*кандидат економічних наук,
докторант кафедри економіки і торгівлі
Волинський національний університет імені Лесі Українки*

Samoilenko Bohdan

*PhD in Economics, Doctoral Candidate of the
Department of Economics and Trade
Lesya Ukrainka Volyn National University
ORCID: 0009-0006-2380-314X*

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-7-10088

ГЕНЕЗИС ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ GENESIS OF STATE REGULATION OF LOGISTICS SERVICES

Анотація. Вступ. У сучасному глобалізованому світі, де кордони стають дедалі прозорішими, а економічні зв'язки – міцнішими, виникає унікальне середовище, де процеси видобутку, виробництва та споживання взаємодіють без прив'язки до географічного розташування. Саме в цьому контексті ринок логістичних послуг стає ключовим елементом, що інтегрує ресурси, інформацію та учасників ринку в єдину систему. Логістика, як нова концепція та практична сфера, забезпечує безперебійний рух матеріальних та інформаційних потоків, об'єднуючи контрагентів у складну мережу договірних відносин. Її роль у визначенні успішності міжнародних інституцій, держав, економічних секторів, компаній та окремих підприємців важко переоцінити. В умовах стрімкої глобалізації логістика стає незамінним інструментом для управління міжнародними потоками товарів і послуг. Завдяки їй забезпечується безперебійне постачання, мінімізуються ризики, пов'язані з затримками та перебоями в ланцюгах поставок, а міжнародна торгівля отримує новий імпульс до розвитку. Отже, логістика – це не просто сфера послуг, а фундаментальна складова сучасної економіки, що визначає її динамічний розвиток та адаптивність до постійно мінливих умов глобального середовища.

Мета. Метою статті є всебічне дослідження основних підвалин формування та функціонування регулювання логістичних послуг на державному рівні.

Матеріали та методи. Згідно з класифікацією Світової Організації Торгівлі, існує понад 150 видів послуг, розподілених у дванадцять секторів. Серед них особливу увагу приділяють логістичним послугам, які відіграють важливу роль у сучасній економіці, забезпечуючи ефективне переміщення товарів та послуг від виробника до споживача. Загалом ринок логістичних послуг складається з мережі логістичних центрів, складських приміщень та торгових хабів. На відміну від розвинених зарубіжних ринків, вітчизняний ринок знаходиться на початковій стадії свого розвитку. Відповідно до Класифікатора видів економічної діяльності, до цього сектору входять транспортні та складські послуги, а також поштово-кур'єрська діяльність. Однак, на нашу думку, це змушує розуміння ринку логістичних послуг.

Результати. Логістичний сервіс має базуватися на шести основних принципах: необхідність пропозиції, обов'язковість використання, гнучкість, зручність, адекватна цінова політика та інформаційна ефективність. Таким чином, ефективне управління логістичним сервісом є критично важливим для збереження конкурентоспроможності підприємства на сучасному ринку.

Перспективи. Існують три основні підходи до онтології державного регулювання логістичних послуг: ліберальний, інституціональний та державницький. Вибір підходу до державного регулювання логістичної діяльності повинен базуватися на аналізі конкретних економічних умов, наявних ринкових збоїв та необхідності стимулювання інвестицій і інновацій у галузі логістики. Ефективна інтеграція цих підходів може сприяти оптимальному функціонуванню ринку логістичних послуг та забезпеченню загального добробуту.

Ключові слова: логістика, логістичні послуги, ринок логістичних послуг, концепція формування, логістичний сервіс.

Summary. Introduction. In today's globalized world, where borders are becoming increasingly transparent and economic ties are more substantial, a unique environment is emerging where extraction, production, and consumption interact without

reference to geographic location. In this context, the logistics services market becomes a critical element that integrates resources, information, and market participants into a single system. As a relatively new concept and practice, logistics ensures the smooth flow of material and information flows, bringing together counterparties in a complex network of contractual relations. Its role in determining the success of international institutions, states, economic sectors, companies, and individual entrepreneurs must be considered. In the context of rapid globalization, logistics is becoming an indispensable tool for managing international flows of goods and services. It ensures uninterrupted supply, minimizes the risks associated with delays and disruptions in supply chains, and gives international trade a new impetus for development. Thus, logistics is not just a service sector but a fundamental component of the modern economy, which determines its dynamic development and adaptability to the ever-changing conditions of the global environment.

Purpose. The article aims to comprehensively study the basic principles of the formation and functioning of logistics services regulation at the state level.

Materials and methods. According to the World Trade Organization's classification, more than 150 types of services are divided into twelve sectors. Among them, special attention is paid to logistics services, which play an essential role in the modern economy, ensuring the efficient movement of goods and services from producer to consumer. The logistics services market comprises a network of logistics centers, warehouses, and trade hubs. Unlike developed foreign markets, the domestic market is at an early stage of development. According to the Classifier of Economic Activities, this sector includes transportation and warehousing services and postal and courier activities. However, this narrows the understanding of the logistics services market.

Results. Logistics services should be based on six fundamental principles: the need for supply, optional use, flexibility, convenience, adequate pricing, and information efficiency. Thus, effective management of logistics services is critical to maintaining the competitiveness of an enterprise in today's market.

Discussion. There are three main approaches to the State regulation of logistics services ontology: liberal, institutional, and state. The approach to the state regulation of logistics activities should be based on analyzing specific economic conditions, existing market failures, and the need to stimulate investment and innovation in logistics. The effective integration of these approaches can contribute to the optimal functioning of the logistics services market and ensure the general welfare.

Key words: logistics, logistics services, logistics services market, concept of formation, logistics service.

Постановка проблеми. Глобалізація соціально-економічних систем створює унікальне середовище, в якому взаємодіють процеси видобування сировини, виробництва товарів та споживання послуг, незалежно від географічного розташування учасників ринку. В цьому контексті ринок логістичних послуг виступає ключовим сировинним та інформаційним інтегратором глобальної економіки та інформаційного суспільства. Як відносно нова концепція та практична діяльність, логістика забезпечує рух матеріальних та інформаційних потоків, інтегруючи контрагентів у складну систему договірних відносин. Вона відіграє вирішальну роль у визначенні успішності міжнародних інституцій, держав, економічних секторів, корпоративних структур та суб'єктів господарювання [21; 26].

Логістика не лише сприяє оптимізації ланцюгів постачання, а й впливає на ефективність та конкурентоспроможність всіх учасників ринку. Вона забезпечує своєчасне переміщення товарів та інформації, що дозволяє зменшити витрати та підвищити якість обслуговування кінцевих споживачів. Завдяки сучасним технологіям та інноваціям, логістичні процеси стають дедалі більш інтегрованими та автоматизованими, що сприяє зростанню економічної ефективності та стійкості глобальних ланцюгів постачання.

В умовах зростаючої глобалізації, логістика стає незамінним інструментом для управління міжнародними потоками товарів і послуг, яка допомагає забезпечити безперебійне постачання, знижує ризики, пов'язані з затримками та перебоями в ланцюгах

поставок, та сприяє розвитку міжнародної торгівлі. Таким чином, логістика є фундаментальною складовою сучасної економіки, що визначає її динамічний розвиток та адаптивність до змін у глобальному середовищі [23; 24].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед широкого спектру послуг (за класифікацією СОТ виділено понад 150 видів послуг, згрупованих у 12 секторів) Григорак М. Ю. виділяє окремий сегмент — логістичні послуги, які відіграють важливу роль у сучасній економіці, забезпечуючи ефективне переміщення товарів і послуг від виробника до споживача [3].

Онтологія державного регулювання ринку логістичних послуг вимагає передусім визначення сутності ключових понять та категорій, що використовуються в процесі дослідження, зокрема: «логістика», «логістична діяльність», «логістичний потік», «логістична послуга», «логістичний сервіс» та «ринок логістичних послуг».

Складність поняття «логістика», яка відображається в широкому спектрі її застосувань, призвела до появи численних визначень у науковій економічній літературі та вивчається як науковий напрям (сфера наукових досліджень, спрямованих на вирішення значних завдань у економіці), поняття (погляд), а також як мистецтво управління.

Науковець О. М. Тридід трактує логістику як систему організації безперервного потоку матеріалів та інформації, що переміщуються від постачальника до кінцевого споживача в єдиному процесі [18].

Інші дослідники зазначають, що логістика охоплює планування та управління матеріальними потоками, компонентами і необхідними інформаційними потоками з метою оптимізації загального потоку та готових виробів як всередині підприємства, так і через його маркетингові канали, що сприяє максимізації поточного і майбутнього прибутку та підвищенню ефективності виконання замовлень [17].

За визначенням Мельникової К. В. та інших вчених, логістика розглядається як наука про планування, організацію, управління, контроль та регулювання руху матеріальних і інформаційних потоків у просторі і часі від початкового джерела до кінцевого споживача [16].

Логістика — це інструмент досягнення компромісу між виконанням зобов'язань та витратами, необхідними для їх реалізації.

Науковці Дудар Т. Г. і Волошин Р. В. подають визначення терміну «логістика» як планування, управління, контроль і регулювання руху матеріальних і пов'язаних із ними інформаційних потоків в просторі і часі починаючи від їх первинного джерела і закінчуючи місцем їх кінцевого споживання [5]. Надане визначення сприяє встановленню основних положень логістики, що відображаються у формуванні системи підходів до оптимізації економічної діяльності через раціоналізацію управління матеріальними потоками, імплементація досягається завдяки застосуванню системного підходу для вирішення логістичних завдань, прийняттю рішень, що базуються на економічних компромісах, обліку витрат на всіх етапах логістичного ланцюга, а також орієнтації на логістику як ключового елемента конкурентоспроможності підприємств.

Аналізуючи наукові праці, доцільно сформулювати власне розуміння даного поняття, отже логістика — це комплексна система управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками в економічних системах з метою оптимізації їх функціонування та досягнення поставлених цілей, що охоплює планування, організацію, координацію та контроль руху товарів, інформації та фінансів від виробника до споживача, забезпечуючи при цьому мінімізацію витрат та максимізацію економічної вигоди.

Метою статті є всебічне дослідження основних підвалин формування та функціонування регулювання логістичних послуг на державному рівні.

Матеріали і методи. Ефективне управління логістичними процесами передбачає створення оптимізованої інфраструктури, яка забезпечує безперебійне здійснення поставок продукції. Це включає доставку необхідних товарів у точній кількості, збереження їх якості та забезпечення своєчасності доставки до визначеного місця за мінімальних витрат. Для досягнення цього, необхідно інтегрувати різноманітні елементи ланцюга постачання, такі як транспортування, складування, обробка замовлень

та управління запасами, що дозволить максимізувати ефективність та знизити витрати.

Виклад основного матеріалу. Серед науковців досі не сформовано єдиного підходу до визначення терміну «логістична діяльність» і це є природним процесом, що супроводжує становлення та еволюцію нової сфери економічних досліджень і практичного застосування. Відсутність єдності у трактуванні цього поняття вказує на те, що логістика, як наука та галузь господарської діяльності, перебуває на етапі активного розвитку, інтегруючи різні теоретичні підходи та практичні аспекти.

Зокрема, Смирнова Н. В. виокремлює три ключові підходи до управління логістичною діяльністю в системі менеджменту організації, а саме: функціональний, зосереджується на окремих логістичних функціях, таких як закупівля, складування, транспортування та управління запасами з метою оптимізації її ефективності та мінімізації витрат та дозволяє точно оцінювати витрати й доходи кожної логістичної функції; процесний, який базується на управлінні логістикою як цілісним процесом, що включає в себе всі етапи від планування до доставки кінцевому споживачу тощо [27].

З позиції функціонального підходу логістичну діяльність розглядають такі науковці: Коніщева Н. Й., Н. В. Трушкіна як рух і зберігання товарних потоків у процесі їх транспортування через різні етапи в межах ланцюга постачання, Сумець О. М. як систему інтегрованого управління логістичними потоками, яка включає в себе організаційні структури, інформаційні системи та комунікаційні канали, що підтримують функціонування ринкової економіки та охоплює різноманітні форми, методи та інструменти, які забезпечують ефективний рух товарів і послуг від виробника до кінцевого споживача; Тюріна Н. М., Гой І. В., Бабій І. В. як здійснення оперативного управління логістичними процесами та операціями з метою забезпечення ефективного руху матеріальних ресурсів та продукції [9; 28; 29; 30].

Отже, в даному аспекті логістична діяльність суб'єктів господарювання розглядається більшістю науковців як практичне втілення комплексних логістичних функцій і базових логістичних операцій. Процесний підхід у трактуванні «логістичної діяльності» ґрунтується на розгляді логістики як сукупності взаємопов'язаних процесів, аналізі та оптимізації кожного етапу логістичного ланцюжка, з метою мінімізації витрат та максимізації ефективності, використанні методів моделювання та прогнозування, що дозволяють передбачити можливі проблеми й розробити оптимальні логістичні рішення, а також застосуванні сучасних інформаційних технологій.

Окландер М. А. визначає логістичну діяльність як організаційно-управлінський механізм координації, що забезпечує ефективність через синергетичний ефект, досягнутий завдяки злагодженій взаємодії фахівців різних функціональних підрозділів, які

залучені до управління матеріальним потоком, адже скоординована робота різноманітних служб дозволяє забезпечити безперебійний рух товарів, мінімізувати затримки та підвищити загальну ефективність ланцюга постачань, що, у свою чергу, позитивно впливає на конкурентоспроможність підприємства на ринку [20].

Дослідник аналізує цю форму економічної активності як сукупність господарських операцій, що вимагають інтеграції та координації різних етапів логістичних процесів в єдину систему управління підприємством.

Серед основних характеристик системного підходу виокремлюють компоненти та взаємозв'язки між ними, а також їхні властивості. У контексті економічного аналізу, ці компоненти можуть бути представлені як економічні агенти або підсистеми, що функціонують у межах економічної системи, тоді як взаємозв'язки описують економічні відносини та процеси обміну між цими агентами. Зокрема, Ковальська Л. Л., Циганюк В. Л. акцентують увагу на важливості застосування комплексного менеджменту, що охоплює координацію матеріальних, інформаційних і фінансових потоків у межах підприємства та підкреслює, що ефективне управління цими потоками, включаючи супутні сервіси, є ключовим фактором для досягнення стратегічних цілей компанії з мінімальними витратами ресурсів [19].

Це дозволяє оптимізувати використання активів, підвищити продуктивність і забезпечити стійке економічне зростання бізнесу.

Системність підходу проявляється у взаємозв'язку логістичних підсистем, які інтегровані за допомогою внутрішньо-виробничих зв'язків, впорядкованих відповідно до регламентів та стандартів підприємства або їх конгломератів у межах конкретної території, спрямований на досягнення єдиної логістичної цілі підприємства або їх конгломератів [6, с. 186].

Чечель Д. О. розглядає логістичну діяльність як адаптивну логістичну систему з зворотнім зв'язком, яка здійснює різні логістичні функції та операції, складається з кількох інтегрованих підсистем і має складні взаємодії із зовнішніми факторами [31]. Така система здатна ефективно реагувати на зміни в навколишньому середовищі, забезпечуючи оптимізацію логістичних процесів та підвищення загальної ефективності. Ми погоджуємось з дослідниками, адже використовуючи аналітичні інструменти та сучасні технології, адаптивна логістична система може прогнозувати тенденції, оптимізувати маршрути транспортування тощо.

Логістична діяльність підприємства розглядається крізь призму реалізації ключових логістичних процесів, які базуються на координації таких аспектів: 1. Оперативно-календарне планування постачання сировини, матеріалів та напівфабрикатів; організація транспортно-складських операцій з предметами постачання. 2. Планування фізичного

розподілу під час виробництва продукції; управління внутрішньозаводськими переміщеннями матеріалів, сировини, зачастин та готової продукції; виконання завантажувально-розвантажувальних робіт, транспортно-складських операцій з незавершеним виробництвом тощо. 3. Координація господарської діяльності відповідно до маркетингового плану під час реалізації продукції, прогнозування попиту, забезпечення сервісного обслуговування, оперативно-календарне планування, обробка замовлень клієнтів, управління складськими та транспортними роботами [27, с. 56].

Окрему увагу слід приділити інтеграційному підходу до розуміння логістичної діяльності, який полягає в комплексному підході до організації та управління логістичними процесами у підприємстві чи організації та враховує, що логістика не є окремими ізольованими функціями, а складною системою взаємозв'язаних елементів, які пов'язані між собою і спрямовані на досягнення загальних цілей організації. На погляд професора Алькема В. Г. даний підхід має низку переваг, зокрема дозволяє розглянути логістичну діяльність з точки зору інтеграції функціональних, управлінських та підтримуючих процесів і операцій; в єдину систему цілей та завдань суб'єктів; різних форм і засобів перетворення матеріальних і супутніх логістичних потоків; логістичних потоків з методами та механізмами їх управління [1].

Нарешті, доводиться, що така діяльність виходить за межі однієї організації і в практичному виконанні створює інтеграцію суб'єктів, що залучені до переміщення матеріальних і супутніх потоків в умовах невизначеності та ризику.

Таким чином, *логістична діяльність* — це сукупність координованих процесів і дій, спрямованих на ефективне планування, реалізацію та контроль за переміщенням і зберіганням товарів, послуг, інформації та ресурсів від початкової точки до кінцевого споживача з метою задоволення вимог клієнтів та оптимізації витрат.

Логістичний процес являє собою систему організованих за часом дій, спрямованих на оптимізацію розташування, часу, форми та властивостей інформаційних і матеріальних потоків [30].

Важливим є узгоджений рух ресурсних потоків з метою задоволення попиту на готові продукти [10]. Він включає в себе різні операції та функції, спрямовані на ефективне використання ресурсів для перетворення їх у цінні результати. Згідно з міжнародним стандартом ISO 9000:2000, цей процес можна розглядати як систематизовані дії з використання ресурсів з метою отримання кінцевих продуктів. Кожна дія протягом цього процесу є частиною стабільної послідовності взаємопов'язаних видів діяльності, яка виконується з використанням певної технології.

Завербний А. та Ломага Ю. стверджую, що умови євроінтеграції покладають нові виклики на логіс-

тичні процеси підприємства, особливо в ході розширення своїх виробничих потужностей та виходу на міжнародні ринки [7].

Сучасний споживач вимагає максимально ефективного і якісного забезпечення товарів і послуг, що накладає високі вимоги на організацію транспортних маршрутів [4]. У процесі складання цих маршрутів необхідно активно враховувати потреби та очікування споживачів. При ефективному логістичному процесі всі учасники отримують переваги від оптимізації витрат, збільшення мобільності поставок, покращеної якості продукції, ефективного управління та задоволення вимог споживачів.

З точки зору логістики основний акцент робиться на ключових *видах потоків*: матеріальних, інформаційних та фінансових. Деякі науковці також виділяють потоки трудових ресурсів, енергетичні потоки та інші.

Американські дослідники Дж. Р. Сток та Д. М. Ламберт зазначають, що у рамках логістичного менеджменту відбувається планування, реалізація та контроль руху товарів, їх запасів, сервісу та супутньої інформації від місця їх утворення до місця споживання для задоволення потреб клієнтів [33].

Д. Уотерс трактує логістичний потік — це процес переміщення матеріальних ресурсів, що включає вхідні, внутрішні та вихідні потоки в межах організації. Він охоплює всі компоненти, які проходять через організацію під час виробництва продукції, включаючи сировину, комплектуючі, готову продукцію, працівників, інформацію, документацію, енергію, фінансові ресурси та інші активи, необхідні для виконання логістичних операцій. За поглядами Є. В. Крикавського, логістика вивчає інтегровану систему матеріальних, інформаційних та фінансових потоків на підприємстві [11; 12; 34, с. 53].

Ці потоки, включаючи матеріальні, фінансові, інформаційні та людські, об'єднуються в єдину категорію логістичних потоків. Таким чином, більшість вчених у галузі логістики, як в Україні, так і за кордоном, погоджуються на тому, що ключовим аспектом є матеріальний потік, тоді як інші типи потоків, такі як інформаційний, фінансовий, сервісний та людський, є вторинними [2].

Інші науковці, а саме Сумець О. М. та Сиромятников П. С виділяють матеріальну субстанцію та нематеріальну форму логістичних потоків, при цьому наголошуючи, що у нематеріальній формі існує обов'язкова взаємозалежність інформаційного потоку від матеріального, адже інформаційний потік складається з даних, переданих в усній, документальній (як на паперових носіях, так і в електронному вигляді) чи іншій формі, які виникають внаслідок генерування вихідного матеріального потоку у відповідній логістичній системі [28].

Григорак М. визначає, що основою логістичної концепції є інтегрований, системний підхід до розгляду об'єкта логістики, який передбачає охоплення

всіх видів потоків: матеріальних, інформаційних, фінансових та кадрових. Згідно з цією концепцією, важливо враховувати взаємозв'язок та взаємодію всіх видів потоків для досягнення ефективного управління логістичними процесами [3; 28]. Аналіз матеріальних, інформаційних та фінансових потоків без урахування потоків трудових ресурсів не відповідає принципам системного підходу.

Буркинський Б. та Лисюк В. наголошують на доцільності виокремлення інституційних потоків, адже еволюція як формальних, так і неформальних правил — інститутів логістики, їх зміна, розвиток і заміна одних інститутів іншими, утворюють динамічний інституційний потік логістичних систем [15].

На різних рівнях логістичної діяльності, з метою оптимізації функціонування економічних агентів, відповідно до доступних ресурсів, можливостей, накопиченого досвіду, масштабів та складності вирішуваних завдань формуються інститути, які перебувають у постійному русі.

Аналізуючи наукові джерела, які охоплюють теорію логістичних потоків, ми дійшли наступних висновків, що економічна категорія «потік», з точки зору логістики, характеризується певними особливостями, а саме різноманітністю потоків у логістичних системах, широкий спектр параметрів і характеристик, які описують кожен конкретний потік, доцільністю покращення параметрів і характеристик окремих потоків, здатністю потоків реагувати на впливи управлінського суб'єкта та необхідністю систематичного моніторингу руху ресурсів у потоках.

Основним концептом у логістиці є матеріальний потік, тоді як інші види потоків, такі як інформаційний, фінансовий, сервісний і людський, є вторинними. Ефективне управління матеріальним потоком неможливе без врахування його взаємодії з інформаційним, фінансовим та іншими логістичними потоками. Тому пропонуємо до супутніх логістичних потоків ввести *енергетичний потік* (це сукупність енергоресурсів, які використовуються в логістичних процесах). Цей потік включає такі види енергії: електрична енергія; паливо; відновлювані джерела енергії.

Виокремлення енергетичного потоку як окремого виду логістичного потоку дозволить знизити витрати на енергоресурси, зменшить негативний вплив логістики на навколишнє середовище та підвищить стійкість логістичних ланцюжків постачання.

Крикавський Є. В. запропонував вважати, що логістичні послуги являють собою результат комплексної діяльності в інтегрованому ланцюзі основних та допоміжних бізнес-процесів підприємства, який досягається в процесі виробництва, дистрибуції та збуту товарів або послуг і спрямований на задоволення потреб як внутрішніх виробничих підрозділів підприємства, так і кінцевих споживачів [11; 12]. Логістичні послуги виступають ключовим елементом ланцюга постачання, який включає в себе

управління потоками матеріалів, інформації та фінансових ресурсів. Дана послуга здійснюється через управління логістичними процесами, які передбачають планування, координацію і контроль всіх етапів руху товарів та послуг у ланцюгу постачання [11; 12].

Інтеграція цих потоків сприяє оптимізації операційних процесів, зниженню витрат та підвищенню конкурентоспроможності підприємства на ринку. Основні бізнес-процеси, що складають логістичні послуги, фокусуються на закупівлю сировини та матеріалів, виробництво, зберігання, транспортування, дистрибуцію та обслуговування клієнтів.

Чорнописька Н. В. та Шандрівська О. Є. визначають логістичні послуги як певний комплекс послуг з виконання замовлення клієнта на організацію та управління поточковими процесами з метою їх оптимізації, який включає в себе планування, координацію та контроль над виробничими та операційними процесами з метою досягнення ефективності та підвищення продуктивності [32]. Вивчаючи публікацію, ми розуміємо, що комплекс послуг повинен охоплювати такі елементи, як управління ланцюгом постачання, операційний менеджмент, оптимізація ресурсів та підвищення операційної ефективності.

Як об'єкт логістичного сервісу логістичну послугу розглядали Качуровський В. Є., Гапчак Т. Г. та Матвієнко О. Л. [8].

Компанії, що надають логістичні послуги, здійснюють свою діяльність на підставі контрактів, укладених з клієнтами. Погоджуємось, що залучення спеціалізованих організацій для надання логістичних послуг дозволяє бізнесу скоротити операційні витрати, підвищити ефективність процесів та зосередитися на основній діяльності, доручивши логістику професіоналам.

Логістичні послуги представляють собою результат діяльності, що виникає в рамках інтегрованого ланцюга основних і допоміжних бізнес-процесів підприємства та охоплюють усі етапи виробництва і розповсюдження продукції або послуг, починаючи від закупівлі сировини та матеріалів, закінчуючи доставкою готової продукції кінцевим споживачем [13, с. 191].

Отже, власне бачення сутності поняття «логістичні послуги» ґрунтуватиметься на таких ключових аспектах: комплексність, інтеграція, оптимізація та задоволення потреб.

Логістичні послуги — це комплексний процес управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками в рамках ланцюга постачання, що охоплює всі етапи руху товарів / послуг від виробника до кінцевого споживача з метою оптимізації витрат, часу та ресурсів для досягнення максимальної ефективності та задоволення потреб як внутрішніх виробничих підрозділів, так і кінцевих споживачів. Процес надання логістичних послуг починається з детального аналізу ринкових потреб

клієнта та можливостей підприємства. Цей аналіз включає оцінку попиту, прогнозування майбутніх потреб, а також визначення оптимальних методів і засобів транспортування, складування та дистрибуції. Деякі закордонні експерти та ринкові учасники умовно класифікують всі логістичні послуги на три основні рівні [27]:

1. Перший рівень включає базові логістичні операції, такі як транспортування і складування товарів, вантажно-розвантажувальні роботи, а також послуги митного брокера. 2. Другий рівень охоплює послуги транспортного фрахтування, де основна увага приділяється організації та управлінню перевезеннями. 3. Третій рівень передбачає комплексні логістичні послуги, такі як дистрибуція, експрес-доставка, упаковка, кур'єрські послуги, оренда транспортних засобів, продаж, технічне обслуговування тощо.

Водночас, дослідники вважають, що логістичний сервіс являє собою сукупність нематеріальних логістичних операцій, спрямованих на максимальне задоволення попиту споживачів у процесі управління матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками з найефективнішим з точки зору витрат підходом [14]. Основне завдання логістики в контексті надання послуг полягає у визначенні оптимального співвідношення між витраченими на сервіс ресурсами та отриманими результатами. Надмірне надання сервісу, що може підвищити конкурентоспроможність, водночас може призвести до зниження загальної рентабельності підприємства, що є економічно не вигідним. Отже, ринок логістичних послуг формується на основі вище розглянутих елементів (рис. 1).

Формування ринку логістичних послуг є складним процесом, який вимагає узгодженої роботи багатьох елементів. Логістика, логістична діяльність та логістичні потоки створюють фундамент для ринку логістичних послуг, адже вони визначають сам предмет купівлі-продажу — управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками [22; 25]. Логістичні послуги та логістичний сервіс є безпосередньо продуктом, який пропонується на цьому ринку та представляють собою комплекс дій, спрямованих на оптимізацію логістичних процесів та задоволення потреб клієнтів. Взаємодія цих елементів формує динамічну систему, де попит на логістичні послуги стимулює розвиток логістики, логістичної діяльності та логістичних потоків, а з іншого боку, удосконалення логістики та логістичних процесів призводить до розширення спектру та покращення якості логістичних послуг.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Таким чином, всі ці елементи тісно пов'язані та взаємозалежні, і їх спільний розвиток є ключовим фактором для формування ефективного та конкурентоспроможного ринку логістичних послуг.

Важливим є питання про ступінь державного регулювання логістичної діяльності, яке постійно

знаходиться в центрі дискусій в економічних колах. Економісти з неокласичною орієнтацією, як правило, схиляються до мінімального втручання держави, вважаючи, що ринкові механізми саморегуляції здатні забезпечити оптимальний розподіл ресурсів та ефективно функціонування логістичної системи. З іншого боку, прихильники державного регулятивізму вказують на наявність природних монополій,

екстерналій та інших ринкових збоїв, які потребують державного корегування для забезпечення загального добробуту.

Виділимо декілька основних підходів до онтології державного регулювання логістичних послуг: ліберальний підхід, який ґрунтується на мінімальному втручанні держави в економіку. Держава повинна обмежуватися створенням загальних правил гри,

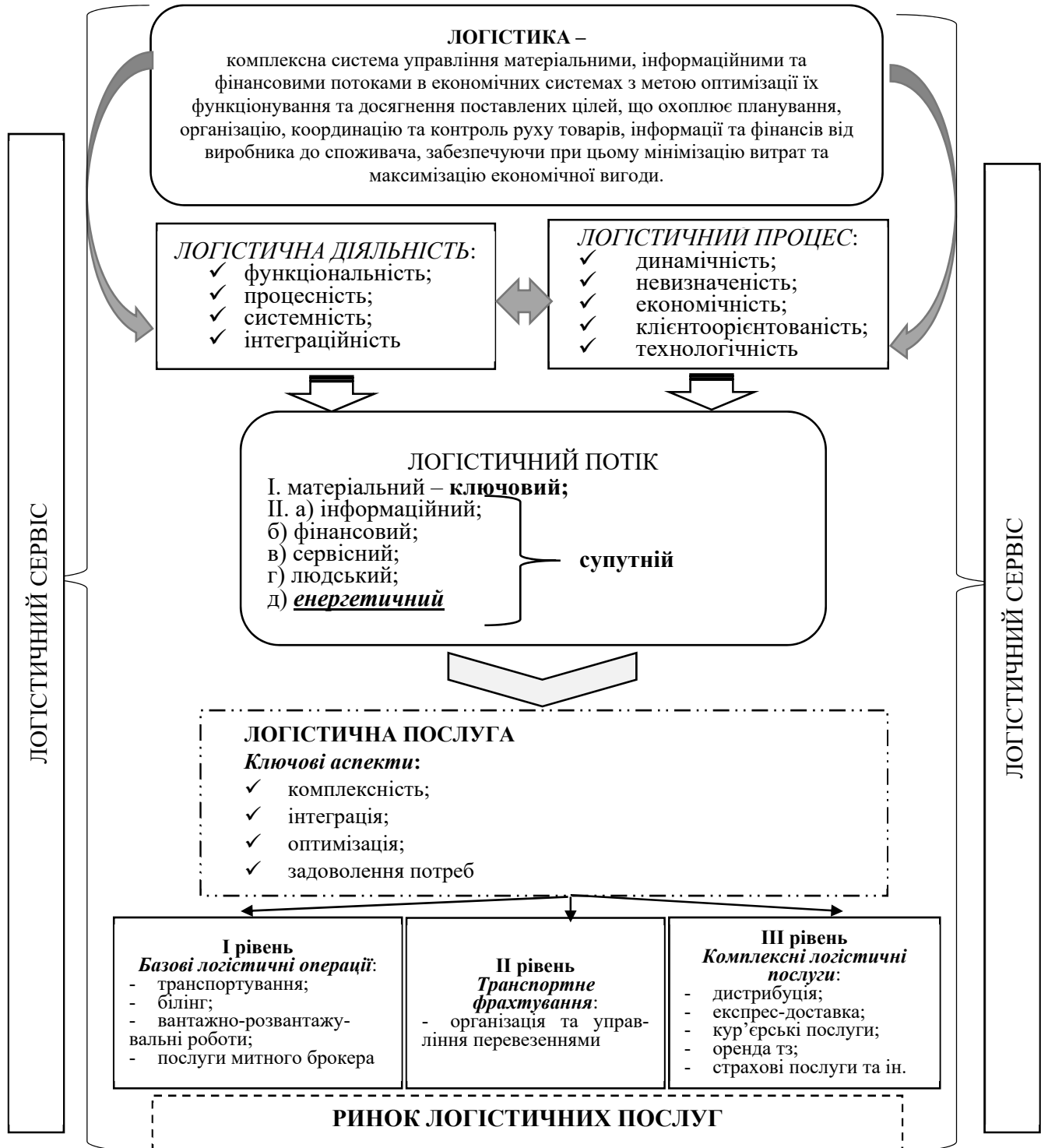


Рис. 1. Концепція формування ринку логістичних послуг
 Джерело: авторська розробка

які не повинні стримувати конкуренцію на ринку логістичних послуг; інституціональний підхід — передбачає активну роль держави у створенні та підтримці інституціональних умов для розвитку логістики, де Уряд стимулює інвестиції в інфраструктуру, сприяє розвитку логістичних технологій, а також формулює нормативно-правову базу для логістичної діяльності. державницький підхід — вбачає пряме державне регулювання логістичної діяльності, а саме володіння та експлуатацією

логістичних активів з можливістю встановлення цін на логістичні послуги.

Таким чином, вибір підходу до державного регулювання логістичної діяльності має ґрунтуватися на врахуванні конкретних економічних умов, наявних ринкових збоїв та потреби в стимулюванні інвестицій та інновацій у галузі логістики. Ефективна інтеграція цих підходів може сприяти оптимальному функціонуванню ринку логістичних послуг і забезпеченню загального добробуту.

Література

1. Алькема В. Парадигма управління логістичною діяльністю сучасних організацій. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. № 2(66). С. 73–86. doi: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-66-73-86>.
2. Ваховська М. Ю. Логістичні потоки: визначення, особливості, параметри. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2008. № 623. С. 22–28.
3. Григорак М. Ю. Інтелектуалізація ринку логістичних послуг: концепція, методологія, компетентність : монографія. Київ : Сік Груп Україна 2017 516 с. URL: <https://er.nau.edu.ua/handle/NAU/47077> (дата звернення: 01.07.2024).
4. Гукалюк А. Ф. Удосконалення ланцюгів постачання в умовах трендів міжнародного бізнесу. *Економічний аналіз*. 2015. Т. 21, № 2. С. 48–54. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2015_21%282%29_9 (дата звернення: 01.07.2024).
5. Дудар Т. Г., Волошин Р. В. Основи логістики. Навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 176 с.
6. Забуранна Л. В., Глущенко О. М. Логістична концепція формування системи управління підприємством. *Науковий вісник ЧДІЕУ*. 2011. № 4 (12). С. 182–191.
7. Завербний А., Ломага Ю. Проблеми та перспективи формування логістичних ланцюгів постачання у воєнний період за умов активізування євроінтеграції. *Економіка та суспільство*. 2022. (45). doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-23>.
8. Качуровський В. Є., Гапчак Т. Г., Матвієнко О. Л. Сучасні тенденції розвитку європейського ринку логістичних послуг. Аутсорсінг. «4-PL». *Міжвузівська науково-практична конференція молодих вчених: збірник наукових праць ВДАУ*. 2008. № 36. С. 47–52. URL: <http://socrates.vsau.org/repository/card.php?lang=en&id=4192> (дата звернення: 29.06.2024).
9. Коніщева Н. Й., Трушкіна Н. В. Управління логістичною діяльністю промислових підприємств. *Економіка промисловості*. 2005. № 1. С. 114–123.
10. Короленко Н. В. Управління якістю логістичних процесів на підприємствах: інтегральна парадигма. Ефективна економіка. 2013. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2494> (дата звернення: 06.07.2024).
11. Крикавський Є. В. Логістика. Основи теорії. Львів : Вид-во Національного університету «Львівська політехніка», 2004. 416 с.
12. Крикавський Є. В. Логістика. Основи теорії : Підручник. 2-ге вид., доп. і переробл. Львів: Нац. ун-т «Львівська політехніка» (Інформаційно-видавничий центр «ІНТЕЛЕКТ+» Інститут післядипломної освіти), «Інтелект Захід», 2006. 456 с.
13. Курносова-Юркова О. А. Діалектика логістичних послуг. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2013. Т. 3, № 2. С. 191–194.
14. Левковець П. Р., Мороз М. М., Бубела А. В., Лабута А. В. Системні аспекти вдосконалення логістичного сервісу. *Вісник Кременчуцького державного політехнічного університету ім. М. Остроградського*. 2008. Вип. 5(58). Ч. 2. С. 108–111.
15. Логістика товарного ринку: монографія / [Б. В. Буркинський та ін.]; за заг. ред. акад. НАН України, д-ра екон. наук, проф. Буркинського Б. В., д-ра екон. наук, проф. Лисюка В. М.; НАН України, Ін-т проблем ринку та екон.-екол. дослідж. Одеса : ІПРЕД НАНУ, 2018. 243 с. URL: <https://tinyurl.com/2dcq43jn> (дата звернення: 06.07.2024).
16. Логістика : навч. посіб. / [Мельникова К. В. та ін.]; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Ястремської О. М.; Харків. нац. екон. ун-т ім. Семена Кузнеця. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. 271 с.
17. Логістика: навч. посіб. для студ. екон. спец. / [О. Б. Білоцерківський, П. В. Брінь, О. О. Замула, Н. В. Ширяєва; НТУ «Харк. політехн. ін-т». Х. : НТУ «ХПІ», 2010. 152 с.
18. Логістика: навч. посіб. / О. М. Тридід, Г. М. Азаренкова, С. В. Мішина, І. І. Борисенко. К. : Знання, 2008. 566 с. URL: https://www.logistics-gr.com/index.php?option=com_content&id=11183&c=72&Itemid=99 (дата звернення: 06.07.2024).
19. Ковальська Л. Л., Циганюк В. Л. Логістичний менеджмент на підприємстві: особливості та напрями удосконалення. *Економічні науки. Сер.: Економіка та менеджмент*. 2013. № 10. С. 87–97. URL: <https://tinyurl.com/29andaob> (дата звернення: 06.07.2024).

20. Окландер М.А. Логістика : підручник. Київ, 2008. 346 с. URL: <http://librarianum.freehostia.com/econ/logistika/11-pdf/logistika-oklander.html> (дата звернення: 06.07.2024).
21. Павлов К.В., Павлова О.М., Бортнік А.В., Гупало В.В. Особливості розвитку міжнародних логістичних систем за умов глобалізації. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2023. № 1–2. С. 29–35. http://apie.org.ua/wp-content/uploads/2023/07/apie_2023_r01_a05.pdf (дата звернення: 06.07.2024).
22. Павлова О.М., Павлов К.В. Логістична взаємодія між суб'єктами газотранспортної галузі: механізм реалізації та перспективи. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія «Економічні науки»*. 2020. № 3(35), Т. 2. С. 46–51. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2020-3-5737>.
23. Павлова О., Павлов К., Бортнік А., Волошин А., Мельник О. Методичні підходи до оцінки проектів у підприємстві, логістиці та торгівлі. *Успіхи досягнення у науці. Серія «Соціальні та поведінкові науки»*. 2024. № 4(4). С. 803–817. doi: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-4\(4\)-803-817](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-4(4)-803-817); URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/sas/article/view/12632> (дата звернення: 08.07.2024).
24. Самойленко Б.В., Павлов К.В., Павлова О.М., Сергійчук О.М. Аналіз розвитку ринку логістичних послуг України в умовах євроінтеграційних процесів. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. 2024. № 6. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-6-9997>.
25. Самойленко Б.В., Павлова О.М., Пінчук А.П. Концептуалізація механізму регулювання ринку логістичних послуг. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. 2024. № 6. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-6-9996>.
26. Стрішенець О.М., Павлов К.В. Особливості конкурентних відносин на регіональних ринках нерухомості. *Науковий вісник ужгородського університету. Серія «Економіка»: зб. наук. пр.* 2016. Вип. 1(47), Том 2. С. 35–38. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/handle/123456789/10435> (дата звернення: 08.07.2024).
27. Смирнова Н.В. Сутність і значення логістичної діяльності в системі менеджменту організації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 20, ч. 3. С. 54–59. URL: http://lib.osau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2504/1/56_Smyrnova_2018.pdf (дата звернення: 08.07.2024).
28. Сумець О.М., Сиромятніков П.С. Виробнича логістика: технічні системи і прийоми раціоналізації переміщення матеріальних потоків : навч. посіб. Харків : Пром-Арт, 2018. 99 с. URL: <https://tinyurl.com/26ckpgrq> (дата звернення: 08.07.2024).
29. Сумець О.М. Змістовий аналіз дефініції логістична діяльність. *Сталий розвиток економіки*. 2013. № 4. С. 290–295. URL: <https://scholar.google.com.ua/scholar?oi=bibs&cluster=10112531226242089863&btnI=1&hl=ru> (дата звернення: 08.07.2024).
30. Тюріна Н.М., Гой І.В., Бабій І.В. Логістика : навч. посібник. Київ, 2015. 392 с. URL: https://shron1.chtyvo.org.ua/Tiurina_Nila/Lohistyka.pdf?PHPSESSID=j00dq500an33eg3i29l2jtdci7 (дата звернення: 08.07.2024).
31. Чечель Д.О. Логістична система підприємства: теоретична площина. *Наукове мислення: Сімнадцята всеукраїнська практично-пізнавальна інтернет-конференція*. URL: <https://tinyurl.com/2ydalrj9> (дата звернення: 08.07.2024).
32. Чорнописька Н.В., Шандрівська О.Є. Тенденції та перспективи ринку логістичних послуг України. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Логістика»*. 2012. № 735. С. 244–249.
33. Delivering insight today. Creating value tomorrow! Version 2016. — DHL Customer solutions & innovation. *Logistics trend radar*. URL: <https://lot.dhl.com/white-paper/logistics-trend-radar-delivering-insight-today-creating-value-tomorrow/> (дата звернення: 08.07.2024).
34. Waters D. Global Logistics and Distribution Planning: Strategies for Management (1st ed.). *Routledge*. 1999. doi: <https://doi.org/10.1201/9780203753149>.

References

1. Alkema, V. (2022). Paradyhma upravlinnya lohistrychnoyu diyalnistyu suchasnykh orhanizatsiy [The paradigm of managing logistics activities of modern organizations]. *Veheni zapysky Universytetu «KROK»*, 2(66), 73–86. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-66-73-86> [in Ukrainian].
2. Vakhovska, M. Yu. (2008). Lohistrychni potoky: vyznachennya, osoblyvosti, parametry [Logistics flows: definitions, features, parameters]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika»*, 623, 22–28 [in Ukrainian].
3. Hryhorak, M. Yu. (2017). Intelektualizatsiya rynku lohistrychnykh posluh: kontseptsiya, metodolohiya, kompetentnist: monohrafiya [Intellectualization of the logistics services market: concept, methodology, competence: monograph]. Kyiv: Sik Hrup Ukrayina. URL: <https://er.nau.edu.ua/handle/NAU/47077> [in Ukrainian].
4. Hukalyuk, A. F. (2015). Udoshkalennya lantsyuhiv postachannya v umovakh trendiv mizhnarodnoho biznesu [Improvement of supply chains in conditions of international business trends]. *Ekonomichnyy analiz*, 21 (2), 48–54. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2015_21%282%29_9 [in Ukrainian].
5. Dudar, T. H., & Voloshyn, R. V. (2012). Osnovy lohistryky [Basics of logistics]. Navch. posib. Kyiv: Tsentр uchbovoyi literatury [in Ukrainian].
6. Zaburanna, L. V., & Hlushchenko, O. M. (2011). Lohistrychna kontseptsiya formuvannya systemy upravlinnya pidpryyemstvom [Logistical concept of enterprise management system formation]. *Naukovyy visnyk CHDIEU*, 4 (12), 182–191 [in Ukrainian].

7. Zaverbnyy, A., & Lomaha, Yu. (2022). Problemy ta perspektyvy formuvannya lohistrychnykh lantsyuhiv postachannya u voyennyi period za umov aktyvizuvannya yevrointehratsiyi [Problems and prospects of the formation of logistics supply chains during the war period under conditions of intensification of European integration]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (45). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-23> [in Ukrainian].
8. Kachurovskyy, V. Ye., Hapchak, T. H., & Matviyenko, O. L. (2008). Suchasni tendentsiyi rozvytku yevropeyskoho rynku lohistrychnykh posluh [Modern trends in the development of the European market of logistics services]. *Aut-sorsinh. "4-PI"*. *Mizhvuzivska naukovo-praktychna konferentsiia molodykh vchenykh: zbirnyk naukovykh prats VDAU*, 36, 47–52. URL: <http://socrates.vsau.org/repository/card.php?lang=en&id=4192> [in Ukrainian].
9. Konishcheva, N. Y., & Trushkina, N. V. (2005). Upravlinnya lohistrychnoyu diyalnisty promyslovykh pidpryyemstv [Management of logistics activities of industrial enterprises]. *Ekonomika promyslovosti*, 1, 114–123 [in Ukrainian].
10. Korolenko, N. V. (2013). Upravlinnya yakystyu lohistrychnykh protsesiv na pidpryyemstvakh: integralna paradyhma [Quality management of logistics processes at enterprises: an integral paradigm]. *Efektivna ekonomika*, 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2494> [in Ukrainian].
11. Krykavskyy, Ye. V. (2004). Lohistyka. Osnovy teorii [Logistics. Basics of the theory]. Lviv: Vyd-vo Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnikha" [in Ukrainian].
12. Krykavskyy, Ye. V. (2006). Lohistyka. Osnovy teorii: Pidruchnyk — 2-he vyd. [Logistics. Basics of the theory: Textbook — 2nd ed.]. dop. i pererobl. Lviv: Nats. un-t "Lvivska politekhnikha" (Informatsiyno-vidavnychiy tsentr "INTELEKT+" Instytut pislyadyplomnoyi osvity), "Intelekt Zakhid" [in Ukrainian].
13. Kurnosova-Yurkova O. A. (2013). Dialektyka lohistrychnykh posluh [Dialectics of logistic services]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, 3 (2), 191–194 [in Ukrainian].
14. Levkovets, P. R., Moroz, M. M., Bubela, A. V., & Labuta, A. V. (2008). Systemni aspekty vdoskonalennya lohistrychnoho servisu [Systemic aspects of logistics service improvement]. *Visnyk Kremenchutskoho derzhavnogo politekhnichnoho universytetu im. M. Ostrohradskoho*, 5(58), 2, 108–111 [in Ukrainian].
15. Lohistyka tovarnoho rynku: monohrafiya [Logistics of the commodity market: a monograph]. (2018). B. V. Burkynskyy ta in.; za zah. red. akad. NAN Ukrayiny, d-ra ekon. nauk, prof. Burkynskoho B. V., d-ra ekon. nauk, prof. Lysyuka V. M.; NAN Ukrayiny, In-t problem rynku ta ekon.-ekol. doslidzh. Odesa: IPREED NANU. URL: <https://tinyurl.com/2dcq43jn> [in Ukrainian].
16. Lohistyka: navch. posib. [Logistics: education]. (2015). Melnykova K. V. ta in.; za zah. red. d-ra ekon. nauk, prof. Yastremskoyi O. M.; Kharkiv. nats. ekon. un-t im. Semena Kuznetsya. Kharkiv: KHNEU im. S. Kuznetsya [in Ukrainian].
17. Lohistyka: navch. posib. dlya stud. ekon. spets. [Logistics: education]. (2010). O. B. Bilotserkivskyy, P. V. Brin, O. O. Zamula, N. V. Shyryayeva; NTU "Khark. politekhn. in-t". Kh.: NTU "KhPI" [in Ukrainian].
18. Lohistyka: navch. posib. [Logistics: education]. (2008). O. M. Trydid, H. M. Azarenkova, S. V. Mishyna, I. I. Borysenko. K.: Znannya. URL: https://www.logistics-gr.com/index.php?option=com_content&id=11183&c=72&Itemid=99 [in Ukrainian].
19. Kovalska, L. L., & Tsyhanyuk, V. L. (2013). Lohistrychnyy menedzhment na pidpryyemstvi: osoblyvosti ta napryamy udoskonalennya [Logistics management at the enterprise: features and areas of improvement]. *Ekonomichni nauky. Ser.: Ekonomika ta menedzhment*, 10, 87–97. URL: <https://tinyurl.com/29andaob> [in Ukrainian].
20. Oklander, M. A. (2008). Lohistyka: pidruchnyk [Logistics: a textbook]. Kyiv. URL: <http://librarianium.freehostia.com/econ/logistika/11-pdf/logistika-oklander.html> [in Ukrainian].
21. Pavlov, K. V., Pavlova, O. M., Bortnik, A. V., & Hupalo, V. V. (2023). Osoblyvosti rozvytku mizhnarodnykh lohistrychnykh system za umov hlobalizatsiyi [Peculiarities of the development of international logistics systems under the conditions of globalization]. *Aktualni problemy innovatsiyoi ekonomiky ta prava*, 1–2, 29–35. URL: http://apie.org.ua/wp-content/uploads/2023/07/apie_2023_r01_a05.pdf [in Ukrainian].
22. Pavlova, O. M., & Pavlov, K. V. (2020). Lohistrychna vzayemodiya mizh sub"yektamy hazotransportnoyi haluzi: mekhanizm realizatsiyi ta perspektyvy [Logistical interaction between subjects of the gas transport industry: implementation mechanism and prospects]. *Mizhnarodnyy naukovyy zhurnal "Internauka". Seriya "Ekonomichni nauky"*, 3(35), 2, 46–51. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2020-3-5737> [in Ukrainian].
23. Pavlova, O., Pavlov, K., Bortnik, A., Voloshyn, A., & Melnyk, O. (2024). Metodychni pidkhody do otsinky proyektiv u pidpryyemnytstvi, lohistytsi ta torhivli [Methodical approaches to the evaluation of projects in entrepreneurship, logistics and trade]. *Uspikhy dosyahnennya u nauksi. Seriya "Sotsialni ta povedinkovi nauky"*, 4(4), 803–817. [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-4\(4\)-803-817](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-4(4)-803-817); URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/sas/article/view/12632> [in Ukrainian].
24. Samoylenko, B. V., Pavlov, K. V., Pavlova, O. M., & Serhiychuk, O. M. (2024). Analiz rozvytku rynku lohistrychnykh posluh Ukrayiny v umovakh yevrointehratsiyinykh protsesiv [Analysis of the development of the logistics services market of Ukraine in the context of European integration processes]. *Mizhnarodnyy naukovyy zhurnal "Internauka". Seriya: "Ekonomichni nauky"*, 6. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-6-9997> [in Ukrainian].
25. Samoylenko, B. V., Pavlova, O. M., & Pinchuk, A. P. (2024). Kontseptualizatsiya mekhanizmu rehulyuvannya rynku lohistrychnykh posluh [Conceptualization of the logistics services market regulation mechanism]. *Mizhnarodnyy naukovyy zhurnal "Internauka". Seriya: "Ekonomichni nauky"*, 6. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-6-9996> [in Ukrainian].

26. Strishenets, O. M., & Pavlov, K. V. (2016). Osoblyvosti konkurentnykh vidnosyn na rehionalnykh rynkakh nerukhomosti [Peculiarities of competitive relations in regional real estate markets]. *Naukovyy visnyk uzhhorodskoho universytetu. Seriya "Ekonomika": zb. nauk. pr.*, 1(47), 2, 35–38. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/handle/123456789/10435> [in Ukrainian].
27. Smyrnova, N. V. (2018). Sutnist i znachennya lohistychnoyi diyalnosti v systemi menedzhmentu orhanizatsiyi [The essence and significance of logistics activities in the organization's management system]. *Naukovyy visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, 20(3), 54–59. URL: http://lib.osau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2504/1/56_Smyrnova_2018.pdf [in Ukrainian].
28. Sumets, O. M., & Syromyatnikov, P. S. (2018). Vyrobnycha lohistyka: tekhnichni systemy i pryomy ratsionalizatsiyi peremishchennya materialnykh potokiv: navch. posib. [roduction logistics: technical systems and methods of rationalization of movement of material flows: training. manual]. Kharkiv: Prom-Art. URL: <https://tinyurl.com/26ckpgrq> [in Ukrainian].
29. Sumets, O. M. (2013). Zmistovyy analiz definitsiyi lohistychna diyalnist [Content analysis of the definition of logistics activity]. *Stalyy rozvytok ekonomiky*, 4, 290–295. URL: <https://scholar.google.com.ua/scholar?oi=bibs&cluster=10112531226242089863&btnI=1&hl=ru> [in Ukrainian].
30. Tyurina, N. M., Hoy, I. V., & Babiy, I. V. (2015). Lohistyka: navch. posibnyk [Logistics: education. manual]. Kyiv. URL: https://shron1.chtyvo.org.ua/Tiurina_Nila/Lohistyka.pdf?PHPSESSID=j00dq500an33eg3i29l2jtdci7 [in Ukrainian].
31. Chechel, D. O. Lohistychna systema pidpryyemstva: teoretychna ploschyna [Logistics system of the enterprise: theoretical plane]. *Naukove myslennya*. URL: <https://tinyurl.com/2ydarj9> [in Ukrainian].
32. Chornopyska, N. V., & Shandrivska, O. Ye. (2012). Tendentsiyi ta perspektyvy rynku lohistychnykh posluh Ukrayiny [Trends and prospects of the logistics services market of Ukraine]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnika". Seriya "Lohistyka"*, 735, 244–249 [in Ukrainian].
33. Logistics trend radar. Delivering insight today. (2016). Creating value tomorrow! Version — DHL Customer solutions & innovation. URL: <https://lot.dhl.com/white-paper/logistics-trend-radar-delivering-insight-today-creating-value-tomorrow/>.
34. Waters, D. (1999). Global Logistics and Distribution Planning: Strategies for Management (1st ed.). *Routledge*. <https://doi.org/10.1201/9780203753149>.

Філіпішина Лілія Михайлівна

доктор економічних наук, професор

кафедра економіки, обліку та підприємництва

Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова

Filipishyna Liliya

Doctor of Economics, Professor

Department of Economics, Accounting and Entrepreneurship

Admiral Makarov National University of Shipbuilding

ORCID: 0000-0001-9552-1367

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-7-10085

ЗАЛУЧЕННЯ МІЖНАРОДНИХ ІНВЕСТИЦІЙ ЯК ЗАСІБ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УКРАЇНІ

ATTRACTING INTERNATIONAL INVESTMENTS AS A MEANS OF DEVELOPMENT OF TERRITORIAL COMMUNITIES IN UKRAINE

Анотація. Вступ. Розвиток територіальних громад в Україні є актуальним завданням сучасного соціально-економічного контексту, що вимагає комплексного підходу та ефективного управління. Ця стаття присвячена вивченню та аналізу механізмів залучення міжнародних інвестицій для забезпечення сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності місцевих громад. Дослідження спрямоване на ідентифікацію ключових інструментів та стратегій, які сприятимуть залученню іноземного капіталу та стимулюванню економічного зростання у регіонах України.

Метою статті є дослідження механізмів та інструментів залучення міжнародних інвестицій у розвиток територіальних громад України з метою ідентифікації оптимальних стратегій, які сприятимуть сталому економічному зростанню, покращенню інфраструктури та підвищенню якості життя місцевого населення. В рамках дослідження будуть проаналізовані механізми та інструменти залучення міжнародних інвестицій у розвиток територіальних громад, що є ключовими для привертання іноземних інвесторів.

Матеріали і методи. У дослідженні було використано загальнонаукові (узагальнення, порівняння, індукція і дедукція) та емпірико-теоретичні методи (аналіз, синтез). Використання системно-структурного аналізу дало можливість всебічно дослідити механізми залучення міжнародних інвестицій у розвиток територіальних громад в Україні.

Результати. Встановлено, що механізми залучення міжнародних інвестицій в розвиток територіальних громад України є ключовими для стимулювання економічного зростання та соціального піднесення. Аналіз показав, що ефективне використання інструментів державно-приватного партнерства та індустріальних парків сприяє створенню сприятливих умов для інвесторів, зниженню адміністративних бар'єрів та збільшенню обсягів міжнародних інвестицій. Дослідження підтвердило, що належна підготовка територіальних громад до співпраці з інвесторами є важливою передумовою для успішного залучення міжнародного капіталу та створення умов для сталого розвитку.

Перспективи. В результаті проведеного дослідження з'ясовано, що ефективне залучення міжнародних інвестицій є критично важливим для подальшого розвитку територіальних громад в Україні. Необхідно продовжити роботу з розробки та впровадження нових стратегій залучення інвестицій, підвищення інвестиційної привабливості територій, а також поглибленого аналізу впливу інвестицій на соціально-економічний розвиток регіонів.

Ключові слова: територіальні громади, міжнародні інвестиції, іноземні інвестиції, економічна безпека регіонів, ідентифікація загроз, фактори, що впливають на міжнародні інвестиції, залучення інвестицій, інтегральний ефект, децентралізація.

Summary. Introduction. The development of territorial communities in Ukraine is an urgent task of the modern socio-economic context, which requires a comprehensive approach and effective management. This article is devoted to the study and analysis of the mechanisms of attracting international investments to ensure sustainable development and increase the

competitiveness of local communities. The study is aimed at identifying key tools and strategies that will contribute to attracting foreign capital and stimulating economic growth in the regions of Ukraine.

Purpose. The purpose of the paper is to study the mechanisms and tools for attracting international investment in the development of territorial communities of Ukraine with the aim of identifying optimal strategies that will contribute to sustainable economic growth, infrastructure improvement, and an increase in the quality of life of the local population. As part of the study, mechanisms and tools for attracting international investment in the development of territorial communities, which are key to attracting foreign investors, will be analyzed.

Materials and methods. The research used general scientific (generalization, comparison, induction and deduction) and empirical-theoretical methods (analysis, synthesis). The use of system-structural analysis made it possible to comprehensively investigate the mechanisms of attracting international investment in the development of territorial communities in Ukraine.

Results. It has been established that the mechanisms of attracting international investments in the development of territorial communities of Ukraine are key to stimulating economic growth and social upliftment. The analysis showed that effective use of public-private partnership tools and industrial parks contributes to creating favorable conditions for investors, reducing administrative barriers and increasing the volume of international investments. The study confirmed that proper preparation of territorial communities for cooperation with investors is an important prerequisite for successfully attracting international capital and creating conditions for sustainable development.

Discussion. As a result of the research, it was found that the effective attraction of international investments is critically important for the further development of territorial communities in Ukraine. It is necessary to continue work on the development and implementation of new strategies for attracting investments, increasing the investment attractiveness of territories, as well as in-depth analysis of the impact of investments on the socio-economic development of regions.

Key words: territorial communities, international investments, foreign investments, economic security of regions, identification of threats, factors affecting international investments, attraction of investments, integral effect, decentralization.

Постановка проблеми. Розвиток територіальних громад в Україні набуває особливої актуальності в умовах глобалізації та децентралізації економіки. Залучення міжнародних інвестицій стає важливим механізмом стимулювання економічного зростання, створення нових робочих місць та покращення соціально-економічного стану місцевих громад. В умовах економічних викликів, що постають перед Україною, іноземні інвестиції можуть стати потужним рушієм регіонального розвитку, сприяючи підвищенню конкурентоспроможності та інноваційності економіки. У той же час, саме вони стають джерелом цифрової трансформації, яка пропонує безліч можливостей для підвищення ефективності та продуктивності економіки територіальних громад. Більше того, інтеграція цифрових технологій є джерелом підвищення економічної безпеки через створення нових шляхів управління ризиками, підвищення прозорості та актуальності прийнятих рішень, що на сьогодні є критично важливим [1].

Ефективне залучення міжнародних інвестицій в територіальні громади потребує комплексного підходу, який включає розробку стратегічних документів, створення сприятливого інвестиційного середовища та використання різноманітних інструментів територіального маркетингу. Саме такі підходи дозволяють забезпечити стале економічне зростання та покращити якість життя населення.

Незважаючи на значний потенціал України щодо залучення іноземних інвестицій, існує ряд проблем, які перешкоджають ефективному використанню цього ресурсу для розвитку територіальних громад. Серед основних проблем можна виділити: недостатню прозорість та стабільність регуляторного

середовища, брак сучасної інфраструктури, недостатній рівень підготовки кадрів, невідповідність інвестиційних пропозицій потребам інвесторів, відсутність ефективних механізмів державно-приватного партнерства, значні недоліки в адміністративно-територіальному устрої країни, тощо.

Дані проблеми вимагають системного підходу до їх вирішення, включаючи розробку та впровадження стратегічних програм розвитку територій, покращення інвестиційного клімату та підвищення рівня управління місцевими ресурсами, завершення реформи адміністративно територіального устрою, з урахуванням недоліків, які виникли з моменту її початку.

Успішне вирішення цих питань дозволить не лише залучити значні обсяги іноземних інвестицій, підвищити якість організації публічної влади, підвищити стабільність міжбюджетних відносин, але й забезпечити стале економічне зростання та підвищити добробут та рівень задоволення інтересів населення [2].

Окрім того, через повномасштабне вторгнення Росії більшість житла та інфраструктури деяких міст, де велися активні бойові дії, неможливо відновити, тому доцільніше зруйнувати будівлі та інфраструктуру, створити нові плани міста, та відбудувати їх з впровадженням нових технологій [3], а на це потрібні чималі кошти.

Отже, в контексті наведених вище проблем стає актуальним дослідження механізмів та інструментів залучення міжнародних інвестицій у розвиток територіальних громад України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останні дослідження та публікації свідчать про

значну увагу до впливу механізмів та інструментів залучення міжнародних інвестицій у розвиток територіальних громад України. На основі останніх досліджень та публікацій можна виокремити кілька ключових аспектів, що стосуються залучення міжнародних інвестицій у розвиток територіальних громад України. Корінець Р. [4] досліджує особливості підвищення інвестиційної активності громад, підкреслюючи важливість стимулювання інвестиційних процесів. Жук П. та Сірик З. [5] розглядають інвестиційний потенціал громад та питання управління ним. Марущак С. [6] зосереджується на механізмах залучення міжнародних інвестицій, вказуючи на необхідність ефективного використання державно-приватного партнерства та індустріальних парків.

Цімошинська О., Коваль М., Кришталь Г., Філіпішина Л., Арсаван А., Коваль В. підкреслюють необхідність розвитку транспортної інфраструктури в країні для активізації інвестиційної діяльності, як основи для стабілізації, відновлення та структурної перебудови економіки України [7], а саме інвестиції з-за кордону є найкращим джерелом для цього.

Додатково, офіційні джерела, такі як Національний банк України, Державна служба статистики України та Міністерство економіки України, надають статистичні дані та інформацію щодо впливу іноземних інвестицій на економіку країни.

Отже, сучасні дослідження підтверджують необхідність системного підходу до проблеми залучення міжнародних інвестицій у розвиток територіальних громад України, що передбачає комплексне використання інструментів управління та механізмів стимулювання інвестиційного потенціалу.

Постановка завдання. Метою даної роботи є дослідження механізмів та інструментів залучення міжнародних інвестицій у розвиток територіальних громад України. З метою досягнення цілі встановлено такі завдання:

- 1) в загальних рисах проаналізувати динаміку обсягів ПІІ в економіку України;
- 2) проаналізувати основні причини та визначити рекомендації для залучення іноземних інвестицій в територіальні громади України.

Під час проведення наукового дослідження було застосовано різноманітні методи, як загальнонаукові, так і спеціалізовані. Серед них використовувалися методи аналізу і синтезу, порівняння, узагальнення, системно-структурний та графічний аналіз, а також аналітичний метод.

Матеріали і методи. У дослідженні було використано загальнонаукові (узагальнення, порівняння, індукція і дедукція) та емпірико-теоретичні методи (аналіз, синтез). Використання системно-структурного аналізу дало можливість всебічно дослідити механізми залучення міжнародних інвестицій у розвиток територіальних громад в Україні.

Виклад основного матеріалу. У контексті розвитку територіальних громад України в умовах

воєнного стану, збройної агресії та знищення інфраструктури, питання залучення інвестицій набуває стратегічного значення, що обумовлено існуванням інвестиційного потенціалу громад, який представляє собою сукупність ресурсів та можливостей, доступних для органів влади територіальних громад. Ефективне управління цими ресурсами направлено на досягнення цілей залучення інвестицій і забезпечує реалізацію потенціалу інвестиційної спроможності.

Інвестиційна спроможність територіальних громад визначається їх здатністю залучати та ефективно використовувати як внутрішні, так і зовнішні інвестиційні ресурси для забезпечення збалансованого розвитку на короткострокових і довгострокових періодах, де дана спроможність базується на створенні інвестиційної привабливості, яка є складною якісною і кількісною характеристикою.

Інвестиційна привабливість територіальних громад визначається сукупністю факторів, включаючи як зовнішні, так і внутрішні умови функціонування об'єкта інвестування. Ці фактори враховують можливість об'єкта досягнення цілей інвестора та реципієнта, а також потенційні перешкоди, ризики та небезпеки, які можуть виникнути в процесі реалізації інвестиційних проєктів. У зазначеному контексті інвестиційна привабливість територіальних громад України визначається їх здатністю залучати інвестиції, включаючи іноземні капітали, і забезпечувати умови для сталого економічного розвитку та покращення життєвого стандарту громадян. Отже, розуміння і ефективне управління інвестиційним потенціалом та інвестиційною спроможністю територіальних громад є необхідними умовами для залучення міжнародних інвестицій [4–6].

За даними Державної служби статистики України, протягом 2018–2023 рр. обсяги іноземних інвестицій в економіку України демонстрували значну нерівномірність (див. рис. 1). Динаміка показників прямих іноземних інвестицій (далі — ПІІ) значною мірою обумовлена макроекономічними, політичними та іншими зовнішніми і внутрішніми факторами. Як видно з рис. 1, протягом 2018–2019 рр. та 2021 р. світова економіка демонструвала відносну стабільність, що сприяло активізації міжнародної інвестиційної діяльності. Відсутність значних макроекономічних та політичних потрясінь у цей період сприяла позитивним тенденціям у притоку іноземних інвестицій до України. У 2020 р. спостерігався значний спад обсягів ПІІ, що був безпосередньо пов'язаний з глобальними карантинними заходами через пандемію COVID-19. Зменшення інвестиційної активності стало наслідком зростання невизначеності та економічної нестабільності, викликані пандемією.

У 2022 р. ситуація з притоком іноземних інвестицій значно погіршилася у зв'язку з війною в Україні, у зв'язку з чим, військовий ризик призвів до різкого зниження привабливості України для іноземних

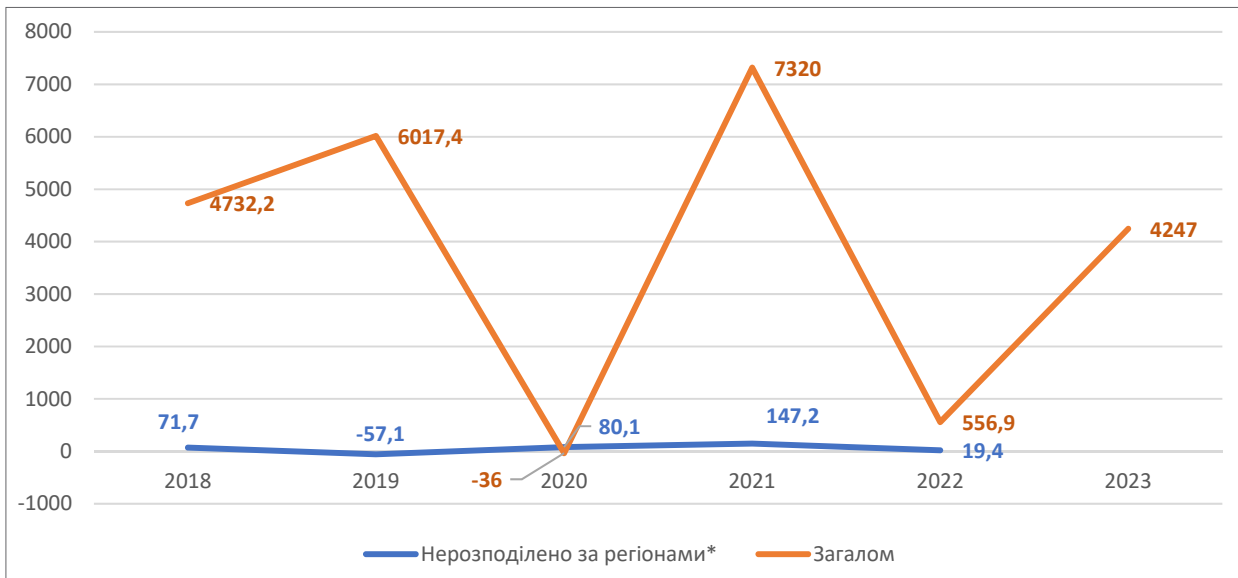


Рис. 1. Динаміка обсягів ВВП в економіку України 2018–2023 рр., млн дол США

Джерело: сформовано автором на основі [8]

інвесторів, що негативно вплинуло на обсяги інвестиційних надходжень у порівнянні з 2021 р. Не зважаючи на триваючу війну, у 2023 р. спостерігається підвищення інтересу іноземних інвесторів до України, переважно з боку західних країн. Основну частину іноземних інвестицій у цей період становлять реінвестовані доходи іноземних компаній, що свідчить про зростання довіри до економічних перспектив країни [9].

Як видно з рис. 2. позитивну динаміку щодо залучення прямих іноземних інвестицій спостерігають у таких регіонах України:

1. Вінницька область демонструє значний ріст обсягів ВВП, особливо у 2022 році, де показник склав 253,5 млн доларів США, що в 4 рази більше порівняно з 2018 роком (64,4 млн доларів США) та в 2 рази більше порівняно з 2021 роком (121,3 млн доларів США). Такий значний ріст пояснюється зростанням інвестицій в аграрний сектор економіки.

2. Львівська область також показує суттєвий ріст ВВП. У 2022 році обсяг інвестицій склав 366,4 млн доларів США, що у 3,6 рази більше порівняно з 2018 роком (97,7 млн доларів США) та у 3 рази більше порівняно з 2021 роком (121,6 млн доларів США). Основним фактором росту є транскордонна співпраця з країнами Європейського Союзу та іноземній підтримці підприємств, розташованих у цьому регіоні України.

Слід зазначити, що ці регіони, навіть у період воєнного стану, збільшили обсяги прямих іноземних інвестицій. Інші регіони України, такі як Волинська, Полтавська, Хмельницька та Чернівецька області, демонструють стабільну, хоч і незначну динаміку прямих іноземних інвестицій, які у своєю чергою виявляють стійкість до коливань економічної ситуації. Полтавська область демонструє стабільний ріст ВВП

з 238,2 млн доларів США у 2018 році до 480,9 млн доларів США у 2022 році, однак пік інвестицій був у 2021 році, коли обсяг інвестицій склав 720 млн доларів США. м. Київ залишається найбільшим одержувачем ВВП в Україні, хоча обсяги інвестицій коливалися, 2022 рік показав значний обсяг в 1254,5 млн доларів США, що є значним внеском у загальну економіку країни.

Однак варто відзначити, що відбувся спад ВВП у деяких областях країни Дніпропетровська, Запорізька, Івано-Франківська, Харківська та Черкаська області показали значне зменшення обсягів ВВП у 2022 році, де причини цього можуть включати значне збільшення обсягів реінвестування доходів та боргових інструментів, а також політичну нестабільність, воєнні дії та економічну невизначеність [10–12].

Аналіз даних свідчить про те, що, незважаючи на воєнний стан та економічні труднощі, окремі регіони України, такі як Вінницька та Львівська області, продовжують залучати значні обсяги ВВП, що сприяє їх економічному розвитку, інші регіони демонструють більш різноманітну динаміку, зокрема стабільність або зниження інвестицій, що потребує подальшої розробки заходів для покращення їхнього інвестиційного клімату [13].

У 2022 році найбільші обсяги прямих інвестицій (залишки) спрямовувалися у промислові підприємства (41,9%) та установи і організації, які здійснюють оптову та роздрібну торгівлю, ремонт автомобілів і мотоциклів (16,3%). До 26 основних країн-інвесторів у 2022 році входять Кіпр (33,1%), Нідерланди (19,5%), Швейцарія (5,1%), Сполучене Королівство Великої Британії та Північної Ірландії (4,8%), Німеччина (4,97%), Австрія (3,2%), Люксембург (2,5%) та Франція (2,2%) [12].

З метою стимулювання залучення стратегічних інвесторів в економіку України, підвищення інвестиційної привабливості країни, створення нових високооплачуваних робочих місць, а також підвищення конкурентоспроможності економіки шляхом

запровадження державної підтримки великих інвестиційних проєктів було прийнято Закон України «Про державну підтримку інвестиційних проєктів із значними інвестиціями в Україні» [14]. 9 серпня 2023 року Верховна Рада України ухвалила Закон

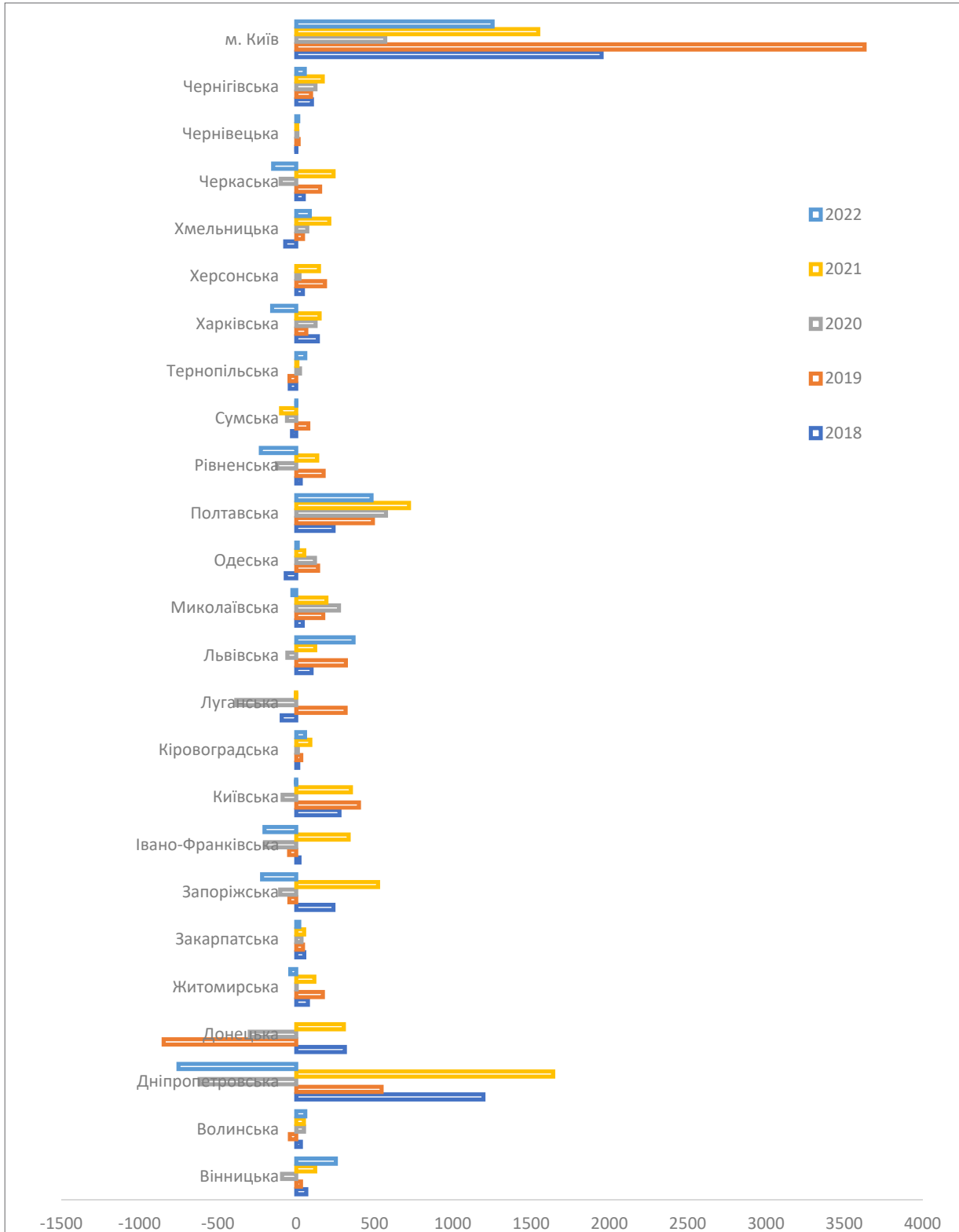


Рис. 2. Прямі іноземні інвестиції за регіонами України, млн дол США
Джерело: сформовано автором на основі [8; 10–12]

Україні «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо реалізації інвестиційних проєктів зі значними інвестиціями» [15], який набрав чинності. Основною метою цього Закону є стимулювання залучення іноземних та вітчизняних інвестицій шляхом спрощення вимог до інвестиційних проєктів із значними інвестиціями, удосконалення форм державної підтримки реалізації таких проєктів, що створює сприятливі умови для залучення ширшого кола інвесторів та збільшення кількості інвестиційних проєктів із значними інвестиціями, а також сприяє розвитку регіонів, де вони будуть реалізовані.

Варто відзначити, що територіальна громада, неспроможна конкурувати за залучення та ефективне використання іноземних інвестицій, а також не здатна забезпечити свій розвиток, особливо в умовах обмеженості власних фінансових ресурсів. Внаслідок міжнародної міграції капіталу виникають диспропорції в розміщенні продуктивних сил на територіях. Причиною цього є різна інвестиційна привабливість територій і, як наслідок, різний приплив іноземного капіталу в різні частини однієї країни [13].

Залучення інвестицій до територіальних громад є стратегічно важливим завданням для їхнього сталого

розвитку та економічного зростання. Ефективне використання потенціалу громад вимагає аналізу ключових факторів, що впливають на вибір інвесторів, а також розроблення рекомендацій для створення сприятливого інвестиційного клімату. На основі зібраної інформації проаналізовано причини та запропоновано рекомендації, які сприятимуть залученню інвестицій в територіальні громади (див. табл. 1).

Залучення інвестицій до територіальних громад є складним та багатоаспектним процесом, що потребує комплексного підходу. Прозорість та стабільність регуляторного середовища, надання підтримки бізнесу, розвиток інфраструктури, соціальна відповідальність, активна комунікація та наявність спеціалізованих відділів є ключовими чинниками, які визначають успіх у привабленні інвестицій. Реалізація рекомендацій дозволить громадам максимально використовувати свій потенціал та забезпечити стаке економічне зростання та покращення якості життя мешканців [16].

Механізм розвитку територіальних громад в Україні через ефективне залучення міжнародних інвестицій є складним багатограним процесом, що вимагає формування та ефективного використання

Таблиця 1

Причини та рекомендації для залучення іноземних інвестицій в територіальні громади

Пункт	Причини залучення інвестиції в територіальні громади	Рекомендації для залучення ІІІ
Прозорість та стабільність регуляторного середовища	Громади, де інвестори мають чітке розуміння податкових та регуляторних умов, сприяють привабленню більше інвестицій.	Забезпечити стабільність та прозорість регуляторного середовища. Громади повинні забезпечити стабільність умов для бізнесу, щоб інвестори не зазнали несподіваних фінансових чи організаційних викликів під час реалізації проєктів.
Надання підтримки та сприяння бізнесу	Інвестори цінують, коли громада допомагає їм інтегруватися та створює сприятливі умови для ведення бізнесу.	Запровадити спрощені процедури через «одне вікно»; знизити початкові витрати та орендну плату; надання підтримки інвесторам у процесі збору необхідної документації та виконання адміністративних формальностей.
Інфраструктурні переваги	Близькість до обласних центрів, транспортних вузлів, наявність підведених комунікацій та якісних доріг є значними перевагами для залучення інвесторів.	Необхідно розвивати та покращувати поточну інфраструктуру, створювати індустріальні парки поблизу великих міст або транспортних вузлів.
Соціальна відповідальність та залученість до громади	Інвестори частіше долучаються до громад, де вони можуть бути впевненими у стабільності та бачити реальні результати своєї діяльності.	Підтримувати інвесторів через організацію спільних заходів та проєктів, спрямованих на розвиток територіальної громади.
Активна комунікація та популяризація	Активна комунікація та популяризація допомагають привернути увагу інвесторів до можливостей, які пропонує громада, та створюють позитивний імідж серед бізнес-спільноти.	Активно популяризувати та розповсюджувати інформацію про територіальну громаду, брати участь у міжнародних проєктах та форумах.
Наявність спеціалізованих відділів	Наявність спеціалізованих відділів, які займаються залученням та супроводом інвесторів, є ключовим фактором успіху.	Запровадити спеціалізовані відділи чи призначення відповідальних осіб для пошуку та супроводу інвесторів, пропонування інвестиційних проєктів тощо.

Джерело: власна розробка автора

Механізм розвитку територіальних громад в Україні через ефективне залучення міжнародних інвестицій

1. Формування ресурсного потенціалу. Основою запропонованого механізму є власний внутрішній ресурсний потенціал територіальних громад, що включає:

- Формування факторів забезпечення конкурентних переваг: створення умов, що сприяють залученню міжнародних інвестицій.
- Використання інструментів територіального маркетингу: розробка стратегій для просування території як привабливого місця для інвесторів.
- Задоволення потреб суб'єктів території: орієнтація на потреби місцевих мешканців та бізнесу для забезпечення стійкого розвитку.

2. Діагностика ресурсно-інвестиційного потенціалу. Для ефективного залучення інвестицій необхідна комплексна оцінка наявних ресурсів територіальної громади, що включає:

- Вивчення стану наявних ресурсів: природні, виробничі, трудові, фінансові ресурси, де особлива увага приділяється фінансовій децентралізації та спроможності генерувати власні фінансові ресурси.
- Аналіз методів стимулювання інвестиційної діяльності: оцінка поточних стимулів та розробка нових механізмів для залучення інвестицій.
- Оцінка ефективності залучення фінансових ресурсів: визначення можливостей залучення ресурсів від суб'єктів господарювання та інших джерел, включаючи бюджетні кошти.
- Оцінка наявності кваліфікованого персоналу: аналіз наявних кадрів та потреб у кваліфікованих спеціалістах.

3. Формування сприятливого інвестиційного середовища. Сприятливе інвестиційне середовище є ключовим фактором для залучення міжнародних інвестицій, що передбачає:

- Утримання існуючих іноземних підприємств: підтримка та сприяння їх розширенню та модернізації.
- Підготовка земельних ділянок: забезпечення готовності територій для нових інвестиційних проєктів.
- Створення індустріальних парків: розвиток спеціалізованих зон для розміщення інвестиційних об'єктів.
- Залучення нових іноземних інвестицій: активний пошук та залучення нових інвесторів.
- Система місцевих стимулів та підтримки: розробка і впровадження програм, що стимулюють інвестиційну активність.

4. Розробка стратегій та інструментів для залучення інвестицій включає:

- Обґрунтування та розробка маркетингової стратегії: визначення цільових програм та об'єктів інвестування.
- Розробка або вдосконалення інвестиційного паспорта території: документування інвестиційних можливостей та умов.
- Ідентифікація Greenfield і Brownfield інвестицій: визначення нових та існуючих об'єктів для інвестування.
- Розробка дорожньої карти залучення та підтримки інвесторів: план дій для залучення та підтримки інвестиційних проєктів.

Рис. 3. Механізм розвитку територіальних громад в Україні через ефективне залучення міжнародних інвестицій
Джерело: власна розробка автора

наявних ресурсів та інструментів територіального маркетингу. Відповідний механізм включає кілька ключових етапів, кожен з яких сприяє забезпеченню конкурентних переваг та сталого економічного зростання громад (див. рис. 3).

Забезпечення сталого економічного зростання територіальних громад можливе за умови ефективного освоєння іноземних інвестицій, задоволення потреб мешканців та інших зацікавлених сторін, створення сприятливого інвестиційного середовища та розробки відповідних стратегій та інструментів. Комплексний підхід до діагностики ресурсного потенціалу, формування сприятливого середовища та активного залучення інвесторів є ключовим фактором успішного розвитку територіальних громад [13; 17].

Варто відзначити, що основними мультиплікаторами економічного розвитку територіальних громад стануть стратегічні інвестиції від великих міжнародних компаній, які принесуть не лише капітал, а й створять нові робочі місця та підвищать податкові надходження. Однак успішне залучення інвесторів вимагає попередньої підготовки громад до співпраці, де для цього необхідно:

1. Розробити стратегічні документи, тобто територіальні громади мають розробити і ухвалити обласні та місцеві програми відновлення, які визначатимуть пріоритети та заходи ефективного відновлення територій, де дані документи стануть основою для реалізації інвестиційних проєктів і забезпечать прозорість та передбачуваність умов для інвесторів [18]. Ключовим інструментом маркетингу територій є наявність інвестиційного продукту та відповідних інформаційних матеріалів, що є необхідними для прийняття рішень потенційними інвесторами. Практичний досвід свідчить, що найефективнішим інструментом є добре розроблений інвестиційний паспорт території, який виступає основним маркетинговим засобом для залучення іноземних інвестицій. Важливою частиною інвестиційного паспорта є пакет пропозицій для інвестицій Greenfield та Brownfield, що включає земельні ділянки, майнові комплекси та виробничі потужності. Ці пропозиції забезпечують потенційним інвесторам необхідну інформацію для ефективного освоєння територій [13].

2. Створити «режим найбільшого сприяння» для інвесторів. Територіальні громади повинні створити сприятливе інвестиційне середовище шляхом впровадження землекористування, спрощення дозвільних процедур та забезпечення доступу до комунікацій, що у свою чергу дозволить мінімізувати ризики для інвесторів та збільшити їх інтерес до співпраці.

3. Застосовувати інструменти державно-приватного партнерства. Механізми, такі як енерго-сервіс та індустріальні парки, створюють можливості для залучення приватного капіталу у відновлення і розвиток інфраструктури, однак їх впровадження вимагає попередньої підготовки і адаптації місцевих умов до потреб інвесторів [18].

Індустріальні парки є одним важливим інструментом територіального маркетингу, спрямованим на розвиток територіальних громад через залучення інвестицій. Вони виступають потенційними індустріальними майданчиками для переміщення компаній з інших країн з метою диверсифікації ланцюгів поставок, вирішуючи питання скорочення часу до початку роботи компаній (Time-to-Market). Це враховує час, необхідний для пошуку оптимального місця розташування, початку будівництва та введення об'єктів в експлуатацію. Закон України «Про індустріальні парки» надає спрощений порядок передачі земельних ділянок в оренду або власність в межах індустріальних парків, а також забезпечує довгостроковість і стабільність економічних відносин у межах парку та надає державні стимули для розвитку зареєстрованих індустріальних парків [19].

Варто відзначити, що державно-приватне партнерство є ефективним інструментом для залучення додаткових іноземних інвестицій в регіони України, сприяючи розвитку територіальних громад, що також є дієвим механізмом розвитку відносин між державною владою та бізнесом. Держава гарантує дотримання встановлених законодавством України умов провадження діяльності приватних партнерів, що включає дотримання прав і законних інтересів цих партнерів.

Таким чином, успішне залучення іноземних інвестицій вимагає створення сприятливого інвестиційного середовища через ефективне використання інструментів територіального маркетингу, таких як інвестиційні паспорти, індустріальні парки та державно-приватне партнерство. Це дозволить не лише залучити капітал, але й створити нові робочі місця та підвищити податкові надходження, сприяючи сталому економічному зростанню та покращенню якості життя громадян [13].

Отже, можемо відзначити, що успішне залучення інвестицій вимагатиме активної участі громад у плануванні, підготовці та реалізації проєктів відновлення, де даний підхід дозволить Україні максимально використовувати потенціал міжнародних інвестицій для сталого економічного зростання та покращення якості життя громадян.

Висновки з проведеного дослідження. На основі проведеного дослідження можна дійти висновку, що Україна має значний потенціал для залучення міжнародних інвестицій у розвиток територіальних громад. Варто відзначити, що зміна обсягів іноземних інвестицій в Україні протягом 2018–2023 рр. демонструє високу чутливість до макроекономічних, політичних та глобальних подій. Періоди стабільності та економічного зростання сприяють збільшенню притоку ПІІ, тоді як глобальні кризи та внутрішні конфлікти призводять до значного зменшення інвестиційної активності. Важливо зазначити, що через війну, інтерес іноземних інвесторів до України в 2023 р. почав відновлюватися, що свідчить про

потенціал економічного відродження та можливості для подальшого розвитку інвестиційного клімату. Варто відзначити, що основними факторами, що сприяють привабливості інвестиційного клімату, є наявність інвестиційних продуктів, розроблених інвестиційних паспортів територій, а також механізмів державно-приватного партнерства, які гарантують стабільність та прозорість умов для інвесторів.

Для успішного залучення міжнародних інвестицій важливо систематично вдосконалювати регуляторне середовище, розвивати інфраструктуру та підвищувати кваліфікацію робочої сили. Інвестиційні проекти, що передбачають Greenfield та Brownfield ініціативи, мають значний потенціал для залучення іноземних інвесторів, сприяючи економічному зростанню та підвищенню соціально-економічного розвитку місцевих громад. Зазначені стратегічні напрямки розвитку, включаючи покращення інвестиційного клімату та сприяння сталому еконо-

мічному зростанню, є ключовими для досягнення відмінних результатів у розвитку територіальних громад України.

Практичне значення даного дослідження полягає в тому, що результати можуть бути застосовані для розвитку територіальних громад в Україні через ефективне залучення міжнародних інвестицій, а також для досягнення сталого економічного зростання та підвищення конкурентоспроможності територіальних громад України у міжнародному контексті. Подальші дослідження можуть бути скеровані на поглиблене вивчення процесів створення інвестиційних паспортів, аналіз впливу індустріальних парків, створення моделей державно-приватного партнерства, оцінку соціально-економічних наслідків іноземних інвестицій тощо, де дані напрямки дозволять поглибити розуміння механізмів ефективного залучення іноземних інвестицій для сталого розвитку територіальних громад України.

Література

1. Kalinin O., Gonchar V., Abliazova N. Filipishyna L. Onofriichuk O., Maltsev M. Enhancing Economic Security through Digital Transformation in Investment Processes: Theoretical Perspectives and Methodological Approaches Integrating Environmental Sustainability. *Natural and Engineering Sciences*. 2024. No. 1. P. 26–45. doi: 10.28978/nesciences.1469858.
2. Filipishyna L. M., Lomakina O. A. The reform of the administrative and territorial structure of Ukraine: results and challenges. Monograph. Humanization Concept of Public Administration: Theoretical and Methodological Fundamentals. Publishing House "Baltija Publishing" (Riga, Latvia). 2022. P. 213–242. doi: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-202-9-10>.
3. Mikhno I., Filipishyna L. Tkach O. Digitalization of the economy and environmental friendliness in an experimental settlement in the adaptation of Ukrainian cities. *VI International Scientific Conference ISTSML 2022*. Грузія, Batumi Navigation Teaching University Publications. BNTU, 2022. С. 69–73. URL: https://bntu.edu.ge/files/BADRI%20GECH-BAIA/Proceedings_A5_ISTSML_2022.pdf (дата звернення: 30.06.2024).
4. Корінець Р. Підвищення рівня інвестиційної активності територіальних громад. *Інвестиційна активність громад*. 2023. URL: <http://surl.li/ubsqx> (дата звернення: 30.06.2024).
5. Жук П. В., Сірик З. О. Інвестиційний потенціал територіальних громад: суть поняття та питання управління. *Регіональна економіка*. 2017. № 2. С. 16–22.
6. Марущак С. М. Механізми залучення міжнародних інвестицій у розвиток територіальних громад. *Журнал «Наукові інновації та передові технології»*. 2024. № 6(34). С. 888–902. doi: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-6\(34\)-888-902](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-6(34)-888-902).
7. Tsimoshynska O., Koval M., Kryshchal H., Filipishyna L., Arsawan W. E., Koval V. Investing in road construction infrastructure projects under public-private partnership in the form of concession. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2021. No. (2). С. 184–192. URL: http://www.nvngu.in.ua/jdownloads/pdf/2021/2/02_2021_Tsimoshynska.pdf (дата звернення: 30.06.2024).
8. Статистика зовнішнього сектору України. *Національний банк України: вебсайт*. 2024. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external> (дата звернення: 30.06.2024).
9. Вінокуров Я. Війна — не перешкода. Інвестиції в Україну зростають, але для відновлення замало. Що треба зробити владі? *Економічна правда*. 2024. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2024/04/25/712862/> (дата звернення: 30.06.2024).
10. Прямі закордонні інвестиції. *Національний банк України: вебсайт*. 2022. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external> (дата звернення: 30.06.2024).
11. Інвестиційна діяльність в Україні. *Міністерство економіки України: вебсайт*. 2022. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk&id=8d61973a-5cac-4a90-b34e0a9b774c3607&title=InvestmentActivityInUkraine-2022> (дата звернення: 30.06.2024).
12. *Державна служба статистики України: вебсайт*. URL: <https://ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 30.06.2024).
13. Adaptation mechanisms of socio-economic systems to global changes and challenges: resource-efficient technologies, environmental protection, security, sustainable development. Scientific monograph. Plovdiv: HSSE Publishing Complex, 2024. 319 p.

14. Про державну підтримку інвестиційних проєктів із значними інвестиціями в Україні : Закон України від 17.12.2020 р. № 1116-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1116-20> (дата звернення: 30.06.2024).
15. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо реалізації інвестиційних проєктів із значними інвестиціями: Закон України від 09.08.2023 № 3311-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/3311-20> (дата звернення: 30.06.2024).
16. Іноземні інвестиції: як їх залучити до об'єднаних територіальних громад? *Українське радіо*. 2019. URL: <http://www.nrsc.gov.ua/news.html?newsID=92125> (дата звернення: 30.06.2024).
17. Бичков С.В., Сорока В.А. Інституціональне забезпечення фінансування розвитку територіальних громад в умовах кризи. *Economic Synergy*. 2024. (1). С. 136–153. doi: <https://doi.org/10.53920/ES-2024-1-10>.
18. Як громадам стати привабливими для інвестицій. *Економічна правда*. 2022. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/08/22/690658/> (дата звернення: 30.06.2024).
19. Про індустриальні парки : Закон України від 24.11.2015 № 818-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/5018-17> (дата звернення: 30.06.2024).

References

1. Kalinin, O., Gonchar, V., Abliazova, N. Filipishyna, L. Onofriichuk, O. & Maltsev, M. (2024). Enhancing Economic Security through Digital Transformation in Investment Processes: Theoretical Perspectives and Methodological Approaches Integrating Environmental Sustainability. *Natural and Engineering Sciences*, No. 1, pp. 26–45. doi: 10.28978/nesciences.1469858.
2. Filipishyna, L. M., & Lomakina, O. A. (2022). The reform of the administrative and territorial structure of Ukraine: results and challenges. Monograph. Humanization Concept of Public Administration: Theoretical and Methodological Fundamentals / Publishing House “Baltija Publishing” (Riga, Latvia), pp. 213–242. doi: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-202-9-10>.
3. Mikhno, I., Filipishyna, L., & Tkach, O. (2022). Digitalization of the economy and environmental friendliness in an experimental settlement in the adaptation of Ukrainian cities. *VI International Scientific Conference ISTSML Batumi Navigation Teaching University Publications*. URL: https://bntu.edu.ge/files/BADRI%20GECHBAIA/Proceedings_A5_ISTSML_2022.pdf.
4. Korynets, R. (2023). Pidvyshchennia rivnia investytsiinoi aktyvnosti terytorialnykh hromad [Increasing the level of investment activity of territorial communities]. *Investment activity of communities*. URL: <http://surl.li/ubsqx> [in Ukrainian].
5. Zhuk, P. V., & Sirik, Z. O. (2017). Investytsiinyi potentsial terytorialnykh hromad: sutponiattiata pytannia upravlinnia [Investment potential of territorial communities: the essence of the concept and issues of management]. *Regional economy*, No. 2, pp. 16–22 [in Ukrainian].
6. Marushchak, S. M. (2024). Mekhanizmy zaluchennia mizhnarodnykh investytsii u rozvytok terytorialnykh hromad [Mechanisms of attraction of international investments in the development of territorial communities]. *Magazine «Scientific Innovations and Advanced Technologies»*, No. 6(34), pp. 888–902. doi: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-6\(34\)-888-902](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-6(34)-888-902) [in Ukrainian].
7. Tsimoshynska, O., Koval, M., Kryshchal, H., Filipishyna, L., Arsawan, W. E., & Koval, V. (2021). Investing in road construction infrastructure projects under public-private partnership in the form of concession. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, No. (2), pp. 184–192. URL: http://www.nvngu.in.ua/jdownloads/pdf/2021/2/02_2021_Tsimoshynska.pdf.
8. National Bank of Ukraine: official website. (2024). Statistics of the external sector of Ukraine. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external> [in Ukrainian].
9. Vinokurov, Ya. (2024). Viina — nepereshkoda. Investytsii v Ukrainu zrostaiut, ale dlia vidnovlennia zamalo. Shcho treba zrobyty vladi? [War is not an obstacle. Investments in Ukraine are growing, but not enough for recovery. What should the authorities do?]. *Economic truth*. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2024/04/25/712862/> [in Ukrainian].
10. National Bank of Ukraine: official website. (2022). Foreign direct investment. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external> [in Ukrainian].
11. Ministry of Economy of Ukraine: official website. (2022). Investment activity in Ukraine. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk&id=8d61973a-5cac-4a90-b34e0a9b774c3607&title=InvestmentActivityInUkraine-2022> [in Ukrainian].
12. *State Statistics Service of Ukraine: official website*. (2024). URL: <https://ukrstat.gov.ua> [in Ukrainian].
13. Adaptation mechanisms of socio-economic systems to global changes and challenges: resource-efficient technologies, environmental protection, security, sustainable development. (2024). Scientific monograph. Plovdiv: HSSE Publishing Complex. 319 p.
14. On state support of investment projects with significant investments in Ukraine: Law of Ukraine. (2020). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1116-20> [in Ukrainian].
15. On amendment to some legislative acts of Ukraine regarding the implementation of investment projects with significant investments: Law of Ukraine. (2023). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/3311-20> [in Ukrainian].

16. Ukrainian Radio. (2019). Inozemni investytsii: yak yik hzaluchyty do obiednanykh terytorialnykh hromad? [Foreign investments: how to attract the mtounited territorial communities?]. URL: <http://www.nrcu.gov.ua/news.html?news-ID=92125> [in Ukrainian].
17. Bychkov, S. V., Soroka, V. A. (2024). Instytutsionalne zabezpechennia finansuvannia rozvytku terytorialny khhromad v umovakh kryzy [Institutional support for financing the development of territorial communities in crisis conditions]. *Economic Synergy*, vol. 1, pp. 136–153. doi: <https://doi.org/10.53920/ES-2024-1-10> [in Ukrainian].
18. Economic truth. (2022). Yak hromadam staty pryvablyvymy dlia investytsii [How communities can become attractive for investment]. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/08/22/690658/> [in Ukrainian].
19. On industrial parks: Law of Ukraine. (2015). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/5018-17> [in Ukrainian].

УДК 338.24:658.7

Черничко Тетяна Володимирівна

*доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри економіки та фінансів
Мукачівський державний університет*

Chernychko Tetyana

*Doctor of Economic Sciences, Professor,
Head of the Department of Economics and Finance
Mukachevo State University*

ORCID: 0000-0002-0498-9130

Кучінко Тетяна Василівна

*кандидат економічних наук,
завідувач аспірантури
Мукачівський державний університет*

Kuchinko Tetyana

*PhD in Economics, Head of the Postgraduate Department
Mukachevo State University*

ORCID: 0009-0007-4464-4130

Геревич Василь Васильович

*аспірант
Мукачівського державного університету*

Herevych Vasyl

*Postgraduate Student of the
Mukachevo State University*

ORCID: 0009-0001-7345-6880

Фединець Мирослав Мирославович

*аспірант
Мукачівського державного університету*

Fedynets Myroslav

*Postgraduate Student of the
Mukachevo State University*

ORCID: 0009-0005-8598-1825

Алмаші Владислав Вікторович

*аспірант
Мукачівського державного університету*

Almasy Vladyslav

*Postgraduate Student of the
Mukachevo State University*

ORCID: 0009-0007-0781-5500

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-7-10108

**КОМПЛЕКСНИЙ ПІДХІД ДО АНТИКРИЗОВОГО
УПРАВЛІННЯ ТА ЛАНЦЮГІВ ПОСТАВОК
ДЛЯ СТАЛОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ
A COMPREHENSIVE APPROACH TO CRISIS
MANAGEMENT AND SUPPLY CHAIN MANAGEMENT
FOR SUSTAINABLE ECONOMIC DEVELOPMENT**

Анотація. Вступ. У сучасних умовах глобальних викликів і нестабільності економічних систем актуальність дослідження механізмів антикризового управління значно зростає. Економічні кризи, викликані різноманітними чинниками, такими як фінансова нестабільність, політичні конфлікти, пандемії, природні катастрофи та військові конфлікти, можуть мати суттєвий негативний вплив на розвиток держави. У таких умовах ефективне антикризове управління стає необхідним інструментом для мінімізації втрат і відновлення економічної стабільності. Одним з ключових аспектів антикризового управління є управління ланцюгами поставок продукції бізнес-структур. Оптимізація і стабільність ланцюгів поставок є критичними для забезпечення безперебійного їх функціонування та підтримки економічної активності. Інтеграція антикризового управління з управлінням ланцюгами поставок може значно підвищити ефективність обох процесів і сприяти досягненню сталого економічного розвитку.

Відсутність системного підходу до інтеграції антикризового управління та управління ланцюгами поставок обмежує можливості для ефективного реагування на кризи і створення стійких економічних систем.

Метою статті є аналіз існуючих підходів до антикризового управління та управління ланцюгами поставок, а також розробка рекомендацій щодо їх інтеграції з метою забезпечення сталого економічного розвитку.

Матеріали і методи. У дослідженні використано методи системного аналізу, порівняльного аналізу та синтезу наукової літератури для вивчення існуючих підходів до антикризового управління та управління ланцюгами поставок, зокрема праць Джона Елкінгтона, Енрікеса А., Річардсона Дж., Картера і Роджерса.

Результати. У дослідженні запропоновано концептуальну модель управління сталим ланцюгом постачання (Sustainable Supply Chain Management, SSCM), яка базується на принципі потрійного результату (Triple Bottom Line) та враховує чотири допоміжні аспекти: управління ризиками, прозорість, стратегія та організаційна культура.

Перспективи. Інтеграція антикризового управління та сталого управління ланцюгами поставок є ключовою для забезпечення сталого економічного розвитку. Подальші дослідження повинні зосереджуватися на розробці та впровадженні практичних рекомендацій для бізнес-структур щодо інтеграції сталих практик у ланцюги поставок, зокрема дослідження взаємозв'язку між екологічною та соціальною ефективністю підприємств і їхніми економічними показниками.

Ключові слова: антикризове управління, управління ланцюгами поставок, сталий розвиток, потрійний результат, економічна стабільність, екологічна відповідальність, соціальна відповідальність.

Summary. Introduction. In the current context of global challenges and economic system instability, the relevance of researching crisis management mechanisms is significantly increasing. Economic crises, caused by various factors such as financial instability, political conflicts, pandemics, natural disasters, and military conflicts, can have a substantial negative impact on the development of the state. In such conditions, effective crisis management becomes a necessary tool for minimizing losses and restoring economic stability. One of the key aspects of crisis management is the management of supply chains of business structures. Optimization and stability of supply chains are critical for ensuring their uninterrupted functioning and maintaining economic activity. The integration of crisis management with supply chain management can significantly enhance the effectiveness of both processes and contribute to sustainable economic development.

The lack of a systematic approach to integrating crisis management and supply chain management limits the potential for effective crisis response and the creation of resilient economic systems.

The aim of the article is to analyze existing approaches to crisis management and supply chain management, as well as to develop recommendations for their integration to ensure sustainable economic development.

Materials and Methods. The study utilizes methods of system analysis, comparative analysis, and synthesis of scientific literature to examine existing approaches to crisis management and supply chain management, including the works of John Elkington, A. Henriques, J. Richardson, C. Carter, and D. Rogers.

Results. The study proposes a conceptual model of Sustainable Supply Chain Management (SSCM), based on the principle of the Triple Bottom Line, considering four auxiliary aspects: risk management, transparency, strategy, and organizational culture.

Prospects. The integration of crisis management and sustainable supply chain management is key to ensuring sustainable economic development. Further research should focus on developing and implementing practical recommendations for business structures regarding the integration of sustainable practices into supply chains, particularly exploring the interconnection between the environmental and social efficiency of enterprises and their economic performance.

Key words: crisis management, supply chain management, sustainable development, triple bottom line, economic stability, environmental responsibility, social responsibility.

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобальних викликів і нестабільності економічних систем актуальність дослідження механізмів антикризового управління значно зростає. Економічні кризи, викликані різноманітними чинниками, такими як фінансова нестабільність, політичні конфлікти, пандемії, природні катастрофи та військові конфлікти

можуть мати суттєвий негативний вплив на розвиток держави. У таких умовах ефективне антикризове управління стає необхідним інструментом для мінімізації втрат і відновлення економічної стабільності.

Одним з ключових аспектів антикризового управління є управління ланцюгами поставок продукції. Оптимізація і стабільність ланцюгів поставок є кри-

тичними для забезпечення безперервного функціонування бізнес-структур та підтримки економічної активності. У той же час, інтеграція антикризового управління з управлінням ланцюгами поставок може значно підвищити ефективність обох процесів і сприяти досягненню сталого економічного розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Термін сталого розвитку, який все частіше застосовується при дослідженні розвитку економічної системи, починаючи з мікроекономічного і завершуючи світовим, глобальним рівнем, визначається як інтеграція соціальної, екологічної та економічної відповідальності елементів економічної системи.

Одним з перших комплексних підходів до організації діяльності бізнес-структур в контексті сталого розвитку є запропонований Джоном Елкінгтоном (J. Elkington) [1] принцип потрійного результату (Triple Bottom Line, TBL), який включає необхідність одночасної оцінки фінансових, екологічних і соціальних вимірів бізнес-операцій. На відміну від традиційного способу ведення бізнесу, де короткострокові фінансові прибутки були єдиним фокусом, часто за рахунок інших «менш важливих» чинників (таких як екологічні та соціальні аспекти), підхід TBL вимагає балансу між фінансовими, екологічними та соціальними вимірами під час прийняття бізнес-рішень.

Елкінгтон описує сутність «трійки» як «...неминуче розширення екологічного порядку денного...», яке «...фокусує увагу корпорацій не лише на економічну цінність, яку вони додають, але й на навколишнє середовище та соціальну цінність, яку вони додають або знищують» [1].

Енрікес А. та Річардсон Дж. (A. Henriques, J. Richardson) наголошують, що TBL став один із головних «згуртовуючих закликів» для бізнесу, що звертається до сталого розвитку [2].

Картер і Роджерс (C. Carter, D. Rogers) [3] пояснили, що для визначення ролі бізнес-структури в широкому макроекономічному розумінні сталого розвитку необхідна мікроекономічна перспектива сталого розвитку. Автори визначили чотири допоміжні аспекти — управління ризиками, прозорість, стратегію та культуру — щоб зв'язати SSCM з TBL.

Картер і Роджерс [3] пов'язали прозорість SSCM із залученням зацікавлених сторін, наприклад, у зеленому маркетингу, і з операціями постачальників, наприклад, у загальному аудиті, і підкреслили можливість покращення прозорості через вертикальну та горизонтальну координацію.

Концепція сталого управління ланцюгами попиту (Sustainable Demand Chain Management, SDCM) є новою і менш дослідженою концепцією, яка також зосереджується на екологічних і соціальних аспектах, але з акцентом на вимоги, що висувуються споживачами.

Давід Волтерс (D. Walters) зазначає, що з точки зору ланцюжка попиту, бізнес-структури повинні досліджувати та аналізувати профіль ланцюга по-

питу на їх цільових ринках, оцінювати цінності своїх клієнтів і створити цінність пропозиції відповідно до цієї діяльності з вивчення ринку. Цю інформацію слід поширювати між партнерами в ланцюжку поставок, і кожен партнер повинен надати необхідні ресурси, щоб задовольнити потреби кінцевого клієнта найкращим чином. З точки зору SDCM цільові ринки слід досліджувати разом із їхніми вимогами з точки зору потрійних вимірів кінцевого результату.

Проблема полягає в недостатньому дослідженні комплексного підходу, що поєднує антикризове управління та управління ланцюгами поставок для забезпечення сталого розвитку. Відсутність системного підходу до інтеграції цих двох сфер управління обмежує можливості для ефективного реагування на кризи і створення стійких економічних систем. Таким чином, дослідження і розробка ефективних моделей комплексного підходу є актуальним завданням сучасної економічної науки.

Метою статті є аналіз існуючих підходів до антикризового управління та управління ланцюгами поставок, а також на розробку рекомендацій щодо їх інтеграції з метою забезпечення сталого економічного розвитку.

Матеріали і методи. У дослідженні використано методи системного аналізу, порівняльного аналізу та синтезу наукової літератури для вивчення існуючих підходів до антикризового управління та управління ланцюгами поставок, зокрема праць Джона Елкінгтона, Енрікеса А., Річардсона Дж., Картера і Роджерса. Аналіз літератури допоміг сформулювати теоретичну базу для розробки рекомендацій щодо інтеграції цих підходів з метою забезпечення сталого економічного розвитку.

В процесі здійснення дослідження використано такі наукові методи: теоретичного узагальнення та групування (для формування змістового навантаження поняття); формалізації, аналізу та синтезу (для визначення складових предмету дослідження); логічного узагальнення результатів (формулювання висновків).

Виклад основного матеріалу. В контексті формулювання комплексного підходу до антикризового управління та ланцюгів поставок для сталого економічного розвитку виникає необхідність проведення досліджень за наступними напрямками:

- як можна визначити термін сталого розвитку і застосувати його до принципів та параметрів антикризового управління?
- чи існує зв'язок між інтеграцією понять сталого розвитку та антикризового управління, і довгостроковим економічним успіхом?

З позиції сталого розвитку, визначальним є обґрунтування зв'язку між екологічною та соціальною ефективністю з одного боку, а з іншого — економічними показниками.

Найбільш цитованим визначенням сталого розвитку є визначення, запропоноване у «Звіті Брундт-

ланда» (звіті «Наше спільне майбутнє» Всесвітньої комісії з навколишнього середовища та розвитку (WCED) у 1987 році) [5]: «Сталий розвиток — це розвиток, який відповідає потребам сьогодення, не ставлячи під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольняти свої власні потреби».

Отже, визначення сталого розвитку пов'язано зі впливом економічної діяльності на навколишнє середовище як у країнах, що розвиваються, так і в промислово розвинутих економіках; продовольчою безпекою; забезпеченням основних потреб людини; забезпеченням збереження невідновлюваних ресурсів [6].

На мікроекономічному рівні складно застосувати загальноприйняте визначення сталого розвитку, яке містить мало вказівки щодо того, як на рівні підприємства можна визначити майбутні та поточні потреби, технології та ресурси, необхідні для задоволення цих потреб, і зрозуміти як ефективно збалансувати організаційні обов'язки між багатьма зацікавленими сторонами, наприклад акціонерами, працівниками, інші зацікавлені сторони, включаючи суспільство та природне середовище [7].

М. Старик (Starik M.) і Г. Рендс (Rands G.P.) визначають сталий розвиток як: «...здатність однієї чи кількох елементів економічної системи, окремо чи колективно, існувати та процвітати ... протягом тривалих часових проміжків, таким чином, що іс-

нування та процвітання інших сукупностей суб'єктів допускається на відповідних рівнях і в суміжні системи» [7].

На рівні бізнес структури, забезпечення сталого розвитку досить часто пов'язано з поняттями концепцій сталого управління ланцюгами поставок (Sustainable Supply Chain Management, SSCM) та сталого управління ланцюгами попиту (Sustainable Demand Chain Management).

Концепція та методологія управління сталим ланцюгом постачання (Sustainable Supply Chain Management, SSCM) розглядає взаємини в ланцюзі постачання з точки зору взаємного впливу та взаємозалежності учасників ланцюга і навколишнього середовища. Вона включає екологічні, соціальні та економічні аспекти, забезпечуючи баланс між фінансовою ефективністю та соціально-екологічною відповідальністю. Це відображає взаємозв'язок бізнесу та навколишнього середовища, враховуючи інтереси працівників, акціонерів та суспільства загалом.

Основні концепції SSCM:

1. Екологічна відповідальність: зниження впливу на навколишнє середовище через використання відновлюваних ресурсів, мінімізацію відходів та зменшення викидів.
2. Соціальна відповідальність: забезпечення справедливих трудових практик, підтримка місцевих громад, дотримання прав людини.

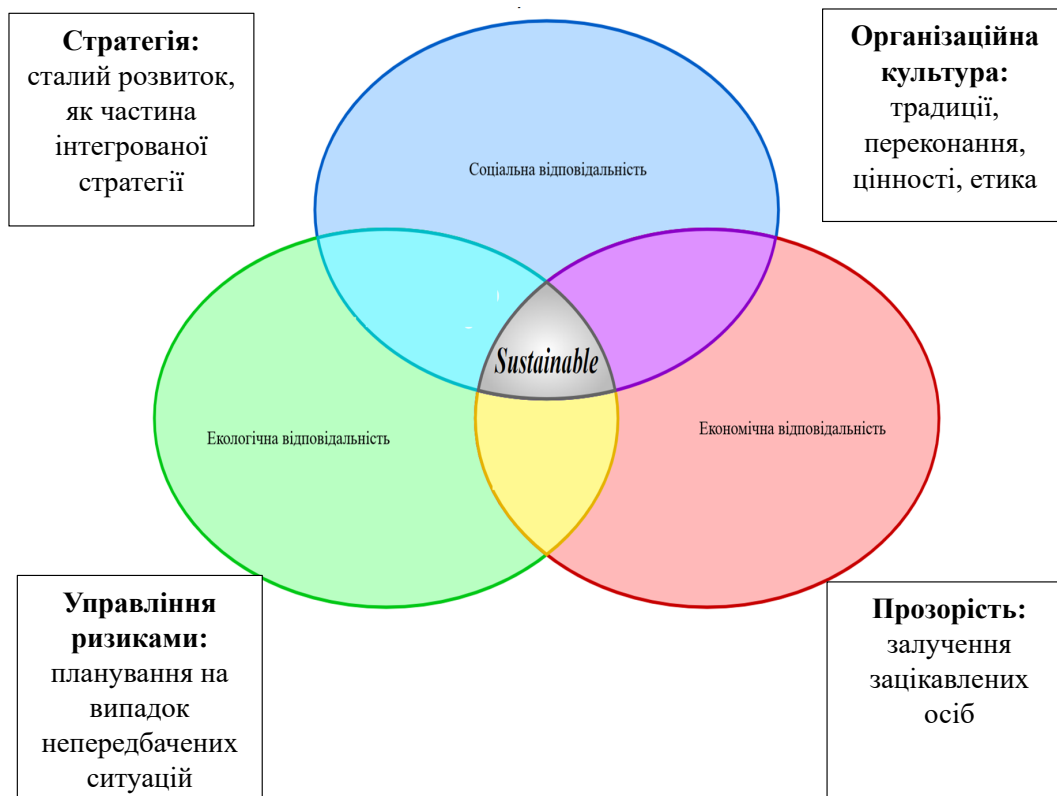


Рис. 1. Концептуальна модель управління сталим ланцюгом постачання (Sustainable Supply Chain Management, SSCM)

Джерело: сформовано авторами на основі [6]

3. Економічна відповідальність: підтримка економічної ефективності та стабільності бізнесу.

Отже, SSCM можна визначити як стратегічну, прозору інтеграцію та досягнення бізнес-структурою соціальних, екологічних та економічних цілей у системній координації ключових міжорганізаційних бізнес-процесів для вдосконалення довгострокових економічних показників окремої компанії та її ланцюгів поставок.

Це визначення SSCM, яке базується на потрійній меті (досягненні соціальних, екологічних та економічних цілей) та чотирьох допоміжних аспектах (управління ризиками, прозорість, стратегія та організаційна культура), концептуалізовано та показано на рис. 1.

Картер і Роджерс припускають, що бізнес-структурам необхідно розуміти потенційні екологічні, соціальні та економічні ризики та вживати необхідних заходів. Прозорість підтримує моніторинг процесів стійкості в усьому ланцюгу постачання, а також комунікація цих заходів із зацікавленими сторонами. Крім них, стратегія і організаційна культура є важливими питаннями, які повинні підтримувати практики SSCM, оскільки без відповідності між ними для них було б дуже важко впроваджувати дії та досягати цілей сталого розвитку через ланцюг постачання.

Звичайно, соціальні та екологічні аспекти SSCM показані на рисунку 1 повинні здійснюватися з чітким визнанням економічних цілей бізнес-структури.

Важливо критично вивчити, як цільові ринки та споживачі оцінюють орієнтовані ціннісні пропозиції ланцюга поставок. Ланцюги постачання повинні збирати ринкову інформацію щодо переваги сталого розвитку цільових ринків, пріоритети клієнтів щодо заходів сталого розвитку, рівень задоволеності щодо показників стійкості ланцюжка поставок і добровільної участі клієнтів у проектуванні та контролі показників стійкості. Клієнти є одними з найважливіших зацікавлених сторін, а також учасників ланцюга поставок.

Щоб досягти цієї мети, слід практикувати SSCM узгоджується з практикою SDCM. SDCM підкреслює важливість врахування соціальних та екологічних

очікувань споживачів, що стає дедалі важливішим у сучасних умовах зростання свідомості щодо сталого розвитку.

Основні відмінності SDCM:

1. Споживачі як рушійна сила: Споживачі встановлюють екологічні та соціальні критерії, на які повинні реагувати підприємства.

2. Комплексний підхід: Підприємства повинні враховувати як фінансові, так і соціальні аспекти, інтегруючи їх у свою діяльність.

3. Аналіз вимог ринку: Підприємства повинні досліджувати та аналізувати вимоги цільових ринків, щоб забезпечити задоволення потреб кінцевого споживача.

4. Інформаційна взаємодія: Зібрана інформація повинна поширюватися через партнерів у ланцюзі постачання для забезпечення найкращого задоволення потреб споживачів.

Висновки і перспективи подальших досліджень. У контексті глобальних викликів і економічної нестабільності, інтеграція антикризового управління та сталого управління ланцюгами поставок (SSCM) є ключовою для забезпечення сталого економічного розвитку. Впровадження принципу потрійного результату (Triple Bottom Line) дозволяє бізнесам одночасно досягати фінансових, екологічних і соціальних цілей. Це сприяє не лише стабільності та ефективності бізнес-структур, але й підвищує їхню конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі. Аналіз існуючих підходів та розробка комплексних моделей управління, що поєднують антикризове управління та SSCM, є актуальним завданням сучасної економічної науки.

Подальші дослідження повинні зосереджуватися на розробці та впровадженні практичних рекомендацій для бізнес-структур щодо інтеграції сталих практик у ланцюги поставок. Особливу увагу слід приділити дослідженню взаємозв'язку між екологічною та соціальною ефективністю підприємств і їхніми економічними показниками, а також ролі споживачів у формуванні сталих вимог. Це дозволить створити більш стійкі та адаптивні бізнес-моделі, здатні ефективно реагувати на кризи та сприяти сталому розвитку економічних систем.

Література

1. Elkington, J. (2004). Enter the Triple Bottom Line. In A. Henriques & J. Richardson (Eds.), *The Triple Bottom Line: Does it All Add Up? Assessing the Sustainability of Business and CSR*. London: Earthscan Publications.
2. Henriques, A. & Richardson, J. (2004). Introduction. Triple bottom line — does it all add up? In A. Henriques & J. Richardson (Eds.), *The Triple Bottom Line: Does it All Add Up? Assessing the Sustainability of Business and CSR*. London: Earthscan Publications.
3. Carter, C. & Rogers, D. (2008). A framework of sustainable supply chain management: Moving toward new theory. *Int. J. Phys. Distrib. Logist. Manag.*, 38. URL: https://www.researchgate.net/profile/Neha-Saxena-9/post/I_am_thinking_of_sustainable_supply_chain_What_framework_may_I_use_or_follow_Any_suggestion/attachment/59d64d-9079197b80779a717f/AS%3A488763873861632%401493541796341/download/09600030810882816.pdf (дата звернення: 10.07.2024).

4. Walters, D. (2008). Demand chain management+response management=increased customer satisfaction. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 38 (9), 699–725.
5. Our Common Future (Brundtland Report). (1987). Report of the World Commission on Environment and Development. URL: <https://www.are.admin.ch/are/en/home/media/publications/sustainable-development/brundtland-report.html> (дата звернення: 10.07.2024).
6. Carter, C.R. & Rogers, D.S. (2008). A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 38 (5). doi: <https://doi.org/10.1108/09600030810882816>.
7. Starik, M. & Rands, G.P. (1995). Weaving an integrated web: multilevel and multisystem perspectives of ecologically sustainable organizations. *Academy of Management Review*, 20 (4), 908–35.

References

1. Elkington, J. (2004). Enter the Triple Bottom Line. In A. Henriques & J. Richardson (Eds.), *The Triple Bottom Line: Does it All Add Up? Assessing the Sustainability of Business and CSR*. London: Earthscan Publications.
2. Henriques, A., & Richardson, J. (2004). Introduction. Triple bottom line — does it all add up? In A. Henriques & J. Richardson (Eds.), *The Triple Bottom Line: Does it All Add Up? Assessing the Sustainability of Business and CSR*. London: Earthscan Publications.
3. Carter, C., & Rogers, D. (2008). A framework of sustainable supply chain management: Moving toward new theory. *Int. J. Phys. Distrib. Logist. Manag.*, 38. Retrieved from https://www.researchgate.net/profile/Neha-Saxena-9/post/I_am_thinking_of_sustainable_supply_chain_What_framework_may_I_use_or_follow_Any_suggestion/attachment/59d64d-9079197b80779a717f/AS%3A488763873861632%401493541796341/download/09600030810882816.pdf.
4. Walters, D. (2008). Demand chain management+response management=increased customer satisfaction. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 38 (9), 699–725.
5. Our Common Future (Brundtland Report). (1987). Report of the World Commission on Environment and Development Brundtland Report. Retrieved from <https://www.are.admin.ch/are/en/home/media/publications/sustainable-development/brundtland-report.html>.
6. Carter, C.R., & Rogers, D.S. (2008). A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 38 (5), 360–387. doi: <https://doi.org/10.1108/09600030810882816>.
7. Starik, M., & Rands, G.P. (1995). Weaving an integrated web: multilevel and multisystem perspectives of ecologically sustainable organizations. *Academy of Management Review*, 20 (4), 908–35.

УДК 330.341:378.4

Юрчишена Людмила Вікторівна
кандидат економічних наук, доцент,
завідувач кафедри фінансів і банківської справи
Донецький національний університет імені Василя Стуса

Yurchyshena Liudmyla
PhD in Economics, Associate Professor,
Head of the Department of Finance and Banking
Vasyl' Stus Donetsk National University
ORCID: 0000-0002-5904-0758

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-7-10142

КОНЦЕПЦІЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ УНІВЕРСИТЕТІВ В ТРАНСФОРМАЦІЙНІЙ МОДЕЛІ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ

THE CONCEPT OF ENSURING FINANCIAL STABILITY OF UNIVERSITIES IN THE TRANSFORMATIONAL MODEL OF ECONOMIC DEVELOPMENT OF UKRAINE

Анотація. Вступ. Вища освіта в Україні зазнає значних змін через пандемію Covid-19, повномасштабну війну та євроінтеграційні процеси. Нестабільність регуляторного законодавства і необхідність адаптації вимагають від університетів гнучкості та швидкого реагування, що підкреслює потребу в нових концептуальних підходах до управління університетами.

Метою статті є розробка та обґрунтування концепції забезпечення фінансової стійкості університетів в умовах трансформаційної моделі економічного розвитку України.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є наукові публікації вітчизняних та зарубіжних вчених, стратегічні програми розвитку вищої освіти України, національна економічна стратегія, стратегія людського розвитку. В процесі дослідження використано такі наукові методи: теоретичного узагальнення, систематизації та концептуальний метод (для логічного взаємозв'язку компонентів концепції); синтез та аналіз (для визначення драйверів, що формують нову парадигму вищої освіти); узагальнення та синергетичний метод (для створення економічної моделі ЗВО та визначення взаємозв'язків між її складовими).

Результати. Розроблено концепцію забезпечення фінансової стійкості університетів в трансформаційній моделі економічного розвитку України, що спрямована на інтегровану спроможність зміцнення людського капіталу через дослідження, інновації та підготовку кадрового потенціалу. Для досягнення мети концепції визначено дворівневі завдання методологічного та прикладного характеру. Концепція ґрунтується на глобальних, національних та локальних драйверах, що визначають тенденції розвитку і ключові мотиви функціонування університетів. В основу концепції закладено такі принципи: стратегічна орієнтація, оптимальність, інклюзивність, інноваційність, прозорість, адаптивність, гнучкість, економічність. Визначено, що досягнення мети концепції реалізується через впровадження економічної моделі розвитку університету, яка базується на ціннісній пропозиції та включає такі компоненти: ключові ресурси, ключові види діяльності, ціннісна пропозиція, канали надання та просування, ключові групи стейкхолдерів, ключові партнери, фінансова модель, фінансова стійкість. Визначено індикатори та методи оцінки фінансової стійкості, обґрунтовано критерії реалізації концепції для держави, вищої освіти, бізнесу, ЗВО.

Впровадження даної концепції враховує сучасні виклики вищої освіти та реалізується в трансформаційній моделі економічного розвитку України, адаптуючись до змін на локальному, національному та глобальному рівнях.

Перспективи. В подальших дослідженнях варто приділити уваги розробці моделей взаємодії з бізнес-сектором, державними інституціями для підвищення конкурентоспроможності та забезпечення фінансової стійкості університетів.

Ключові слова: концепція, фінансова стійкість, економічна модель університету, трансформаційна модель, драйвери.

Summary. Introduction. Higher education in Ukraine is undergoing significant changes due to the Covid-19 pandemic, the full-scale war, and European integration processes. The instability of regulatory legislation and the need for adaptation require universities to be flexible and responsive, highlighting the need for new conceptual approaches to university management.

Purpose. The purpose of the article is to develop and substantiate a concept for ensuring the financial stability of universities within the transformative model of Ukraine's economic development.

Materials and methods. The research materials include scientific publications by domestic and foreign scholars, strategic programs for the development of higher education in Ukraine, the national economic strategy, and the human development strategy. The study employs the following scientific methods: theoretical generalization, systematization, and the conceptual method (for the logical interconnection of the concept's components); synthesis and analysis (to identify the drivers shaping the new paradigm of higher education); generalization and the synergetic method (to create an economic model for higher education institutions and determine the interrelationships between its components).

Results. The concept of ensuring financial stability for universities within the transformative model of Ukraine's economic development has been developed, focusing on the integrated capability to strengthen human capital through research, innovation, and workforce development. To achieve the concept's objectives, two-level tasks have been defined: methodological and practical. The concept is based on global, national, and local drivers that determine the development trends and key motives for university operations. Key principles of the concept include strategic orientation, optimality, inclusiveness, innovation, transparency, adaptability, flexibility, and cost-effectiveness.

The achievement of the concept's objectives is realized through the implementation of an economic development model for universities, which is based on a value proposition and includes components such as key resources, key activities, value proposition, delivery and promotion channels, key stakeholder groups, key partners, financial model, and financial stability. Indicators and methods for evaluating financial stability have been defined, and criteria for implementing the concept have been substantiated for the state, higher education, business, and higher education institutions.

The implementation of this concept considers the current challenges in higher education and is realized within the transformative model of Ukraine's economic development, adapting to changes at the local, national, and global levels.

Discussion. Future research should focus on developing models for interaction with the business sector and governmental institutions to enhance the competitiveness and ensure the financial stability of universities.

Key words: concept, financial sustainability, economic model of the university, transformation model, drivers.

Постановка проблеми. Вища освіта України перебуває в процесі трансформації, що обумовлено наслідками пандемії Covid-19, повномасштабною війною в Україні та євроінтеграційними процесами. Нестійкість регуляторного законодавства супроводжується змінами в організації освітньої діяльності, вступної кампанії, фінансування, процесу укрупнення університетів тощо. Університети реалізуючи право на автономію змушені гнучко реагувати і швидко адаптуватися до нових реалій для збереження конкурентних позицій. Традиційні підходи до управління в університетах не роблять їх успішними.

Зміни у вищій освіті є незворотнім процесом, що визначається впливом драйверів, векторами трансформації щодо формування університетів майбутнього. Здатність університетів створювати і функціонувати в гнучких адаптивних системах є передумовою до нових перетворень та потребують розробки концептуальних підходів до їх діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Значний внесок у дослідження розвитку вищої освіти здійснили Кремень В., Луговий В., Саух П. [1], які представили у науковій доповіді виклики вищої освіти, що обумовлені кризовими процесами економіки України, такими як Covid-19 та війна. Саух П. [2] досліджує реформаторські зміни та їх вплив на якісність освіти, непослідовність трансформаційних процесів, зазначає, що цифровізація освітньої діяльності впливає на конкурентне середовище, комерціалізацію діяльності у сфері освіти і науки. Визначає, що нова модель вищої освіти враховує інерційність системи вищої освіти, розвиток економіки, законода-

вчі та фінансові обмеження. Драйвери вищої освіти, що визначають нову парадигму функціонування та стратегічного розвитку університетів представлено в наукових публікаціях Халлоран Л. (Halloran L.), П'ятниці К. (Friday C.) [3], Бабак С., Скиба М., Крікунов М., Семенова-Шелевицька К., Совсун І. [4]. Генерацію бізнес-моделі досліджують Остервальдер О. (Osterwalder A.), Піньє І. (Pigneur Y.) [5], пропонують її полотно, що включає стратегічні ідеї та інструменти, шаблони із врахуванням концепцій провідних науковців і практиків.

Метою статті є розробка та обґрунтування концепції забезпечення фінансової стійкості університетів в умовах трансформаційної моделі економічного розвитку України.

Виклад основного матеріалу. Вища освіта потребує трансформації, так як цифрові екосистеми змінили відношення студентів до навчання, в сучасних умовах залишитися конкурентоспроможним без змін неможлива, адже наслідки Covid-19 є незворотними. Для виживання університети повинні перейти від стадії зрілості до стадії зростання [6], що розширює горизонти моделі їх функціонування. Університети мають фокусуватися на стратегічних цілях, при цьому сценарії їх розвитку враховують цінність із новими можливостями, створення нових бізнес-моделей та впровадження інновацій [6]. Модель вищої освіти (Open Loop) презентована Стенфордським університетом [7] передбачає можливість навчання протягом життя, поєднання теорії та практики, залучення практиків до академічного середовища, необмежений вік для початку навчан-

ня. В дану модель закладено принцип гнучкості та здатність університетів адаптуватися до нових реалій та динамічних змін сьогодення.

В Стратегії розвитку вищої освіти України на 2021–2031 рр. [8] окреслюються проблеми вищої освіти, що стосуються гармонізації й узгодження вітчизняного та європейського законодавства, великої мережі ЗВО, що не відповідає демографічній ситуації, наявності неконкурентоспроможних ЗВО, їх формальній автономії, що більш повно представлена кадровою автономією, при обмеженій фінансовій автономії. Брак фінансування, неефективність університетського менеджменту, невідповідність освітніх програм запитам ринку та ряд інших проблем зумовлюють потребу в модернізації вищої освіти. Стратегія передбачає кореляцію проблем із стратегічними цілями, що закладені в основу нової економічної моделі розвитку.

Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 рр. [9] корелює із стратегічними пріоритетами економічного розвитку України в частині пункту 4 «... якісної освіти та заохочення можливості навчання впродовж усього життя для всіх», Стратегією людського розвитку [10], Національною економічною стратегією на період до 2030 р. [11], пріоритетними напрямками цифрової трансформації [12] та іншими програмними документами. В основу Стратегії закладено євроінтеграційний курс, передбачає розбудову інклюзивного, інноваційного простору, цифровізацію вищої освіти, розвиток віртуальної мобільності та студентоцентризм. Важливою складовою місії вищої освіти є «... формування якісного людського капіталу... розбудова ефективної інноваційної конкурентоспроможної економіки...» [13], що закладено у концептуальне бачення трансформаційної моделі розвитку економіки України.

В Національній економічній стратегії [11] за стратегічною ціллю 1 «Створення інклюзивного, інноваційного та освіченого суспільства...» визначено такі виклики і бар'єри у частині вищої освіти, що пов'язані із:

- наявною системою державного фінансування;
- відсутністю фінансової автономії ЗВО;
- обмеженим фінансуванням, зношеністю матеріально-технічної бази, демпінговими цінами на контрактне навчання;
- обмеженим фінансуванням освіти протягом життя за бюджетні кошти [11].

Зазначені проблеми окреслені в Стратегії людського розвитку [10], що підтверджує кореляцію із вектором розвитку національної економіки та зумовлює їх інтеграцію в трансформаційну модель економічного розвитку України. Зазначені тенденції обумовлюють необхідність розбудови концепції забезпечення фінансової стійкості університетів в трансформаційній моделі економічного розвитку України, метою якої є забезпечення фінансової стійкості (ФС) університетів в трансформаційній моде-

лі економічного розвитку України як інтегрованої спроможності зміцнення людського капіталу через дослідження, інновації та підготовку кадрового потенціалу (рис. 1).

Розбудова даної концепції обумовлена драйверами [14], що визначають тенденції розвитку і ключові мотиви функціонування університетів за новою парадигми розвитку вищої освіти та впливають на визначення стратегічних напрямків розвитку університетів. Вплив драйверів визначено на трьох рівнях (глобальний, національний і локальний), за кожним з яких ідентифіковано найбільш вагомий драйвер [15; 16; 4].

Зазначена різнорівнева система драйверів вищої освіти впливає на можливість досягнення поставленої мети та є передумовою до обґрунтування завдань та принципів забезпечення фінансової стійкості університетів. Основними принципами, що закладені для реалізації концепції є:

- стратегічна орієнтація — розглядається з двох позицій: перша — націленість університетського менеджменту на місію та стратегічні пріоритети розвитку, кореляція їх з регіональними стратегіями розвитку, досягнення конкурентних переваг на національному та міжнародному рівні, зокрема, через високі позиції у рейтингах, стійкість контингенту та забезпечення сталого розвитку університету; друга — опосередковане сприяння для досягнення стратегічних імперативів, що закладені в трансформаційну модель економічного розвитку України;
- оптимальність — можливість ефективного використання ресурсів для надання освітніх послуг та досліджень, здатність збалансовувати доходи і витрати університету, забезпечувати фінансування не лише поточних витрат, а й витрат розвитку, оптимально поєднувати матеріальні, трудові і фінансові ресурси, диверсифікувати доходи, залучати гібридні джерела фінансування (інвестиційні фонди, ендаумент-фонд, благодійні внески, дарунки, філантропія, стартапи, краундфандинг, фандрайзинг, краундсорсинг, проекти, бізнес-форуми, фінансові доходи тощо);
- інклюзивність — визначає можливість залучення всіх членів академічної спільноти (ТОР-менеджмент, викладачі, співробітники, студенти) до формування та просування ціннісних пропозицій університету, забезпечення рівного доступу до ресурсів, можливостей професійного та особистісного зростання, здійснення досліджень. Для студентів — це можливість отримати стипендії, гранти, бути залученим до проектного фінансування. Принцип інклюзивності реалізується не лише в межах академічної спільноти, а й розширенні партнерських зв'язків з організаціями, установами, бізнесом, благодійними організаціями, міжнародними партнерами для створення ціннісних пропозицій на їх запит та комерціалізації

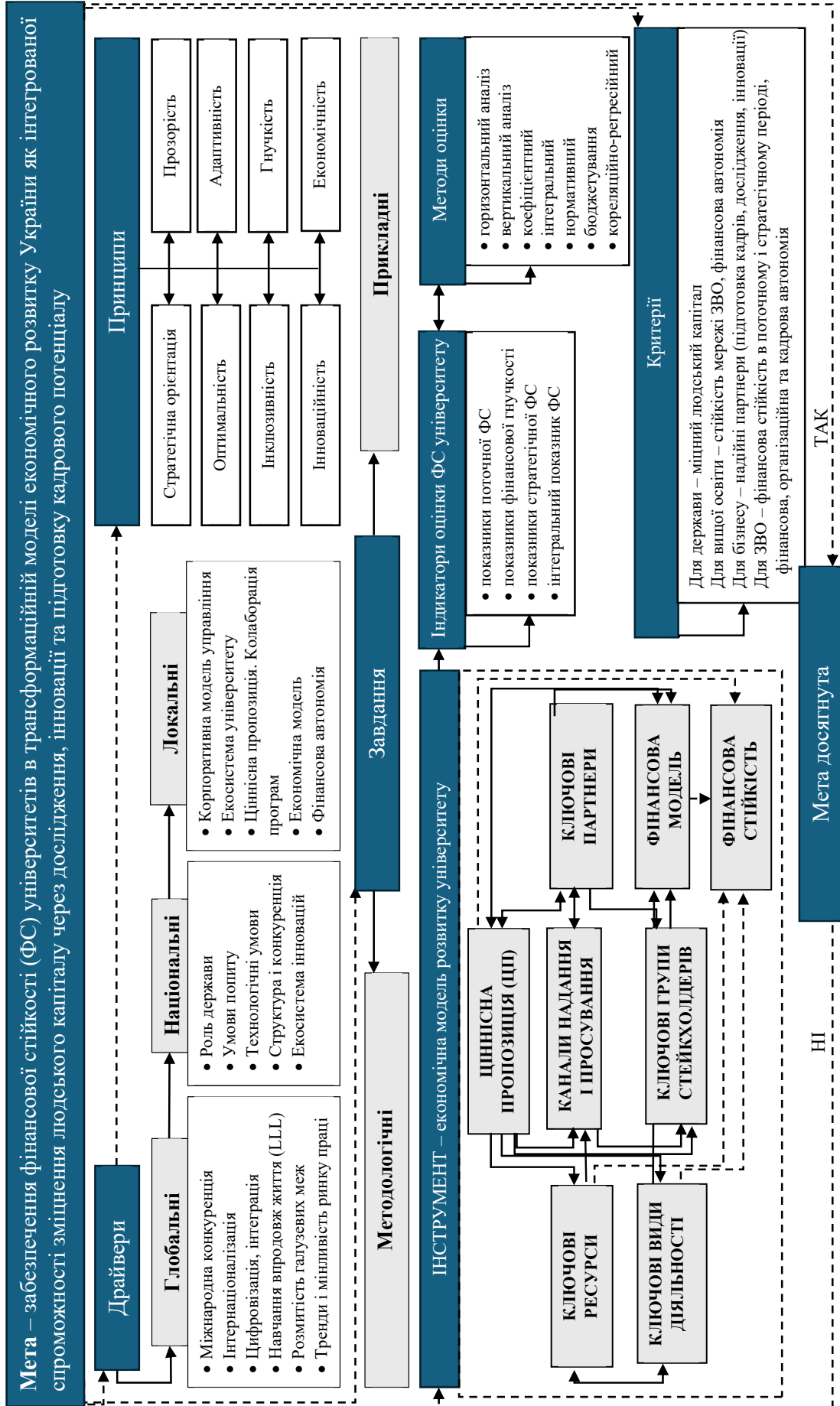


Рис. 1. Концепція забезпечення фінансової стійкості університетів в трансформаційній моделі економічного розвитку України
Джерело: розробка автора

- освітніх, наукових продуктів та обміну знаннями. Інклюзивність як результат партнерських зв'язків із владою сприяє вирішенню соціальних, екологічних та інших проблем, розширює коло стейкхолдерів, створює можливості отримання додаткового фінансування;
- інноваційність — здатність академічної спільноти відповідати вимогам часу, генерувати нові, креативні ідеї, враховувати сучасні вектори розвитку економіки країни, глобальні тренди для отримання синергії «бізнес-освіта-наука-влада» як результат інноваційні проекти, наукові центри, технологічні парки, стартапи тощо;
 - прозорість реалізується через відкритість і зрозумілість процесів для функціонування економічної моделі розвитку університету, залученість всіх представників академічної спільноти до органів, що приймають фінансові рішення, зрозумілість прийняття управлінських рішень менеджментом університету, публічність і відкритість фінансової інформації, оприлюднення результатів перевірок, аудиторських висновків тощо;
 - адаптивність — здатність університетського менеджменту швидко реагувати на зовнішні й внутрішні виклики, відчувати потенційні запити стейкхолдерів на освітні послуги, дослідження, адаптуватися до змін в нових, динамічних умовах і забезпечувати стійкий розвиток університету;
 - гнучкість — здатність університетської спільноти адаптуватися до змін за наявних обмежень, в т.ч. фінансових, реалізовувати бізнес-процеси, створювати масові та унікальні ціннісні пропозиції, забезпечувати генерування доходів та оптимально розподіляти витрати для забезпечення фінансової стійкості університетів;
 - економічність передбачає раціональне використання матеріальних і фінансових ресурсів, оптимізацію витрат, в т.ч. адміністративних, впровадження енергоефективних та цифрових технологій, формування оптимальної структури кадрів для окупності освітньо-наукової діяльності, формування оптимальної структури освітніх програм та наповнюваність груп, що забезпечить окупність діяльності, впровадження дистанційного навчання для раціонального використання ресурсів тощо.

Для досягнення поставленої мети визначено завдання, які доцільно розділити на:

- 1) методологічні, що включають:
 - формування економічної моделі розвитку університету та змістовне наповнення її компонентів;
 - методологічне обґрунтування моделі фінансування ЗВО та методики розрахунку вартості освітніх послуг;
 - визначення та обґрунтування класифікаційних ознак чинників, що впливають на забезпечення фінансової стійкості університету;
 - визначення методики оцінки поточної та стратегічної оцінки фінансової стійкості університету;

- визначення методики інтегральної оцінки фінансової стійкості університету;
 - обґрунтування інтегрованого механізму взаємодії фінансових, рейтингових та ключових показників ефективності НПП, менеджменту університету;
- 2) прикладні включають:
 - визначення змістовного наповнення економічної моделі розвитку університету залежно від обраної стратегії розвитку та рівня фінансової автономії університету;
 - оцінка фінансової гнучкості університету;
 - оцінка поточної фінансової стійкості університету;
 - оцінка стратегічної фінансової стійкості університету;
 - інтегральна оцінка фінансової стійкості університету;
 - визначення методологічного інструментарію та здійснення кластеризації університетів залежно від економічної моделі розвитку.

Враховуючи драйвери, що визначають нову парадигму вищої освіти інструментом реалізації концепції є запровадження економічної моделі розвитку університету [17], в основу якої закладено канву бізнес-моделі Остервальдера О. та Піньє І., систематизовано ключові компоненти моделі для фокусування і прийняття управлінських рішень менеджментом університету.

Економічна модель формує бачення того як ресурси, процеси, технології та стейкхолдери використовуються для забезпечення ціннісної пропозиції, яка може створюватися переважно такими шляхами: відповідно до можливостей університету, на запит або замовлення стейкхолдерів.

Впровадження економічних моделей в університетах надає ряд переваг університетському менеджменту для прийняття правильних управлінських рішень, які впливають не лише на популяризацію ціннісних пропозицій, а й на вибір фінансової моделі формування фінансових ресурсів, розуміння ціни та доходності ціннісної пропозиції, формування поточної та стратегічної фінансової стійкості університетів. Адже, впровадження інноваційних продуктів на ринку освітніх послуг не можливе без визначення потенційних доходів і витрат.

Наступним компонентом концепції є індикатори оцінки фінансової стійкості університету, що включають систему показників поточної та стратегічної фінансової стійкості, фінансової гнучкості та інтегральний показник фінансової стійкості. До методів оцінки, які доцільно застосовувати відносяться: горизонтальний і вертикальний аналіз, коефіцієнтний аналіз, інтегральний метод, нормативний та метод бюджетування, кореляційно-регресійний аналіз тощо.

Забезпечення фінансової стійкості університетів в трансформаційній моделі економічного розвитку України сприяє досягненню таких критеріїв: на рівні держави — міцний людський капітал; для вищої

освіти — стійкість мережі ЗВО, фінансова автономія; для бізнесу — надійні партнери (підготовка кадрів, дослідження, інновації); для ЗВО — фінансова стійкість в поточному і стратегічному періоді, розширення фінансової, організаційної та кадрової автономії.

Висновки та перспективи подальших досліджень. У статті обґрунтовано концепцію забезпечення фінансової стійкості університетів в трансформаційній моделі економічного розвитку України. Концепція розглядається як інтегрована здатність зміцнення людського капіталу через дослідження, інновації та підготовку кадрового потенціалу. Враховує впливу глобальних (міжнародна конкуренція, інтернаціоналізація, цифровізація, інтеграція, навчання впродовж життя, розмитість галузевих меж, тренди і мінливість ринку праці), національних

(роль держави, умови попиту, технологічні умови, структура і конкуренція, екосистема інновацій) і локальних драйверів (корпоративна модель управління, екосистема університету, ціннісна пропозиція, колаборація програм, економічна модель, фінансова автономія). Для досягнення мети концепції запропоновано дворівневий підхід, що включає методологічний і прикладний рівні. Визначено, що ефективним інструментом для досягнення фінансової стійкості є впровадження економічної моделі розвитку в діяльність університету, компоненти якої логічно взаємопов'язані та узгоджені між собою. В подальших дослідженнях варто приділити уваги розробці моделей взаємодії з бізнес-сектором, державними інституціями для підвищення конкурентоспроможності та забезпечення фінансової стійкості університетів.

Література

1. Вища освіта України в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення: виклики і відповіді: науково-аналітична доповідь. / В. Г. Кремень та ін.; за заг. ред. В. Г. Кремень. Київ : Педагогічна думка, 2023. 172 с.
2. Саух П. Ю. Стратегічне бачення нової моделі вищої освіти: рух до створення університетів світового класу. *Вісник Національної академії педагогічних наук України*. 2020. № 2 (2). С. 1–6. doi: <https://doi.org/10.37472/2707-305X-2020-2-2-13-7>.
3. Halloran L., Friday C. Can the Universities of Today Lead Learning for Tomorrow? The University of the Future. 2018. 36 p. URL: https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_au/topics/government-and-public-sector/ey-university-of-the-future-2030.pdf (дата звернення: 25.07.2024).
4. Майбутнє університетів. Частина 1. Еволюція університетів: на порозі невідомого майбутнього. *SlideShare*. 2018. URL: https://www.slideshare.net/UIFuture/ss-126507553?from_action=save (дата звернення: 22.07.2024).
5. Osterwalder A., Pigneur Y. Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers. *Wiley & Sons*. 2010. Vol. 1. 288 p.
6. Friday C. Are universities of the past still the future? *EY*. 2022. URL: https://www.ey.com/en_gl/insights/education/are-universities-of-the-past-still-the-future (дата звернення: 25.07.2024).
7. Stanford University презентував модель вищої освіти майбутнього. *Mudra*. 2020. URL: <https://mudra.ua/ua/articles/stanford-university-presentuvav-model-vishho-osviti-majbutnogo/> (дата звернення: 25.07.2024).
8. Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2021–2031 рр. *Міністерство освіти і науки України*. Київ, 2020. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/rizne/2020/09/25/rozvitku-vishchoi-osviti-v-ukraini-02-10-2020.pdf> (дата звернення: 25.07.2024).
9. Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 рр.: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 23.02.2022 р. № 286-р. Дата оновлення: 23.02.2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-%D1%80#n12> (дата звернення: 25.07.2024).
10. Стратегія людського розвитку : Указ Президента України від 02.06.2021 р. № 225/2021. Дата оновлення: 02.05.2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/225/2021#n11> (дата звернення: 22.07.2024).
11. Національна економічна стратегія на період до 2030 р.: Постановою КМУ від 03.03.2021 р. № 179. Дата оновлення: 04.05.2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#n25> (дата звернення: 22.07.2024).
12. Деякі питання цифрової трансформації: Розпорядження КМУ від 17.02.2021 № 365-р. Дата оновлення: 04.05.2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/365-2021-%D1%80#n14> (дата звернення: 22.07.2024).
13. Стратегічна піраміда розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 рр. *Міністерство освіти і науки України*. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/news/2022/04/15/VO.plan.2022-2032/Stratehichna.piramida-23.02.22.pdf> (дата звернення: 22.07.2024).
14. Юрчишена Л. В. Формування нової парадигми вищої освіти: драйвери та економічна модель університетів. *Економіка і організація управління*. 2021. № 2 (42). С. 142–152. doi: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2021.2.14>.
15. Internationalisation Agenda for Higher Education. 2018. URL: <https://www.universiteitenvannederland.nl/files/publications/Internationaliseringsagenda%20van%202018.pdf> (дата звернення: 20.07.2024).
16. Halloran L., Friday C. Can the Universities of Today Lead Learning for Tomorrow? The University of the Future. *EYGM Limited*. 2018.
17. Юрчишена Л. В. Визначення бізнес-моделі університету на основі синтезу підходів до бізнес-моделі підприємства. *Економіка і організація управління*. 2020. № 4 (40). С. 271–284. doi: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.4.25>.

References

1. Kremen, V. G., Lugovoi, V. I., Saukh, P. Yu., Drach, I. I., Slyusarenko, O. M., Nabok, M. V. ... & Chunk, Yu. A. (2023). Higher education of Ukraine in the conditions of martial law and post-war recovery: challenges and answers. *Natsionalna akademiia osvity nauk Ukrainy — National Academy of Educational Sciences of Ukraine*, 172 [in Ukrainian].
2. Saukh, P. Yu. (2020). Strategic vision of a new model of higher education: movement to create world-class universities. *Visnyk Natsionalnoi akademii pedahohichnykh nauk Ukrainy — Bulletin of the National Academy of Pedagogical Sciences of Ukraine*, 2 (2), 1–6. doi: <https://doi.org/10.37472/2707-305X-2020-2-2-13-7> [in Ukrainian].
3. Halloran, L., Friday, C. (2018). Can the Universities of Today Lead Learning for Tomorrow? The University of the Future. 36 p. URL: https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_au/topics/government-and-public-sector/ey-university-of-the-future-2030.pdf.
4. Maibutnie universytetiv. Chastyna 1. Evoliutsiia universytetiv: na porozh nevidomoho maibutnoho [The future of universities. Part 1. The evolution of universities: on the threshold of an unknown future]. (2018). *Ukrainskyi instytut maibutnoho — Ukrainian Institute of the Future. SlideShare*. URL: https://www.slideshare.net/UIFuture/ss-126507553?from_action=save [in Ukrainian].
5. Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010). Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers. *Wiley & Sons*. Vol. 1. 288 p.
6. Friday, C. (2022). Are universities of the past still the future? *EY*. URL: https://www.ey.com/en_gl/insights/education/are-universities-of-the-past-still-the-future.
7. Stanford University presented the model of higher education of the future. (2020). *Mudra*. URL: <https://mudra.ua/ua/articles/stanford-university-prezentuvav-model-vishho-osviti-majbutnogo/> [in Ukrainian].
8. Stratehiia rozvytku vyshchoi osvity v Ukraini na 2021–2031 rr. [Strategy for the development of higher education in Ukraine for 2021–2031]. (2020). *Ministerstvo osvity i nauky Ukrainy*. Kyiv. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/rizne/2020/09/25/rozvytku-vishchoi-osviti-v-ukraini-02-10-2020.pdf> [in Ukrainian].
9. Strategy for the development of higher education in Ukraine for 2022–2032 [Stratehiia rozvytku vyshchoi osvity v Ukraini na 2022–2032 rr.]. Rozporiadzhennia KMU [Order of the CMU]. 286-r. (2022). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-%D1%80#n12> [in Ukrainian].
10. Stratehiia liudskoho rozvytku [Strategy of human development]. Ukaz Prezydenta Ukrainy [Decree of the President of Ukraine]. 225 (2021). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/225/2021#n11> [in Ukrainian].
11. Natsionalna ekonomichna stratehiia na period do 2030 r. [National economic strategy for the period until 2030]. Postanova KMU [Resolution of the CMU]. 179 (2021) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#n25> [in Ukrainian].
12. Deiaki pytannia tsyfrovoy transformatsii [Some issues of digital transformation]. Rozporiadzhennia KMU [Decree of the CMU]. 365-p. (2021). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/365-2021-%D1%80#n14> [in Ukrainian].
13. Stratehichna piramida rozvytku vyshchoi osvity v Ukraini na 2022–2032 rr. [Strategic pyramid of higher education development in Ukraine for 2022–2032]. *Ministerstvo osvity i nauky Ukrainy*. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/news/2022/04/15/VO.plan.2022-2032/Stratehichna.piramida-23.02.22.pdf> [in Ukrainian].
14. Yurchyshena, L. V. (2021). Formation of a new paradigm of higher education: drivers and the economic model of universities *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia — Economics and organization of management*, 2 (42), 142–152. doi: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2021.2.14> [in Ukrainian].
15. Internationalisation Agenda for Higher Education, 2018. URL: <https://www.universiteitenvanederland.nl/files/publications/Internationaliseringsagenda%20van%202018.pdf>.
16. Halloran, L., Friday, C. (2018). Can the Universities of Today Lead Learning for Tomorrow? The University of the Future. *EYGM Limited*.
17. Yurchyshena, L. V. (2020). Defining the business model of the university based on a synthesis of approaches to the business model of the enterprise. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia — Economics and organization of management*, 4 (40), 271–284. doi: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.4.25> [in Ukrainian].

УДК 330.3:351

Якимчук Олег Феодосійович

*кандидат наук з державного управління,
керівник групи розрахунків відділу бізнес-систем
ТОВ «Рівненська обласна енергопостачальна компанія»*

Yakymchuk Oleh

*PhD in Public Administration,
Head of the Calculation Group of the Business Systems Department
Rivne Regional Energy Supply Company LLC
ORCID: 0000-0002-0960-8835*

Постельжук Олександр Петрович

*кандидат історичних наук, доцент,
доцент кафедри політичних наук
Рівненський державний гуманітарний університет*

Postelzhuk Oleksandr

*PhD, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Political Sciences
Rivne State Humanities University
ORCID: 0000-0002-7123-7908*

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-7-10115

РЕАЛІЗАЦІЯ ПАРТНЕРСЬКИХ ВІДНОСИН БІЗНЕСУ І ВЛАДИ У КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ: МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ

IMPLEMENTATION OF PARTNERSHIP RELATIONS BETWEEN BUSINESS AND GOVERNMENT IN THE CONTEXT OF ENSURING SUSTAINABLE DEVELOPMENT: METHODOLOGICAL APPROACHES

Анотація. У сучасному світі сталий розвиток стає невід'ємною частиною стратегій багатьох організацій і держав. Це вимагає взаємодії між різними секторами суспільства, особливо між бізнесом і владою. У контексті сталого розвитку, партнерські відносини між цими двома суб'єктами є ключовими для досягнення довгострокових цілей економічної, екологічної та соціальної стабільності.

Партнерські відносини між бізнесом і владою є надзвичайно важливими для забезпечення сталого розвитку. Вони дозволяють поєднувати ресурси, знання та досвід задля досягнення спільних цілей. Крім того, такі відносини сприяють підвищенню довіри між різними секторами суспільства, що є важливим чинником стабільного розвитку. Партнерство сприяє вирішенню складних соціальних й екологічних проблем, які вимагають комплексного підходу. Наприклад, проблеми зміни клімату, зменшення бідності, забезпечення доступу до якісної освіти й охорони здоров'я не можуть бути вирішені тільки зусиллями однієї сторони. Вони вимагають спільних дій та взаємодії різних суб'єктів.

Мета. Метою цієї статті є визначення та теоретичне окреслення концептуальних механізмів реалізації партнерських відносин між бізнесом і владою задля імплементації концепції сталого розвитку.

Матеріали і методи. Партнерські відносини між бізнесом і владою можуть набувати різних форм залежно від специфіки конкретної ситуації:

публічно-приватне партнерство; корпоративна соціальна відповідальність; інноваційні кластери й інкубатори. Форма співпраці у вигляді публічно-приватного партнерства передбачає спільне фінансування й реалізацію різноманітних екологічних проектів, які мають важливе соціальне значення, дозволяє поєднати ресурси та експертизу обох сторін для досягнення спільних цілей. Наприклад, будівництво інфраструктурних об'єктів, розвиток енергетичних проектів, покращення

щання міського середовища. Корпоративна соціальна відповідальність полягає у тім, що бізнес, беручи на себе зобов'язання щодо соціальної відповідальності, може реалізовувати проекти, спрямовані на покращання екологічної ситуації, підтримку місцевих громад, розвиток освіти й охорони здоров'я. Влада, у свою чергу, може створювати сприятливі умови для реалізації таких ініціатив, надаючи податкові пільги та підтримку. Спільні проекти з розвитку інноваційних кластерів та бізнес-інкубаторів можуть сприяти розвитку нових технологій і підприємств. Це дозволяє створювати нові робочі місця, залучати інвестиції та підвищувати конкурентоспроможність економіки. Саме ці методи покладені в основу дослідження.

Результати. Методологія реалізації партнерських відносин між бізнесом і владою у контексті забезпечення сталого розвитку базується на чіткій ідентифікації спільних цілей, розробці стратегій співпраці, організації процесів взаємодії та оцінці результатів. Практичні аспекти таких відносин можуть набувати різних форм, включаючи публічно-приватне партнерство, корпоративну соціальну відповідальність й розвиток інноваційних кластерів. Сталий розвиток вимагає взаємодії між різними секторами суспільства, і партнерські відносини між бізнесом і владою є ключовими для досягнення довгострокових цілей економічної, екологічної та соціальної стабільності. Ефективне використання економічного потенціалу бізнесу, а тим більше його інноваційного потенціалу, неможливо без необхідної для цього системної інституційної та інфраструктурної підтримки. Це обумовлено тим, що інноваційний потенціал є трирівневою економічною системою, яка інтегрується з відповідною системою економіки, забезпечуючи їм потенціал розвитку завдяки інноваційній діяльності.

Перспективи. Концепція сталого розвитку може бути реалізована лише завдяки спільним зусиллям влади, суспільства і бізнесу. Оскільки зазвичай фінансові пріоритети перемагають екологічні, в сучасній економіці назріли зміни. Неможливо мати здорову економіку без здорового суспільства, якісну продукцію без природних ресурсів і сировини, тому екологічні імперативи повинні формувати законодавчу базу функціонування сучасної економіки.

Ключові слова: партнерство, влада, бізнес, економіка, сталий розвиток, зелене зростання.

Summary. Introduction. In today's world, sustainable development is becoming an integral part of the strategies of many organizations and states. This requires interaction between different sectors of society, especially between business and government. In the context of sustainable development, partnerships between these two actors are key to achieving long-term goals of economic, environmental and social stability.

Partnerships between business and government are extremely important to ensure sustainable development. They allow you to combine resources, knowledge and experience to achieve common goals. In addition, such relations contribute to increasing trust between different sectors of society, which is an important factor in sustainable development. The partnership contributes to solving complex social and environmental problems that require an integrated approach. For example, the problems of climate change, reducing poverty, ensuring access to quality education and health care cannot be solved by the efforts of one party alone. They require joint actions and interaction of various subjects.

Purpose. The purpose of this article is to define and theoretically outline the conceptual mechanisms for the implementation of partnership relations between business and government for the implementation of the concept of sustainable development.

Materials and methods. Partnership relations between business and the government can take different forms depending on the specifics of a specific situation: public-private partnership; corporate social responsibility; innovation clusters and incubators. The form of cooperation in the form of a public-private partnership provides for the joint financing and implementation of various environmental projects that have important social significance, allows to combine the resources and expertise of both parties to achieve common goals. For example, construction of infrastructure facilities, development of energy projects, improvement of the urban environment. Corporate social responsibility consists in the fact that a business, assuming obligations regarding social responsibility, can implement projects aimed at improving the environmental situation, supporting local communities, and developing education and health care. The authorities, in turn, can create favorable conditions for the implementation of such initiatives by providing tax incentives and support. Joint projects on the development of innovation clusters and business incubators can contribute to the development of new technologies and enterprises. This makes it possible to create new jobs, attract investments and increase the competitiveness of the economy. These methods are the basis of the research.

The results. The methodology of implementing partnership relations between business and government in the context of ensuring sustainable development has been based on the clear identification of common goals, the development of cooperation strategies, the organization of interaction processes and the evaluation of results. Practical aspects of such relations can take various forms, including public-private partnerships, corporate social responsibility, and the development of innovation clusters. Sustainable development requires interaction between different sectors of society, and partnerships between business and government are key to achieving long-term goals of economic, environmental and social stability. Effective use of the economic potential of business, and even more so its innovative potential, is impossible without the necessary systemic institutional and infrastructural support. This is due to the fact that innovative potential is a three-level economic system that integrates with the corresponding economic system, providing them with the potential for development thanks to innovative activity.

Prospects. The concept of sustainable development can be implemented only thanks to the joint efforts of the government, society and business. Since financial priorities usually win over environmental ones, changes are ripe in the modern economy. It is impossible to have a healthy economy without a healthy society, quality products without natural resources and raw materials, therefore environmental imperatives should form the legislative basis for the functioning of the modern economy.

Key words: partnership, power, business, economy, sustainable development, green growth.

Методологія реалізації партнерських відносин між бізнесом і владою у сфері імплементації стратегії сталого розвитку включає декілька основних етапів: ідентифікацію спільних цілей, розробку стратегій співпраці, організацію процесів взаємодії та оцінку результатів.

На першому етапі — ідентифікація спільних цілей — важливо визначити, які саме цілі сповідує бізнес і влада. Сталий розвиток вимагає гармонізації економічних інтересів бізнесу зі соціальними й екологічними цілями суспільства. Спільні цілі можуть включати зниження викидів вуглекислого газу, підвищення рівня зайнятості, покращання якості життя населення й збереження природних ресурсів.

Після визначення цілей необхідно розробити стратегії, які допоможуть досягти цих цілей. Цей етап включає створення механізмів співпраці, визначення ролей й обов'язків кожної сторони, а також розробку планів дій. Важливо враховувати специфіку кожного регіону та галузі економіки.

На етапі організації процесів взаємодії відбувається реалізація запланованих дій. Це може включати спільні проекти, створення консультативних комітетів, організацію семінарів і тренінгів. Ефективна комунікація та постійний обмін інформацією між бізнесом і владою є ключовими для успішної реалізації партнерства.

Завершальним етапом є моніторинг й оцінка результатів спільних дій. Це дозволяє визначити ефективність партнерства, виявити слабкі місця та розробити рекомендації для подальшого вдосконалення. Оцінка повинна бути систематичною і ґрунтуватися на чітких критеріях.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Джерелом дослідження формування партнерства між владою і бізнесом є концепція сталого розвитку, цілі сталого розвитку, збір та аналіз статистичної, аналітичної інформації, суджень незалежних експертів-аналітиків, а також висновків світових міжнародних екологічних організацій.

Наукові дослідження аналізу ринку логістичних послуг відображаються у працях вчених А. Г. Зінченко [1], Е. В. Камишикової [2], О. С. Редькіна [1], О. М. Павлової [3; 4; 9], О. Ляшенко [1], К. В. Павлова [3; 4; 9], М. А. Саприкіна [1], А. Ю. Якимчук [5; 6; 7].

Проте погіршення стану навколишнього середовища, незадовільна ситуація на внутрішньому ринку вимагає більш глибокого обґрунтування низки питань щодо розробки механізму регулювання партнерських відносин між бізнесом і владою задля імплементації концепції сталого розвитку.

Метою статті є визначення та теоретичне окреслення концептуальних механізмів реалізації партнерських відносин між бізнесом і владою задля імплементації концепції сталого розвитку.

Матеріали і методи. Партнерські відносини між бізнесом і владою можуть набувати різних форм залежно від специфіки конкретної ситуації:

публічно-приватне партнерство; корпоративна соціальна відповідальність; інноваційні кластери й інкубатори. Форма співпраці у вигляді публічно-приватного партнерства передбачає спільне фінансування й реалізацію різноманітних екологічних проектів, які мають важливе соціальне значення, дозволяє поєднати ресурси та експертизу обох сторін для досягнення спільних цілей. Наприклад, будівництво інфраструктурних об'єктів, розвиток енергетичних проектів, покращання міського середовища. Корпоративна соціальна відповідальність полягає у тім, що бізнес, беручи на себе зобов'язання щодо соціальної відповідальності, може реалізовувати проекти, спрямовані на покращання екологічної ситуації, підтримку місцевих громад, розвиток освіти й охорони здоров'я. Влада, у свою чергу, може створювати сприятливі умови для реалізації таких ініціатив, надаючи податкові пільги та підтримку. Спільні проекти з розвитку інноваційних кластерів та бізнес-інкубаторів можуть сприяти розвитку нових технологій і підприємств. Це дозволяє створювати нові робочі місця, залучати інвестиції та підвищувати конкурентоспроможність економіки. Саме ці методи покладені в основу дослідження.

Виклад основного матеріалу. Партнерські відносини між бізнесом і владою можуть набувати різних форм залежно від специфіки конкретної ситуації. Наприклад, публічно-приватне партнерство, як форма співпраці передбачає спільне фінансування й реалізацію проектів, які мають важливе соціальне значення (будівництво інфраструктурних об'єктів, розвиток енергетичних проектів, покращання міського середовища). Воно дозволяє поєднати ресурси та експертизу обох сторін для досягнення спільних цілей.

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ). Бізнес, беручи на себе зобов'язання щодо соціальної відповідальності, може реалізовувати проекти, спрямовані на покращання екологічної ситуації, підтримку місцевих громад, розвиток освіти та охорони здоров'я. Влада, у свою чергу, може створювати сприятливі умови для реалізації таких ініціатив, надаючи податкові пільги та підтримку [1; 2; 6].

Інноваційні кластери та інкубатори. Спільні проекти з розвитку інноваційних кластерів й бізнес-інкубаторів можуть сприяти розвитку нових технологій і підприємств. Це дозволяє створювати нові робочі місця, залучати інвестиції та підвищувати конкурентоспроможність економіки [3].

Партнерські відносини між бізнесом і владою є надзвичайно важливими для забезпечення сталого розвитку. Вони дозволяють поєднувати ресурси, знання та досвід для досягнення спільних цілей. Крім того, такі відносини сприяють підвищенню довіри між різними секторами суспільства, що є важливим чинником стабільного розвитку [4].

Партнерство також допомагає вирішувати складні соціальні та екологічні проблеми, які вимагають комплексного підходу. Наприклад, проблеми зміни

клімату, зменшення бідності, забезпечення доступу до якісної освіти та охорони здоров'я не можуть бути вирішені тільки зусиллями однієї сторони. Вони вимагають спільних дій та взаємодії різних суб'єктів [5].

Всі ці проблеми негативно впливають на стані довкілля України в цілому. Тому чітка систематизація методології співпраці влади і бізнесу дозволить створити сприятливі умови для розвитку умов запровадження концепції сталого розвитку в Україні, адекватному оцінюванню екологічного сліду підприємств, розроблення комплексу екологічних заходів, посиленню конкурентоспроможності національних підприємств, підвищити якість, екологічність, доступність їх послуг, стимулювати впровадження інновацій й запровадження нових технологій.

Партнерство бізнесу і влади є формою співпраці бізнесу з органами державної влади й місцевого самоврядування. Умовою успішного виконання завдань партнерства бізнесу і влади є ефективна держава й ефективний бізнес, який отримує належну адекватну підтримку від держави і бере активну участь у впровадженні цілей сталого розвитку. Саме тому нині назріла необхідність розроблення довгострокової стратегії соціально відповідального партнерства держави і бізнесу у цьому напрямі. Головною метою такого партнерства є підвищення рівня життя насе-

лення, покращання стану довкілля, створення широких і рівних можливостей екологічного розвитку. Держава має підтримати бізнес у його прагненні вийти за межі вузьких корпоративних фінансових інтересів, підтримати його екологічні прагнення і довести свою соціальну відповідальність [6; 7; 8].

Як свідчить практика соціального партнерства, у кожній країні відповідно до особливостей її історичного розвитку, господарської структури, правових традицій, ментальності формується специфічна національна модель партнерства, яка визначається особливостями соціально-економічного розвитку країни, її державного устрою, економічною, політичною, соціальною зрілістю суспільства, його готовністю до узгодження інтересів різних соціальних груп й взаємодії між ними.

В Україні формування власної моделі соціального партнерства здійснюють у доволі складних умовах суспільної перебудови і визначають сукупністю економічних, соціальних, політичних та ідеологічних чинників, пов'язаних з розвитком ринкової економіки, демократизацією суспільства, переходом до нових цивілізаційних форм (постіндустріального, інформаційного, «суспільства знань»), які впливають на формування партнерських відносин та роль державного управління в системі партнерства [9; 10].



Рис. 1. Активізація роботи в рамках Глобального партнерства в інтересах сталого розвитку
Джерело: [10; 11; 12; 13]

Задля якісного партнерства заради сталого розвитку необхідне зміцнення засобів здійснення й активізація роботи в рамках Глобального партнерства в інтересах сталого розвитку (рис. 1). У центрі «Порядку денного 2030» є 17 Цілей сталого розвитку (ЦСР), що чітко описують світ, якого ми прагнемо для всіх націй без винятків. Нові Глобальні цілі є результатом процесу, що був інклюзивнішим, ніж будь-коли: уряди залучили бізнеси, громадянське суспільство та місця [8; 9; 10].

Згідно цілей сталого розвитку, до 2030 року, спираючись на нинішні ініціативи, Україною заплановано розробити на додаток до показника валового внутрішнього продукту інші показники вимірювання прогресу щодо сталого розвитку й сприяти нарощуванню природному потенціалу країни [10; 11; 12].

Організацією Об'єднаних Націй ухвалено план досягнення спільного кращого майбутнього. На наступні роки спільні зусилля буде спрямовано на подолання крайньої бідності, боротьбу з нерівністю і несправедливістю та на захист нашої планети. Держава, бізнес та суспільство повинні мати спільне бачення того, куди має рухатись світ [10; 12].

Завдяки такій методології дослідження економічної чи соціальної системи представляється можливим виявити не просто цілісність її елементів, а їх системну інтеграцію, що забезпечує синергетичний ефект. Це й дає змогу соціально-економічній системі, утвореній в результаті об'єднання господарської й соціальної діяльності, більш успішно взаємодіяти із зовнішнім середовищем, задовольняти її вимоги і тим самим досягати більш високий ефект в результаті своєї діяльності.

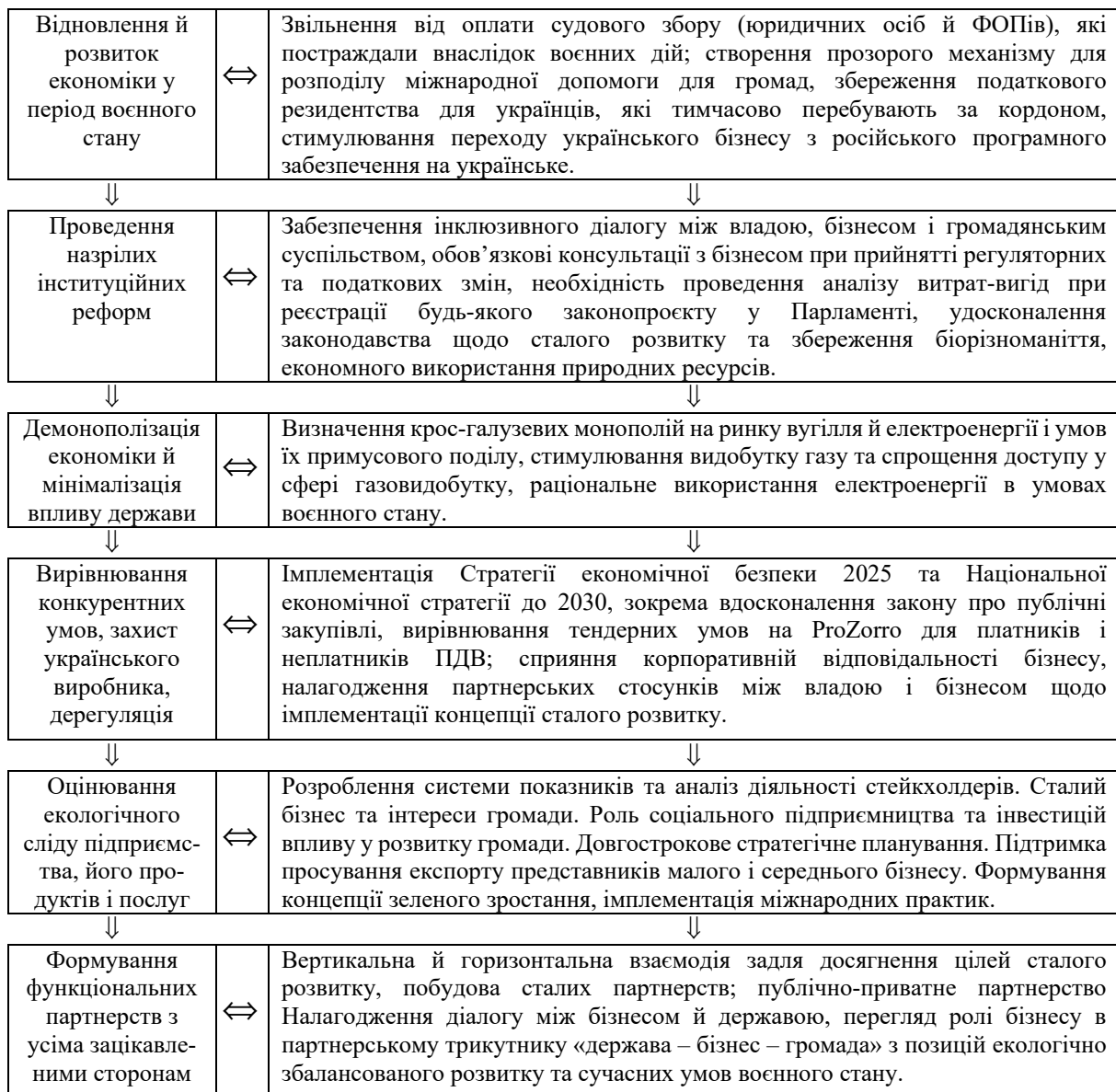


Рис. 2. «Дорожня карта» реалізації цілей сталого розвитку Україною на найближчу перспективу

Джерело: авторська розробка

У сучасній економіці швидкість зміни технологій зростає, і ця тенденція збережеться надалі. У зв'язку з цим, організації, пов'язані прямо чи опосередковано з високими технологіями, наукомісткі підприємства повинні швидко і адекватно реагувати на новітні розробки та самі пропонувати нововведення. У даній роботі узагальнено необхідний внесок українського бізнесу в реалізацію Україною Цілей сталого розвитку, що репрезентовано на рис. 2. Це є «дорожня карта» на найближчу перспективу (1–3 роки).

Варто зазначити, що Уряд України приділяє належну увагу прискоренню розвитку науково-технологічної й інноваційної діяльності, оскільки як свідчить досвід промислово розвинених країн, саме 80–95% приросту ВВП припадає на частку нових знань, втілених у техніці і технологіях.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Методологія реалізації партнерських відносин між бізнесом і владою у контексті забезпечення сталого розвитку базуються на чіткій ідентифікації спільних цілей, розробці стратегій співпраці, організації процесів взаємодії та оцінці результатів. Практичні аспекти таких відносин можуть набувати

різних форм, включаючи публічно-приватне партнерство, корпоративну соціальну відповідальність й розвиток інноваційних кластерів.

Ефективне використання економічного потенціалу бізнесу, а тим більше його інноваційного потенціалу, неможливо без необхідної для цього системної інституційної та інфраструктурної підтримки. Це обумовлено тим, що інноваційний потенціал є трирівневою економічною системою, яка інтегрується з відповідною трирівневою системою економіки (промисловість, сільське господарство, будівельний, транспортний і інформаційний комплекси тощо), забезпечуючи їм потенціал розвитку завдяки інноваційній діяльності. Хоча для цього інноваційний потенціал бізнесу повинен мати відповідне цілям і завданням його використання, а також інституційне та інфраструктурне забезпечення.

Сталий розвиток вимагає взаємодії між різними секторами суспільства, і партнерські відносини між бізнесом і владою є ключовими для досягнення довгострокових цілей економічної, екологічної та соціальної стабільності. Тільки спільні зусилля можуть забезпечити гармонійний розвиток суспільства і вирішення актуальних екологічних проблем.

Література

1. Корпоративна соціальна відповідальність: моделі та управлінська практика : підручник / за науковою редакцією д.е.н., проф., засл. діяча науки і техніки України Редькіна О.С. К. : Вид-во «Фарбований лист», 2011. 480 с.
2. Камишишнікова Е.В. Аналіз екологічних аспектів корпоративної соціальної відповідальності в об'єднаннях підприємств України. *Економічний аналіз*. 2017. Т. 27, № 4. С. 205–210.
3. Павлов К.В., Павлова О.М., Бортнік А.В., Гупало В.В. Особливості розвитку міжнародних логістичних систем за умов глобалізації. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2023. № 1–2. С. 29–35. http://apie.org.ua/wp-content/uploads/2023/07/apie_2023_r01_a05.pdf (дата звернення: 22.07.2024).
4. Павлова О., Павлов К., Бортнік А., Волошин А., Мельник О. Методичні підходи до оцінки проєктів у підприємстві, логістиці та торгівлі. *Успіхи досягнення у науці. Серія «Соціальні та поведінкові науки»*. 2024. № 4(44). С. 803–817. doi: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-4\(4\)-803-817](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-4(4)-803-817); URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/sas/article/view/12632> (дата звернення: 22.07.2024).
5. Якимчук А.Ю. Державна політика сталого збереження біорізноманіття: монографія. Рівне : НУВГП, 2014. 477 с.
6. Стратегія інформаційного забезпечення управління еколого-економічною безпекою України в умовах військово-політичної нестабільності : монографія. Під редакцією д.е.н., проф. А.Ю. Якимчук. Рівне : НУВГП, 2020. 154 с.
7. Якимчук А.Ю., Навроцький Р.Л. Екологічні інновації: основа економічної безпеки: монографія. Рівне : НУВГП, 2017. 230 с.
8. Павлова О.М., Павлов К.В. Логістична взаємодія між суб'єктами газотранспортної галузі: механізм реалізації та перспективи. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія «Економічні науки»*. 2020. Т. 2, № 3(35). С. 46–51. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2020-3-5737>.
9. Партнерство заради сталого розвитку. Зміцнення засобів здійснення й активізація роботи в рамках Глобального партнерства в інтересах сталого розвитку. *Global Compact Network Ukraine*. URL: <https://globalcompact.org.ua/tsili-stijjkogo-rozvytku/> (дата звернення: 22.07.2024).
10. Внесок українського бізнесу в реалізацію Україною Цілей сталого розвитку 2016–2020 рр. *CSR Ukraine*. URL: <https://csr-ukraine.org/wp-content/uploads/2020/12/Vpliv-biznesu-na-CSR.pdf> (дата звернення: 22.07.2024).
11. Стратегія інноваційного розвитку України на 2010–2020 роки в умовах глобалізаційних викликів. *Комітет Верховної Ради України з питань освіти, науки та інновацій*. URL: https://kno.rada.gov.ua/print/74005.html#_Toc231016334 (дата звернення: 22.06.2024).
12. Strengthen the means of implementation and revitalize the global partnership for sustainable development. *The Global Goals*. 2014. URL: <https://www.globalgoals.org/goals/17-partnerships-for-the-goals/> (дата звернення: 22.06.2024).

References

1. Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist: modeli ta upravlinska praktyka: pidruchnyk / za naukovoju redaktsiieiu d.e.n., prof., zasl. diiacha nauky i tekhniky Ukrainy Redkina O. S. K.: Vyd-vo "Farbovani lyst", 2011. 480 s.
2. Kamyshnykova E. V. Analiz ekolohichnykh aspektiv korporatyvnoi sotsialnoi vidpovidalnosti v obiednanniakh pidpriemstv Ukrainy. *Ekonomichnyi analiz*. 2017. T. 27, № 4. S. 205–210.
3. Pavlov K. V., Pavlova O. M., Bortnik A. V., Hupalo V. V. Osoblyvosti rozvytku mizhnarodnykh lohistychnykh system za umov hlobalizatsii. *Aktualni problemy innovatsiinoi ekonomiky ta prava*. 2023. № 1–2. S. 29–35. http://apie.org.ua/wp-content/uploads/2023/07/apie_2023_r01_a05.pdf (access date: 22.07.2024).
4. Pavlova O., Pavlov K., Bortnik A., Voloshyn A., Melnyk O. Metodichni pidkhody do otsinky proektiv u pidpriemnytstvi, lohistytsi ta torhivli. *Uspikhy dosiahnennia u nauksi. Serii "Sotsialni ta povedinkovi nauky"*. 2024. № 4(44). S. 803–817. doi: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-4\(4\)-803-817](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-4(4)-803-817); URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/sas/article/view/12632> (access date: 22.07.2024).
5. Iakymchuk A. Iu. Derzhavna polityka staloho zberezhenntia bioriznomanittia: monohrafiia. Rivne: NUVHP, 2014. 477 s.
6. Stratehiia informatsiinoho zabezpechennia upravlinnia ekoloho-ekonomichnoiu bezpekoiu Ukrainy v umovakh viiskovo-politychnoi nestabilnosti: monohrafiia. Pid redaktsiieiu d.e.n., prof. A. Iu. Yakymchuk. Rivne: NUVHP, 2020. 154 s.
7. Iakymchuk A. Iu., Navrotskyi R. L. Ekolohichni innovatsii: osnova ekonomichnoi bezpeky: monohrafiia. Rivne: NUVHP, 2017. 230 s.
8. Pavlova O. M., Pavlov K. V. Lohistychna vzaiemodiia mizh subiektamy hazotransportnoi haluzi: mekhanizm realizatsii ta perspektyvy. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka"*. Serii "Ekonomichni nauky". 2020. T. 2, № 3(35). S. 46–51. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2020-3-5737>.
9. Partnerstvo zarady staloho rozvytku. Zmitsnennia zasobiv zdiisnennia y aktyvizatsiia roboty v ramkakh Hlobalnoho partnerstva v interesakh staloho rozvytku. *Global Compact Network Ukraine*. URL: <https://globalcompact.org.ua/tsilistijkogo-rozvytku/> (access date: 22.07.2024).
10. Vnesok ukrainskoho biznesu v realizatsiiu Ukrainoiu Tsilei staloho rozvytku 2016–2020 rr. *CSR Ukraine*. URL: <https://csr-ukraine.org/wp-content/uploads/2020/12/Vpliv-biznesu-na-CSR.pdf> (access date: 22.07.2024).
11. Stratehiia innovatsiinoho rozvytku Ukrainy na 2010–2020 roky v umovakh hlobalizatsiinykh vyklykiv. *Komitet Verkhovnoi Rady Ukrainy z pytan osvity, nauky ta innovatsii*. URL: https://kno.rada.gov.ua/print/74005.html#_Toc231016334 (access date: 22.06.2024).
12. Strengthen the means of implementation and revitalize the global partnership for sustainable development. *The Global Goals*. 2014. URL: <https://www.globalgoals.org/goals/17-partnerships-for-the-goals/> (access date: 22.06.2024).

UDC 339.138:005.35

Sidielnikov Danylo

*PhD Student of the Department of Journalism and Advertising
State University of Trade and Economics*

Сідельніков Данило Сергійович

аспірант кафедри журналістики та реклами

Державного торговельно-економічного університету

ORCID: 0000-0001-5902-016X

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-7-10133

PECULIARITIES OF SOCIALLY RESPONSIBLE MARKETING STRATEGIES OF THE FOOTBALL CLUBS

ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЙ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОГО МАРКЕТИНГУ ФУТБОЛЬНИХ КЛУБІВ

МАРКЕТИНГ

Summary. *Вступ.* In today's world, market leaders succeed not only by taking into account economic indicators, but also by building the social component of their business on the basis of corporate social responsibility.

Most global sports corporations are in the process of actively implementing effective socially responsible marketing strategies. The sports industry, by the nature of its activities, influences social behavior, and the leaders of the most popular sport, football, strive to create a positive image through the implementation of social initiatives.

Based on the official websites of leading football clubs, the article analyzes the content of strategic marketing initiatives that take place in their management practices. The socially responsible marketing of football clubs involves a number of strategies that increase brand awareness, promote fan loyalty and increase profits, thus benefiting society.

The purpose of the article is to analyze the strategies of socially responsible marketing implemented in the activities of the football clubs, with their subsequent adaptation to the marketing strategies of sports enterprises in Ukraine.

Materials and methods. The study is based on an analytical method of the data on the influence of social media on brand popularity, expert forecasts and analysis of the media platforms. General scientific methods such as synthesis, comparison and generalization are used.

Results. The article examines the role and importance of social responsibility in modern marketing strategies of popular football clubs. Based on the analysis of socially responsible marketing strategies of the top-rated football clubs in Europe, the key areas of marketing strategies that are relevant in modern society are identified.

When implementing socially responsible marketing, football clubs generate projects that include such components as community engagement; sponsorship and partnerships; social media presence; content creation; experience marketing; other corporate social responsibility initiatives; and ethical and socially responsible practices.

Conclusion. The symbiosis of positively implemented areas of socially responsible marketing by the most popular football clubs creates a real halo of opportunities for modernizing the marketing strategies of domestic enterprises in the field of sports.

Prospects for further research are to substantiate the strategy of socially responsible marketing of enterprises in the field of sports based on the forecasting of key performance indicators.

Key words: socially responsible marketing, socially responsible marketing strategies, sports, partnership, sponsorship, football club.

Анотація. *Вступ.* В умовах сучасного світу лідери ринку досягають успіху не лише при врахуванні економічних показників, а й при побудові соціальної складової бізнесу, в основі якої покладена корпоративно соціальна відповідальність.

Більшість світових спортивних корпорацій знаходиться на стадії активного впровадження ефективних стратегій соціально відповідального маркетингу. Сфера спорту за специфікою своєї діяльності впливає на суспільну поведінку, зокрема лідери найпопулярнішого виду спорту – футболу, дбають про створення позитивного іміджу через впровадження соціальних ініціатив.

За даними офіційних сайтів футбольних клубів, проаналізовано зміст стратегічних маркетингових ініціатив, які мають місце в їх практиці управління. Соціально відповідальний маркетинг футбольних клубів передбачає низку стратегій, які підвищують впізнаваність бренду, сприяють лояльності вболівальників і збільшують дохід, приносячи користь суспільству.

Метою статті є аналіз стратегій соціально відповідального маркетингу імплементованими у діяльність футбольних клубів Європи з подальшим їх адаптуванням до маркетингових стратегій підприємств у сфері спорту в Україні.

Матеріали і методи. Застосовано загальнонаукові методи, такі як синтез, порівняння та узагальнення.

Результати. У статті проведено дослідження ролі і значення соціальної відповідальності бізнесу у сучасних маркетингових стратегіях футбольних клубів. Виходячи з аналізу стратегій соціально відповідального маркетингу найрейтинговіших футбольних клубів Європи, були відокремлені ключові напрямки маркетингових стратегій, які є нагальними в сучасному соціумі.

Футбольні клуби при імплементції соціально відповідального маркетингу генерують проєкти, що включають в себе такі складові як залучення громади; спонсорство і партнерство; присутність у соціальних мережах; створення контенту; маркетинг досвіду; інші ініціативи корпоративно соціальної відповідальності; етичні та соціально відповідальні практики.

Перспективи. Симбіоз позитивно реалізованих напрямів соціально відповідального маркетингу найпопулярнішими футбольними клубами створює справжній ореол можливостей для модернізації маркетингових стратегій вітчизняними підприємствами у сфері спорту.

Перспективами подальшого дослідження є обґрунтування стратегії соціально відповідального маркетингу підприємств у сфері спорту на основі прогнозування ключових показників ефективності.

Ключові слова: соціально відповідальний маркетинг, стратегії соціально відповідального маркетингу, сфера спорту, партнерство, спонсорство, футбольний клуб.

Problem statement. In the context of open business integration, social responsibility of business is a necessary component and the core of competitiveness and successful development of the company. When building their own marketing strategy, football clubs are increasingly paying attention to socially responsible marketing, as consumers in the modern world prefer those sports companies that care about society through the implementation of social projects.

The analysis of recent research and publications. Modern marketing strategies are increasingly being modified by enterprises taking into account factors of changes in the internal and external environment. The study of the concept of socially responsible marketing, its aspects of implementation in the activities of enterprises in the field of sports are reflected in the works of such scientists as: García C. [13], Sean Hamill [14]; Ali A., Belhimer I. [17]; Baena V. [23], Garcia Cherold D. M., Harrison K. K., Bukstein S. J. [24], Moyo T., Duffett R., Knott B. [25]. Scientists in their works emphasize the importance of implementing socially responsible marketing strategies by football clubs.

The purpose of the article. The purpose of the article is to analyze the strategies of socially responsible marketing implemented in the activities of the football clubs, with their subsequent adaptation to the marketing strategies of sports enterprises in Ukraine.

The overview of the main material (the results of the researches). Today, in the era of openness in doing business, society is increasingly responding to the implementation of social initiatives in all areas of activity. The formation of socially responsible marketing strategies is determined not only by the specifics of the industry or the scope of the organization's activities, but also by the country.

Ukraine has approved the Concept of Business Social Responsibility Development until 2030 [1], but

while in Ukraine the most common practices of corporate social responsibility implementation are implemented in such areas as development and improvement of working conditions of personnel, charitable assistance, consumer protection and support, as well as assistance to the Armed Forces, the world experience demonstrates initiatives in the field of health care, support of children's interests, environmental friendliness, food support systems, improvement of labor policy, support of housing construction, and other areas [2; 3].

The specifics of countries determine the popularity of different sports. For example, in the UK, Asia and Australia, cricket is the most popular sport (2.5 billion fans), while in America and Japan baseball is the most popular sport (500 million fans) (Table 1) [4].

Logically, marketing influence on society in a socially responsible way is based on such preferences. If baseball and rugby are not as popular as football in Ukraine, influencing social behavior through these sports means narrowing the target audience.

Due to the popularity of football, the top-rated football clubs in Europe were considered for a deeper study of the features of socially responsible marketing strategies in the field of sports for further implementation of successful foreign practices in the marketing activities of domestic sports organizations (Fig. 1).

Real Madrid C.F. recognizes the importance of building and maintaining strong relationships with its fans and uses a variety of platforms and activities to communicate with its supporters. The club has many sponsors, including Adidas, Emirates, Audi, and Movistar, who provide financial support and help promote the club's football and other initiatives. In addition, the club interacts with the community by participating in various events. For example, they hosted a virtual

Table 1

The most popular sports according to the fans' rating

Ranking	Sport type	Number of fans	Regions
1	Soccer (sokka)	3,5 billion	Europe, Africa, Asia, America
2	Cricket	2,5 billion	Asia, Australia, United Kingdom
3	Ice hockey	2 billion	Europe, Africa, Asia, Australia
4	Tennis	1 billion	Europe, Asia, America
5	Volleyball	900 billion	Europe, Australia, Asia, America
6	Table tennis	850 billion	Europe, Africa, Asia, America
7	Basketball	800 billion	America, Oceania, Middle East
8	Baseball	500 billion	America, Japan
9	Rugby	475 billion	Oceania, South Africa, England
10	Golf	450 billion	America, Oceania, Europe

Source: [4]

charity tournament during the COVID-19 lockdown, collaborating with other clubs and athletes to raise funds for medical personnel.

As mentioned above, Real Madrid C.F. has a strong presence on social media such as Twitter, Facebook, Instagram, and TikTok. The organization uses these platforms to communicate with fans, advertise events, and share nostalgic content.

The football club promotes its youth program and invests in the development of young players. This strategy helps to create a sense of connection with the community and demonstrates their commitment to nurturing local talent. The organization supports the principles of equality, as evidenced by the players and fans of different backgrounds and nationalities,

bringing together people of different races, religions, and cultures. The club also supports various charitable causes and often makes donations to non-profit and public organizations, and actively holds events to raise funds for charitable purposes.

Interestingly, the organization has even participated in activities to support sustainable development, in particular, to reduce environmental pollution and to find renewable energy options. The football club prioritizes the well-being of its players, offering high salaries and providing support both on and off the field. The football club also provides a safe and respectful environment for its athletes. It values interaction with fans and often asks them to ask questions of the players, creating a sense of community. The club organizes

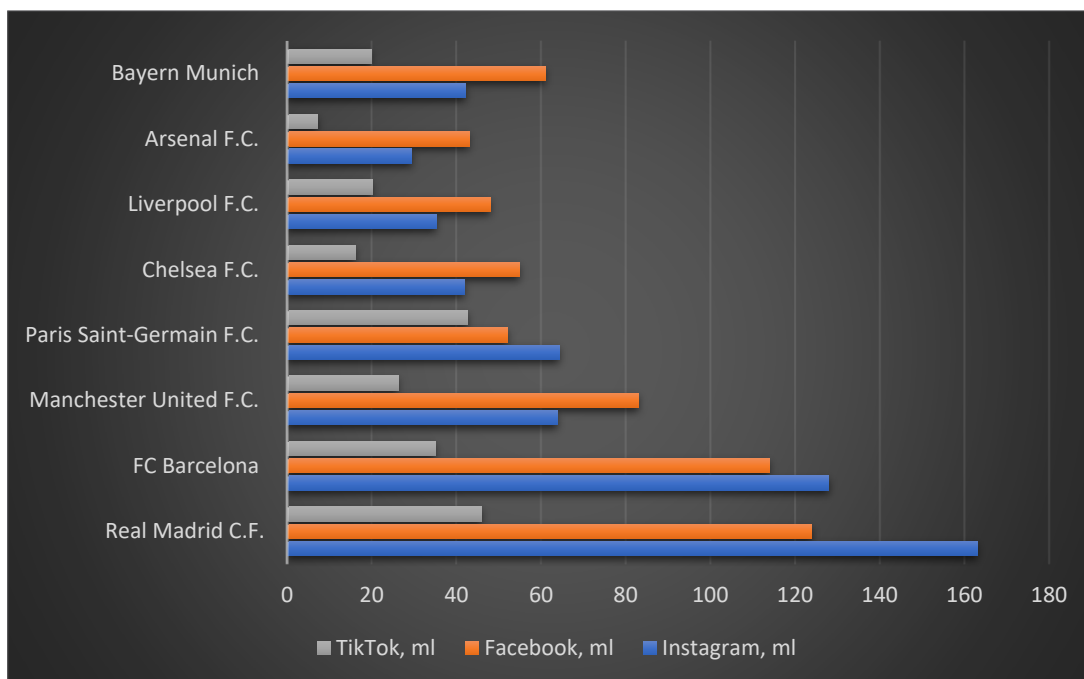


Fig. 1. Top-rated football clubs

* data as of 17.07.2024

Source: developed by the author according to [5–12]

activities and events that bring fans closer to their favorite players [5; 13].

Thus, the organization fully takes into account the main groups of stakeholders in socially responsible marketing. The key activities in Real Madrid C.F.'s socially responsible marketing strategies are: building long-term relationships with fans as the main stakeholders; recruitment of players with the involvement of the media; global coverage and broadcasting; sponsorship and partnerships; community engagement; social media presence; youth development; equality promotion; charitable initiatives; environmental awareness; and player assistance.

FC Barcelona is actively involved in its community, promoting social initiatives and supporting various charities, and pays great attention to youth development, including through the La Masia youth academy and the FCB Escola Varsovia football school in Warsaw. The football club prioritizes its fans and members, known as "socio". It offers membership benefits, exclusive content and opportunities to engage fans. The organization also listens to fans and adapts its strategy to meet their needs and expectations. For example, with a global fan base, the football club has established football academies known as Barça Academies to find talent and strengthen its international presence around the world.

The organization cooperates with various brands such as Nike, Coca-Cola and Estrella Damm. It promotes children's rights and humanitarian aid through a partnership with UNICEF. Like the club analyzed above, FC Barcelona values its players and provides them with comprehensive support, including fitness training, medical care, and personal development programs. The club recognizes the importance of environmental sustainability and goes beyond legal requirements to make ethical and philanthropic commitments. The Barça Foundation supports a variety of social and cultural projects, and the motto "More than a club" reflects FC Barcelona's desire to go beyond the standard functions of a club. The organization is owned by its members and the board is elected: this structure ensures accountability and allows members to influence the direction of the club's development [6; 14; 15].

Thus, the key activities in FC Barcelona's socially responsible marketing strategy are: social media presence; global reach; community engagement; fan-centric approach; partnerships and sponsorships; corporate culture; environmental awareness; ethical and philanthropic initiatives.

Manchester United F.C. contributes to solving environmental and social problems at the regional, national and international levels by using its brand to raise awareness and support various socially responsible activities. The organization's product strategy involves the promotion of a wide range of products: T-shirts, training kits, goalkeeper kits and special products for women and children (including for charitable purpos-

es). Charitable activities include donations, in particular to partner schools, to support food banks, medical personnel and schools, especially during the pandemic. Also during the pandemic, the club launched the Hero on the Frontline initiative to recognize and share stories of healthcare professionals who have dedicatedly helped others; collaborated with the World Health Organization on the #BeActive campaign, encouraging fans to stay active by maintaining social distancing.

The club has a global audience reach, playing matches at various venues around the world, and uses a dedicated TV channel, MUTV, to broadcast matches and promote its products. It cooperates with global retailers and e-commerce platforms to distribute its merchandise and has numerous sponsorship and commercial agreements, including sponsorships and partnerships with sportswear companies. The club has official partnerships with companies in various sectors, such as the automotive industry, financial services and telecommunications; it cooperates with Nike, General Motors, Sharp Electronics and other popular brands. Digital media and social platforms are actively used to advertise and attract fans.

The organization follows a premium pricing strategy due to its effective market positioning and high level of fan loyalty. The club offers tiered memberships and subscription options, catering to different levels of fan engagement and accessibility. The organization is actively reaching out to older fans, especially those who are isolated. Manchester United F.C. operates soccer schools and camps around the world, promoting the sport and promoting its brand to a global audience.

The key activities of Manchester United F.C., as in the sports organizations discussed above, are: sponsorship and charity; community engagement; global social media presence; ethical and philanthropic initiatives, etc [7].

Paris Saint-Germain F.C. is owned by Qatar Sports Investments and implements many socially responsible projects, including: initiating and supporting projects to reduce environmental impact (partnership with the Paris Climate Agreement to promote sustainable development). Collaborates with its community and implements projects such as the PSG Foundation, which has three main goals: to help young people find their place in society and the world of work, to help children from poor neighborhoods, and to help sick children. It collaborates with various brands, including Nike, Air Jordan and Accor Live Limitless as its main partners. Takes care of its players by providing them with the necessary support and resources. Values its fans and offers various opportunities for involvement in its activities, provides exclusive content, events and promotes the formation of impressions; has a strong ultra culture ("Boulogne Boys" and "Supras Auteuil" groups). The club invests in youth development and has a strong youth academy, and has a PSG Eternal Fund to raise donations for various initiatives [8; 16; 17].

The key activities of Paris Saint-Germain F.C. are: social responsibility for all segments of stakeholders; launching and implementing CSR projects to promote sustainable development, social projects, including helping sick children; partnerships and charity; programs to involve the community in its activities; youth development programs, ultra culture formation, etc.

Chelsea F.C. has developed a corporate social responsibility program that involves close ties with stakeholders. For example, the club maintains a partnership with CLIC Sargent, a leading UK charity dedicated to treating childhood cancer. The football club has one of the largest Football in Society programs in the Premier League, reaching 200,000 children annually; it constantly raises significant funds for charities and good causes.

Social media platforms are used to communicate with global followers (more than 100 million people). Recognizing that Chelsea F.C.'s stadium can only accommodate a small portion of their fan base, the football club launched The 5th Stand, a mobile application designed to engage with fans around the world, particularly on match days. The app provides exclusive content, live streaming, text and audio commentary, enhancing the matchday experience for fans. The organization also uses augmented reality to allow fans to virtually try on new sets of sportswear. The football club creates video content that gives fans a glimpse into the lives of players off the field.

Membership packages such as "True Blue" and "Junior Blue" provide exclusive offers to increase fan commitment and loyalty. Chelsea F.C. provides financial services and media packages that combine traditional and new media, such as football's first financial portal, chelseafcmoney.com. The football club has a digital consumer products division, Chelsea Digital Ventures, which provides new revenue streams and collects new customer data. Products for training, nutrition and health have been launched. The e-commerce website is constantly being improved to improve user experience and increase sales [9; 18; 19].

Thus, Chelsea F.C.'s corporate social responsibility is based on the results of market research. The football club is distinguished by its understanding of the global fan base, identification of target markets, community engagement, social media presence, membership packages, financial services and media packages, virtual clothing fitting, digital consumer products and a mobile application, as well as a large number of socially responsible programs.

Liverpool F.C. is focused on grassroots football, striving to make the sport accessible and affordable. According to a study by the Global Web Index [20], the club has a huge global fan base, with 96 million fans in India alone, so, realizing the importance of engaging with an international audience, the football club actively uses digital platforms and tours. The club values its fans and works to create effective engagement,

strives to demonstrate the value of its global fan base and provide exclusive experiences such as behind-the-scenes materials and fan events.

Liverpool F.C. has numerous sponsors and partners, including Standard Chartered, New Balance, Avon, Carlsberg and BetVictor. It cooperates with international charitable organizations such as Right to Play, whose mission is to help vulnerable children overcome the effects of war, poverty and disease through play. It participates in sustainable development and environmental impact reduction programs (for example, the Red Way program).

The football club enjoys the support of its players and managers, including Jurgen Klopp, who actively promotes the club's partnership. This support is crucial for the success of many marketing and business initiatives. Thus, the club's activities are characterized by significant revenue growth, with record financial results in recent years (due to increased turnover, media revenue, commercial revenue and matchday revenue).

Liverpool F.C. emphasizes racial and social equality. The football club has projects aimed at communicating with fans around the world, including in China, Indonesia, Australia and the United States, so the football club adapts its messages to different regions. Liverpool F.C. recognizes the importance of women's football and treats it as a separate business entity, supporting and investing in its development. The club has a well-known youth development program, demonstrating a commitment to supporting and nurturing young talent [10; 20; 21].

Thus, the key socially responsible activities of Liverpool F.C. are: community engagement; active interaction with the global fan base; partnerships and charity; support for players and managers; media and digital presence; promotion of sustainable development and environmental projects; support for the development of women's football; support for racial and social equality; charitable activities; youth development.

Arsenal F.C. engages the community through stakeholder engagement, including social media, digital projects and tours, and by partnering with major brands such as Emirates and Puma, who understand the club's brand and create innovative, engaging content. For example, Emirates' #Racetoth Emirates competition gave fans the opportunity to meet the players and win business class tickets. Stadium tours and visits to the club's museum also strengthen the fans' connection to the football club. The Facebook app allows fans to create their own banners, social games, access to in-game statistics and a one-stop shop for social media during matches. Overall, the club estimates its international fan base at around 100 million. The football club offers membership schemes with benefits such as access to tickets, access to an online TV player, merchandise, and unlocked content on social media platforms.

A wide range of merchandise, including shirts and memorabilia, is sold worldwide. Arsenal F.C. has

successfully implemented a premium pricing strategy. It participates in promotional activities with its sponsors and cooperates with other companies to improve the interaction with fans around the world. For example, the football club has signed an agreement with Nike to manage their merchandise department. Also, the club's advertising strategy is centered around their players, who are the most important asset of the organization. The company constantly releases training videos and commercials on its social media to increase fan engagement.

The football club guarantees proper support for its players and provides them with opportunities to communicate with fans. For example, they held an open training session in Australia, allowing fans to watch the players train live [11; 22].

Thus, Arsenal F.C.'s socially responsible marketing strategy includes building long-term relationships with stakeholders, including active community involvement in the club's activities; presence in social media; sponsorship, partnerships, charity; helping players as the company's main asset; and player-focused advertising.

Bayern Munich's experience emphasizes the importance of aligning the interests of all stakeholders and the weight of fans in the relationship. For example, the football club faced criticism from fans and human rights organizations over a controversial sponsorship deal with Qatar Airways, Qatar's state-owned airline and one of the club's main sponsors. Fans accused the football club of "sporting dilution," suggesting that the club's association with Qatar was an attempt to divert attention from the country's human rights record. Fans criticized the club for prioritizing financial gain over ethical considerations. The issue escalated in 2021 when club members disrupted a general meeting, calling for the club to cut ties with Qatar over human rights violations, particularly in the context

of the 2022 World Cup. Although the football club did not break this sponsorship relationship for some time and tried to maintain a dialogue with society, in June 2023, Bayern Munich announced the termination of this partnership.

Like the aforementioned FCs, Bayern Munich supports its players, invests in youth development, has strong sponsors such as Adidas, Audi, and Deutsche Telekom, promotes the unification of people of different cultures, and supports environmental projects [12; 23; 24].

Summarizing the above and based on [25], we conclude that socially responsible marketing of sports organizations involves a number of strategies that increase brand awareness, promote fan loyalty, and increase revenue, benefiting society. Among the most common projects in this regard are community engagement activities (youth sports and educational programs, environmental sustainability projects); sponsorship and partnerships (to financially support the club and improve the sponsor's brand image); social media presence (to communicate with fans); content creation (to expand audience reach); experience marketing (going beyond traditional advertising); other CSR initiatives (supporting youth development, partnerships with local charities, and other

Conclusions. Thus, it is quite reasonable to implement ethical, philanthropic, and sustainable development measures in the field of sports through transparent marketing that is in line with the company's values. The SPMS should take into account the specifics of the country and its stakeholders and be adaptive to their changing needs and priorities.

Prospects for further research are to substantiate the strategy of socially responsible marketing of enterprises in the field of sports based on the forecasting of key performance indicators.

Literature

1. Про схвалення концепції реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні на період до 2030 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України Закон України від 24.01.2020 р. № 66-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/66-2020-%D1%80#Text> (last accessed: 15.10.2023).
2. Mainka M. K., Melnichenko O. I., Tsybrovskiy A. I., Sidielnikov D. S., Nitsenko V. S., Zakharin S. V. Strategies of socially responsible marketing of companies in the sphere of sports. *Financial And Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2023. № 2 (49). P. 433–446. doi: <https://doi.org/10.55643/fcaptop.2.49.2023.3988>.
3. Brands Doing Corporate Social Responsibility Successfully. *Digital Marketing Institute: website*. URL: <https://digitalmarketinginstitute.com/blog/corporate-16-brands-doing-corporate-social-responsibility-successfully> (last accessed: 15.10.2023).
4. The Most Popular Sports in The World. *World Atlas: website*. URL: <https://www.worldatlas.com/articles/what-are-the-most-popular-sports-in-the-world.html> (last accessed: 13.12.2023).
5. *Real Madrid C.F.: website*. URL: <https://www.realmadrid.com/en-US> (last accessed: 20.07.2024).
6. *FC Barcelona: website*. URL: <https://www.fcbarcelona.com/en/> (last accessed: 20.07.2024).
7. *Manchester United F.C.: website*. URL: <https://www.manutd.com/> (last accessed: 20.07.2024).
8. *Paris Saint-Germain F.C.: website*. URL: <https://en.psg.fr/> (last accessed: 20.07.2024).
9. *Chelsea F.C.: website*. URL: <https://www.chelseafc.com/en> (last accessed: 20.07.2024).
10. *Liverpool F.C.: website*. URL: <https://www.liverpoolfc.com/> (last accessed: 20.07.2024).

11. *Arsenal F.C.: website*. URL: <https://www.arsenal.com/> (last accessed: 20.07.2024).
12. Bayern Munich: website. URL: <https://fcbayern.com/en> (last accessed: 20.07.2024).
13. García C. Real Madrid Football Club: Applying a Relationship-Management Model to a Sport Organization in Spain. *International Journal of Sport Communication*. 2011. № 4 (3). P. 284–299. doi: 10.1123/ijsc.4.3.284.
14. Hamil S., Walters G. The model of governance at FC Barcelona: Balancing member democracy, commercial strategy, corporate social responsibility and sporting. *Soccer and Society*. 2010. № 11(4). P. 475–504. doi: 10.1080/14660971003780446.
15. Watson L. Barça digital vision més que un club. *FC Barcelona: official website*. URL: <https://www.fcbarcelona.com/fcbarcelona/document/2020/02/03/20a91c5e-87bd-4453-ab4e-2688b040cb77/Digital-Vision-2020.pdf> (last accessed: 11.11.2023).
16. Ali A., I. Using sports marketing methods by professional football clubs as a solution to respect the rules of fair financial play. Case of Paris Saint-Germain club. *Scientific Research Bulletins*. 2021. Vol. 9, № 2. P. 348–359.
17. Paris Saint-Germain: utilizing TikTok to grow a football fan base of 25.4 million. *Emplifi: website*. URL: <https://emplifi.io/customers/paris-saint-germain-psg-success> (last accessed: 09.12.2023).
18. Khanna D. Marketing Strategies Used by Chelsea FC: Current Chief Marketing Officer: Gary Twelvetree. *Scribd: website*. URL: <https://www.scribd.com/document/635661517/Untitled> (last accessed: 06.10.2023).
19. How we helped Chelsea FC to understand fans globally. *JIGSAW: website*. URL: <https://www.jigsaw-research.co.uk/case-study/how-we-helped-chelsea-fc-to-understand-fans-globally/> (last accessed: 05.12.2023).
20. Chopra R. How Liverpool FC's successful year extended off the pitch. *Campaign: website*. URL: <https://www.campaignasia.com/article/how-liverpool-fcs-successful-year-extended-off-the-pitch/472904> (last accessed: 05.12.2023).
21. How Liverpool FC looks to 'compete at the highest level' both on and off the pitch. *Marketingweek: website*. URL: <https://www.marketingweek.com/liverpool-fc-marketing/> (last accessed: 05.12.2023).
22. Arsenal Marketing Strategy & Marketing Mix (4Ps). *MBASKOOL: website*. URL: <https://www.mbaskool.com/marketing-mix/services/17696-arsenal.html> (last accessed: 11.11.2023).
23. Baena V. Global marketing strategy in professional sports. Lessons from FC Bayern Munich. *Soccer and Society*. 2017. № 20(3). P. 1–15. doi: 10.1080/14660970.2017.1379399.
24. Herold D.M., C.K., S.J. Revisiting organizational identity and social responsibility in professional football clubs: the case of Bayern Munich and the Qatar sponsorship. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*. 2022. № 24(1). doi: 10.1108/IJSMS-03-2022-0058.
25. Moyo T., Duffett R., Knott B. An Analysis of Cause-Related and Social Marketing Strategies in the South African Sport Management Industry. *Sage Open*. 2022. № 12(2). P. 1–13. doi: 10.1177/21582440221108181.

References

1. Pro skhvalennia kontseptsii realizatsii derzhavnoi polityky u sferi spriannia rozvytku sotsialno vidpovidalnoho biznesu v Ukraini na period do 2030 roku: Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy Zakon Ukrainy vid 24.01.2020 r. № 66-p. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/66-2020-%D1%80#Text> [in Ukrainian].
2. Mainka M.K., Melnichenko O.I., Tsybrovskiy A.I., Sidielnikov D.S., Nitsenko V.S., Zakharin S.V. Strategies of socially responsible marketing of companies in the sphere of sports. *Financial And Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2023. № 2 (49). P. 433–446. doi: <https://doi.org/10.55643/fcaptive.2.49.2023.3988>.
3. Brands Doing Corporate Social Responsibility Successfully. *Digital Marketing Institute: website*. URL: <https://digitalmarketinginstitute.com/blog/corporate-16-brands-doing-corporate-social-responsibility-successfully>.
4. The Most Popular Sports in The World. *World Atlas: website*. URL: <https://www.worldatlas.com/articles/what-are-the-most-popular-sports-in-the-world.html>.
5. *Real Madrid C.F.: website*. URL: <https://www.realmadrid.com/en-US>.
6. *FC Barcelona: website*. URL: <https://www.fcbarcelona.com/en/>.
7. *Manchester United F.C.: website*. URL: <https://www.manutd.com/>.
8. *Paris Saint-Germain F.C.: website*. URL: <https://en.psg.fr/>.
9. *Chelsea F.C.: website*. URL: <https://www.chelseafc.com/en>.
10. *Liverpool F.C.: website*. URL: <https://www.liverpoolfc.com/>.
11. *Arsenal F.C.: website*. URL: <https://www.arsenal.com/>.
12. Bayern Munich: website. URL: <https://fcbayern.com/en>.
13. García C. Real Madrid Football Club: Applying a Relationship-Management Model to a Sport Organization in Spain. *International Journal of Sport Communication*. 2011. № 4 (3). P. 284–299. doi: 10.1123/ijsc.4.3.284.
14. Hamil S., Walters G. The model of governance at FC Barcelona: Balancing member democracy, commercial strategy, corporate social responsibility and sporting. *Soccer and Society*. 2010. № 11(4). P. 475–504. doi: 10.1080/14660971003780446.
15. Watson L. Barça digital vision més que un club. *FC Barcelona: official website*. URL: <https://www.fcbarcelona.com/fcbarcelona/document/2020/02/03/20a91c5e-87bd-4453-ab4e-2688b040cb77/Digital-Vision-2020.pdf>.
16. Ali A., I. Using sports marketing methods by professional football clubs as a solution to respect the rules of fair financial play. Case of Paris Saint-Germain club. *Scientific Research Bulletins*. 2021. Vol. 9, № 2. P. 348–359.

17. Paris Saint-Germain: utilizing TikTok to grow a football fan base of 25.4 million. *Emplifi: website*. URL: <https://emplifi.io/customers/paris-saint-germain-psg-success>.
18. Khanna D. Marketing Strategies Used by Chelsea FC: Current Chief Marketing Officer: Gary Twelvetree. *Scribd: website*. URL: <https://www.scribd.com/document/635661517/Untitled>.
19. How we helped Chelsea FC to understand fans globally. *JIGSAW: website*. URL: <https://www.jigsaw-research.co.uk/case-study/how-we-helped-chelsea-fc-to-understand-fans-globally/>.
20. Chopra R. How Liverpool FC's successful year extended off the pitch. *Campaign: website*. URL: <https://www.campaignasia.com/article/how-liverpool-fcs-successful-year-extended-off-the-pitch/472904>.
21. How Liverpool FC looks to 'compete at the highest level' both on and off the pitch. *Marketingweek: website*. URL: <https://www.marketingweek.com/liverpool-fc-marketing/>.
22. Arsenal Marketing Strategy & Marketing Mix (4Ps). *MBASKOOL: website*. URL: <https://www.mbaskool.com/marketing-mix/services/17696-arsenal.html>.
23. Baena V. Global marketing strategy in professional sports. Lessons from FC Bayern Munich. *Soccer and Society*. 2017. № 20(3). P. 1–15. doi: 10.1080/14660970.2017.1379399.
24. Herold D. M., C. K., S. J. Revisiting organizational identity and social responsibility in professional football clubs: the case of Bayern Munich and the Qatar sponsorship. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*. 2022. № 24(1). doi: 10.1108/IJSMS-03-2022-0058.
25. Moyo T., Duffett R., Knott B. An Analysis of Cause-Related and Social Marketing Strategies in the South African Sport Management Industry. *Sage Open*. 2022. № 12(2). P. 1–13. doi: 10.1177/21582440221108181.

Yahelska Kateryna

*Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of Marketing
State University of Trade and Economics
ORCID: 0000-0002-3760-003X*

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-7-10137

MECHANISM OF SOCIALLY RESPONSIBLE MARKETING OF SPORTS INDUSTRY BRANDS

Summary. *Introduction. The article raises the actual issue of the transformation of social responsibility of brands under external pressure from society, which is manifested in the shift of emphasis from conceptual principles to the achievement of business goals with the tools of social responsibility. The social responsibility of sports industry brands was chosen as the object of research due to the dualistic nature of sport, which can be both a product and a tool of social responsibility. The subject of the study is the mechanism of socially responsible marketing, as the latter provides prospects for solving the problem of balancing the goals of social impact and commercial goals.*

The purpose of the article is to justify the mechanism of socially responsible marketing of sports industry brands.

Research materials were scientific works in the field of social responsibility, in particular, in the sports industry, and the author's own research. The main methods used in the work are structural-genetic and morphological analysis and synthesis, comparison, generalization, logical and graphic methods.

Results. The article states the problem of increased risks of mistrust and dissatisfaction on the part of stakeholders due to the interweaving of social responsibility and commercialization in the activities of brands, in particular, in the sports industry. It is hypothesized that strategic responsibility as a part of the brand development plan based on the implementation of an improved mechanism of socially responsible marketing will allow to reconcile the company's economic goals, the wishes and expectations of stakeholders and ensure the long-term interests of society. Based on the analysis of the components of the existing mechanisms of social responsibility, their connections and the specifics of sports, the key requirements for the mechanism of socially responsible marketing of sports industry brands were determined. The essence of the mechanism of socially responsible marketing of sports industry brands is revealed and its structural scheme is proposed. The main operating principle of the improved mechanism has been defined, the formation and implementation of which will allow sports industry brands to achieve commercial success while positively influencing society and the environment.

Prospects for further research – the systematization of socially responsible marketing tools and the development of standardized criteria for measuring the impact of social responsibility initiatives in the sports industry.

Key words: *social responsibility, stakeholders, strategic responsibility, marketing, mechanism, brand, sport.*

Formulation of the problem. Over the years, the rethinking of business philosophy and principles has turned into sustainable trends of implementing social initiatives of enterprises in their development strategy. The specifics of various markets, industries and areas of business leave a unique imprint on these processes, causing scientific and practical interest. The relevance of socially responsible marketing is also determined by the growing consumer demand for ethical business practices, the increasing significance of social responsibility in brand reputation and the formation of consumer loyalty. In these conditions, there is a shift in emphasis from conceptual principles to achieving business goals with social responsibility tools in the mechanisms of social responsibility implementation. Altruism yields to external pressure and corporate

social responsibility is formed under the influence of customer feedback, government orders, public perception, etc. [1].

The sports industry is especially sensitive in this sense, because on the one hand, sport acts as its system-forming element (starting with the promotion of physical culture and ending with the production of sports goods), on the other hand, it is used as a programmatic component of social responsibility of enterprises of various industries. Therefore, there is a tendency to decrease the ethical, positive use of sports to solve various problems of society. Philanthropy and broad opportunities for social influence are increasingly replaced by attempts to solve organizational problems, which affects the legitimacy of the sports movement and undermines trust in social

responsibility [2]. This requires a review of the current mechanisms of social responsibility in order to strategically balance the social and business components in the activities of enterprises, in particular, the timely coordination of goals, ethics, strategic development guidelines, etc. with the expectations of stakeholders.

Analysis of recent research and publications.

The mechanisms of formation and implementation of social responsibility were studied by foreign and domestic scientists, whose work formed a solid foundation for the development of strategies that integrate ethical practices into business operations. T. Bondaruk and I. Bondaruk [3] reveal the essence of the organizational and economic mechanism of social responsibility and prove that the economic basis of the mechanism of regulation of social responsibility of business consists of state regulation, joint regulation and self-regulation of social responsibility of business. O. Popadiuk and O. Luchyk [4] summarized the main provisions regarding the formation of the principles and mechanism of social responsibility in the conditions of strategic management of the enterprise. M. Buhaieva and V. Ryban [5] substantiated the content and sequence of stages of formation of the corporate social responsibility (CSR) mechanism in the enterprise management system. A. Goswami, K. O'Brien, K. Dawson, and M. Hardiman [6] based on the definition of the mechanisms of corporate social responsibility and its relationship with the variables of micro-organizations, suggest using appropriate programs to improve the perception of social responsibility. H. Tian and Y. F. Jiang [7] studied the dynamic mechanism of corporate social responsibility practice. O. Getman and K. Kosohor [8] proposed a generalized mechanism of social responsibility for domestic enterprises based on the experience of foreign practices. Van der Merwe J., Al Achkar Z. [9] raise the issue of implementing mechanisms of CSR for the implementation of responsible data use. At the same time, in the current conditions, insufficient attention is paid to the mechanisms of socially responsible marketing, the very nature of which, according to the model of G. Lantos [10], is able to ensure the balancing and coordination of the economic goals of the company and the long-term interests of society. Since marketing has completely proven the success of consumer research for the effective operation of companies, a similar focus on the expectations of a wider group of stakeholders, taking into account the specifics of the sports industry, can reduce the growing gap between society and business.

The purpose of the article is to substantiate the mechanism of socially responsible marketing of sports industry brands.

Materials and methods. Research materials were scientific works in the field of social responsibility, in particular, in the sports industry, and the author's own research. The main methods used in the work are structural-genetic and morphological analysis

and synthesis, comparison, generalization, logical and graphic methods.

Presenting main material. The specifics of the sports industry and the features of social responsibility in this area were studied in detail in [11], at the same time, the evolution of the sports industry makes adjustments to the activities of organizations and their social responsibility. Thus, volunteer-run sports associations that emerged at the beginning of the 20th century have grown into international sports federations — highly professional organizations, the largest of which employ up to 700 employees (e.g., FIFA). While the primary role of such organizations is to develop their sport internationally, many are increasingly becoming more business-oriented and commercializing their events. For some, organizing events has become the main activity and a real business with the participation of numerous commercial partners [12]. On the other hand, companies of various business spheres, using event marketing as a promising component of CSR programs, often turn to the organization and support of sports events, which are organic information sources for news stories and publications in the media [13]. The interweaving of social responsibility and commercialization increases the risks of mistrust on the part of stakeholders, can lead to corruption, bribery, misconduct, etc. For example, in the public sector of the sports industry, there are known cases of protests against spending public money on stadiums, and not on social security [14].

In this aspect, strategic responsibility, which includes ethical and altruistic, becomes a part of the company's development plan [10] and is implemented with the help of socially responsible marketing, which involves building a system of the company's market activity based on the balancing and coordination of such factors as the achievement of economic goals companies, meeting the needs of consumers and ensuring the long-term interests of society. This is a kind of applied embodiment of the concept of corporate social responsibility, focused on the formation of long-term partnership relations with its consumers through the satisfaction of their needs and interests in a way that will have a long-term positive effect both for their well-being and the well-being of society as a whole, as well as for the financial and market position companies [15]. The determination of the main components of the mechanism of socially responsible marketing of brands in the sports industry is based on the content of the social responsibility of these brands, formed in the specific conditions of the industry, takes into account the results of previous studies [3, 4, 8, 11, 12, 14, 16–18] regarding structural and logical schemes of similar mechanisms, principles, motives and tools. The mechanism of social responsibility should take into account not only the interests of stakeholders, but also the specifics of the company or organization in the sports industry, in particular,

quasi-markets, because the activities of, for example, a manufacturer of sports nutrition, a fitness club and a football league are fundamentally different. At the same time, the impact of sports brands on society can contribute to sustainable development, inclusive growth and positive economic, social and environmental outcomes [19]. A dualistic approach to sport allows us to understand and use it in two different but interrelated ways: as a product and as a tool of social responsibility (Table 1).

Therefore, it is necessary to form a mechanism that balances between sport as a product and sport as a tool of social responsibility, for which it is assumed to combine commercial goals with the goals of social impact. This integrated approach ensures that sports brands can achieve profitability while making a positive contribution to society and the environment. Based on [3, 20] and taking into account the specifics of the sports industry, it can be stated that the mechanism of socially responsible marketing in the sports industry is a system of organizational and economic measures aimed at the interaction of all participants of the sports industry through the formation of partnership relations of brands, society and the state, and as well as determining their needs and desires and integrating all areas of their activities to meet these needs while simultaneously improving the well-being of the entire society, improving the environment and developing the brand itself.

The mechanism of socially responsible marketing of sports industry brands can be defined through

a series of interrelated steps and practices that ensure alignment of a brand's marketing efforts with its social responsibility obligations (Fig. 1).

The components of corporate social responsibility, which are the basis of the mechanism of socially responsible marketing, acquire a strategic direction due to marketing research of society and segmentation of stakeholders in order to further satisfy their needs and expectations.

The business block is consistent with the tasks of socially responsible marketing, whose competence is strategic responsibility, which, according to G. Lantos, provides support for the implementation of social programs and projects within the scope of achieving strategic business goals. That is, the company participates in them not only because it is good and noble, but also because, in the short or long term, these actions will bring positive results in the form of improving the market and financial condition of the company, and therefore, the rights of the owners of the company will not be violated. The goals and objectives of the brand are correlated with the Sustainable Development Goals. Common values correspond to the concept of socially responsible marketing, that is, ethical and altruistic responsibility based on voluntariness. Personalized values and motives for the implementation of social responsibility are formed under the influence of external and internal factors.

Building strategic accountability begins with strategically aligning the brand's commercial and social goals to create a holistic strategy that leverages the

Table 1

Theoretical and functional analysis of sport

Parameter	Sport as a product	Sport as a tool of social responsibility
Essence	Refers to the commercial aspect of sports, including sporting events, merchandise, equipment, media rights and related services. Focused on making a profit, satisfying consumer demand and providing entertainment and leisure	It involves the use of sport as a means to achieve wider social goals such as community development, health promotion, social inclusion and environmental sustainability. Focused on using the power of sport to solve societal problems and promote the common good
Aims	Revenue generation (increased sales of tickets, merchandise and media rights). Market share (expansion of market coverage and customer base). Consumer satisfaction (increasing brand loyalty)	Social impact (improvement of health, education and community cohesion). Inclusiveness (promoting diversity and inclusion in sport and society). Ecological development (solving environmental problems with the help of ecological practices in sports operations)
Values	Economic value (direct financial benefits through sales, sponsorship and media rights). Market Performance (success is measured by revenue, market share and profitability)	Social value (indirect benefits such as improved health care, social cohesion and environmental protection). Impact indicators: success measured by social impact indicators such as health outcomes, participation rates and environmental indicators
Stakeholders	Consumers: fans, athletes, sponsors, media, etc. Businesses: Sports teams, leagues, equipment manufacturers, broadcasters and retailers, etc.	Communities: local residents, schools, non-profit organizations and marginalized groups, etc. Government: Politicians, health organizations and environmental groups, etc. Employees and volunteers: those involved in the implementation of CSR initiatives, etc.
Marketing strategies	Branding and promotion, product differentiation	Target marketing, educational campaigns, etc.

Source: generated by the author

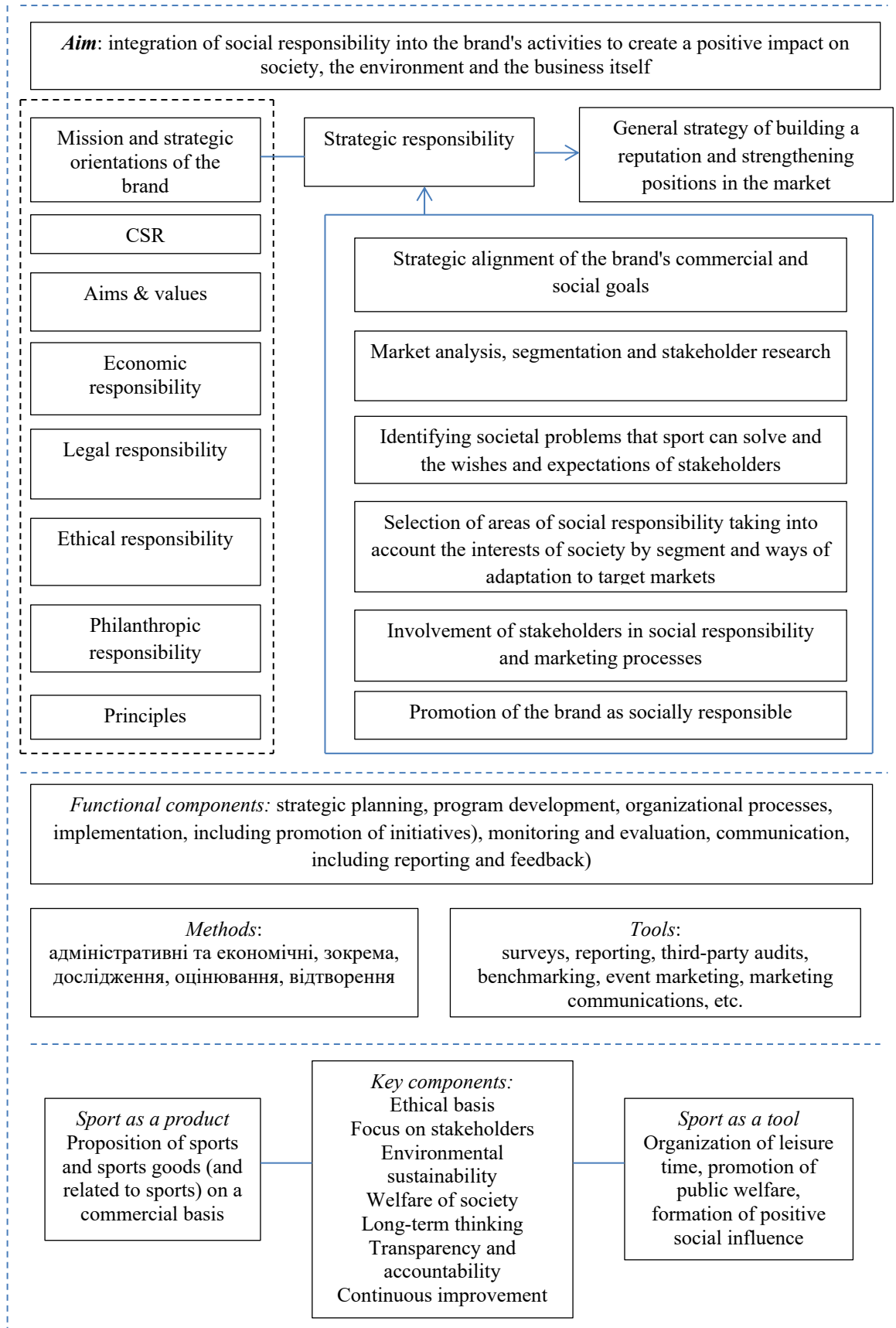


Fig. 1. Structural diagram of the mechanism of socially responsible marketing
Source: developed by the author

strengths of both. A strategic plan should integrate CSR initiatives with marketing and business strategies. The choice of social responsibility directions is carried out taking into account the interests of society by segment. Collaboration with stakeholders is essential for co-creating CSR initiatives and marketing campaigns. Products and services should not only satisfy consumer requests, but also contribute to the achievement of social and environmental goals. To build trust and credibility, all marketing communications must be transparent, honest and consistent. Measurement and reporting involves establishing key performance indicators and metrics to measure the success of CSR and marketing campaigns, as well as publishing transparent and comprehensive CSR reports. The key components are implemented depending on the nature and function of the sport and the brand itself. For example, a brand that produces eco-leather balls participates in charity events — it donates a certain number of balls for free to boarding schools. Or a sports school organizes a sports event to promote a healthy lifestyle, the winners can get the opportunity to train for free at this school. Brands in the sports industry can also partner with other companies to sponsor events and initiatives, and create videos that feature players, team managers and staff working in the community. In essence, the mechanism of socially responsible marketing reflects a company's

desire to do the right thing while doing well in the market. This approach ultimately improves the reputation and long-term sustainability of the business.

Conclusion. Therefore, marketing activities have far-reaching consequences and can create positive social impact, build trust and contribute to a better world. In the period of active manipulation of sports as a direction of implementation of pseudo social responsibility, brands of the sports industry can use their market power to stimulate positive social changes, while achieving commercial success through the implementation of the mechanism of socially responsible marketing. The proposed mechanism of socially responsible marketing involves balancing sport as a product and sport as a tool of social responsibility, which will allow brands of the sports industry to achieve commercial success, while having a positive impact on society and the environment. This approach ensures that the brand's marketing efforts are not only profitable, but also meaningful and beneficial to all stakeholders. Prospects for further research are the systematization of socially responsible marketing tools depending on the function of sport and the characteristics of stakeholders, as well as the development of standardized indicators and frameworks for measuring the impact of social responsibility initiatives in the sports industry.

Literature

1. Carufel R. Corporate social responsibility at work in 2023: Companies are struggling to balance CSR core values with external pressures. *Agility PR Solutions LLC: website*. URL: <https://www.agilitypr.com/pr-news/public-relations/corporate-social-responsibility-at-work-in-2023-companies-are-struggling-to-balance-csr-core-values-with-external-pressures/> (date of access: 14.07.2024).
2. Djaballah M. Corporate Social Responsibility in Sport. *When Sport Meets Business: Capabilities, Challenges, Critiques* / ed. U. Wagner, R. Storm, K. Nielsen. Thousand Oaks, 2017. P. 137–150.
3. Bondaruk T., Bondaruk I. The Economic Nature of the Organizational and Economic Mechanism for Corporate Social Responsibility of Business. *Scientific Bulletin of the National Academy of Statistics, Accounting and Audit*. 2020. No. 1–2. P. 58–65.
4. Попадюк О. В. Лучик О. І. Принципи та механізм соціальної відповідальності в умовах стратегічного управління підприємством. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 36. С. 235–246.
5. Buhaieva M., Ryban V. Formation of the Mechanism of Providing Corporate Social Responsibility as an Integral Part of Effective Enterprise Activity. *Central Ukrainian scientific bulletin*. 2019. Vol. 2(35). P. 179–190.
6. Goswami A., O'Brien K. E., Dawson K. M., Hardiman M. E. Mechanisms of Corporate Social Responsibility: The Moderating Role of Transformational Leadership. *Ethics & Behavior*. 2018. No. 28(8). P. 644–661.
7. Tian H., Jiang Y. F. Dynamic Mechanism of Corporate Social Responsibility Practice. *Audit & Economy Research*. 2014. No. 6. P. 65–74.
8. Гетьман О. О., Косогор К. О. Побудова механізму соціальної відповідальності вітчизняних підприємств. *Інноваційна економіка*. 2015. № 5. С. 118–123. doi: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2015_5_24.
9. Van der Merwe J., Al Achkar Z. Data responsibility, corporate social responsibility, and corporate digital responsibility. *Data & Policy*. 2022. Vol. 4. doi: 10.1017/dap.2022.2.
10. Lantos G. The Ethicality of Altruistic Corporate Social Responsibility. *Journal of Consumer Marketing*. 2002. Vol. 19, Issue 3. URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/07363760210426049/full/html> (date of access: 14.07.2024).
11. Yahelska K. Social responsibility of sports industry brands: strategic behavior and marketing solutions. *Efficient economy*. 2024. No. 7. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/4182/4217> (date of access: 25.07.2024).

12. Moon P., Bayle E., François A. Assessing International Sport Federations' Sustainability Practices: Toward Integrating Sustainability in Their Main Sports Events. *Front. Sports Act. Living*. 2022. No. 3. 752085.
13. Фісенко Т., Балюк О. Соціальна відповідальність брендів в Україні (на прикладі організації спортивних заходів). *Обрії друкарства*. 2022. С. 155–179.
14. Chauhan S., Raj L., Thakur S. Role of corporate social responsibility in sports development. *IJRAR*. 2022. Vol. 9, Issue 1. P. 945–951.
15. Козин Л. В. Соціально відповідальний маркетинг і корпоративна соціальна відповідальність: зв'язок концепцій. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 9. С. 316–321.
16. Vasylyshyna L., Yahelska K. Modeling the design of marketing research of the brands' social responsibility. *Technology Audit and Production Reserves*. 2024. No. 3 (4 (77)). P. 21–24.
17. Присяжнюк П. В. Механізм управління: сутність, види та складові. *Ефективна економіка*. 2019. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2019/152.pdf (date of access: 15.07.2024).
18. Walzel S., Robertson J., Anagnostopoulos C. Corporate social responsibility in professional team sports organizations: An integrative review. *Journal of Sport Management*. 2018. Vol. 32(6). P. 511–530.
19. Beyond the scoreboard: the social impact of sports partnerships. *ZATAP: website*. URL: <https://zatap.io/beyond-the-scoreboard-the-social-impact-of-sports-partnerships/> (date of access: 16.07.2024).
20. Манаєнко І. М., Шевченко Д. С. Концептуальні засади соціально відповідального маркетингу на підприємствах з імпортною діяльністю. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2020/65.pdf (date of access: 16.07.2024).

References

1. Carufel R. Corporate social responsibility at work in 2023: Companies are struggling to balance CSR core values with external pressures. *Agility PR Solutions LLC: website*. URL: <https://www.agilitypr.com/pr-news/public-relations/corporate-social-responsibility-at-work-in-2023-companies-are-struggling-to-balance-csr-core-values-with-external-pressures/>.
2. Djaballah M. Corporate Social Responsibility in Sport. *When Sport Meets Business: Capabilities, Challenges, Critiques* / ed. U. Wagner, R. Storm, K. Nielsen. Thousand Oaks, 2017. P. 137–150.
3. Bondaruk T., Bondaruk I. The Economic Nature of the Organizational and Economic Mechanism for Corporate Social Responsibility of Business. *Scientific Bulletin of the National Academy of Statistics, Accounting and Audit*. 2020. No. 1–2. P. 58–65.
4. Popadiuk O., Luchyk O. Pryntsypy ta mekhanizm sotsial'noyi vidpovidal'nosti v umovakh stratehichnoho upravlinnya pidpryyemstvom [Principles and mechanism of social responsibility in strategic management of enterprise]. *Infras-truktura rynku*. 2019. Vol. 36. P. 235–246 [in Ukrainian].
5. Buhaieva M., Ryban V. Formation of the Mechanism of Providing Corporate Social Responsibility as an Integral Part of Effective Enterprise Activity. *Central Ukrainian scientific bulletin*. 2019. Vol. 2(35). P. 179–190.
6. Goswami A., O'Brien, K. E., Dawson, K. M., Hardiman, M. E. Mechanisms of Corporate Social Responsibility: The Moderating Role of Transformational Leadership. *Ethics & Behavior*. 2018. No. 28(8). P. 644–661.
7. Tian H., Jiang Y. F. Dynamic Mechanism of Corporate Social Responsibility Practice. *Audit & Economy Research*. 2014. No. 6. P. 65–74 [in Chinese].
8. Getman O., Kosohor K. Pobudova mekhanizmu sotsial'noyi vidpovidal'nosti vitchyznyanykh pidpryyemstv [Construction of the mechanism of social responsibility of domestic enterprises]. *Innovative economy*. 2015. No. 5. P. 118–123 [in Ukrainian].
9. Van der Merwe J., Al Achkar Z. Data responsibility, corporate social responsibility, and corporate digital responsibility. *Data & Policy*. 2022. Vol. 4.
10. Lantos G. The Ethicality of Altruistic Corporate Social Responsibility. *Journal of Consumer Marketing*. 2002. Vol. 19, Issue 3. URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/07363760210426049/full/html>.
11. Yahelska K. Social responsibility of sports industry brands: strategic behavior and marketing solutions. *Efficient economy*. 2024. No. 7. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/4182/4217>.
12. Moon P., Bayle E., François A. Assessing International Sport Federations' Sustainability Practices: Toward Integrating Sustainability in Their Main Sports Events. *Front. Sports Act. Living*. 2022. No. 3. 752085.
13. Fisenko T., Balyun O. Sotsial'na vidpovidal'nist' brendiv v Ukrayini (na prykladi orhanizatsiyi sportyvnykh zakhodiv) [Social responsibility of brands in Ukraine (on the example of organizing sports events)]. *Obriyi druzkarstva*. 2022. P. 155–179 [in Ukrainian].
14. Chauhan S., Raj L., Thakur S. Role of corporate social responsibility in sports development. *IJRAR*. 2022. Vol. 9, Issue 1. P. 945–951.
15. Kozyn L. V. Sotsial'no vidpovidal'nyy marketynh i korporatyvna sotsial'na vidpovidal'nist': zvyazok kontseptsiy [Socially responsible marketing and corporate social responsibility: relationship of the concepts]. *Global and national economic problems*. 2016. Vol. 9. P. 316–321 [in Ukrainian].

16. Vasylyshyna L., Yahelska K. Modeling the design of marketing research of the brands' social responsibility. *Technology Audit and Production Reserves*. 2024. No. 3 (4 (77)). P. 21–24.
17. Prisyajnyuk P. V. Mekhanizm upravlinnya: sutnist', vydy ta skladovi [Mechanism of control: the essence, types and components]. *Efektyvna ekonomika*. 2019. No. 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2019/152.pdf.
18. Walzel S., Robertson J., Anagnostopoulos C. Corporate social responsibility in professional team sports organizations: An integrative review. *Journal of Sport Management*. 2018. Vol. 32(6). P. 511–530.
19. Beyond the scoreboard: the social impact of sports partnerships. *ZATAP: website*. URL: <https://zatap.io/beyond-the-scoreboard-the-social-impact-of-sports-partnerships/>.
20. Manaienko I., Shevchenko D. Kontseptual'ni zasady sotsial'no vidpovidal'noho marketynhu na pidpryyemstvakh z importnoyu diyal'nistyu [Conceptual bases of socially responsible marketing at the enterprises with import activity]. *Efektyvna ekonomika*. 2020. No. 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2020/65.pdf [in Ukrainian].

УДК 338.48:658.8

Липчук Василь Васильович

*доктор економічних наук, професор,
член-кореспондент НААН України, професор кафедри туризму
Львівський національний університет
ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького
Національна академія аграрних наук України*

Lypchuk Vasyl

*Doctor of Economics, Professor,
Corresponding Member of the National Academy of Agrarian Sciences of Ukraine,
Professor of the Department of Tourism
Stepan Gzhytskyi National University of
Veterinary Medicine and Biotechnologies
National Academy of Agrarian Sciences of Ukraine*

ORCID: 0000-0002-6696-6006

Липчук Наталія Василівна

*кандидат економічних наук, доцентка,
доцентка кафедри туризму
Львівський національний університет
ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького*

Lypchuk Natalia

*PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Tourism
Stepan Gzhytskyi National University of
Veterinary Medicine and Biotechnologies Lviv*

ORCID: 0000-0003-3437-8063

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-7-10151

ОСОБЛИВОСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ КОМУНІКАЦІЇ В АГРОТУРИЗМІ

FEATURES OF MARKETING COMMUNICATION IN AGRO-TOURISM

Анотація. Вступ. Маркетингові комунікації відіграють ключову роль у веденні бізнесу, забезпечуючи клієнтам чітке розуміння продуктів і послуг, а також їхніх переваг. Застосування маркетингу в агротуризмі має свої особливості, які визначають вибір інструментів і формування інтегрованої маркетингової комунікації.

Мета. Метою публікації є з'ясування значимості, особливостей, сутності та можливостей ефективної маркетингової комунікації в агротуризмі.

Матеріали та методи. В статті використано базовий метод дослідження – desk research, який ґрунтується на оцінці наявних даних, а також огляд вітчизняних і зарубіжних літературних джерел з розглядуваної проблематики з притаманними для нього методами та власний досвід. Для точного та стислого представлення системи маркетингової комунікації в агротуризмі використано методи логічної формалізації.

Результати. У статті представлено систему цілей маркетингової комунікації в агротуризмі, серед яких основними є інформаційні та продажні цілі. Вони спрямовані на інформування аудиторії та максимізацію продажів у довгостроковій перспективі. Їх реалізація та застосування відповідних інструментів і стратегій маркетингової комунікації можливі лише з урахуванням особливостей функціонування надавачів агротуристичних послуг, таких як обмежені масштаби діяльності, домінування нематеріальних аспектів послуг, обмеження через традиції сільського населення, недостатні фінансові ресурси та відсутність знань з маркетингу. Маркетингові комунікації в агротуризмі повинні ґрунтуватися на унікальності такого виду відпочинку, як безпосередня участь чи спостереження за виробничим процесом, особистий контакт із господарями та можливість пережити ритм сільського життя.

У статті узагальнюються моделі та різні типи маркетингової комунікації для надавачів агротуристичних послуг, а також пропонується розглянути їх на індивідуальному (конкретні надавачі агротуристичних послуг) та територіальному рівнях (суб'єкти господарювання в конкретній місцевості).

Інтегрована комунікаційна стратегія з надання агротуристичних послуг повинна включати не лише різні канали та інструменти комунікації, але й солідарну участь органів місцевого самоврядування та суб'єктів, які надають туристичні послуги на селі і прямо чи опосередковано зацікавлені у розвитку туризму на місцевому та регіональному рівнях. У відповідності з цим, пропонується коригування традиційної програми маркетингових комунікацій господарюючого суб'єкта.

Перспективи. У подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на сегментації клієнтів агротуристичних послуг, а також на організаційних, економічних та правових аспектах співпраці між суб'єктами господарювання та органами місцевої влади у веденні спільної комунікаційної політики у сфері туризму та просування місцевості й регіону.

Ключові слова: агротуризм, агротуристичний продукт, маркетинг, інтегрована маркетингова комунікація.

Summary. Introduction. Marketing communications play a key role in running a business by providing customers with a clear understanding of the products and services offered and their benefits. The application of marketing in agritourism has its own characteristics, which determine the choice of tools and the formation of integrated marketing communication.

Goal. The purpose of the publication is to clarify the significance, features, essence and possibilities of effective marketing communication in agritourism.

Materials and methods. The article uses the basic research method – desk research, which is based on an assessment of available data, as well as a review of domestic and foreign literary sources on the issue under consideration with its own methods and own experience. For an accurate and concise presentation of the marketing communication system in agritourism, methods of logical formalization were used.

The results. The article presents a system of marketing communication goals in agrotourism, among which the main ones are informational and sales goals. They are aimed at informing the audience and maximizing sales in the long term. Their implementation and the application of appropriate marketing communication tools and strategies are possible only taking into account the peculiarities of the functioning of agritourism service providers, such as the limited scope of activities, the dominance of intangible aspects of services, restrictions due to the traditions of the rural population, insufficient financial resources and lack of marketing knowledge. Marketing communications in agritourism should be based on the uniqueness of this type of recreation, such as direct participation or observation of the production process, personal contact with the owners and the opportunity to experience the rhythm of rural life.

The article summarizes the models and different types of marketing communication for agritourism service providers, and also suggests considering them at the individual (specific agritourism service providers) and territorial levels (business entities in a specific area).

An integrated communication strategy for the provision of agritourism services should include not only various communication channels and tools, but also the joint participation of local self-government bodies and entities that provide tourism services in the countryside and are directly or indirectly interested in the development of tourism at the local and regional levels. In accordance with this, it is proposed to adjust the traditional program of marketing communications of the business entity.

Prospects. In further scientific research, it is proposed to focus attention on the segmentation of customers of agritourism services, as well as on organizational, economic and legal aspects of cooperation between business entities and local authorities in conducting a joint communication policy in the field of tourism and promotion of the locality and region.

Key words: agrotourism, agrotourism product, marketing, integrated marketing communication.

Постановка проблеми. Останнім часом у вітчизняних суб'єктів господарювання, зокрема тих, що надають туристичні послуги на селі, стає все більш актуальною необхідність впровадження маркетингових стратегій. Це обумовлено посиленням конкуренції на ринку, розширенням можливостей та зростаючим значенням сільського туризму в силу кризових обставин, збільшенням вільного часу та змінами в уявленнях споживачів щодо форм відпочинку і розваг. Маркетингова діяльність повинна задовольняти загальні потреби в рекреації та відпочинку для різних категорій туристів, враховуючи їхні інтереси, можливості та поточну ситуацію. Комунікація вважається одним з ключовим інструментів маркетингової діяльності суб'єктів надання туристичних послуг на селі.

Управління маркетинговими комунікаціями в агротуризмі відповідає загальній концепції комунікації, але водночас має свої відмінності від комунікації у масовому туризмі. Проте дослідження проблем маркетингових комунікацій в агротуризмі практично не отримало достатнього теоретичного чи практичного обґрунтування. Відсутній підхід до обґрунтованої програми маркетингових комунікацій, її інтегрованості і комплексності, врахування сучасних реалій, Разом з тим, кожне прийняте рішення має ґрунтуватися на свідомому виборі дій, що впливає з аналізу ринкових умов, визначення цілей, обрання стратегій та контролю за їхнім виконанням. Це робить дане дослідження актуальним і може служити підґрунтям для подальших практичних застосувань в агротуризмі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблеми маркетингових комунікацій отримали широке висвітлення в літературі, зокрема щодо їх сутності, теорій і концепцій [1; 2; 3], практичного обґрунтування [4; 5], особливостей застосування в туризмі, зокрема застосування окремих інструментів, їх комплексність та інтегрованість [6; 7; 8]. Особливостям, концепціям та трендам застосування маркетингових комунікацій на вітчизняному ринку туристичних послуг присвячені праці і українських вчених, зокрема Я. Рожук [9], Н. Кудли [10], М. Мальської та Н. Мандюк [11]. Водночас питання маркетингових комунікацій в агротуризмі майже не розглядаються, що зумовлено слабким визнанням і, в багатьох випадках, нерозумінням сутності такої форми відпочинку і рекреації в Україні.

Мета статті. Метою публікації є визначення значущості, особливостей, сутності та обґрунтування можливостей ефективної маркетингової комунікації в агротуризмі.

Виклад основного матеріалу. Сьогодні маркетингові комунікації є ключовим елементом ведення будь-якого виду бізнесу, незалежно від галузі. Їх метою є надання клієнту чіткого розуміння наявності даного продукту (послуги), переваги, які він може отримати, користуючись ним та вигоди співпраці з відповідною організацією.

Концепція маркетингової комунікації полягає у створенні позитивного іміджу суб'єкту господарювання та просуванні його продуктів чи послуг так, щоб задовольнити потреби споживачів і виділитися серед конкурентів. Ця стратегія заснована на співпраці між організацією та її цільовою аудиторією, націлена на побудову міцних відносин з потенційними клієнтами та управління їхніми потребами й очікуваннями.

Маркетингова комунікація в агротуризмі має дві ключові цілі:

1. Інформаційні цілі — спрямовані на широке поінформування цільової аудиторії про наявність продукту чи послуги та їх переваги. Основною метою є залучення уваги та зацікавлення потенційних клієнтів. Інформація формує потреби покупців, впливає на попит і регулює ринок. Комунікація охоплює всі процеси й інструменти обміну інформацією між підприємством та його оточенням. Система комунікації стосується контактів із споживачами, покупцями, організаціями та іншими структурами з оточення підприємства [12]. Діяльність підприємства супроводжується інформаційними потоками, організація яких визначає зміст його комунікаційної діяльності.

2. Цілі з продажу (продажні цілі) — спрямовані на досягнення максимального рівня продажу продукту чи послуги в довгостроковій перспективі. Безперечно, що інформаційні цілі передують і служать цілям збільшення продажу.

Відміченим основним цілям маркетингової комунікації в агротуризмі підпорядковані часткові цілі, зокрема:

- інформування та презентація послуг агротуризму та сільського туризму у регіоні;
- демонстрація привабливості місцевості, комфорту та гостинності агросадиби, смачного та здорового харчування, можливостей для активного та приємного відпочинку, а також доступних цін;
- гнучка адаптація пропозицій до сезонних коливань попиту;
- вірне відтворення атмосфери та унікальності пропозиції сільського туризму на фоні інших конкурентних пропозицій.

Застосування маркетингу в агротуризмі зумовлене декількома особливостями, які впливають на вибір інструментів, формування інтегрованої маркетингової комунікації та управління нею. Основні з них:

- обмежені масштаби діяльності суб'єктів агротуризму, що не дозволяють використовувати інструменти маркетингу настільки ефективно, як великі організації;
- домінуючий нематеріальний характер агротуристичних послуг ускладнює їхнє просування через маркетинг, оскільки вони є складними для вимірювання, оцінювання клієнтами, відповідно і комунікації з ринком;
- обмеження застосування маркетингу, а відповідно і маркетингових комунікацій, може бути пов'язане з ментальністю та традиціями сільського населення, а також етичними міркуваннями, що можуть перешкоджати впровадженню нових підходів та стратегій;
- недостатні фінансові ресурси ускладнюють проведення маркетингових заходів, зокрема комунікаційних кампаній, що зменшує можливості для розвитку ефективної маркетингової стратегії. Туристична діяльність є підсобною діяльністю селянських господарств, що обмежує обсяги її фінансування;
- переважно локальний характер діяльності суб'єктів агротуризму ускладнює використання багатьох маркетингових інструментів, орієнтованих на широку аудиторію;
- відсутність знань і досвіду сільських господарів та відповідних інституцій у сільських регіонах з питань маркетингу може становити перешкоду для успішної реалізації маркетингових заходів.

Оскільки, маркетингова комунікація охоплює сукупність засобів і заходів, за допомогою яких організація передає інформацію, що характеризує продукт або послугу, то безперечно саме агротуристичний продукт є вихідним в формуванні стратегії комунікації та визначає її особливості «зумовлені специфікою агротуристичного відпочинку, мета та суть якого полягають у активному та оздоровчому перебуванні у селянському (особистому чи фермерському) господарстві, що супроводжується участю в житті селянина та його сім'ї [13].

Суб'єкти агротуризму в різній мірі та з різною результативністю застосовують міжособистісну, масову

та віртуальну моделі маркетингової комунікації. Міжособистісна комунікація є основною та традиційною для надавачів агротуристичних послуг, зумовлена їх обмеженими ресурсними можливостями та специфікою агротуристичного продукту. Вона включає інформування, спілкування, отримання зворотного зв'язку та досягнення порозуміння, застосовуючи різноманітність форм і змісту повідомлень, що дозволяє ефективно взаємодіяти з потенційними покупцями. Клієнту необхідно отримати достатньо інформації, щоб усвідомити, яка саме пропозиція найбільш відповідає його потребам. Для передачі привабливості, унікальності та вигоди агротуристичної пропозиції найкраще використовувати індивідуальний підхід під час особистого спілкування з клієнтом, що дозволяє врахувати потреби та побажання клієнта і пристосувати агротуристичний продукт під його вимоги.

При використанні інструментів масової комунікації слід враховувати, що ключовою особливістю послуг, зокрема і туристичних, є складність для споживачів оцінити продукт до його придбання. Тому в маркетингових комунікаціях в агротуризмі важливо забезпечити детальний опис продукту для потенційних покупців, а також враховувати відгуки та думки інших людей, що є важливим аспектом у просуванні послуг.

Віртуальна комунікація, реалізована через глобальну комунікаційну мережу Інтернету, поєднує елементи міжособистісної та масової комунікації. Саме Інтернет значно популяризував і розвинув міжособистісне спілкування, зокрема і між надавачами агротуристичних послуг та їх споживачами.

В агротуризмі, з точки зору учасників комунікаційного процесу, можна виділити три типи маркетингової комунікації:

1. Інтерактивна комунікація. Цей тип комунікації виникає з активної участі клієнта в процесі надання послуги. Вона здійснюється через форми особистого взаємодії між надавачем агротуристичної послуги та клієнтом, безпосередньо впливаючи на сприйняття ним послуги, її цінності та задоволення від її отримання.

2. Внутрішня комунікація. Цей тип комунікації зосереджений на внутрішніх аспектах організації суб'єкта агротуризму, формуванні міжлюдських, насамперед внутрішніх, відносин, що виражається у їх організаційній культурі, відповідно мотивує та зобов'язує персонал до високих стандартів обслуговування, підвищення якості послуг. Даний тип комунікації повинен бути скерований радше до найближчого оточення господарів (сусідів, родини).

3. Зовнішня комунікація. Даний тип комунікації спрямований на зовнішні аудиторії, передусім потенційних клієнтів, організації від яких безпосередньо залежить діяльність суб'єктів агротуризму (органи місцевого самоврядування, фінансові установи, інвестори і т.п.) з метою просуванням агроту-

ристичних послуг, створення іміджу та сприятливого середовища функціонування агротуризму.

В процесі комунікації важливо не лише представляти агротуристичні господарства як місця відпочинку, але й акцентувати увагу на їхніх унікальних особливостях, перевагах та послугах. Ключовими елементами маркетингового повідомлення повинні стати риси агротуризму, що відрізняють його від інших видів туризму зокрема, це стосується наявності сільського господарства. Акцент повинен бути зроблений на тому, що агротуризм надає можливість пережити ритм життя сільської сім'ї, брати участь у роботі на господарстві, спостерігати за домашніми тваринами та насолоджуватися свіжою їжею, виготовленою з місцевих продуктів, безпосередньо контактувати з господарями, вивчати їхні звичаї та традиції, а також насолоджуватися гостинністю та створювати нові знайомства. Комунікаційна політика має бути спрямована на формування та підвищення зацікавлення клієнтів, які віддають перевагу сільському спокою та природі.

Суб'єкт агротуристичної діяльності веде діалог з ринком, використовуючи різні інструменти, застосування яких в агротуризмі залежить від багатьох факторів: характеру і асортименту послуг, мети комунікації, середовища, фінансових можливостей.

Кожен з традиційними чи віртуальними інструментів маркетингових комунікацій (в сільському бізнесі, незважаючи на зростання популярності онлайн-маркетингу, традиційні форми комунікації все ще займають своє ключове місце) має свою основну функцію та спрямований на досягнення певної мети та може бути ефективним у певних ситуаціях. При визначенні окремих інструментів маркетингового міксу важливо розуміти їх зв'язок і взаємодію. Комбінування різних інструментів, разом з багатоканальністю комунікації, гармонійним поєднанням традиційних і віртуальних комунікаційних процесів, узгодженістю і однозначністю повідомлень, які надходять на ринок, «залученням всіх органів чуття аудиторії — зору, слуху, нюху, смаку, дотику та відчуття просторової орієнтації (згідно з принципами сенсорного маркетингу)» [14] дозволяє суб'єкту агротуристичної діяльності реалізувати стратегію інтегрованої маркетингової комунікації.

Особливість агротуризму зумовлює двоєрівневий підхід до просування агротуристичних послуг, що доповнює концепцію інтегрованої маркетингової комунікації. Перший рівень — це індивідуальна комунікаційна діяльність конкретних надавачів агротуристичних послуг. Другий рівень стосується маркетингу місця. Просування певного регіону здійснюється місцевими туристичними організаціями, агротуристичними асоціаціями, сільськогосподарськими дорадчими центрами та місцевими групами діяльності. Маркетингові заходи включають просування конкретного місця і просування агротуристичних господарств, які діють у даному регіоні [15].

Таблиця 1

Етапи програми маркетингової комунікації суб'єктів з надання агротуристичних послуг

№	Етапи	Характеристика етапу
1	Ідентифікація цільової аудиторії	Вивчення цільової аудиторії (потреби, пріоритети, вподобання, психологічні характеристики, способи сприйняття інформації, купівельна поведінка)
2	Визначення цілей комунікації	Конкретизація цілей (інформування, ознайомлення, стимулювання рішення про вибір місця і способу відпочинку чи рекреації)
3	Розробка повідомлення	Розробка змісту, структури та форми повідомлення з врахуванням джерела його передачі
4	Вибір каналів комунікації	Обґрунтування каналів особистої та неособистої передачі інформації
5	Бюджетування	Встановлення обсягу і розподіл коштів між інструментами комунікації
6	Інтеграція процесу комунікації	Узгодженість дій, їх синхронізації в часі та врахування витрат.
7	Розробка плану дій	Створення хронограми завдань, витрат та виконавців.
8	Реалізація, моніторинг та оцінка результатів	Впровадження стратегії, створення системи методів та індикаторів оцінки реалізації програми

Джерело: власна розробка

Просування агротуристичних послуг зазвичай потребує значних витрат, тому розумним видається інтеграція суб'єктів агротуризму на певній території та створення відповідних асоціацій чи об'єднань сільського туризму. Разом з тим, доцільними є спільні дії різних структур, які надають туристичні послуги, та тих підприємств і організацій, результати діяльності яких посередньо залежать від туристичної діяльності. «В туристичній індустрії увагу треба акцентувати на співпраці, а не на конкуренції, У туризмі необхідні партнери на місцевому та регіональному рівнях. Без цього не може бути ефективною туристичною екосистеми, що сприяє економічному розвитку регіону» [16].

Солідарна участь суб'єктів господарювання в конкретній сільській місцевості створює можливість реалізації інтегрованої комунікаційної стратегії, як в інструментальному так і в організаційному контексті. Все це впливає на традиційний процес формування програми маркетингової комунікації суб'єкту агротуризму, коригуючи можливості, форми та інструменти комунікаційної політики з врахуванням інтегрованої участі партнерів та органів місцевого самоврядування (таблиця 1). Така програма дозволяє зменшити витрати та оптимізувати зусилля, ефективно взаємодіяти з аудиторією і досягати максимальних результатів у реалізації комунікаційної політики

В агротуризмі існує достатньо бар'єрів ефективної комунікаційної політики. Значущою перешкодою в реалізації ефективних стратегій в сільському підприємстві, зокрема й в агротуризмі, є слабка обізнаність селян у новітніх інформаційних та комунікаційних технологіях, зарубіжному досвіді, інноваціях, а також усвідомлення ними туристичного потенціалу місцевості. Тому рівень просування агротуризму, за винятком визнаних туристичних дестинацій, залишається низьким або зовсім відсутнім.

Добре організована маркетингова комунікаційна політика не тільки сприяє розвитку і ефективному

функціонуванню агротуризму, але має і побічний ефект для сільського господарства, стимулюючи попит на місцеву сільськогосподарську продукцію, покращуючи умови та обсяги її продажу.

Процес маркетингової комунікації має еволюційний характер, постійно змінюється, що змушує власників агросадіб, шукати нові, більш ефективні інструменти і методи діяльності. Проте ключовою залишається їх мета — встановити довготривалі відносини з потенційними клієнтами та відповідати їхнім потребам і очікуванням.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Маркетингові комунікації є невід'ємною частиною успішного ведення агротуристичного бізнесу. Вони сприяють просуванню агротуристичних послуг, створенню позитивного іміджу господарства, націлені на задоволення потреб споживачів і виділення серед конкурентів. Встановлення міцних відносин з потенційними клієнтами, надання їм чіткого розуміння переваг та користі співпраці є ключовими цілями таких комунікацій

Обмежені масштаби діяльності, домінування нематеріального характеру послуг, ментальність та традиції сільського населення, обмежені фінансові ресурси та недостатні знання з маркетингу становлять основні особливості та виклики для ефективної реалізації маркетингових комунікацій в агротуризмі.

Інтегрована маркетингова комунікація передбачає використання різних моделей та типів, інструментів та каналів комунікації, солідарної діяльності надавачів агротуристичних послуг, органів місцевого самоврядування, різних структур туристичної індустрії, а також підприємств, результати діяльності яких залежать від туризму, що дозволяє оптимізувати зусилля, зменшити витрати та посилити просування місцевості і регіону.

Впровадження і популяризація нових інтернет-технологій змінює моделі поведінки та способи спілкування людей, особливо це стосується молодших

поколінь: покоління Y та покоління Альфа (народжені після 2010 року), які зростають у цифровому середовищі. Їхні очікування від туристичних послуг значно відрізняються і ще більше відрізнятимуться від очікувань попередніх поколінь. Це є потужний

сегмент агротуристичного ринку, що вимагає більш глибоких досліджень їх потреб, переваг, виокремлення новітніх технологій та особливостей сприйняття комунікаційної політики суб'єктів туризму, зокрема й агротуризму.

Література

1. Duncan T. R., Everett S. E. Client perceptions of integrated marketing communications. *Journal of Advertising Research*. 1993. № 32 (3). P. 30–39.
2. Kitchen P. J. Chapter 3 — the evolution of marketing and marketing communications: principles and practice. *Marketing Communications: Principles and Practice* (ed. P. J. Kitchen). London, International Thomson Business Press. 1999. P. 18–38.
3. Kotler P., Wong V., Saunders J., Armstrong G. Principles of Marketing, Harlow Pearson Education, 2008. 1020 p.
4. Griffin T., McArthur D., Yamaki T., Hidalgo P. Marketing communications: examining the work of practitioners in the United States, Japan and Chile. *International Journal of Advertising*. 2000. № 18 (1). P. 73–94. doi: 10.1080/02650487.2000.11104785.
5. Fill C. Marketing Communications — Contexts, Strategies and Applications. Harlow. Financial Times Prentice Hall, 2002. 790 p.
6. Švajdová L. Modern Marketing Communication in Tourism. *Journal of International Business Research and Marketing*. 2019. Vol. 4, Issue 2. P. 20–23. doi: 10.18775/jibrm.1849-8558.2015.42.3003.
7. Rama B., W., Sinduwiatmo K. Marketing Communication Strategy for Tourism Sidoarjo in Developing Regional Tourism Potential. *Indonesian Journal of Public Policy Review*. 2022. Т. 19. doi: 10.21070/ijppr.v19i0.1263.
8. Gorlevskaya L. Building Effective Marketing Communications in Tourism. *Studia Commercialia Bratislavensia*. 2016. № 9(35). doi: 10.1515/stcb-2016-0025.
9. Рожук Я. В. Особливості використання маркетингових комунікацій у галузі туризму. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2017. Вип. 26(1). С. 106–109. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2017/26-1-2017/23.pdf> (дата звернення: 13.04.2024).
10. Кудла Н. С. Маркетинг туристичних послуг. Київ : Знання, 2011. 351 с.
11. Мальська М. П., Мандюк Н. Л. Основи маркетингу у туризмі: підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 336 с.
12. Липчук В. В., Погрибняк Л. В. Маркетингові дослідження. Львів : «Магнолія 2006», 2011. 348 с.
13. Липчук В. В., Липчук Н. В. Особливості агротуристичного продукту. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. doi: 10.32782/2524-0072/2024-61-27.
14. Szymoniuk B. The Spheric Model of Marketing Communication. *Marketing i Zarządzanie*. 2017. № 3 (49). P. 193–208. doi: 10.18276/miz.2017.49-16.
15. Siczko A. Informacja i promocja w agroturystyce. *Turystyka wieska. Zagadnienia ekonomiczne i marketingowe*. Poznań: Wydawnictwo Wieś Jutra Sp. z o.o. 2016. Т. 1. P. 157–164.
16. Strategia rozwoju i komunikacji marketingowej turystyki województwa podkarpackiego na lata 2020–2025. Rzeszów, 2021, 154 с. URL: https://www.podkarpackie.pl/images/TURYSTYKA/dokumenty_2021/Strategia_Rozwoju_Komunikacji_Marketingowej_Turystyki_woj_Podkarpackiego_PDF_892_MB.pdf (дата звернення: 24.04.2024).

References

1. Duncan, T. R., & Everett, S. E. (1993). Client perceptions of integrated marketing communications. *Journal of Advertising Research*, 32 (3), 30–39.
2. Kitchen, P. J. (1999). Chapter 3 — the evolution of marketing and marketing communications: principles and practice. *Marketing Communications: Principles and Practice* (ed. P. J. Kitchen). London, International Thomson Business Press, 18–38.
3. Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., & Armstrong, G. (2008). Principles of Marketing, Harlow Pearson Education, 1020.
4. Griffin, T., McArthur, D., Yamaki, T., & Hidalgo, P. (2000). Marketing communications: examining the work of practitioners in the United States, Japan and Chile. *International Journal of Advertising*, 18 (1), 73–94. doi: 10.1080/02650487.2000.11104785.
5. Fill, C. (2002). *Marketing Communications — Contexts, Strategies and Applications*. Harlow. Financial Times Prentice Hall, 790.
6. Švajdová, L. (2019). Modern Marketing Communication in Tourism. *Journal of International Business Research and Marketing*, 4 (2), 20–23. doi: 10.18775/jibrm.1849-8558.2015.42.3003.

7. Rama, B., W., & Sindujatmo, K. (2022). Marketing Communication Strategy for Tourism Sidoarjo in Developing Regional Tourism Potential. *Indonesian Journal of Public Policy Review*, 19. doi: 10.21070/ijppr.v19i0.1263.
8. Gorlevskaya, L. (2016). Building Effective Marketing Communications in Tourism. *Studia Commercialia Bratislavensia*, 9 (35). doi: 10.1515/stcb-2016-0025.
9. Rozhuk, Ya. (2017). V. Osoblyvosti vykorystannia marketynhovykh komunikatsii u haluzi turyzmu [Features of the use of marketing communications in the tourism industry]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Seriia: Ekonomika i menedzhment*, 26(1), 106–109. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2017/26-1-2017/23.pdf> [in Ukrainian].
10. Kudla, N. Ye. (2011). Marketynh turystychnykh posluh (Marketing of travel services). Kyiv: Znannia [in Ukrainian].
11. Malska, M. P., & Mandiuk, N. L. (2016). Osnovy marketynhu u turyzmi: pidruchnyk [Fundamentals of marketing in tourism: a textbook]. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury [in Ukrainian].
12. Lypchuk, V. V., & Pohrybniak, L. V. (2011). Marketynhovi doslidzhennia [Marketing researches]. Lviv, Ukraine “Mahnoliia 2006” [in Ukrainian].
13. Lypchuk, V. V., & Lypchuk N. V. (2024). Osoblyvosti ahroturystychnoho produktu [Features of the agritourism product]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 61. doi: 10.32782/2524-0072/2024-61-27 [in Ukrainian].
14. Szymoniuk, B. (2017). The Spheric Model of Marketing Communication. *Marketing i Zarządzanie*, 3 (49), 193–208. doi: 10.18276/miz.2017.49-16; URL: <http://wnus.edu.pl/pl/miz/>.
15. Sieczko, A. (2016). Informacja i promocja w agroturystyce. [Information and promotion in agritourism] *Turystyka wieska. Zagadnienia ekonomiczne i marketingowe*. Poznań: Wydawnictwo Wieś Jutra Sp. z o.o., 1, 157–164 [in Polish].
16. Strategia rozwoju i komunikacji marketingowej turystyki województwa podkarpackiego na lata 2020–2025 [Tourism development and marketing communication strategy of Podkarpackie province for 2020–2025]. (2021). Rzeszów. URL: https://www.podkarpackie.pl/images/TURYSTYKA/dokumenty_2021/Strategia_Rozwoju_Komunikacji_Marketingowej_Turystyki_woj_Podkarpackiego_PDF_892_MB.pdf [in Polish].

УДК 339.138:004.77:330.341.1

Мельніков Артем Миколайович

*аспірант кафедри журналістики та реклами
Державного торговельно-економічного університету*

Melnikov Artem

*Postgraduate student of the Department of Journalism and Advertising
State University of Trade and Economics*

ORCID: 0009-0008-1280-4029

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-7-10161

ЕВОЛЮЦІЯ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ В ІНДУСТРІЇ МОДИ: АНАЛІЗ ТЕНДЕНЦІЙ ТА ПЕРСПЕКТИВ

THE EVOLUTION OF DIGITAL MARKETING IN THE FASHION INDUSTRY: AN ANALYSIS OF TRENDS AND PROSPECTS

Анотація. Вступ. За останні роки індустрія моди зазнала масштабної трансформації з появою цифрового маркетингу. З розвитком соціальних медіа та інтернет-магазинів модним брендам довелося адаптувати свої маркетингові стратегії щоб задовольнити потреби своїх клієнтів у епоху цифрових технологій. Цифровий маркетинг полегшив модним брендам охоплення більш глобальної аудиторії. За допомогою платформ соціальних мереж, таких як Instagram і Facebook, бренди можуть демонструвати свої останні колекції та спілкуватися зі своїми клієнтами в режимі реального часу. Це призвело до підвищення впізнаваності бренду та до збільшення продажів і прибутків. З розвитком електронної комерції модні бренди тепер можуть продавати свою продукцію клієнтам у всьому світі. Тому постає необхідність вивчення впливу цифрового маркетингу на індустрію моди та визначення його переваги і перспективи на майбутнє.

Мета. Метою дослідження є розгляд еволюції цифрового маркетингу в індустрії моди, вивчаючи його різні аспекти та глибокий вплив у світі моди, розглянути тенденції та можливості цифрового маркетингу в модній індустрії.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є праці вітчизняних та зарубіжних авторів, результати яких опубліковані в наукових дослідженнях з галузі цифровізації та індустрії моди.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: теоретичне узагальнення (для характеристики цифрового маркетингу), аналіз й синтез (для аналізу еволюції цифрового маркетингу в індустрії моди), узагальнення та інтерпретація (під час формулювання висновків дослідження).

Результати. У науковій статті розкрито поняття «цифровий маркетинг» та еволюцію його розвитку. Досліджено вплив цифрового маркетингу на індустрію моди, що виявляє ключові фактори та аспекти її трансформації під впливом досягнень технічного прогресу. Проаналізовано поточні тенденції та інноваційні підходи, цифрові стратегії та інструменти, що використовуються модними брендами. Розглядаються такі платформи, як Instagram, Facebook, YouTube, TikTok та інші, які змінили парадигму в індустрії моди та впливають на взаємодію споживача та модного бренду. Наводяться конкретні приклади успішної інтеграції цифрового маркетингу в процес виробництва та дистрибуції модного одягу. Також розглядаються виклики та можливості, з якими стикаються модні бренди у процесі цифрової трансформації.

Перспективи. В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на дослідженні новітніх технологій в цифровому маркетингу. Це дасть змогу підвищити впізнаваність бренду та збільшить продажі та прибуток в індустрії моди.

Ключові слова: індустрія моди, модний бренд, дизайн одягу, цифровізація, цифровий маркетинг, цифрова трансформація.

Summary. Introduction. In recent years, the fashion industry has undergone a massive transformation with the advent of digital marketing. With the development of social media and online shopping, fashion brands have had to adapt their marketing strategies to meet the needs of their customers in the digital age. Digital marketing has made it easier for fashion brands to reach a more global audience. With the help of social media platforms like Instagram and Facebook, brands can showcase their latest collections and communicate with their customers in real time. This resulted in increased brand awareness and increased sales and profits. With the development of e-commerce, fashion brands can now sell their products to customers all over the

world. Therefore, there is a need to study the impact of digital marketing on the fashion industry and determine its advantages and prospects for the future.

Purpose. The purpose of the study is to examine the evolution of digital marketing in the fashion industry, studying its various aspects and profound impact in the world of fashion, to consider the trends and opportunities of digital marketing in the fashion industry.

Materials and methods. The research materials are the works of domestic and foreign authors, the results of which have been published in scientific studies in the field of digitization and the fashion industry.

In the process of conducting the research, the following scientific methods were used: theoretical generalization (to characterize digital marketing), analysis and synthesis (to analyze the evolution of digital marketing in the fashion industry), generalization and interpretation (during the formulation of research conclusions).

Results. The scientific article reveals the concept of «digital marketing» and the evolution of its development. The influence of digital marketing on the fashion industry has been studied, revealing the key factors and aspects of its transformation under the influence of technological progress. Current trends and innovative approaches, digital strategies and tools used by fashion brands are analyzed. Platforms such as Instagram, Facebook, YouTube, TikTok and others that have changed the paradigm in the fashion industry and influence the interaction between the consumer and the fashion brand are considered. Specific examples of successful integration of digital marketing in the process of production and distribution of fashionable clothes are given. The challenges and opportunities faced by fashion brands in the process of digital transformation are also considered.

Discussion. In further scientific research, it is proposed to focus attention on the study of the latest technologies in digital marketing. This will increase brand awareness and increase sales and profits in the fashion industry.

Key words: fashion industry, fashion brand, fashion design, digitalization, digital marketing, digital transformation.

Постановка проблеми. За останні роки індустрія моди зазнала масштабної трансформації з появою цифрового маркетингу. З розвитком соціальних медіа та інтернет-магазинів модним брендам довелося адаптувати свої маркетингові стратегії щоб задовольнити потреби своїх клієнтів у епоху цифрових технологій. Цифровий маркетинг полегшив модним брендам охоплення більш глобальної аудиторії. За допомогою платформ соціальних мереж, таких як Instagram і Facebook, бренди можуть демонструвати свої останні колекції та спілкуватися зі своїми клієнтами в режимі реального часу. Це призвело до підвищення впізнаваності бренду та до збільшення продажів і прибутків. З розвитком електронної комерції модні бренди тепер можуть продавати свою продукцію клієнтам у всьому світі. Тому постає необхідність вивчення впливу цифрового маркетингу на індустрію моди та визначення його переваги і перспективи на майбутнє.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематику еволюції цифрового маркетингу в індустрії моди досліджують у своїх працях багато вітчизняних та зарубіжних вчених. Основні тенденції цифрового маркетингу в своїх працях розглядають В. В. Рубан [6], Н. Л. Савицька [7], Д. В. Яцюк [9]. Автори П. Гаццола, Д. Гречі, Е. Павіоне, Р. Пеццетті (P. Gazzola, D. Greci, E. Pavione, R. Pezzetti) розглядали сучасні тенденції в індустрії моди [12]. Особливості маркетингових комунікацій індустрії моди у сфері дизайну одягу вивчав І. А. Гардабхадзе [1]. Такі вчені як Кім К. Дж., Кім Е. Й. в своїй роботі розглядають тенденції маркетингу моди в соціальних медіа та управління модою в сфері сталого розвитку.

Метою статті є дослідження еволюції цифрового маркетингу в індустрії моди, вивчаючи його різні аспекти та глибокий вплив у світі моди, розгляну-

ти тенденції та можливості цифрового маркетингу в модній індустрії.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є праці вітчизняних та зарубіжних авторів, результати яких опубліковані в наукових дослідженнях з галузі цифровізації та індустрії моди.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: теоретичне узагальнення (для характеристики цифрового маркетингу), аналіз й синтез (для аналізу еволюції цифрового маркетингу в індустрії моди), узагальнення та інтерпретація (під час формулювання висновків дослідження).

Виклад основного матеріалу. У разі глобалізації відбулося формування укрупненої індустрії моди, що охоплює як текстильну і швейну промисловість, а й суміжні галузі [2]. Індустрія моди від глобальних дисконтних ритейлерів до ексклюзивних брендів класу люкс є рушійною силою світової економіки.

Індустрія моди останніми роками все активніше піддається цифровій трансформації, що з трансформацією корпоративних стратегій, бізнес-моделей, операцій, товарів, з урахуванням широкого застосування digital-маркетингу. Стратегії цифрового маркетингу суттєво змінили індустрію моди, зробивши її гнучкою та повною можливостей для успішного подальшого розвитку [7].

Розвиток теорії цифрового маркетингу, а також питання визначення його ролі в індустрії моди є предметом інтересу безлічі дослідників, як за кордоном, так і у вітчизняній науці. В даний час жодна провідна конференція в галузі маркетингу не обходиться без секції, присвяченої еволюції цифрового маркетингу та дискусіям про концептуальні питання його розвитку. Однак, незважаючи на активні обговорення, загальна теорія цифрового маркетингу все ще перебуває у процесі формування.

Поняття цифрового маркетингу вперше почало використовуватися в 1990-і рр., і тоді воно означало переважно лише техніку рекламування споживачам певних товарів та послуг. Проте протягом 2000–2010 років, з розвитком інтернет каналів комунікацій, соціальних мереж та мобільних сервісів, це поняття було розширено і почало все частіше використовуватися для позначення створення практики співпраці зі споживачами.

У зв'язку з тим, що поняття «цифровий маркетинг» було введено в обіг відносно недавно, на сьогоднішній день у науковому середовищі ще не вироблено єдиного підходу до його тлумачення.

Британські дослідники Інституту прямого та цифрового маркетингу розглядають цифровий маркетинг як інтегроване використання інформаційних каналів у віртуальному просторі для підтримки маркетингової діяльності компанії, спрямованої на отримання прибутку та утримання клієнтів, за допомогою визнання стратегічного значення цифрових технологій та розробки комплексного підходу з метою найкращого задоволення потреб та підвищення потреб їх поінформованості про компанію, бренд, продукти» [1].

Розглянемо основні підходи до визначення цифрового маркетингу вітчизняних та зарубіжних авторів, які представлені у таблиці 1.

Аналіз представлених визначень дозволяє зробити висновок у тому, що цифровий маркетинг передбачає використання сучасних цифрових інструментів і технологій задля досягнення цілей традиційного (класичного) маркетингу. Таким чином, цифровий маркетинг є не принципово новою концепцією, а виступає лише сучасною технологічною базою, що забезпечує процеси класичного маркетингу.

Еволюцію цифрового маркетингу можна простежити за кількома ключовими етапами, які відображають динамічний характер технологій і поведінку

споживачів. Розглянемо історичний огляд важливих подій у цифровому маркетингу (рис. 1).

1990-ті — Поява Інтернету. Початок 1990-х ознаменувався розквітом Інтернету, заклавши основу для цифрового маркетингу. Компанії почали створювати онлайн-присутності через веб-сайти.

1993 — Перший рекламний банер. В 1993 з'явився перший інтерактивний банер із гаслом: «Have you ever clicked your mouse right HERE? You will», після чого HotWired придбала кілька таких банерів для своєї реклами. Це стало початком онлайн-реклами.

Кінець 1990-х — Пошукові системи та SEO. Пошукові системи, такі як Yahoo! і AltaVista набула популярності. Компанії усвідомили важливість бути видимими в результатах пошуку, що призвело до народження пошукової оптимізації (SEO).

2002 — Запуск Google AdWords. Google представив AdWords, рекламну платформу з оплатою за клік (PPC), яка революціонізувала онлайн-рекламу та забезпечила більш цілеспрямований підхід.

Середині 2000-х — розквіт соціальних мереж. Виникли такі платформи, як Facebook (2004), YouTube (2005) і Twitter (2006), які змінили комунікацію. Маркетологи почали використовувати соціальні мережі для просування та залучення бренду.

2007 — Запуск iPhone і мобільний маркетинг. Поява iPhone і подальша революція смартфонів призвели до зростання мобільного маркетингу. Додатки, мобільні веб-сайти та SMS-кампанії стали невід'ємною частиною.

2010 — Instagram і Pinterest. Instagram (2010) і Pinterest (2010) приєдналися до ландшафту соціальних медіа, пропонуючи нові візуальні платформи для маркетологів, щоб залучити аудиторію.

2012 — Поява контент-маркетингу. Контент-маркетинг набув популярності, оскільки бренди усвідомили важливість створення цінного та

Таблиця 1

Визначення поняття «цифровий маркетинг»

Автор	Визначення
Рубан В. В. [7]	Цифровий маркетинг — це парасольковий термін для опису процесів використання цифрових технологій з метою залучення та утримання клієнтів, аналізу та розуміння переваг клієнтів, вивчення та покращення клієнтського досвіду та на цій основі формування релевантних маркетингових комунікацій.
Яцюк Д. В. [10]	Цифровий маркетинг — це просування продуктів чи брендів у вигляді однієї чи більше форм електронних засобів.
Гриценко С. І. [2]	Цифровий маркетинг — це процес, за допомогою якого компанії можуть співпрацювати з клієнтами для спільного створення та надання цінності, а цифрові технології зменшують асиметрію інформації між клієнтом та компанією, трансформують продукт компанії на продукт із цифровим обслуговуванням.
Сібрुक В. Сібрुक А. [9]	Digital-маркетинг — це вид маркетингової діяльності, який передбачає спілкування з аудиторією через digital-канали на вирішення завдань бізнесу.
Американська маркетингова асоціація [11]	Цифровий маркетинг — це будь-який маркетинговий метод, реалізований за допомогою електронних пристроїв. У цифровому маркетингу компанія може використовувати веб-сайти, пошукові системи, блоги, соціальні мережі, відео, електронні листи та подібні канали для охоплення клієнтів.

Джерело: складено автором на основі [2–11]

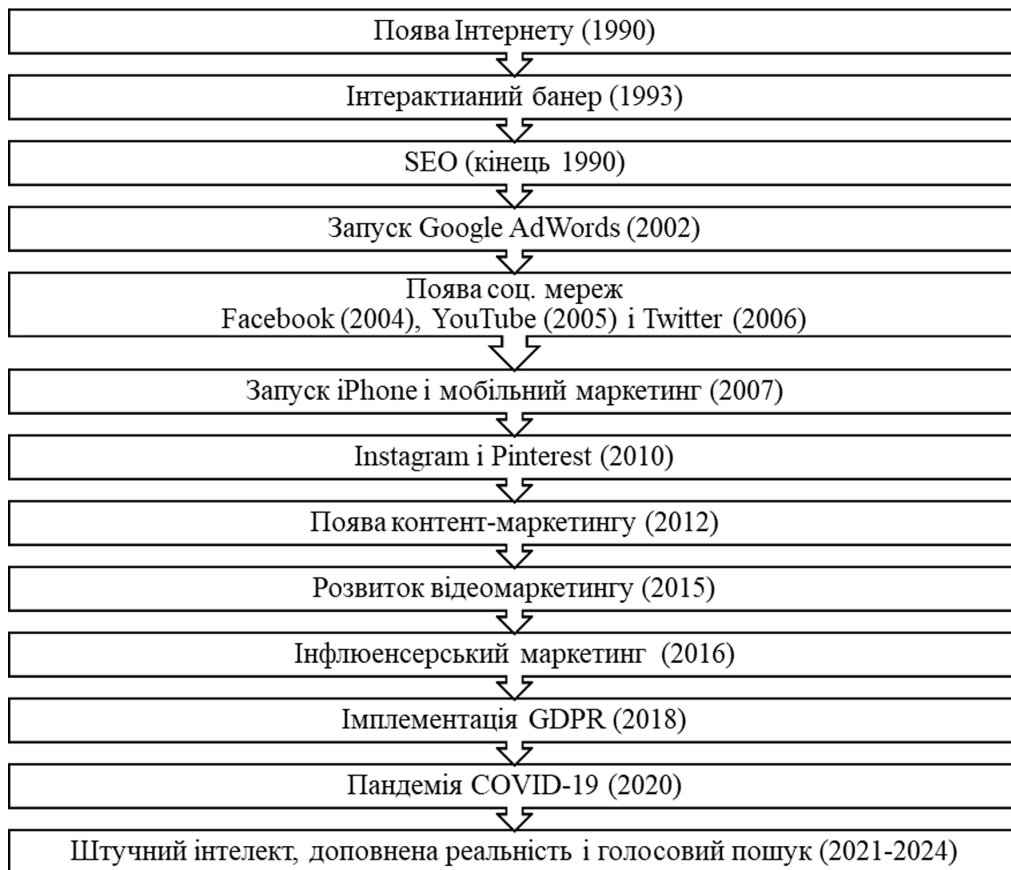


Рис. 1. Еволюцію цифрового маркетингу
Джерело: узагальнено авторами на основі [9]

релевантного контенту для залучення й утримання клієнтів.

2015 — Розвиток відеомаркетингу. Популярність відеоконтенту різко зросла на таких платформах, як YouTube, Facebook та Instagram. Прямі трансляції та короткі відео стали потужними інструментами для маркетологів.

2016 — Зростання інфлюенсерського маркетингу. Інфлюенсерський маркетинг набув популярності, оскільки бренди почали співпрацювати з людьми, які мають велику кількість підписників у соціальних мережах, для просування своїх продуктів.

2018 — Імплементация GDPR. Загальний регламент захисту даних (GDPR) у Європейському Союзі підвищив важливість конфіденційності даних, впливаючи на те, як маркетологи обробляють і використовують дані споживачів.

2020 — Вплив COVID-19. Пандемія COVID-19 прискорила перехід на цифрові канали, оскільки люди проводили більше часу в Інтернеті. Електронна комерція, віртуальні події та онлайн-реклама стали вирішальними для бізнесу.

2021–2024 — Продовження інновацій: Нові технології, такі як штучний інтелект, доповнена реальність і голосовий пошук, продовжували формувати стратегії цифрового маркетингу. Персоналізація та клієнтський досвід отримали подальший акцент.

Еволюцію цифрового маркетингу також суттєво вплинула на індустрію моди. З появою соціальних медіа та інтернет-магазинів модним брендам довелося адаптувати свої маркетингові стратегії, щоб задовольнити потреби своїх клієнтів у епоху цифрових технологій.

Тепер дослідимо динамічний зв'язок між цифровим маркетингом і індустрією одягу та його наслідки для майбутнього роздрібною торгівлі одягом.

Індустрія моди, яка традиційно покладається на елітні фізичні вітрини та розвороти глянцевого журналізму, зазнала революції з появою цифрового маркетингу. Ця трансформація почалася на початку 2000-х років, коли Інтернет став доступнішим. Спочатку бренди класу «люкс» не рішуче переходили на цифрові платформи, побоюючись розмивання ексклюзивності та привабливості розкоші. Однак потенціал охоплення ширшої аудиторії та зростання популярності онлайн-покупок поступово змінили це сприйняття.

Інтеграція платформ електронної комерції стала ключовим моментом для індустрії моди. Це дозволило брендам вийти за межі географії, пропонуючи продукти глобальній аудиторії. Ця цифрова експансія мала на меті не лише охопити більше клієнтів; це було відкриття світу моди для ширшої та різноманітнішої аудиторії. Зручність онлайн-покупок у поєднанні з можливістю перегляду широ-

кого асортименту товарів значно змінила поведінку споживачів [2, с. 30].

Поява платформ соціальних мереж ще більше прискорила розвиток цифрового маркетингу. Модні бренди почали використовувати такі платформи, як Facebook та Instagram, не лише для просування, а й для спілкування зі своїми споживачами. У цю епоху з'явився розвиток візуального контакту, де бренди могли демонструвати свої колекції, ділитися інформацією про бренд та безпосередньо спілкуватися зі своєю аудиторією [1, с. 65].

З розвитком цифрового маркетингу в моді стало зрозуміло, що традиційний універсальний підхід більше не є ефективним. Бренди почали приймати більш цілеспрямовані, персоналізовані маркетингові стратегії. Використання аналітики даних дозволило їм краще зрозуміти вподобання споживачів, що призвело до більш адаптованих маркетингових зусиль. Ця зміна ознаменувала перехід від широкої, загальної реклами до більш цілеспрямованої, персоналізованої комунікації, залучаючи споживачів більш значущим і ефективним способом.

Цифрова епоха загострила відчуття невідкладності та швидкоплинності в моді, викликані самою природою технологій, що забезпечують простоту доступу до інформації та практично миттєвість її отримання. Поширення інтернету та соціальних медіа-платформ сприяли розвитку онлайн-торгівлі та дали можливість модним брендам досягти ширшої аудиторії. Онлайн-магазини, соціальні медіа та впливові особи у світі моди та культури стали важливими каналами просування та продажу модної продукції.

Електронна комерція під час пандемії повністю перетворила ринок споживання модного продукту. Ринок електронної комерції став одним із засобів виживання індустрії моди в умовах локдауну, а після його закінчення утвердився в статусі рівноцінного конкурента традиційному ринку збуту, володіючи при цьому рядом конкурентних переваг — відсутністю необхідності оренди приміщення під бутіки та найму відповідного персоналу, можливостями досту-

пу до асортименту будь-якої точки земної кулі, миттєвої оплати та зручної для споживача доставки [8].

Не можна переоцінити вплив на ринок споживання одягу соціальних мереж Facebook, Instagram, TikTok та ін., використання яких стало важливою частиною повсякденного життя людини у зв'язку з масовим поширенням смартфонів, які мають доступ до мережі Інтернет та вбудовану камеру. Це відбулося на свободі доступу до інформації, швидкості зміни модних трендів, а також зумовило роль інфлюенсера як персони, здатної вплинути на смаки та переваги величезної кількості передплатників. Модний тренд, спонтанно сформований у просторі соцмереж популярними особистостями, може в результаті перекочувати на світові подіуми, і в цьому полягають вражаючі можливості зворотного зв'язку споживача та бренду. У результаті в діалозі моди і споживача саме споживач починає грати провідну роль, і актуальні дані про його переваги набувають особливої цінності. Як стверджує видання Harper's Bazaar: «Модні бренди повністю занурені в онлайн-спілкування і тепер реагують на потреби своїх клієнтів у режимі реального часу. Завдяки технологіям мода може стати ще більш чуйною до соціальних змін та настроїв» [4].

Соціальні мережі — чудовий спосіб просування модних брендів, особливо якщо ці бренди продають товари через інтернет. Споживач робить замовлення на тому майданчику, на якому йому зручно зробити покупку в даний момент. Якщо в 2021–2022 основними каналами продажів в e-commerce були маркетплейси та власні інтернет-магазини, то в 2023 до них приєднуються соцмережі, месенджери, сайти оголошень.

Згідно з прогнозами Statista, світовий дохід e-fashion зросте з 821 мільярда доларів у 2023 році до 1,222 мільярда доларів у 2027 році (рис. 2). Це зумовлене постійним зростанням новітніх технологій та зростанням кількості інтернет-магазинів та маркетплейсів модного одягу.

В результаті онлайн-торгівля товарами модної індустрії стала однією з найпопулярніших категорій



Рис. 2. Ринкова вартість модної електронної комерції у всьому світі з 2023 по 2027 рік
Джерело: узагальнено авторами на основі даних даними Statista [6]

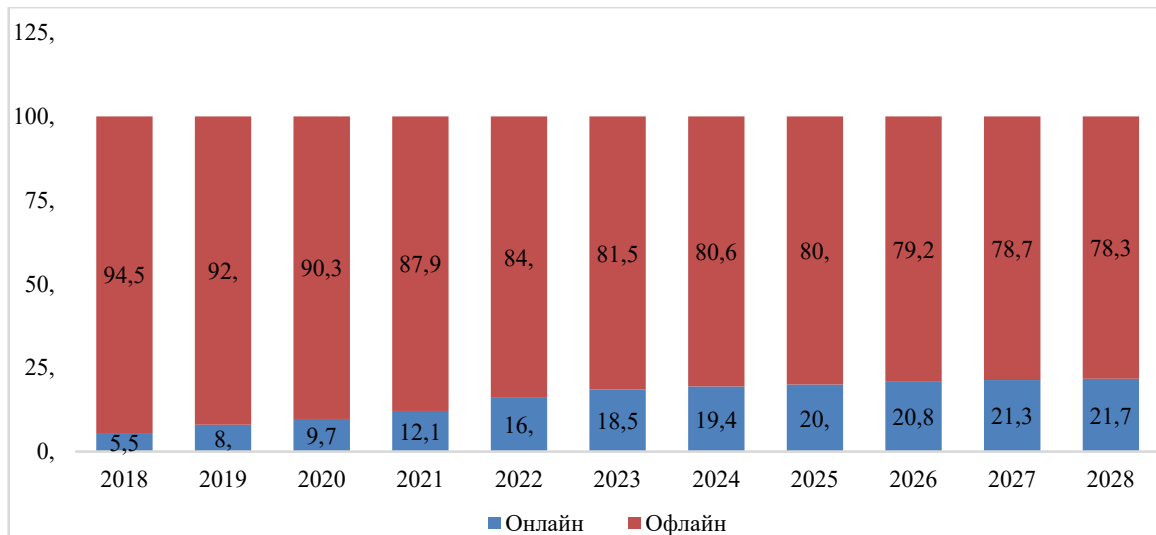


Рис. 3. Зростання частки онлайн-покупок у сфері одягу та взуття
Джерело: узагальнено авторами на основі даних даними Statista [4]

товарів на маркетплейсах. Наприклад, на маркетплейсі Ozon лише за перші 6 місяців асортимент продукції fashion-індустрії розширився у 7 разів, а кількість продавців зросла у 4 рази. За даними онлайн-опитування, 60% користувачів купують одяг та взуття у всіх доступних каналах продажів, 18% — тільки на маркетплейсах, 10% — тільки в офлайн-магазинах, 8% — тільки в інтернет-магазинах. Як вибрати нішу та платформу для запуску маркетплейсу з продажу одягу.

Розглянемо на рис. 3. статистику онлайн-покупок у сфері одягу та взуття за 2018–2028 рр.

Згідно зі звітом Statista, очікується, що до 2025 року 20% всіх онлайн-покупок одягу та взуття відбуватимуться у соцмережах. У той же час, мільйони (25–40 років) і покоління Zet (18–24 роки) будуть найактивнішими клієнтами соціальної комерції, здійснюючи 62% всіх покупок [4].

Також, розвиток таких платформ, як Instagram і TikTok, підкреслив важливість візуального та відеоконтенту в модному маркетингу. Ці платформи ідеально підходять для демонстрації модних продуктів і тенденцій, оскільки вони дозволяють брендам створювати візуально привабливий контент, який резонує з їх аудиторією. Зокрема, відеоконтент стає все більш важливим, оскільки він пропонує динамічний спосіб демонстрації продуктів і розповіді історій брендів.

Електронний маркетинг залишається наріжним каменем у цифровій стратегії модних брендів. Незважаючи на розвиток соціальних мереж та інших цифрових каналів, маркетинг електронною поштою пропонує унікальну можливість розвивати прямі особисті стосунки з клієнтами. Модні бренди використовують електронну пошту, щоб повідомляти про нові колекції, спеціальні акції та ексклюзивний вміст. Цей прямий зв'язок є цінним для формуван-

ня лояльності до бренду та заохочення повторних покупок [12].

Сервіс email-розсилок Mindbox спільно Out of Cloud провели дослідження про вплив розсилок на виручку fashion-компаній у 2023 році.

У ході аналізу було вивчено 746 мільйонів розсилок 33 компаній, що представляють локальні та федеральні fashion-бренди.

Ось деякі результати:

- email-розсилки принесли компаніям від 7 до 18% виторгу протягом року;
- конверсія розсилок великих компаній була вищою у 6 разів, ніж середніх і 9,5 разів, ніж у малих;
- показник конверсії на замовлення тригерних розсилок вище 3,5 разу, а open rate і click rate — 2 разу.

Таким чином, електронний маркетинг залишається потужним маркетинговим каналом для модних брендів, оскільки допомагає збільшити конверсію та середній чек покупців. Надсилання правильних листів у правильний час і з правильною метою дасть бренду лояльних клієнтів у довгостроковій перспективі.

Сегментація та персоналізація є ключовими елементами успішного електронного маркетингу в моді. Бренди сегментують свої списки адрес електронної пошти на основі різних критеріїв, таких як попередні покупки, історія веб-перегляду та демографічна інформація. Це дозволяє їм надсилати цільовий релевантний вміст різним сегментам своєї аудиторії. Персоналізовані електронні листи, які можуть містити рекомендації щодо продуктів на основі попередніх покупок або персоналізованих пропозицій, мають вищі показники взаємодії, ніж звичайні масові електронні листи [6].

Цифрова реклама зазнала значних змін із еволюцією цифрового маркетингу в індустрії моди.

Рання цифрова реклама була переважно банерною рекламою, що відображалася на веб-сайтах. Однак у міру розвитку рекламних технологій змінилися й стратегії модних брендів. Сьогодні цифрова реклама включає різноманітні формати, такі як нативна реклама, відеореклама та спонсорований вміст.

Нативна реклама стала особливо популярною, оскільки дозволяє брендам просувати свої продукти менш нав'язливим способом і більш інтегрованим у взаємодію з користувачем. Наприклад, модний бренд може спонсорувати публікацію в блозі або відео, яке відповідає інтересам цільової аудиторії, непомітно рекламуючи свої продукти в межах вмісту. Цей тип реклами є ефективним, оскільки він менше схожий на традиційну рекламу, а більше схожий на цінний вміст [4, с. 88].

Відеореклама є ще одним потужним інструментом цифрового маркетингу. Відеореклама може бути дуже привабливою та особливо ефективною на платформах соціальних мереж, де користувачі звикли споживати відеовміст. Модні бренди використовують відеорекламу, щоб продемонструвати свою продукцію в дії, розповісти історію бренду та підключитися до аудиторії на емоційному рівні [9].

Модні бренди публікують свої відео через YouTube, Instagram Reels і TikTok, оскільки всі ці платформи допомагають репостити відео та спілкуватися з аудиторією захоплюючим і творчим способом.

Ремаркетинг — це одна стратегія, яка набула популярності в цифровій рекламі. Це включає в себе націлювання оголошень на користувачів, які раніше взаємодіяли з брендом, наприклад відвідували їхній веб-сайт або додавали товари до свого кошика для покупок. Оголошення ремаркетингу служать цим користувачам як нагадування, заохочуючи їх завершити покупку або повторно залучити бренд [6, с. 22].

Штучний інтелект (AI) і машинне навчання знаходяться в авангарді цієї технологічної революції в модному маркетингу. Ці технології використовуються для прогнозування тенденцій, автоматизації та персоналізації взаємодії з клієнтами та оптимізації управління запасами. Наприклад, штучний інтелект може аналізувати дані про минулі покупки, щоб передбачити майбутні моделі покупок, допомагаючи брендам зберігати продукти, які з більшою ймовірністю будуть продаватися. Це не тільки покращує взаємодію з клієнтами, але й підвищує ефективність роботи [5].

Іншою популярною стратегією цифрового маркетингу для модних брендів є використання контенту, створеного користувачами (UGC). Залучення клієнтів шляхом обміну фотографіями та опису свого досвіду використання продуктів бренду сприяє розвитку справжніх стосунків із клієнтами. Таким чином, UGC діє як форма соціального впливу, направляючи потенційних споживачів у прийнятті рішень про покупку та створюючи довіру до бренду [3, с. 508].

Інтернет-магазини продовжують удосконалюватися на основі елегантних інновацій, таких як віртуальні примірки та доповнена реальність (AR). Це дає клієнтам змогу побачити, як на них виглядатимуть продукти, не відвідуючи звичайний магазин. Впровадження доповненої реальності в цифровий маркетинговий комплекс модних брендів суттєво допоможе знизити віддачу та підвищити рівень задоволеності клієнтів.

Тим не менш, важливо визнати, що цифровий маркетинг приносить свій набір можливостей і загроз для модних брендів. У цифровій сфері брендам важливо бути гнучкими, оскільки зміни відбуваються набагато швидше. Крім того, через активне використання цифрового маркетингу привернути увагу споживачів може бути складно.

Таким чином, розглянемо виклики та можливості цифрового маркетингу в індустрії моди [7]:

- 1) Цифрове рекламне середовище насичене та різноманітне, постійно змінюється та впроваджує новинки. Модні бренди вимагають правильного вибору платформ, форматів і аудиторії для досягнення належного впливу. Якщо рекламні бюджети вичерпано, а кампанії не дають очікуваного результату, вам може допомогти співпраця з професіоналами цифрового маркетингу.
- 2) Вимірювання успіху цифрових маркетингових зусиль може бути складним через безліч доступних показників і точок даних. Модні бренди повинні встановити чіткі цілі та використовувати інструменти аналітики для відстеження ефективності, оптимізації стратегій і демонстрації рентабельності інвестицій (ROI).

Цифровий маркетинг для індустрії моди має світле майбутнє, оскільки вдосконалення технологій і зміни в поведінці споживачів все ще відбуваються. Такими важливими тенденціями, за якими слід уважно стежити для подальшого розвитку, є штучний інтелект для персоналізації, соціальна комерція та стійкий, етичний маркетинг у моді.

Штучний інтелект і персоналізація й надалі матиме вплив і актуальність у майбутньому цифрового маркетингу в моді. Методи штучного інтелекту також можуть бути застосовані до великих наборів даних, щоб визначити моделі споживання та забезпечити дуже точний досвід. Така персоналізація може допомогти підвищити лояльність клієнтів і підтвердити цінність клієнта для бренду.

Соціальна комерція і надалі буде швидко розвиватися, так як все більше споживачів приймають рішення про покупку на сайтах соціальних мереж. Досліджуючи соціальну комерцію, модні бренди мають шанс відкрити нові джерела доходу та розширити свою клієнтську базу [13, с. 182].

З підвищенням обізнаності про екологічність та етичні практики споживання компанії в індустрії моди прийняли цю тенденцію та включили її до своєї маркетингової стратегії. Цифровий маркетинг

дає бренду можливість підтвердити свою турботу про захист навколишнього середовища, споживача та спільноти, що робить їх надійними та лояльними.

Отже, індустрія моди, відома своєю креативністю та інноваціями, має хороші можливості, щоб і надалі залишатися лідером у цифровому маркетингу. Застосовуючи нові технології, дотримуючись уподобань споживачів, екологічних і етичних практик, модні бренди можуть створювати значущі зв'язки зі споживачами та процвітати в епоху цифрових технологій.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Цифровий маркетинг здійснив революцію в індустрії моди багатьма способами, підштовхнувши її вперед і змінивши спосіб взаємодії брендів зі споживачами. Соціальні медіа, мобільні додатки та інші цифрові компоненти приносять низку потенційних переваг для розвитку та продажів модних брендів.

Цифровий маркетинг дозволяє гармонізувати контент бренду на всіх каналах, об'єднати дані, що надходять із різних підрозділів компанії, що дозволяє значно автоматизувати маркетинг та приймати обґрунтовані маркетингові рішення; максимально використовувати аналітичні моделі для розподілу бюджету; посилити персоналізацію кожного клієнта; кількісно оцінювати цінність кожного маркетингового заходу.

В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на вивченні сучасних інструментів цифрового маркетингу, зокрема у сферах ШІ, машинного навчання та технологій занурення. Персоналізація та взаємодія з клієнтами залишатимуться в центрі уваги, а бренди модних компаній будуть і надалі використовувати інструменти цифрового маркетингу, щоб задовольнити потреби цільового ринку.

Література

1. Гардабхадзе І. А. Особливості маркетингових комунікацій індустрії моди у сфері дизайну одягу. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 2. С. 64–77.
2. Гриценко С. І. Цифровий маркетинг — нова парадигма розвитку освітніх кластерів в умовах глобалізації. *Вісник економічної науки України*. 2016. № 1(30). С. 29–31.
3. Кім К. Дж., Кім Е. Й. Тенденції маркетингу моди в соціальних медіа та управління модою в сфері сталого розвитку. *Журнал бізнес-досліджень*. 2020. № 117. С. 508–509.
4. Online channel most likely to be used to purchase clothing and fashion worldwide in 2022. *Statista*. URL: <https://www.statista.com/statistics/1341690/online-channels-for-fashion-purchases/> (дата звернення: 22.07.2024).
5. Опікунова Н. В., Тимофєєва О. А. Ефективні маркетингові інструменти продажу послуг. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 61. doi: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i61.127819>.
6. Fashion e-commerce market value worldwide from 2023 to 2030. *Statista*. URL: <https://www.statista.com/statistics/1298198/market-value-fashion-ecommerce-global/> (дата звернення: 22.07.2024).
7. Рубан В. В. Цифровий маркетинг: роль та особливості використання. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. Вип. 2(2). С. 20–25.
8. Савицька Н. Л. Маркетинг у соціальних мережах: стратегії та інструменти на ринку B2C. *Маркетинг і цифрові технології*. 2017. Том 1, № 1. С. 20–33.
9. Сібрук В. Сібрук А. Еволюція цифрового маркетингу: основні аспекти та сучасний стан. *Економіка та суспільство*. 2023. № (49). doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-3>.
10. Яцюк Д. В. Цифровий маркетинг: майбутнє маркетингових комунікацій в брендингу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 7. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/7_2015/16.pdf (дата звернення: 06.07.2024).
11. What is Digital Marketing? *American Marketing Association*. URL: <https://www.ama.org/pages/what-is-digital-marketing/> (дата звернення: 06.07.2024).
12. Gazzola P., Pavione E., Pezzetti R., Grechi D. Trends in the fashion industry. The perception of sustainability and circular economy: A gender/generation quantitative approach. *Sustainability*. 2020. 12(7). doi: <https://doi.org/10.3390/su12072809>.
13. Kretschmer M. A. Design perspective on sustainable innovation. O. Gassmaan, F. Schweitzer (Eds.). *Management of the fuzzy front end of innovation*. 2013. P. 179–191.
14. Pal R., Jayarathne A. Digitalization in the textiles and clothing sector. *The Digital Supply Chain*. 2022. Ch. 15. P. 255–271. doi: <https://doi.org/10.1016/B978-0-323-91614-1.00015-0>.
15. *The IDM — The Institute of direct and digital marketing*. URL: <https://www.theidm.com/> (дата звернення: 22.07.2024).

References

1. Hardabkhadze, I. A. (2012). Osoblyvosti marketynhovykh komunikatsii industrii mody u sferi dyzainu odiahu [Features of marketing communications of the fashion industry in the eld of clothing design]. *Marketynh i menedzhment innovatsii — Marketing and innovation management*, 64–77 [in Ukrainian].

2. Hrytsenko, S. I. (2016). Tsyfrovyi marketynh — nova paradyhma rozvytku osvitynih klasteriv v umovakh hlobalizatsiyi [Digital marketing is a new paradigm for the development of educational clusters in the context of globalization]. *Visnyk ekonomichnoyi nauky Ukrainy — Bulletin of Economic Science of Ukraine*, 1(30), 29–31 [in Ukrainian].
3. Kim, K. J., & Kim, E. Y. (2020). Fashion marketing trends in social media and sustainability fashion management. *Journal of Business Research*, 117, 508–509.
4. Online channel most likely to be used to purchase clothing and fashion worldwide in 2022. *Statista*. Retrieved from <https://www.statista.com/statistics/1341690/online-channels-for-fashion-purchases/>.
5. Opekunova, N. V., & Tymofeeva, E. A. (2018). Efektyvni marketynhovi instrumenty prodazhu posluh [Efficient marketing tools for sales services]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, 61. doi: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i61.127819>.
6. Fashion e-commerce market value worldwide from 2023 to 2030. *Statista*. Retrieved from <https://www.statista.com/statistics/1298198/market-value-fashion-ecommerce-global/>.
7. Ruban, V. V. (2017). Tsyfrovyi marketynh: rol ta osoblyvosti vykorystannya [Digital marketing: the role and features of use]. *Ekonomichnyy visnyk Zaporiz'koyi derzhavnoyi inzhenernoyi akademiyi — Economic Bulletin of the Zaporozhye State Engineering Academy*, 2(2), 20–25 [in Ukrainian].
8. Savytska, N. L. (2017). Marketynh u sotsialnykh merezhakh: stratehii ta instrumenty na rynku V2S [Social media marketing: strategies and tools in the B2C market]. *Marketynh i tsyfrovi tekhnolohii*, 1 (1), 20–33 [in Ukrainian].
9. Sibruk, V., & Sibruk, A. (2023). Evoliutsiia tsyfrovoho marketynhu: osnovni aspekty ta suchasnyi stan [Evolution of holistic marketing: main aspects and current state]. *Economy and Society*, (49). doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-3> [in Ukrainian].
10. Yatsyuk, D. V. (2015). Tsyfrovyi marketynh: maybutnye marketynhovykh komunikatsiy v brendynhu [Digital marketing: the future of marketing communications in branding]. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid — Investments: practice and experience*. Retrieved from http://www.investplan.com.ua/pdf/7_2015/16.pdf [in Ukrainian].
11. What is Digital Marketing? (2022). *American Marketing Association*. Retrieved from <https://www.ama.org/pages/what-is-digital-marketing>.
12. Gazzola, P., Pavione, E., Pezzetti, R., & Grechi, D. (2020). Trends in the fashion industry. The perception of sustainability and circular economy: A gender/generation quantitative approach. *Sustainability*, 12(7), Article 2809. doi: <https://doi.org/10.3390/su12072809>.
13. Kretschmer, M. (2013). A design perspective on sustainable innovation. O. Gassmaan, & F. Schweitzer (Eds.). *Management of the fuzzy front end of innovation* (pp. 179–191). Springer.
14. Pal, R., & Jayarathne, A. (2022). Digitalization in the textiles and clothing sector. *The Digital Supply Chain*, 15, 255–271. doi: <https://doi.org/10.1016/B978-0-323-91614-1.00015-0>.
15. *The IDM — The Institute of direct and digital marketing*. Retrieved from <https://www.theidm.com/>.

УДК 338.512

Суворова Світлана Геннадіївна

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки та соціальних дисциплін
Пенітенціарна академія України

Suvorova Svitlana

PhD in Economy, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Economics and Social Sciences
Penitentiary Academy of Ukraine
ORCID: 0000-0001-7089-2524

Рассоха Інна Володимирівна

кандидат фізико-математичних наук,
доцент кафедри вищої та прикладної математики
НУ «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

Rassokha Inna

PhD in Physical and Mathematical Sciences,
Associate Professor of the Department of Higher and Applied Mathematics
National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic»
ORCID: 0000-0001-7681-5124

Набока Руслан Миколайович

кандидат економічних наук, доцент,
завідувач кафедри менеджменту, маркетингу і туризму
Херсонський національний технічний університет

Naboka Ruslan

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Head of Department of Management, Marketing and Tourism
Kherson National Technical University
ORCID: 0000-0002-3417-8216

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-7-10146

**КЛЮЧОВІ АСПЕКТИ ЗАСТОСУВАННЯ
КОРЕЛЯЦІЙНО-РЕГРЕСІЙНОГО АНАЛІЗУ ДЛЯ
ПРОВЕДЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ**

**KEY ASPECTS OF APPLYING
CORRELATION-REGRESSION ANALYSIS
FOR MARKETING RESEARCH**

Анотація. Вступ. Стаття присвячена актуальним питанням застосування кореляційного та регресійного аналізу у сфері маркетингу. У сучасних умовах динамічного розвитку ринкових відносин та зростання конкуренції, маркетингові дослідження стають невід'ємною складовою успішної діяльності підприємств. Кореляційно-регресійний аналіз дозволяє виявляти приховані закономірності та тенденції, що сприяє оптимізації маркетингових стратегій, підвищенню ефективності рекламних кампаній та покращенню задоволеності споживачів. Дослідження та впровадження цього методу у практику маркетингових досліджень надає можливість компаніям адаптуватися до змін на ринку та приймати більш точні управлінські рішення, що, у свою чергу, забезпечує їх конкурентоспроможність та сталий розвиток.

Метою роботи є оцінка ефективності цього методу у визначенні маркетингових тенденцій і прийнятті обґрунтованих рішень.

Матеріали і методи. У статті розглядаються методи кореляційного та регресійного аналізу, що застосовуються у сфері маркетингу для оцінки взаємозв'язків між різними маркетинговими змінними та їх впливом на результати маркетингових кампаній.

Результати. Досліджено ключові аспекти застосування кореляційно-регресійного аналізу для проведення маркетингових досліджень. В рамках дослідження визначено основні проблеми використання кореляційного та регресійного методів аналізу в маркетингу, оцінено сучасні тенденції та інновації у їх застосуванні, а також виявлено потенційні напрями для подальшого розвитку. З використанням моделі класичної лінійної множинної регресії автори дослідили сильний лінійний зв'язок між змінними. Це було підтверджено високими значеннями коефіцієнта множинної кореляції ($R = 0,973$) та коефіцієнта детермінації ($R^2 = 0,947$). Було також проаналізовано скориговане значення R^2 (0,761), що демонструє можливість узагальнення моделі з вибірки на всю цільову сукупність. Наведено результати емпіричного дослідження, яке демонструє практичну цінність цих методів для оцінки ефективності маркетингових заходів.

Перспективи. Отримані результати можуть бути використані маркетологами та дослідниками для отримання нових інсайтів та для розробки аналітичних підходів.

Ключові слова: статистичний аналіз, математична модель, лінійна множинна регресія, маркетингові стратегії, економічні умови, предиктори, маркетингові дослідження.

Summary. Introduction. The article is devoted to topical issues of the application of correlation and regression analysis in the field of marketing. In modern conditions of dynamic development of market relations and growing competition, marketing research is becoming an integral part of the successful activity of enterprises. Correlation-regression analysis allows you to identify hidden patterns and trends, which helps to optimize marketing strategies, increase the effectiveness of advertising campaigns, and improve consumer satisfaction. Research and implementation of this method in the practice of marketing research not only enables companies to adapt to changes in the market but also reassures them of their ability to make more accurate management decisions, ensuring their competitiveness and sustainable development.

Purpose. The work aims to evaluate this method's effectiveness in determining marketing trends and making informed decisions.

Materials and methods. The article examines correlation and regression analysis methods used in marketing to assess the relationships between various marketing variables and their impact on marketing campaign results.

Results. The critical aspects of applying correlation-regression analysis for marketing research are studied. Within the framework of the study, the main problems of using correlation and regression analysis methods in marketing were identified, current trends and innovations in their application were evaluated, and potential directions for further development were identified. Using a classical linear multiple regression model, the authors investigated the strong linear relationship between the variables. This was confirmed by the high values of the coefficient of multiple correlation ($R = 0.973$) and the coefficient of determination ($R^2 = 0.947$). The adjusted R^2 value (0.761) was also analyzed, demonstrating the model's generalizability from the sample to the target population. An empirical study's results were given, demonstrating the practical value of these methods for evaluating the effectiveness of marketing activities.

Prospects. The obtained results can be used by marketers and researchers to obtain new insights and to develop analytical approaches. Your role in further developing the field is crucial, and your contributions will be integral to the process.

Key words: statistical analysis, mathematical model, linear multiple regression, marketing strategies, economic conditions, predictors, marketing research.

Постановка проблеми. У сучасних умовах ринкової конкуренції та зростаючої складності маркетингових середовищ ефективно прийняття рішень базується на глибокому розумінні взаємозв'язків між різними маркетинговими змінними. Кореляційно-регресійний аналіз є потужним інструментом, що дозволяє не лише виявляти ці взаємозв'язки, але й прогнозувати поведінку споживачів, оцінювати ефективність маркетингових кампаній та оптимізувати ресурси. Проте, попри широке застосування цього методу, існує низка невирішених проблем, які обмежують його ефективність у маркетингових дослідженнях. Складність та багатофакторність сучасного маркетингового середовища створюють виклики для точного моделювання та прогнозування. Вплив багатьох змінних, таких як соціальні медіа, економічні умови та культурні фактори, важко врахувати в одній моделі. Дані, що використовуються для кореляційно-регресійного аналізу, часто можуть бути неповними, неточними або застарілими. Це ускладнює процес аналізу та може призводити до хибних висновків.

Інтерпретація результатів аналізу також залишається складним завданням для маркетологів, які не мають глибоких знань у статистиці, що підкреслює потребу в розробці інтуїтивно зрозумілих інструментів та навчальних програм. Крім того, етичні аспекти збору та використання даних у маркетингових дослідженнях викликають занепокоєння, особливо у зв'язку зі зростаючими обсягами персональних даних. Розробка та впровадження етичних стандартів є необхідною для забезпечення приватності та безпеки інформації. Тому актуальним є дослідження можливостей та обмежень кореляційно-регресійного аналізу у сфері маркетингу, виявлення ключових проблем та пропозиція шляхів їх подолання. Це допоможе маркетологам та дослідникам краще розуміти взаємозв'язки між маркетинговими змінними та покращити свої аналітичні підходи для прийняття обґрунтованих рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

У багатьох літературних джерелах автори досліджують перспективи застосування статистичних методів для узагальнення результатів маркетингових дослі-

джень. Вони використовують кореляційно-регресійний аналіз для вивчення взаємозв'язку між маркетинговими комунікаціями та рішенням споживачів купувати екологічно чисті товари, вносячи вклад у розуміння поведінки споживачів у контексті зеленого маркетингу [1, с. 1356]. Джон Х. Болін надає детальний опис методів кореляційного аналізу, зосереджуючись на практичних аспектах використання цих методів у статистичному програмуванні на мові R [2, с. 20]. У розділі «Correlation and Regression» з книги «Quick Guide to IBM® SPSS®: Statistical Analysis With Step-by-Step Examples» представлено покроковий підхід до виконання кореляційного та регресійного аналізу з використанням програмного забезпечення IBM SPSS [3, с. 125]. Дослідження, проведене Адваном та його колегами, зосереджене на використанні аналітики даних у цифровому маркетингу для відстеження ефективності маркетингових кампаній. Використовуючи кореляційно-регресійний аналіз, автори пропонують стратегії покращення результатів маркетингової діяльності [4, с. 567]. Двіведі та Поусі вивчали чинники, що сприяють маркетинговим інноваціям у малих та середніх підприємствах. Їхня робота базується на використанні регресійного аналізу для визначення ключових драйверів інновацій, що допоможе підприємствам впроваджувати ефективні маркетингові стратегії [5, с. 155]. Аміті та його команда досліджували вплив конкуренції та ринку праці на інфляцію, використовуючи макроекономічні моделі. Вони застосовували регресійний аналіз для аналізу складних економічних взаємозв'язків, роблячи значний вклад у макроекономічну теорію та практику [6, с. 72]. Кант у своєму метааналізі дослідив вплив маркетингових інновацій на результати діяльності малих та середніх підприємств. Автор використав регресійний аналіз для прогнозування економічної ситуації, враховуючи модеративний ефект урядової підтримки бізнесу [7, с. 152]. Мерфі та Майорс у своїй роботі «Statistical Power Analysis» описали методи кореляційного та регресійного аналізу, акцентуючи увагу на їхньому значенні для підвищення точності статистичних досліджень [8, с. 92]. Дослідження Олазго присвячене аналізу маркетингових компетенцій, інновацій та їх впливу на конкурентну перевагу малих та середніх підприємств. Використовуючи змішані методи аналізу, автор використовує регресійний аналіз для визначення ключових факторів успіху маркетингових стратегій [9, с. 5]. Рамар у своїй статті застосовує методи множинного регресійного аналізу для прогнозування поведінки споживачів у маркетингу [10, с. 6]. Зважаючи на широкий спектр застосувань кореляційно-регресійного аналізу у сфері маркетингу від аналізу поведінки споживачів до оцінки ефективності маркетингових кампаній та інновацій, можемо підкреслити важливість статистичних методів для отримання важливих даних у сфері маркетингових досліджень та прийняття обґрунтованих рішень [1, с. 1356].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Застосування кореляційно-регресійного аналізу у сфері маркетингу має місце широко застосовується для прогнозування поведінки споживачів. Кореляційно-регресійний аналіз є потужним інструментом у маркетингу, проте існує багато аспектів, які потребують подальшого дослідження і вдосконалення. Однак, існують деякі невирішені питання, які потребують подальшого дослідження. Зважаючи на складність сучасних маркетингових стратегій, існують проблеми щодо моделювання і прогнозування ситуації на ринку [7, с. 152]. Вплив багатьох змінних, таких як соціальні медіа, економічні умови та культурні фактори, може бути складно врахувати в одній моделі. Це призводить до необхідності розвитку більш складних і багатофакторних моделей. Також дані, які використовуються для кореляційно-регресійного аналізу, часто можуть бути неповними або неточними. Споживачі не завжди можуть надавати актуальну інформацію в опитуваннях, або дані можуть бути застарілими. Це ускладнює процес аналізу і може призвести до помилкових висновків. Інтерпретація результатів кореляційно-регресійного аналізу може бути складною для практикуючих маркетологів, які не мають глибоких знань у статистиці [1, с. 1356]. Це підкреслює потребу в розробці інтуїтивно зрозумілих інструментів та навчальних програм, які допоможуть маркетологам ефективно використовувати результати аналізу. Ще одним важливим питанням є етичні аспекти використання даних. Зростання обсягів персональних даних, що збираються для маркетингових досліджень, викликає занепокоєння щодо приватності та безпеки інформації. Важливо розробляти та впроваджувати етичні стандарти для збору і використання даних у маркетингових дослідженнях. Крім того, постійні зміни в поведінці споживачів та ринкових умовах вимагають від маркетологів постійного оновлення своїх моделей і підходів. Тому важливо постійно адаптувати методи аналізу до нових умов.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Ця стаття спрямована на дослідження потенціалу використання кореляційно-регресійного аналізу для підвищення ефективності маркетингових досліджень. Мета роботи полягає в аналізі ефективності застосування кореляційно-регресійного аналізу у визначенні маркетингових стратегій і прийнятті обґрунтованих рішень.

Завданням дослідження буде визначення основних проблем використання кореляційного та регресійного методів аналізу у маркетингових дослідженнях. Дослідження було спрямоване на оцінку сучасних тенденцій та інновацій у використанні кореляційно-регресійного аналізу в маркетингових дослідженнях та на потенційних напрямках їх застосування.

Виклад основного матеріалу дослідження. Основою прийняття рішень є інформація. Вона

формується шляхом аналізу або інтерпретації даних, завдяки чому зібрані необроблені дані набувають цінності [1, с. 1356]. Інструменти, що використовуються для перетворення сирих даних у корисну інформацію, залежать від характеру вихідних даних: якісних або кількісних. Якісні дані, як правило, неструктуровані, і їх збирають за допомогою таких методів, як фокус-групові інтерв'ю, глибинні інтерв'ю та проєктивні техніки. Кількісні дані, навпаки, є вимірюваними та отримуються через опитування, спостереження, експерименти та моделювання. Вимірювання та масштабування є двома основними концепціями для визначення та аналізу кількісних даних. Вимірювання означає присвоєння чисел або інших символів характеристикам об'єктів за певними правилами, тоді як масштабування створює континуум, на якому розташовані вимірювані об'єкти [5, с. 156]. Методи аналізу даних у маркетингових дослідженнях розрізняються за кількома критеріями: тип шкали (метричні чи неметричні), кількість досліджуваних зразків (один, два або більше), взаємозв'язок між зразками (залежні чи незалежні) та кількість використаних змінних (одна, дві або більше). Застосування кореляційно-регресійного аналізу в маркетингу має на меті визначити, як різні маркетингові змінні взаємодіють між собою, та оцінити їхній вплив на поведінку споживачів. Кореляційний аналіз дозволяє виявити ступінь взаємозв'язку між змінними, тоді як регресійний аналіз допомагає прогнозувати значення однієї змінної на основі значень інших [10, с. 6].

Класична модель лінійної множинної регресії відображає лінійний зв'язок між однією залежною змінною і кількома незалежними змінними. Ця модель дозволяє визначити, яким чином зміна незалежних змінних впливає на залежну змінну, та оцінити силу і напрямок цього впливу [10, с. 6].

Загальний вигляд моделі можна представити рівнянням (1):

$$Y = f(X_1, X_2, X_3, \dots, X_k) + \varepsilon = X_1\beta_1 + X_2\beta_2 + \dots + X_k\beta_k + \varepsilon \quad (1)$$

де Y — залежна або пояснювана змінна, а X_j , $\beta_j = 1, k$ — незалежні або пояснювальні змінні. ε — збурення моделі або залишкова змінна.

Модель лінійної множинної регресії використовується для встановлення взаємозв'язків між змінними у маркетингових дослідженнях. Вона дозволяє оцінити вплив кожного окремого фактора на залежну змінну та прогнозувати результати при зміні значень незалежних змінних [7, с. 152].

Регресійна модель ґрунтується на концепції ланцюга створення вартості в рамках теорії маркетингу відносин [1, с. 1357]. Згідно з цією теорією, результати діяльності компанії є наслідком складної взаємодії між специфічними для споживача факторами (які можуть бути спостережуваними або виведеними компанією), що самі по собі виникають внаслідок дій компанії. Одним із таких виведених факторів є задоволеність клієнта [9, с. 5]. Ряд авторів описує задоволеність споживачів певним брендом як досвід, що виникає після споживання цього бренду, і як суб'єктивну оцінку того, наскільки продуктивність бренду відповідає або не відповідає початковим очікуванням споживачів [4, с. 574]. Розглядаючи задоволеність як суб'єктивний процес оцінки (тобто як ментальну різницю між очікуваннями та реальністю), можна припустити, що початкові очікування клієнта щодо пропозиції компанії (які формуються через сприйняття різних аспектів пропозиції) можуть вплинути на витрачену грошову суму. Позитивний або негативний досвід споживання безпосередньо впливає на економічну поведінку клієнта, зокрема на його готовність витратити гроші на продукцію або послуги компанії [7, с. 152]. Кореляційний та регресійний аналізи відіграють важливу роль у маркетингових дослідженнях, оскільки вони дозволяють виявити зв'язки між різними маркетинговими змінними та оцінити їхній вплив на успішність кампаній [8, с. 93]. Кореляційний аналіз допомагає визначити ступінь взаємозв'язку між змінними, що може вказувати на те, які аспекти маркетингових кампаній найбільше впливають на їхню ефективність [4, с. 574]. Регресійний аналіз, своєю чергою, дозволяє не тільки оцінити вплив окремих змінних

Таблиця 1

Результати розрахунків регресійного рівняння впливу маркетингових витрат на продажі

№ п/п	Показник	Коефіцієнт Рівняння регресії	Стандартне відхилення	T критерій	P-значення
1.	Загальні маркетингові витрати, тис. грн	578.6	219.2	2.639	0.010024
2.	Витрати на рекламу, тис. грн	3.84	0.58	6.664	3.4E-09
3.	Знижки та акції, тис. грн	-1.67	0.42	-3.985	0.000151
4.	Витрати на PR, тис. грн	0.78	0.21	3.756	0.000332
5.	Інтернет-маркетинг, тис. грн	15.9	0.92	17.427	1.28E-28
6.	Витрати на експозиції та виставки, тис. грн	77.2	14.0	-5.515	4.38E-07

Джерело: власні обчислення на основі [1; 4; 8]

на залежну змінну, але й прогнозувати результати кампаній при зміні значень незалежних змінних [10, с. 6].

Представимо результати маркетингової діяльності у табл. 1.

Табл. 1 представляє результати регресійного аналізу узагальнених літературних даних [1; 4; 8], де залежною змінною є продажі, а незалежними змінними — різні види маркетингових витрат. Коефіцієнти показують силу і напрямок впливу кожного типу витрат на загальний обсяг продажів.

Статистична оцінка результатів маркетингових досліджень представлена у табл. 3.

Значення множинного коефіцієнта кореляції R (0,973) свідчить про сильну лінійну кореляцію між залежною змінною (MV) і предикторами [6, с. 72]. Дуже важливим є значення коефіцієнта детермінації ($R^2 = 0,947$), який вказує частку дисперсії залежної змінної, що пояснюється варіацією предикторів. Таким чином, 94,7% варіації MV (грошової вартості) пояснюється варіацією предикторів, що є чудовим результатом і має викликати зацікавленість у кожного дослідника. Скориговане значення R^2 (0,761) вказує на можливість узагальнення обчисленої моделі з використаної вибірки на всю цільову аудиторію [9, с. 5]. Це значення має бути якомога ближче до початкового значення R^2 (0,947). Різниця між R^2 і скоригованим R^2 ($0,947 - 0,761 = 0,186$) інтерпретується як додаткова дисперсія (18,6%) [3, с. 125]. Ко-

ефіцієнти моделі були оцінені методом найменших квадратів і представлені у рівнянні (2):

$$\begin{aligned} \widetilde{MV}_i = & -1126,5 + 39,398TS_i + 149,47PQ_i - \\ & -56,16PP_i + 13,725SD_i + 13,725PR_i + \\ & +83,814AS_i - 88,68PRead_i \end{aligned} \quad (2)$$

Значення коефіцієнтів регресії є одним із найважливіших аспектів регресійного аналізу, оскільки вони відповідають за конкретні чинники, що кодуються у рівняннях регресії [10, с. 6]. Їх знак вказує на напрямок зв'язку між залежною змінною та відповідним предиктором, а їх величина — на зміну, яка відбувається в залежній змінній, якщо інші предиктори постійні або виключені з аналізу. Було виявлено зворотні залежності між грошовою оцінкою (MV) і ввічливістю персоналу (PP), а також між грошовою оцінкою і готовністю персоналу вирішувати проблеми клієнтів (PRead) [4, с. 567]. Це означає, що низькі рівні очікувань щодо ввічливості та готовності персоналу асоціюються з високими витратами під час останнього контакту з компанією. Якщо клієнти мають низькі очікування щодо ввічливості та готовності персоналу, це призводить до більших витрат компанії при обслуговуванні цих клієнтів [7, с. 152]. У цьому контексті, два виявлені зворотні зв'язки можуть вказувати на те, що ввічливість і готовність персоналу не мають великого значення в процесі прийняття рішень клієнтом [6, с. 72]. Не можна

Таблиця 2

Описова статистика використаних змінних

Ім'я змінної	Середнє значення (бали від 1 до 10)	Стандартне відхилення	Кількість випадків
Грошова оцінка	7	1010	10
Час перебування у торговій точці (TS)	5,7	1494	10
Якість товару (FQ)	7,5	0,707	10
Ввічливість персоналу (PP)	6,5	1,509	10
Різноманітність магазинів (SD)	5,9	1,912	10
Реагування персоналу на проблеми клієнтів (PR)	6,2	1,398	10
Допоміжні послуги, якими може скористатися клієнти (AS)	7,3	1,16	10
Готовність персоналу допомогти клієнтам (AS)	8,4	1,35	10

Джерело: власні обчислення на основі [1; 4; 8]

Таблиця 3

Результати кореляційного аналізу даних маркетингових досліджень

№ п/п	Показник	Значення	p
1.	Коефіцієнт кореляції (R)	0,973	<0,0005
2.	Коефіцієнт детермінації (R^2)	0,947	<0,0005
3.	Скоригований R^2	0,761	<0,0005
4.	Стандартна помилка оцінки	41,334	<0,0005
5.	Статистика Дурбіна-Вотсона	1,914	<0,0005

Джерело: власні обчислення на основі [1; 4; 8]

виключати можливість, що отримані результати є чисто математичними висновками, які можуть не відображати реальну ситуацію. Це означає, що результати аналізу потребують подальшої перевірки та валідації, щоб підтвердити їх значущість та застосовність у реальних умовах.

Висновки. В роботі представлено огляд наукових праць щодо застосування кореляційного та регресійного аналізів у сфері маркетингу. представлено

результати кореляційного аналізу даних маркетингових досліджень. Приведено приклад застосування лінійного множинного регресійного аналізу в контексті маркетингового дослідження на основі первинних кількісних даних. Розроблено математичну модель регресії та визначено чисельні значення коефіцієнтів регресії. Подальші дослідження будуть спрямовані на застосовність інших методів і моделей багатовимірного кластерного аналізу.

Література

1. Correia E. et al. Analysing the Influence of Green Marketing Communication in Consumers' Green Purchase Behaviour. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 2023. Vol. 20, No. 2. P. 1356. doi: <https://doi.org/10.3390/ijerph20021356>.
2. Bolin J.H. Correlation. *Regression Analysis in R*. Boca Raton, 2022. P. 7–26. doi: <https://doi.org/10.1201/9780429295843-2>.
3. Elliott A.C., Woodward W.A. Correlation and Regression. *Quick Guide to IBM® SPSS®: Statistical Analysis With Step-by-Step Examples*. 2455 Teller Road, Thousand Oaks California 91320, 2020. P. 125–166. doi: <https://doi.org/10.4135/9781071909638.n5>.
4. Adwan A.A. et al. Data analytics in digital marketing for tracking the effectiveness of campaigns and inform strategy. *International Journal of Data and Network Science*. 2023. Vol. 7, No. 2. P. 563–574. doi: <https://doi.org/10.5267/ijdns.2023.3.015>.
5. Dwivedi A., Pawsey N. Examining the drivers of marketing innovation in SMEs. *Journal of Business Research*. 2023. Vol. 155. P. 113409. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113409>.
6. Amity M. et al. Inflation Strikes Back: The Role of Import Competition and the Labor Market. *NBER Macroeconomics Annual*. 2024. Vol. 38. P. 71–131. doi: <https://doi.org/10.1086/729195>.
7. Kant S. Meta Analysis of Marketing Innovation on Firm's Performance of Small & Medium Enterprises with the Moderating effect of Government Support Program: In case of Selected Sub-Cities of Addis Ababa, Ethiopia. *OPSearch: American Journal of Open Research*. 2023. Vol. 2, No. 2. P. 152–164. doi: <https://doi.org/10.58811/opsearch.v2i2.41>.
8. Murphy K., Myers B. Correlation and Regression. *Statistical Power Analysis*. 5th ed. New York, 2023. P. 90–102. doi: <https://doi.org/10.4324/9781003296225-5>.
9. Olazo D.B. Marketing competency, marketing innovation and sustainable competitive advantage of small and medium enterprises (SMEs): a mixed-method analysis. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*. 2022. doi: <https://doi.org/10.1108/apjml-01-2022-0050>.
10. Ramar N. Multiple Regression Analysis Based Consumer Behavior Prediction for Marketing Multiple Regression Analysis Based Consumer Behavior Prediction for Marketing. *Shanlax International Journal of Management*. 2023. Vol. 10, No. 3. P. 1–6. doi: <https://doi.org/10.34293/management.v10i3.5285>.

References

1. Correia, E., Sousa, S., Viseu, C., & Larginho, M. (2023). Analysing the Influence of Green Marketing Communication in Consumers' Green Purchase Behaviour. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(2), 1356. <https://doi.org/10.3390/ijerph20021356>.
2. Bolin, J.H. (2022). Correlation. *Regression Analysis in R* (pp. 7–26). Chapman and Hall/CRC. <https://doi.org/10.1201/9780429295843-2>.
3. Elliott, A.C., & Woodward, W.A. (2020). Correlation and Regression. *Quick Guide to IBM® SPSS®: Statistical Analysis With Step-by-Step Examples* (pp. 125–166). SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781071909638.n5>.
4. Adwan, A.A., Kokash, H., Adwan, R.A., & Khattak, A. (2023). Data analytics in digital marketing for tracking the effectiveness of campaigns and inform strategy. *International Journal of Data and Network Science*, 7(2), 563–574. <https://doi.org/10.5267/ijdns.2023.3.015>.
5. Dwivedi, A., & Pawsey, N. (2023). Examining the drivers of marketing innovation in SMEs. *Journal of Business Research*, 155, 113409. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113409>.
6. Amity, M., Heise, S., Karahan, F., & Şahin, A. (2024). Inflation Strikes Back: The Role of Import Competition and the Labor Market. *NBER Macroeconomics Annual*, 38, 71–131. <https://doi.org/10.1086/729195>.
7. Kant, S. (2023). Meta Analysis of Marketing Innovation on Firm's Performance of Small & Medium Enterprises with the Moderating effect of Government Support Program: In case of Selected Sub-Cities of Addis Ababa, Ethiopia. *OPSearch: American Journal of Open Research*, 2(2), 152–164. <https://doi.org/10.58811/opsearch.v2i2.41>.

8. Murphy, K., & Myers, B. (2023). Correlation and Regression. *Statistical Power Analysis* (pp. 90–102). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003296225-5>.
9. Olazo, D. B. (2022). Marketing competency, marketing innovation and sustainable competitive advantage of small and medium enterprises (SMEs): a mixed-method analysis. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*. <https://doi.org/10.1108/apjml-01-2022-0050>.
10. Ramar, N. (2023). Multiple Regression Analysis Based Consumer Behavior Prediction for Marketing Multiple Regression Analysis Based Consumer Behavior Prediction for Marketing. *Shanlax International Journal of Management*, 10(3), 1–6. <https://doi.org/10.34293/management.v10i3.5285>.

Чепеленко Анжеліка Михайлівна
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу
Державний торговельно-економічний університет

Chepelenko Anzhelika
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Marketing
State University of Trade and Economics
ORCID: 0000-0001-7794-2221

Церковний Сергій Михайлович
аудитор, CAP, DipIFR (ACCA)
ТОВ «N&Taudit»

Tserkovnyy Sergiy
Auditor, CAP, DipIFR (ACCA)
LLC "N&Taudit"

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-7-10149

ОЦІНКА ВАРТОСТІ БРЕНДУ: РЕЙТИНГОВИЙ ПІДХІД

BRAND VALUATION: A RANKING APPROACH

Анотація. Вступ. Питання щодо розуміння поняття «бренд», його характеристик, цінності та вартості стають все більш актуальними як з точки зору маркетингу, так і з точки зору правового забезпечення, економічного розуміння та доцільності брендового підходу, облікових особливостей тощо. Це призводить до необхідності дослідження того, що саме вважається вартістю бренду, як активу; цінністю бренду у розумінні та сприйнятті споживача; які ми маємо можливості оцінити цінність й вартість бренду одночасно та чи є можливість моделювання та прогнозування збільшення цінності та вартості бренду у майбутньому. У зв'язку з таким баченням, постає необхідність дослідження основних методів та методологій оцінки вартості бренду, як активу, за рейтинговим підходом; оцінки цінності бренду за преміальним методом та методом фактору лояльності та оцінки вартості й цінності бренду на основі комплексної та всебічної перспективи.

Мета. Метою представленого дослідження є аналіз найбільш відомих та застосованих методів та методологій щодо оцінки вартості бренду, як активу, за рейтинговим підходом.

Матеріали і методи. У дослідженні використано аналітичні звіти підрозділу Interbrand глобальної холдингової компанії з медіа, маркетингу та корпоративних комунікацій Omnicom Group Inc., спеціалізованої консалтингової компанії Brand Finance, світового лідера у сфері маркетингових досліджень, консалтингу та аналітики Kantar Group й працях відомих авторів, дослідження яких є основою для розуміння та вимірювання вартості й цінності бренду.

В процесі здійснення дослідження було використано наукові методи теоретичного узагальнення та групування (для систематизації методів, методологій, рейтингових оцінок вартості брендів та їх аналізу); формалізації, аналізу та синтезу (для інтерпретації аналітичних матеріалів); логічного узагальнення результатів (формулювання висновків).

Результати. У науковій статті розглянуто питання щодо оцінки вартості бренду за рейтинговим підходом та доведено, що вимірювання вартості брендів з кожним роком стає все більш дискусійним та полягає в тому, що бренди все частіше визнаються як актив, а їх вартість включається в баланси компаній.

Проведене дослідження свідчить про те, що для суб'єктів бізнесу не так важливо, який рейтинг найкращих брендів є правильним, важливо обирати методологією, яка є найбільш доцільною для конкретного бізнесу у заданий проміжок часу з подальшим відстеженням зміни вартості бренду та порівняннях між брендами.

Перспективи. В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на аналізі та особливостях застосування вимог стандартів ISO 10668: Brand Valuation та ISO 20671: Brand Evaluation щодо оцінки вартості бренду та їх кореляції

з Міжнародними стандартами фінансового обліку, що надасть можливість з'ясувати силу бренду як нематеріального активу, коректність оцінки вартості бренду, відмінності у вартості бренду при його продажу та наслідки зміни такої вартості.

Ключові слова: бренд, вартість бренду, цінність бренду, сила бренду, оцінка вартості бренду, лояльність, актив, конкурентоспроможність бренду.

Summary. Introduction. The issue of understanding the concept of “brand”, its characteristics, value and cost is becoming increasingly relevant both in terms of marketing and legal support, economic understanding and feasibility of the brand approach, accounting features, etc. This is necessary before the need to investigate what exactly is the value of a brand as an asset; the value of a brand in the understanding and perception of the consumer; that we have the ability to assess the value and value of a brand simultaneously and whether it is possible to model and forecast the growth of brand value and value in the future. With this vision in mind, it becomes imperative to learn the basic methods and methodology of brand valuation using the rating approach; brand valuation using the premium and loyalty factor methods; and brand valuation using a comprehensive and holistic perspective.

Purpose. The purpose of the presented study is to analyse the most well-known and applied methods and methodologies for assessing the value of a brand as an asset using the rating approach.

Materials and methods. The study uses analytical reports of the Interbrand division of Omnicom Group Inc. a global holding company for media, marketing and corporate communications, a specialised consulting company Brand Finance, the world leader in marketing research, consulting and analytics Kantar Group, and works of well-known authors whose research is the basis for understanding and measuring the value of a brand.

In the course of the research, the following scientific methods were used: theoretical generalisation and grouping (to systematise methods, methodologies, brand valuation ratings and their analysis); formalisation, analysis and synthesis (to interpret analytical materials); logical generalisation of results (to draw conclusions).

Results. The research article considers the issue of brand valuation using the rating approach and proves that the measurement of brand value is becoming more and more controversial every year, as brands are increasingly recognised as an asset and their value is included in company balance sheets.

The study shows that for business entities it is not so important which rating of the best brands is correct, it is important to choose the methodology that is most appropriate for a particular business in a given period of time with further tracking of changes in brand value and comparisons between brands.

Discussion. In further scientific research, it is proposed to focus on the analysis and peculiarities of applying the requirements of ISO 10668: Brand Valuation [13] and ISO 20671: Brand Evaluation [12] to assess the value of a brand and their correlation with International Financial Accounting Standards, which will make it possible to determine the strength of a brand as an intangible asset, the correctness of brand value assessment, differences in brand value when selling it and the consequences of changes in such value.

Key words: brand, brand valuation, brand evaluation, brand strength, loyalty, asset, brand competitiveness.

Постановка проблеми. Існування та виживання бізнесу у конкурентному середовищі потребує не тільки певної індивідуальності й ідентифікації, що спонукає бізнес до створення бренду, але й до розуміння того, що саме вважається брендом, а визначення його цінності та вартості стають все більш актуальними як з точки зору маркетингу, так і з точки зору правового забезпечення, економічного розуміння та доцільності брендового підходу, облікових особливостей тощо. Це призводить до необхідності дослідження того, що саме вважається вартістю бренду, як активу; цінністю бренду у розумінні та сприйнятті споживача; які ми маємо можливості оцінити цінність й вартість бренду одночасно та чи є можливість моделювання та прогнозування збільшення цінності та вартості бренду у майбутньому. У зв'язку з таким баченням, постає необхідність дослідження основних методів та методологій оцінки вартості бренду за рейтинговим підходом; оцінки цінності бренду за преміальним методом та методом фактору лояльності та оцінка вартості й цінності бренду на основі комплексної та всебічної перспективи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У дослідженні використано аналітичні звіти під-

розділу Interbrand [10; 11] глобальної холдингової компанії з медіа, маркетингу та корпоративних комунікацій Omnicom Group Inc., спеціалізованої консалтингової компанії Brand Finance [7; 8], світового лідера у сфері маркетингових досліджень, консалтингу та аналітики Kantar Group [6; 14] й працях відомих авторів, дослідження яких є основою для розуміння та вимірювання вартості й цінності бренду [1; 9; 15; 16].

Метою статті є аналіз найбільш відомих та застосованих методів та методологій щодо оцінки вартості бренду, як активу, за рейтинговим підходом.

Матеріали і методи. У дослідженні використано аналітичні звіти підрозділу Interbrand глобальної холдингової компанії з медіа, маркетингу та корпоративних комунікацій Omnicom Group Inc., спеціалізованої консалтингової компанії Brand Finance, світового лідера у сфері маркетингових досліджень, консалтингу та аналітики Kantar Group й працях відомих авторів, дослідження яких є основою для розуміння та вимірювання вартості й цінності бренду.

В процесі здійснення дослідження було використано наукові методи теоретичного узагальнення та групування (для систематизації методів, мето-

дологій, рейтингових оцінок вартості брендів та їх аналізу); формалізації, аналізу та синтезу (для інтерпретації аналітичних матеріалів); логічного узагальнення результатів (формулювання висновків).

Виклад основного матеріалу. Теоретичні дослідження поняття «бренд» є масштабними, демонструють різні підходи та доводять, що брендом може вважатися ім'я, назва, дизайн, символ або будь-яка інша функція, яка ідентифікує товар або послугу одного продавця як відмінну від товарів чи послуг інших продавців. У цьому контексті, також, розглядаються: імідж бренду, як сприйняття бренду у свідомості споживачів, тобто те, у що споживачі віряють, що вони відчують та чого вони очікують. Імідж бренду фактично може вважатися дзеркальним відображенням особистості бренду або сутності продукту;

знання про бренд та/або продукт чи послугу, якими є розуміння, досвідченість та/або переконання споживачів щодо продуктів, послуг, брендів, суб'єктів бізнесу, які зберігаються в пам'яті;

індивідуальність бренду, тобто психологічна природа конкретного бренду у двох перспективах: за задумом й прагненням продавців та за баченням й сприйняттям споживачів.

Передбачається, що існує загальне розуміння того, що бренд щось означає і те, що він означає, має мати цінність.

Ці цінності можуть бути критично важливими або незначними речами, тому завдяки цінності бренду продукт або послуга здатні впливати на свідомість споживачів за межами їх функціонального призначення.

Дослідження наукових та аналітичних джерел щодо методів оцінки вартості брендів доводять, що оцінити цінність й вартість бренду можливо за трьома вимірами: як актив, як лояльність й довіра споживача та як комплексний показник першого й другого виміру:

- 1) вартість бренду можна інтерпретувати як фінансову вигоду для суб'єктів бізнесу, *створену брендом як активом*, тому, вартістю бренду може вважатися грошовий потік, який здатен генерувати бренд через реалізацію продуктів чи послуг, який відображає фінансову цінність бренду, вартість інших економічних активів та поточну вартість усіх акцій у майбутньому;
- 2) цінність бренду можна зрозуміти з позиції споживача, тому, вартість бренду може бути сильно пов'язана з лояльністю клієнта до бренду [15] та саме цінність бренду є унікальним зобов'язанням бренду перед споживачем, який заслуговує на володіння та довіру [16] тому, чим міцніший зв'язок між споживачем і брендом, тим вища цінність бренду;
- 3) цінність бренду, з комплексної точки зору, залежить від вартості активів та цінності бренду для споживача.

Кількісна оцінка вартості бренду, як активу, вважається основою оцінки вартості бренду, бо, по-пер-

ше, демонструє ефективність (рентабельність), яку здатен генерувати бренд; по-друге, дає можливість моделювання та прогнозування ефективності бренду у майбутньому.

Існує чимало методів оцінки бренду за кількісними показниками на основі вартості бренду, створеної брендом як активом. Найбільш відомими та практично застосовуваними серед них є методи всесвітньо відомих компаній Interbrand, Brand Finance та Kantar Group.

Метод Interbrand має основне припущення, що вартість бренду відображає гарантування власникам бренду отримання більш стабільного доходу у майбутньому, тому необхідно оцінювати вартість бренду на основі майбутніх доходів суб'єкта бізнесу за допомогою:

фінансового аналізу (щоб оцінити залишковий прибуток від продукту або бізнесу, який відноситься до балансу майбутнього доходу від продукту або бізнесу за вирахуванням доходу від матеріальних активів);

аналізу ринку (щоб з'ясувати вплив бренду на галузь (сферу), продукт чи послугу за допомогою аналізу ринку, визначивши, яку частку залишкового прибутку (економічної доданої вартості (EVA) створює бренд та щоб мати можливість розрахувати майбутні прибутки від бренду);

аналізу бренду (щоб визначити коефіцієнт сили бренду, доцільно проаналізувати автентичність, ясність, прихильність бренду, захист бренду та перетворити коефіцієнт сили бренду на ставку дисконту бренду (ставка дисконту використовується при дисконтуванні майбутніх доходів бренду за поточну прибутковість) й майбутні доходи через S-подібну криву [10].

Методологія Interbrand Best Global Brands була першою, яка підтвердила відповідність міжнародному стандарту ISO 10668 «Оцінка бренду» [13], а Interbrand став світовим лідером з оцінки вартості брендів при продажу компаній.

У щорічному дослідженні оцінки вартості брендів Interbrand's Best Global Brands 2023 за методом Interbrand [4] представлено 100 найкращих світових брендів, які було оцінено за різноманітними питаннями, такими як стратегічне управління брендом, розподіл маркетингового бюджету, рентабельність маркетингових інвестицій, управління портфелем, розширення брендів, злиття та поглинання (M&A), визнання балансу, ліцензування, трансфертне ціноутворення та відносини з інвесторами (табл. 1).

Результати дослідження доводять, що у 2023 р. продовжують домінувати бренди, які диверсифікувалися (на них припадає 50% загальної вартості брендів) та представлені у декількох секторах, які зосереджені на розширенні бренду, його динамічному розвитку у порівнянні з конкурентами:

Apple є першим брендом, вартість якого перевищила 500 млрд. дол США та який займає пер-

Таблиця 1

Оцінка вартості найкращих світових брендів за методами Interbrand, Brand Finance та Kantar BrandZ за 2013–2023 рр., млрд. дол США

Рейтинг бренду	за методом Interbrand		за методом Brand Finance			за методом BrandZ від Kantar Group	
	2013 р.						
	Назва бренду	Вартість бренду	Назва бренду	Вартість бренду	Рейтинг бренду	Назва бренду	Вартість бренду
1	Apple	98,32	Apple	87,3	AAA	Apple	185,07
2	Google	93,29	Samsung Group	58,77	AAA	Google	113,67
3	Coca-Cola	79,21	Google	52,13	AAA+	IBM	112,54
4	IBM	78,81	Microsoft	45,54	AAA-	McDonald's	90,26
5	Microsoft	59,55	Walmart	42,31	AA+	Coca-Cola	78,42
6	GE	46,95	IBM	37,72	AA+	at&t	75,51
7	McDonald's	41,99	GE	37,16	AA	Microsoft	69,81
8	Samsung	39,61	Amazon	36,79	AAA-	Marlboro	69,38
9	Intel	37,26	Coca-Cola	34,21	AAA+	Visa	56,06
10	Toyota	35,35	Verizon	30,73	AA+	Chania Mobile Limited	55,37
	2023 р.						
1	Apple	502,68	Amazon	299,28	AAA	Apple	880,46
2	Microsoft	316,66	Apple	297,51	AAA-	Google	577,68
3	Amazon	276,93	Google	281,32	AAA+	Microsoft	501,86
4	Google	260,26	Microsoft	191,57	AAA	Amazon	468,74
5	Samsung	91,41	Walmart	113,78	AA+	McDonald's	191,09
6	Toyota	64,50	Samsung Group	99,66	AAA-	Visa	169,09
7	Mercedes-Benz	61,41	ICBC	69,55	AAA	Tencent	141,02
8	Coca-Cola	58,05	Verizon	67,44	AA+	Louis Vuitton	124,82
9	Nike	53,77	Tesla	66,20	AAA-	Mastercard	110,63
10	BMW	51,16	Tik Tok/Douyin	65,7	AAA-	Coca-Cola	106,11

Джерело: узагальнено авторами на основі [2–8; 10; 11; 14]

ше місце у рейтингу 11 років поспіль, посунавши у 2013 р. бренд Coca Cola завдяки створенню цілісного, контекстуально релевантного досвіду, який дедалі більше базується на загальній екосистемі інтегрованих продуктів і послуг, як фізичних, так і цифрових;

Microsoft є брендом, темпи зростання вартості якого є найбільшими з перших 20 позицій та складають у 2023 р. 14% (Microsoft пов'язує з розширенням — придбанням Activision Blizzard), а з 2013 р. вартість бренду зросла у 5,32 рази;

Amazon є брендом, вартість якого за останні десять років зросла у 11,72 рази;

наіефективнішими секторами, які сукупно демонструють зростання вартості брендів у 2023 р. є автомобільний, темпи зростання якого становлять 9% (BMW (на 10,4%), Mercedes-Benz (на 9,5%), Tesla (на 4,0%) тощо) та сектор розкоші (6,5%), завдяки стійкості люксових брендів (Hermès (на 10,2%), Dior

(на 8,4%) та ін.) та здатності виходити за межі категорій, задля створення розкішних вражень (ресторани, готелі, роздрібні магазини тощо);

технологічний сектор демонструє певну стабільність провідних брендів, які намагаються розвиватися зі швидкістю технологічних змін;

у сфері роздрібно торгівлі, найбільші темпи зростання вартості бренду демонструють Zara (на 10%) та Sephora (на 15%).

Також, необхідно зазначити, що більшість відомих у світі брендів перебувають у стані стагнації, про що свідчить сповільнення темпів зростання загальної вартості 100 найкращих світових брендів (3,3 трлн. дол США) у 2023 р. на 5,7% порівняно з 2022 р. (3,1 трлн. дол США), в якому темпи зростання загальної вартості брендів склали 16%, що, за висновками Interbrand, пов'язано з відсутністю тактичного мислення щодо зростання бренду, консервативного лідерства бренду, невизначеності

прогнозування та зосередженості брендів виключно в одному (традиційному) секторі.

Складність при використанні методу оцінки бренду Interbrand полягає в тому, щоб виокремити переваги активів бренду від переваг інших нематеріальних активів суб'єкта бізнесу та з'ясувати реальний внесок, створений активами бренду та уникнути переоцінки вартості бренду.

Спеціалізована консалтингова компанія Brand Finance (Brand Finance) у сфері аудиту та оцінки вартості брендів представлена у Міжнародній раді стандартів оцінки (IVSC), методологія оцінки брендів Brand Finance акредитована Протоколом аудиту маркетингової метрики (MMAP) Ради зі стандартів маркетингової звітності (MASB) та співпрацювала з Міжнародною організацією стандартів (ISO) при створенні стандартів ISO для вимірювання брендів, зокрема ISO 10668: Brand Valuation та ISO 20671: Brand Evaluation.

Brand Finance визначає бренд як сукупність торговельних марок і пов'язаної з ними інтелектуальної власності, які можна використовувати, щоб отримати переваги від сприйняття всіх зацікавлених сторін для надання різноманітних економічних переваг суб'єкту господарювання.

Основою методу оцінки бренду Brand Finance є методологія Royalty Relief Method (метод звільнення від роялті), яка визначає вартість, яку суб'єкт господарювання здатен (на свій розсуд) заплатити за ліцензування свого бренду, якби не був його власником та широко використовується для оцінки комерційних брендів. Такий підхід передбачає оцінку майбутнього доходу від бренду та розрахунок ставки роялті, яка буде отримана від надання права на використання бренду. Розрахунок за методом оцінки бренду Brand Finance включає наступні етапи:

розрахунок індексу сили бренду з використанням збалансованої системи показників, таких як емоційний зв'язок, фінансова ефективність, фінансова стійкість тощо за шкалою від 0 до 100;

визначення діапазону ставок роялті для відповідних секторів брендів шляхом перегляду порівнянних ліцензійних угод, отриманих із бази даних ліцензійних угод Brand Finance; з бази даних Brandirectory (охоплює торгові марки та дані опитувань споживачів у 46 країнах); пов'язаних звітів та технічних

документів, опублікованих з 2007 р.; інших повних й релевантних баз даних мережі Інтернет;

розрахунок ставки роялті відповідно до діапазону ставок роялті для відповідних секторів брендів;

визначення доходу (частку доходів материнської компанії) від конкретного бренду та галузі;

визначення прогнозованого доходу від конкретного бренду, використовуючи функцію історичних доходів, прогнозів аналітиків капіталу та темпів економічного зростання;

застосування ставки роялті до прогнозованих доходів з метою отримання прогнозованого роялті за використання бренду;

дисконтування прогнозованих роялті після оподаткування до чистої теперішньої вартості, яка представляє поточну вартість майбутнього доходу, що відноситься до активу бренду (рис. 1).

На основі проведених розрахунків індексу сили бренду складається рейтинг брендів, який порівнює силу, ризик та майбутній потенціал бренду порівняно з його конкурентами за шкалою від D до AAA, який, концептуально, схожий на кредитний рейтинг.

Результати оцінки вартості найкращих світових брендів за методами Interbrand [2–4] та Brand Finance [7; 8] за період 2013–2023 рр. свідчать про суттєві розбіжності як щодо рейтингу, так і до вартості брендів. І хоча обидва методи враховують вимоги стандартів ISO 10668: Brand Valuation [13] та ISO 20671: Brand Evaluation [12], різні підходи щодо вибору критеріїв та показників, демонструють, іноді, протилежні результати: вартість бренду Apple у 2023 р. за методом оцінки Interbrand в 1,68 рази більша за вартість оцінки за методом оцінки Brand Finance. Така сама ситуація спостерігається щодо Microsoft (1,65 рази), але такі суттєві розбіжності не стосуються інших брендів (табл. 1).

Підходом до оцінки брендів за ISO 10668: Brand Valuation [13] є фінансовий, який оцінює вартість бренду, виражену конкретною сумою, яку можливо визначити за угодами купівлі-продажу, злиття й поглинання, при виході на IPO. При узгодженні питань з потенціальними інвесторами є можливість внести вартість бренду до статутного капіталу створюваної компанії й використовувати її в якості застави.

Підходом до оцінки брендів за ISO 20671: Brand Evaluation [12] є маркетинговий, тобто оцінюється

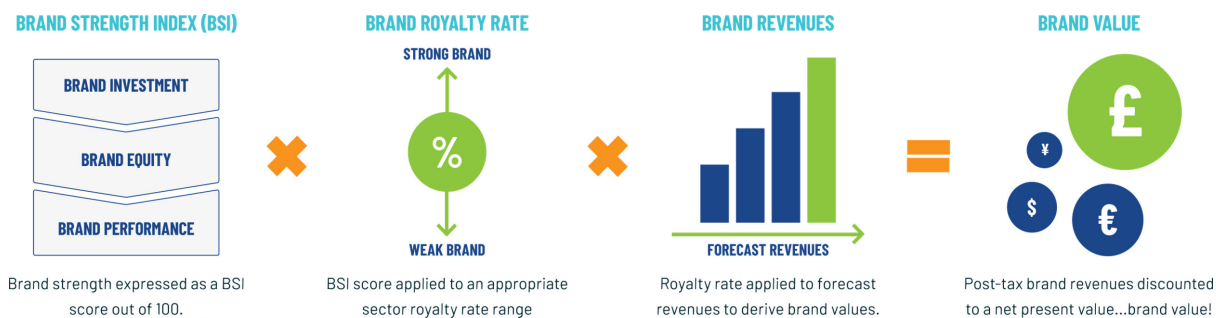


Рис. 1. Алгоритм розрахунку вартості бренду за методикою оцінки бренду Brand Finance [8]

цінність (вартість цінності) бренду, яка може бути використана як інструмент управління інвестиціями в маркетингу через показники, які характеризують ринкові позиції бренду, прогноз продажів тощо та розробляти рекомендації щодо ефективного управління брендом.

Основою методології (моделі) капіталу бренду BrandZ від Kantar Group є піраміда Brand Dynamics, яка дозволяє відслідковувати показники розвитку бренду протягом життєвого циклу та прогнозувати зміну його ринкової частки. Дані для розрахунку збираються за допомогою інтерв'ю та загальнодоступних даних: понад 4,2 мільйона інтерв'ю зі споживачами, що охоплюють 20 300 брендів у 540 категоріях на 54 ринках.

Методологія оцінки вартості бренду BrandZ від Kantar Group поєднує фінансовий аналіз із показниками капіталу бренду й враховує нематеріальне сприйняття бренду споживачами понад матеріальні активи, які відображаються у балансі компанії, тобто, включення капіталу бренду до фінансової оцінки показує майбутній внесок інвестицій у бренд.

Kantar Group використовує для розрахунку за методологією BrandZ фінансову інформацію з річних звітів та інших джерел, таких як Kantar Retail й Kantar World з метою отримання коефіцієнту віднесення (щодо корпоративного прибутку, який генерує бренд з урахуванням коефіцієнту атрибуції), та визначення суми корпоративних прибутків, пов'язаних з певним брендом.

Також, BrandZ досліджує фактор вкладу в бренд, зосереджуючись на трьох аспектах брендів та акцентуючи увагу на тому, що бренд має бути:

значущим, тобто поєднувати емоційні та раціональні спорідненості;

іншим або, принаймні, здаватися таким споживачам;

помітним, тобто швидко та легко спадати на думку та спонукати споживача при здійсненні пошуку та придбанні товару (послуги) за категоріями, купувати більше та платити більше за бренди.

Щорічні звіти Interbrand, Brand Finance та Kantar Group [6; 14] дозволяють зрозуміти бренд-менеджерам, власникам, інвесторам та іншим стейкхолдерам вартість бренду задля прийняття фінансових рішень,

таких як інвестиції, злиття та поглинання, ліцензування/роялті й рішень щодо управління брендом, таких як витрати на бренд, управління портфелем брендів, угод про спонсорство та партнерство.

Значні відмінності рейтингових показників є результатом застосування у методах оцінювання вартості брендів Interbrand, Brand Finance та Kantar Group різних факторів та критеріїв оцінювання та суб'єктивності: критеріїв включення до списку, методів розрахунку з оцінки прибутку компанії (залежать від джерел отриманих результатів та застосованих вагових коефіцієнтів та/чи множників) й оцінки внеску бренду (врахування у аналізі частки фактичного внеску бренду в бізнес, як в цілому, так і окремо в деяких категоріях).

Висновки і перспективи подальших досліджень. Вимірювання вартості брендів з кожним роком стає все більш дискусійним та полягає в тому, що бренди все частіше визнаються як актив, а їх вартість включається в баланси компаній. Оцінка вартості бренду фіксує момент досягнень у бізнесі, але не відображає шлях становлення бренду і умови, які більше неможливо буде відтворити на ринку або обчислити з урахуванням всіх витрат на маркетинг.

Оцінка вартості бренду за дослідженими підходами включає кількісний та якісний аналіз, а отже, може вважатися більш точним і надійним показником капіталу бренду, ніж дослідження ринку.

Проведене дослідження доводить, що для суб'єктів бізнесу не так важливо, який рейтинг найкращих брендів є об'єктивним, важливо обирати методологією, яка є найбільш доцільною для конкретного бізнесу у заданий проміжок часу з подальшим відстеженням зміни вартості бренду та порівняння між брендами.

В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на аналізі та особливостях застосування вимог стандартів ISO 10668: Brand Valuation [13] та ISO 20671: Brand Evaluation [12] щодо оцінки вартості бренду та їх кореляції з Міжнародними стандартами фінансового обліку, що надасть можливість з'ясувати силу бренду як нематеріального активу, коректність оцінки вартості бренду, відмінності у вартості бренду при його продажу та наслідки зміни такої вартості.

Література

1. Aaker, D. A. (1996). *Building Strong Brands*. The Free Press, New York.
2. Best Global Brands 2013. *RankingTheBrands*. URL: <https://www.rankingthebrands.com/PDF/Best%20Global%20Brands%202013,%20Interbrand.pdf> (дата звернення: 04.07.2024).
3. Best Global Brands 2020. *Interbrand*. URL: <https://interbrand.com/thinking/best-global-brands-2020-download/> (дата звернення: 04.07.2024).
4. Best Global Brands 2023. *Interbrand*. URL: <https://interbrand.com/best-brands/> (дата звернення: 11.07.2024).
5. Brand Valuation: What It Is & How it's Calculated. *CoSchedule*. URL: <https://coschedule.com/marketing/branding/brand-valuation> (дата звернення: 04.07.2024).
6. BrandZ Top 100 Most Valuable Global Brands 2013. *RankingTheBrands*. URL: <https://www.rankingthebrands.com/The-Brand-Rankings.aspx?rankingID=6&year=627> (дата звернення: 24.07.2024).

7. Global 500 2013 Ranking. *Brand Finance*. URL: <https://brandirectory.com/rankings/global/2013> (дата звернення: 24.07.2024).
8. Global 500 2023 Ranking. *Brand Finance*. URL: <https://brandirectory.com/rankings/global/2023> (дата звернення: 24.07.2024).
9. Huang, J. (2015). A Review of Brand Valuation Method. *Journal of Service Science and Management*, 8, 71–76. doi: 10.4236/jssm.2015.81008; <https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=53780> (дата звернення: 07.07.2024).
10. *Interbrand*. URL: <https://interbrand.com/thinking/brand-valuation-a-versatile-strategic-tool-for-business/> (дата звернення: 18.07.2024).
11. Interbrand's 2014 Best Global Brands. 10. *Interbrand*. URL: <https://interbrand.com/newsroom/interbrands-15th-annual-best-global-brands-report/> (дата звернення: 18.07.2024).
12. ISO 20671:2021(en): Brand evaluation. *International Organization for Standardization*. URL: <https://www.iso.org/obp/ui/en/#iso:std:iso:20671:-1:ed-1:v1:en> (дата звернення: 23.07.2024).
13. ISO 20688:2010(en): Brand valuation. *International Organization for Standardization*. URL: <https://www.iso.org/obp/ui/en/#iso:std:iso:10668:en> (дата звернення: 19.07.2024).
14. Kantar BrandZ Most Valuable Global Brands 2023. *Kantar*. URL: <https://www.kantar.com/campaigns/brandz-downloads/kantar-brandz-most-valuable-global-brands-2023> (дата звернення: 29.07.2024).
15. Keller, K.L. (1993). Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *The Journal of Marketing*, 57, 1–22. doi: <http://dx.doi.org/10.2307/1252054>.
16. Keller, K.L., Heckler, S.E., & Houston, M.J. (1998). The Effects of Brand Name Suggestiveness on Advertising Recall. *The Journal of Marketing*, 61, 48–57. doi: <http://dx.doi.org/10.2307/1251802>.
17. Hague P. Measuring Brand Value — How Much Are Brands Worth? *B2B International*. URL: <https://www.b2binternational.com/publications/value-of-brands/> (дата звернення: 19.07.2024).
18. *Ranking the Brands*. URL: <https://www.rankingthebrands.com/Default.aspx> (дата звернення: 29.07.2024).
19. The ultimate guide to Brand Rankings. *Ranking the Brands*. URL: <https://www.rankingthebrands.com/default.aspx?more=10> (дата звернення: 26.07.2024).

References

1. Aaker, D.A. (1996). Building Strong Brands. The Free Press, New York.
2. Best Global Brands 2013. *RankingTheBrands*. URL: <https://www.rankingthebrands.com/PDF/Best%20Global%20Brands%202013,%20Interbrand.pdf>.
3. Best Global Brands 2020. *Interbrand*. URL: <https://interbrand.com/thinking/best-global-brands-2020-download/>.
4. Best Global Brands 2023. *Interbrand*. URL: <https://interbrand.com/best-brands/>.
5. Brand Valuation: What It Is & How it's Calculated. *CoSchedule*. URL: <https://coschedule.com/marketing/branding/brand-valuation>.
6. BrandZ Top 100 Most Valuable Global Brands 2013. *RankingTheBrands*. URL: <https://www.rankingthebrands.com/The-Brand-Rankings.aspx?rankingID=6&year=627>.
7. Global 500 2013 Ranking. *Brand Finance*. URL: <https://brandirectory.com/rankings/global/2013>.
8. Global 500 2023 Ranking. *Brand Finance*. URL: <https://brandirectory.com/rankings/global/2023>.
9. Huang, J. (2015). A Review of Brand Valuation Method. *Journal of Service Science and Management*, 8, 71–76. doi: 10.4236/jssm.2015.81008; <https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=53780>.
10. *Interbrand*. URL: <https://interbrand.com/thinking/brand-valuation-a-versatile-strategic-tool-for-business/>.
11. Interbrand's 2014 Best Global Brands. 10. *Interbrand*. URL: <https://interbrand.com/newsroom/interbrands-15th-annual-best-global-brands-report/>.
12. ISO 20671:2021(en): Brand evaluation. *International Organization for Standardization*. URL: <https://www.iso.org/obp/ui/en/#iso:std:iso:20671:-1:ed-1:v1:en>.
13. ISO 20688:2010(en): Brand valuation. *International Organization for Standardization*. URL: <https://www.iso.org/obp/ui/en/#iso:std:iso:10668:en>.
14. Kantar BrandZ Most Valuable Global Brands 2023. *Kantar*. URL: <https://www.kantar.com/campaigns/brandz-downloads/kantar-brandz-most-valuable-global-brands-2023>.
15. Keller, K.L. (1993). Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *The Journal of Marketing*, 57, 1–22. doi: <http://dx.doi.org/10.2307/1252054>.
16. Keller, K.L., Heckler, S.E., & Houston, M.J. (1998). The Effects of Brand Name Suggestiveness on Advertising Recall. *The Journal of Marketing*, 61, 48–57. doi: <http://dx.doi.org/10.2307/1251802>.
17. Hague P. Measuring Brand Value — How Much Are Brands Worth? *B2B International*. URL: <https://www.b2binternational.com/publications/value-of-brands/>.
18. *Ranking the Brands*. URL: <https://www.rankingthebrands.com/Default.aspx>.
19. The ultimate guide to Brand Rankings. *Ranking the Brands*. URL: <https://www.rankingthebrands.com/default.aspx?more=10>.

УДК 334.01: 330.342

Юхименко Петро Іванович

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри економіки та економічної теорії
Білоцерківський національний аграрний університет*

Yukhymenko Petro

*Doctor of Economics, Professor,
Professor of the Department of Economics and Economic Theory
Bila Tserkva National Agrarian University
ORCID: 0000-0002-0677-1872*

Бондаренко Дмитро Миколайович

*магістр кафедри економіки та економічної теорії
Білоцерківського національного аграрного університету*

Bondarenko Dmytro

*Master of the Department of Economics and Economic Theory
Belo Tserkva National Agrarian University*

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-7-10148

ТРАНСФОРМАЦІЯ МАРКЕТИНГОВОЇ КОНЦЕПЦІЇ РОЗВИТКУ АГРОПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ІНДУСТРІЇ 5.0

TRANSFORMATION OF THE MARKETING CONCEPT OF AGRICULTURAL BUSINESS DEVELOPMENT IN THE CONDITIONS OF INDUSTRY 5.0

Анотація. Вступ. Важливим напрямом діяльності агропідприємств України в період відродження після серйозного порушення в наслідок російської агресії аграрного бізнес-середовища не регресувати до нестабільної промислової парадигми (наприклад, Індустрії 3.0), а активно впроваджувати та користуватися можливостями Індустрії 5.0 (I5.0), яка інтегрувала у собі досягнення попередніх епох, розвиваючи розпочату в період Індустрії 4.0 (I4.0) цифровізацію технологій для автоматизації та оптимізації процесів агровиробництва та управління. Універсальність цього процесу в тому, що він передбачає цифрову трансформацію системи управління бізнес-процесів агропідприємств. Тому входження в нове економічне бізнес-середовище на основі технологічних досягнень Індустрії 5.0 передбачає розвиток агропідприємств не лише в напрямі зростання ефективності та продуктивності виробничого процесу як основного пріоритету, а й в напрямі посилення їх ролі і внеску в розвиток сільських територій, максимального задоволення потреб споживачів, що підкреслює практичну спрямованість даного дослідження.

Мета. Метою статті є подальший розвиток теоретико-методологічних засад щодо впливу п'ятої промислової революції на формування нової реальності (New Normality), яка вплинула і на маркетингову діяльність агропідприємства. Загля досягнення цієї мети було поставлено та вирішено завдання: розкрити економічний зміст концепції Індустрії 5.0; доказати важливість в процесі індустріальної трансформації агропідприємств зміни суто технологічної парадигми розвитку на концепцію розвитку людиноцентричних технологій; показати дієві маркетингові механізми її реалізації, сформулювати та розвинути засади маркетингової діяльності в умовах індустрії 5.0.

Матеріали і методи. Інформаційною базою дослідження були документи ЄС з проблем впровадження інноваційних технологій Індустрії 5.0, наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених, результати власних досліджень, ресурси мережі Internet.

Для вирішення вище наведених задач у роботі використано методи логічного й системного аналізу, а також синтезу (для виявлення основних складових промислових революцій та зміни маркетингової концепції інноваційної бізнес-діяльності в руслі принципів Індустрії 5.0), групування й типології, моделювання (для формалізації показника досягнень розвитку інноваційних технологій Індустрії 5.0 та систематизації поведінкових факторів прийняття інноваційних рішень

розвитку агропідприємств), економіко-статистичний аналіз (для аналізу поведінки інноваційного агробізнесу в умовах Індустрії 5.0), принципи наукової абстракції та діалектичної логіки (для уточнення логіки прийняття інноваційних рішень розвитку агропідприємництва).

Результати. Обґрунтовано важливість впровадження нової концепції «Індустрії 5.0» в господарській та маркетинговій діяльності агропідприємства в новому економічному середовищі. В процесі аналізу нової концепції концентрується увага на стійкість, сталий розвиток та людиноцентричність в діяльності агропідприємства в умовах входження в новий економічний простір Європи. Показано, що впровадження нової маркетингової концепції сприятиме зростанню рівня конкурентоспроможності агропідприємства у довгостроковій перспективі, враховуючи при цьому вплив цифрового робочого середовища на безпеку працівників, задоволеність умовами праці та роботою загалом, враховуючи інтереси інших зацікавлених сторін, зокрема споживачів.

В процесі аналізу фундаментальних складових Індустрії 5.0 визначено переваги та ефективність нової маркетингової концепції для вітчизняних агропідприємств, зокрема їх працівників та потенційних споживачів. Виділені основні переваги впровадження зазначеної концепції для працівників агропідприємства, зокрема: 1) формування нового бізнес-середовища змінює роль маркетингової діяльності агропідприємства; 2) максимальне забезпечення та інклюзивність робочого середовища агропідприємства; 3) розвиток навичок, системне підвищення кваліфікації та перекваліфікація працівників.

Окреслено умови успішної реалізації нової маркетингової концепції, зокрема тісна співпраця між агропідприємствами та науковими установами. Запропоновано модель концепції нового маркетингу агропідприємства відповідно до концепції «Індустрія 5.0». В її основу покладено принципи людиноцентричності та цифровізації процесів маркетингу агропідприємства.

Перспективи. Перспективними напрямками для подальших досліджень щодо втілення нової концепції І5.0 можуть бути визначення соціального та економічного ефекту від її впровадження в організації виробничої та маркетингової діяльності агропідприємств.

Ключові слова: концепція «Індустрії 5.0», маркетингова концепція; людиноцентричність, цифровізація виробництва, людський капітал, інновація.

Summary. Introduction. An important direction of activity of agricultural enterprises of Ukraine in the period of revival after a serious disruption as a result of Russian aggression of the agrarian business environment is not to regress to an unstable industrial paradigm (for example, Industry 3.0), but to actively implement and use the opportunities of Industry 5.0 (I5.0), which has integrated achievements of previous eras, developing the digitization of technologies for the automation and optimization of agricultural production and management processes that began in the period of Industry 4.0 (I4.0). The versatility of this process is that it involves the digital transformation of the business process management system of agricultural enterprises. Therefore, entering a new business environment based on the technological achievements of Industry 5.0 involves the development of agricultural enterprises not only in the direction of increasing the efficiency and productivity of the production process as the main priority, but also in the direction of strengthening their role and contribution to the development of rural areas, maximally meeting the needs of consumers, which emphasizes the practical orientation of this study.

Purpose. The purpose of the article is the development of theoretical and methodological principles regarding the influence of the fifth industrial revolution (New Normality) on the marketing activities of agricultural enterprises. In order to achieve this goal, the task was set and solved: to reveal the economic content of the concept of Industry 5.0; to prove the importance in the process of industrial transformation of agricultural enterprises of changing the purely technological paradigm of development to the concept of development of human-centered technologies; show effective marketing mechanisms for its implementation, formulate and develop the principles of marketing activity in the conditions of industry 5.0.

Materials and methods. The information base of the research was EU documents on the problems of implementing innovative technologies of Industry 5.0, scientific works of domestic and foreign scientists, results of own research, Internet resources.

To solve the above problems, the work used the methods of logical and systematic analysis, as well as synthesis (to identify the main components of industrial revolutions and change the marketing concept of innovative business activities in line with the principles of Industry 5.0), grouping and typology, modeling (to formalize the indicator of development achievements innovative technologies of Industry 5.0 and systematization of behavioral factors of making innovative decisions for the development of agribusinesses), economic and statistical analysis (to analyze the behavior of innovative agribusiness in the conditions of Industry 5.0), principles of scientific abstraction and dialectical logic (to clarify the logic of making innovative decisions for the development of agribusinesses).

The results. The importance of implementing the new concept of “Industry 5.0” in the economic and marketing activities of an agro-enterprise is substantiated. In the process of analyzing the new concept, attention is focused on sustainability, sustainable development and human-centeredness in the activity of agribusiness in the conditions of entry into the new economic space of Europe. It is shown that the introduction of a new marketing concept will contribute to the growth of the level of competitiveness of agricultural enterprises in the long term, taking into account the impact of the digital work environment on the safety of employees, satisfaction with working conditions and work in general, taking into account the interests of other stakeholders, in particular consumers.

In the process of analyzing the fundamental components of Industry 5.0, the advantages and effectiveness of the new marketing concept for domestic agricultural enterprises, in particular their employees and potential consumers, were determined.

The main advantages of the implementation of the mentioned concept for employees of the agricultural enterprise are highlighted, in particular: 1) the formation of a new business environment changes the role of the marketing activity of the agricultural enterprise; 2) maximum provision and inclusiveness of the working environment of the agro-enterprise; 3) skill development, systematic professional development and retraining of employees.

The conditions for the successful implementation of the new marketing concept are outlined, in particular, close cooperation between agricultural enterprises and scientific institutions. A model of the concept of new marketing of agribusiness in accordance with the concept of "Industry 5.0" is proposed. It is based on the principles of people-centeredness and digitization of agribusiness marketing processes.

Discussion. Prospective directions for further research on the implementation of the new concept of I5.0 can be the determination of the social and economic effect of its implementation in the organization of production and marketing activities of agricultural enterprises.

Key words: "Industry 5.0" concept, marketing concept; people-centricity, digitization of production, human capital, innovation.

Постановка проблеми. Формування цифрової інфосфери бізнес-процесу в результаті реалізації основних принципів концепції I5.0, вимагає більш персоналізованого та взаємодіючого досвіду для споживачів, при цьому центром уваги стають соціальні та екологічні чинники. Тобто, в цій концепції втілений так званий «подвійний перехід» — об'єднання діджиталізації із заходами щодо підвищення екологічної та соціальної стійкості в New Normality. Ця трансформація проникає у кожен сферу діяльності агропідприємств, в тому числі і маркетингову. Саме вона в новому економічному середовищі стає нерозривним ланцюгом зв'язку із партнерами по виробництву і споживачами, який передає ритм змін факторів навколишнього середовища, свідомості споживачів та їх вподобань на споживчому ринку.

На жаль, сьогодні ми можемо констатувати, що інтелектуальна складова її нових технологій випереджає можливості вітчизняних агропідприємств, проте створює умови для узгодження з ними своїх пріоритетів розвитку в період відродження та ефективно використовувати переваги нових можливостей новоствореної цифрової екосистеми. Особливо це важливо в період активного входження агропідприємств в новий економічний простір Європи, що вимагає розуміння потреби вчасно орієнтуватися у світових тенденціях і виробляти релевантну маркетингову стратегію майбутнього розвитку в конкурентному середовищі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Центром уваги тенденцій розвитку світової економіки під впливом промислових революцій є предметом досліджень науковців. Найбільш широко представлена ця концепція в документах European Commission [14; 15], на офіційному сайті якої подано основні її ідеї, напрями реалізації. Зокрема, проаналізована загальна стратегія політики Індустрії 4.0, що визначає основні підходи дослідницьких, інноваційних та промислових політик та аналіз передумов виникнення та основних принципів Індустрії 5.0 [16; 19]. Особливості технологій Індустрії 4.0 та Індустрії 5.0 визначено у працях Гончарука І. [2], Квітки С. [4], Струтинської І., Козбур Г. [3], Юрчака О. [9] та інших науковців. Системно проаналізовано провідні

тренди промислового розвитку та визначено основні напрями структурної модернізації промисловості у працях Іщука С. [17]. Виявлено та узагальнено найкращі практики смарттрансформації промислового сектору ЄС, найбільш придатні для імплементації в інституційних умовах країн, що розвиваються, зокрема України, у працях Князева С. [5]. Проблеми керування новою хвилею інновацій досліджували Майя Брек, Ларс Де Нул, Афанасіос Петридіс [20]. Джоель Алвес, Таня М. Ліма, Таня М. показують, що нині щодо дослідження I5.0, то вони в основному зосереджені на висвітленні технологічного прогресу та розробки технологій для її реалізації і упускається дослідження проблем людиноцентризму [18]. Основні аспекти розвитку аграрного сектора економіки в умовах четвертої промислової революції відображені в монографії колективу БНАУ на чолі із Шуст О.А. [8] тощо. Проведений аналіз засвідчує про широкий спектр досліджень саме в напрямку бачення Next Normality, проте глибшого вивчення та аналізу потребує оцінка впливу нової концепції та технологій I5.0 на маркетинг як систему економічних взаємозв'язків, що підкреслює актуальність обраної теми.

Метою статті є розвиток теоретико-методологічних засад щодо впливу New Normality сформованої на принципах I5.0 на маркетингову діяльність агропідприємств. Задля досягнення цієї мети було поставлено та вирішено завдання: розкрити економічний зміст концепції Індустрії 5.0; доказати важливість в процесі індустріальної трансформації агропідприємств зміни суто технологічної парадигми розвитку на концепцію розвитку людиноцентричних технологій; показати дієві маркетингові механізми її реалізації, сформулювати та розвинути засади маркетингової діяльності в умовах індустрії 5.0.

Матеріали і методи. Інформаційною базою дослідження були документи ЄС з проблем впровадження інноваційних технологій Індустрії 5.0, наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених, результати власних досліджень, ресурси мережі Internet.

Для вирішення вище наведених задач у роботі використано методи логічного й системного аналізу, а також синтезу (для виявлення основних складових промислових революцій та зміни маркетингової

концепції інноваційної бізнес-діяльності в руслі принципів Індустрії 5.0), групування й типології, моделювання (для формалізації показника досягнень розвитку інноваційних технологій Індустрії 5.0 та систематизації поведінкових факторів прийняття інноваційних рішень розвитку агропідприємств), економіко-статистичний аналіз (для аналізу поведінки інноваційного агробізнесу в умовах Індустрії 5.0), принципи наукової абстракції та діалектичної логіки (для уточнення логіки прийняття інноваційних рішень розвитку агропідприємства).

Виклад основного матеріалу. В період жорсткої конкуренції, пошуку нового економічного простору співробітництва та агресії з боку росії, інтенсифікація агровиробництва на основі нових технологій, які швидко та адаптивно повсюдно впроваджуються у життя, для агропідприємства залишається одним із основних напрямів прогресивного розвитку та конкурентоспроможності. З врахуванням цих обставин кожне сучасне агропідприємство з початкових етапів свого утвердження на агроринку намагається спрямувати свій потенціал розвитку саме на удосконалення та запровадження у виробництво нові технології та зміни методів роботи із споживачами. В умовах І5.0 вони залишаються основними засобами прогресу та підвищення конкурентоспроможності у аграрному секторі економіки від початку І4.0.

Цивілізаційний розвиток засвідчив, що інтенсифікація агровиробництва в історичному аспекті тісно пов'язана із промисловими революціями. В історії розвитку промислових революцій широко відображено її три етапи [11]: перша промислова революція припадає на 18 ст. завдяки створенню парового двигуна, що поклав початок механізації агровиробництва. Наступним етапом її стало широке використання електроенергії, що стимулювало процес масового виробництва продовольчих товарів і утвердило наступний етап розвитку суспіль-

ства — Індустрію 2.0; перехід до третьої промислової революції відбувся завдяки широкому поширенню ІТ-технологій, що стимулювало процес автоматизації виробництва агропідприємств. Нинішня характеристика розвитку суспільства все більше подається крізь призму нової четвертої і п'ятої промислових революцій, тобто І4.0 та її еволюцію в І5.0. Найважливіші технологічні зміни промислових революцій, які вплинули на організацію виробництва, відображено в таблиці.

Подібно до всіх попередніх індустриальних революцій, нинішня І5.0, окрім всебічної консолідації виробничих інноваційних технологій, трансформувала зміни і в його організації та управлінні, соціальній парадигмі культурного коду споживача. Інновації І5.0 вплинули на зміни не тільки в системі виробництва, а й вплинули на зміни в системі цінностей споживача, сприйняття та життєвого укладу в масштабах людської цивілізації, що сформувало нове конкурентне середовище в сфері обміну. На відміну від попередніх етапів розвитку ці зміни спонукали до перенесення центру уваги виробника продукції на споживача, зміну технології задоволення його потреби.

В умовах ринку покупця, якщо продукція агропідприємства знаходить споживача і економічний обмін відбувся — виробництво стає ефективним, а продукт актуальний та конкурентоспроможний на відповідному агроринку, якщо ні — організація виробництва потребує впровадження новацій діджитал-маркетингу. Тобто, впровадження інновацій І5.0, які швидко інтегруються у буденність, стаючи її невід'ємною частиною, здатні змінити й систему цінностей, сприйняття та життєвий уклад в масштабах людської цивілізації. В цьому ново-сформованому економічному середовищі в період І5.0 (п'ята промислова революція) серцевиною розвитку стає нова людиноцентриська концепція організації виробництва, в основі якої прагнення поєдна-

Таблиця 1

Етапи розвитку промислових революцій та використання їх найважливіших досягнень в агровиробництві

Етапи промислових революцій	Зміст технологічних змін	Періоди
Індустрія 1.0	Поступове скорочення ручної праці за рахунок механізація агровиробництва, паровий двигун.	1784
Індустрія 2.0	Різке зростання виробництва агропродукції та її диференціація, повсюдне використання електроенергії та механізації виробництва агропідприємствами.	1870
Індустрія 3.0	Електроніка та автоматизація агровиробництва, впровадження та розширення використання ІТ-технологій агропідприємствами.	початок 20 ст.
Індустрія 4.0	Мережеві інформаційні технології, екологічне, «розумне», безземельне агровиробництво тощо (перехід до «ощадливого агровиробництва», впровадження нано- біотехнологій).	середини 20 ст.
Індустрія 5.0	Широке використання цифрових технологій в організації виробництва та маркетинговій діяльності агропідприємств, формування людиноцентричних інноваційних агротехнологій (зростання ролі людського інтелекту у виробництві, спільної роботи людей і роботів (коботи),	2020-і рр. до нині

Джерело: розроблено авторами

ти людські здібності, передові технології та турботу про екологію. В цьому принципова відмінність від маркетингової концепції I4.0, в якій виділяється основа того, що людська праця замінюється автоматизованими технологіями, штучним інтелектом, а її головною метою є отримання найбільшої вигоди та підвищення ефективності агропідприємства.

Нова маркетингова концепція I5.0 центром уваги ставить людські (споживацькі), соціальні та екологічні аспекти в організації агровиробництва шляхом інноваційного технологічного способу вирішення певної проблеми споживачів. Європейська комісія розглядає I5.0 як можливість для агропідприємств стати стійкішими та адаптованішими в новій цифровій екосистемі через посилення відповідальності своєї соціальної ролі та вдосконалення ланцюгів поставок та зв'язку із споживачем. На практиці маркетингова концепція I5.0 не заміняє концепцію I4.0, а покращує і доповнює, додаючи цілі сталого розвитку, стійкості та «зеленого переходу», ставлячи в центр уваги споживача [12]. Формування нової цифрової екосистеми обумовили зміни суті конкуренції, яка відбувається тепер не тільки на рівні агровиробництва, а й на рівні процесу задоволення потреби споживача, а конкурентоспроможність агропідприємства — це його здатність в новому конкурентному середовищі додати себе та залишитися у системі повсякденного вирішення економічних завдань, що уособлюються у соціально-економічному та психографічному типі сучасного споживача.

В досягненні цих концептуальних складових I5.0 важлива роль процесів цифрової трансформації, що активізує масову інтеграцію та цифровізацію всіх агровиробничих процесів, зв'язку із споживачем продукції агропідприємства. В новому економічному середовищі їхньою особливістю є легка адаптивність, гнучкість та підвищена ефективність завдяки повному проникненню інтернету та ІТ-технологій в усі сфери людського життя [8]. Це виклик часу, що вимагає від управлінців агропідприємств компетенцій застосовування цих діджиталізованих нових маркетингових технологій, методів, форм та інструментів впливу на споживача, який стає у фарватері ефективності та світових інформаційних трендів. Тобто, формування нових технологічних екосистем, моделей організації агровиробництва, бізнес-культури, кругообігу виробничих цінностей, вимагає і зміни організаційних систем на рівні агропідприємства та взаємовідносин суб'єктів виробничої діяльності та споживачів. В сукупності об'єднання можливостей технологій I4.0 з людино-орієнтованим підходом I5.0 відкриє шлях в агропідприємстві до гармонійної взаємодії людського інтелекту з когнітивними обчисленнями в новій цифровій екосистемі [13].

Обумовленість впровадження цієї нової маркетингової концепції I5.0 в практиці вітчизняних агропідприємств в післявоєнний період викликана і новими інтеграційними процесами в європейський

економічний простір. Це значно полегшить задачу задоволення вимогливих потреб споживачів нового ринку і партнерів по агровиробництву в новому конкурентному середовищі. Людиноцентристські принципи маркетингової концепції I5.0 зменшують занепокоєння щодо загроз технологічного безробіття сільської місцевості, пов'язаного з концепцією I4.0, і, як наслідок, зменшить опір автоматизації та діджиталізації агровиробництва. Світова практика реалізації концепції I5.0 засвідчила, що нове покоління колаборативних роботів (також відомі як коботи) містять покращені датчики і технології сприйняття, які дозволяють працівникам агропідприємств ефективно співпрацювати з коботами, вони є значно безпечнішими, їх легше програмувати та налаштувати [1].

Реалізація нової маркетингової концепції I5.0 відкриває можливість агропідприємствам використання креативності людей у набагато ширшому діапазоні та розширення асортименту агропродукції, що виготовляється/вирощується. Сприйнятлива творча цифрова маркетингова діяльність організована на агропідприємстві сприятиме зростанню його конкурентоспроможності в новому бізнес-середовищі. В своїй основі вона спрямована на збільшення кількості цифрових точок контакту між клієнтами і продуктами, що позитивно впливає на розширення потоків клієнтів. Сучасні маркетингологи агропідприємства в цих умовах працюють безпосередньо із сайтами (Email; Referrals; Social; Organic search; Display Ads), які стають свого роду «живим» екраном проблем і успіхів через відгуки, думки блогерів та коментарі в соціальних мережах. Саме вони активізують електронну комерцію, автоматизують послуги, створюючи додаткові зручності для споживача, який через інтенсифікацію суспільного буття поступово автоматизує свої звички та загалом життєдіяльність через вибрану ним одну з екосистем/платформ. Практично формується ланцюг, який одночасно вимагає створення нової цінності в умовах економічного розвитку та технологічної сингулярності.

Це новий цивілізаційний маяк у розвитку, на жаль стратегування I5.0 поки що має фрагментарний характер і ефективно проявляється тільки в окремих напрямках бізнес-діяльності агропідприємств України. І незважаючи на важкі часи боротьби за українську державність, динамічне навколишнє середовище продовжує впливати на формування ситуації споживання товару, вимагає зміни маркетингової діяльності як реакції на зміни ринкових умов. Це проявляється в активному впровадженні цифровізованих методів обліку та продажу, формуванню банку даних побажань споживачів тощо, що значно підвищує ефективність виробничо-комерційної діяльності агропідприємств за рахунок максимально-му наближенні за часом акту споживання до акту виробництва. Необхідне усвідомлення того, що нова маркетингова концепція I5.0 це не разовий акт мо-

дернізації. Обставини суспільних змін вимагають постійного процесу модернізацій та покращення (маркетинг 24/7.), які охоплюють і взаємодію виробника з продуктом та зі споживачем. Тільки такий підхід може бути ефективним і сприятиме завоюванню споживачів у всіх трьох вимірах: фізичному, цифровому та віртуальному.

Нова концепція розвитку п'ятої промислової революції вимагає нових підходів до формування людського капіталу агропідприємства, адже для опанування новітніх технологій необхідний великий багаж знань. I4.0 та I5.0, як складові нинішньої промислової революції носять в собі безліч новітніх технологій, які націлені на формування єдиного простору у сформованій цифровій екосистемі, де безперешкодно відбуватиметься процес обміну даних та на агропідприємстві віртуальної візуалізації виробничих об'єктів. Вона спрямована на роботизацію систем організації маркетингової бізнес-діяльності агропідприємств, використання різного роду Інтернет-технології та передбачає формування систем «розумних агропідприємств», а їх виробництво екологічним. В цих умовах штучний інтелект стає помічником маркетолога замінюючи частково споживача. Обробляючи дані взаємин із споживачами він бере на себе функцію з прийняття рішень та виступає партнером у взаємовідносинах (помічником, продавцем). Він надалі має враховуватися як окремий «працівник» та суб'єкт ринку, який має вплив на споживача, його модель поведінки та прийняття рішення про покупку. При цьому застосування інструментарію маркетингу не замінює традиційний підхід, а підсилює бренд на всіх етапах комунікації з покупцем.

Утвердження нової цифрової екосистеми I4.0 та I5.0 впливає і на певні позитивні зміни і у сфері життя людей сільських територій. Вони будуть мати такий наслідок, як:

- 1) значне скорочення важкої фізичної праці людини в агровиробництві, на основі штучного інтелекту, розумної автоматизація та Інтернет нововведень та управлінні ними в практичній діяльності агропідприємства. Це потребує відповідного людського капіталу сільських територій, що може спричинити виклик у відповідному освоєнні цих нововведень серед сільської молоді;
- 2) нове економічне середовище бізнес-діяльності агропідприємств сприятиме проникненню в агроферу галузей економіки, які мають великий доступ до масивів даних та її фундаментальні трансформація у агровиробництво, що сприятиме зростанню попиту на професії в сільській місцевості не пов'язані з агровиробництвом, в числі яких і висококваліфіковані маркетологи;
- 3) креативність, творчість стане основною цінністю на ринку праці, що може стати збудником розвитку людського капіталу сільських територій. Працівник агропідприємства отримує більше

можливостей, а робоче середовище стає більш інклюзивним;

- 4) цифровізація виробництва забезпечить прозорість агробізнесу та посилений контроль за його діяльністю з боку громадськості, більш тісний зв'язок виробника із споживачем;
- 5) сприятиме усуненню системних ризиків в агровиробництві.

Проте, новітні цифрові технології I4.0 і I5.0 можуть спричинити і негативні наслідки в розвитку сільських територій. Для уникнення цього явища потребуються зусилля місцевих органів влади і агропідприємств у створенні виробничої і соціальної інфраструктур для уникнення безробіття внаслідок автоматизації та цифровізації виробництва агропідприємств. Світова практика уже має позитивний досвід вирішення цієї проблеми на основі співробітництва з приватним капіталом шляхом залучення його до вирішення даної проблеми, розширення проєктів державно-підприємницького партнерства [3]. Цьому можуть сприяти і відповідні економічні ринкові механізми стимулювання впровадження людиноцентричних інновацій I5.0 з боку державних інституцій. Адже те, що ми нині позиціонуємо в Україні як інновацію майбутнього розвитку виробничої діяльності агропідприємства, на світових ринках — давно є товаром (commodities) [7]. Ця зрілість технологій є логічною, якщо врахувати що концепції I4.0 вже більше 10 років і нині уже здійснюється перехід до I5.0. Проте, незважаючи на все, в нашій державі тенденції I4.0 і I5.0 поступово проникає і в аграрний сектор економіки. Найінтенсивніше ці зміни відбуваються в українських агрокомпаніях, що мають за мету підвищити продуктивність своєї діяльності та, рівняючись на міжнародні стандарти, користуються наслідками четвертої промислової революції, тобто впроваджують новітні технології на своїх агропідприємствах, нову концепцію маркетингової діяльності. Такий прогресивний скачок у застосуванні новітніх технологій I4.0 і I5.0 свідчить про підвищення рівня доступності їх до передових технологій в новій цифровій екосистемі.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Таким чином, діджілізація бізнес-процесу агропідприємства та боротьба на ринку за споживача вимагають переходу до нової концепції маркетингової діяльності, яка має враховувати зміни та адаптуватися до потреб і можливостей суспільства та бізнесу. Адже в новому економічному просторі, де формується цифрова екосистема, споживач обирає товар, який здатен стати частиною системи його буття і зменшить витрати внутрішніх ресурсів та часу. Маркетологи сучасного агропідприємства мають трансформувати свої знання в галузі інформаційних технологій, розширювати «точки контакту», які можуть використовувати в контексті діджіталізації, доступ до яких нам надають інноваційні технології I4.0 та I5.0. Як результат отримаємо підвищення виробництва

та ефективно управління обмеженими ресурсами; прийняття якісних рішень, сформованих на основі реальних даних; інтегровані виробничі процеси; економію часу виробництва, тісної взаємодії з партнерами у виробництві та споживачами продукції тощо. Тобто, за допомогою зазначених трендів нової концепції Індустрії 5.0 маркетингологі агропідприємства можуть використовувати складну систему «ме-

тавсесвіту» (злиття фізичного та віртуального світу) у всіх каналах, щоб підключити потенційних клієнтів безпосередньо до корегування виробничого процесу.

Перспективними напрямками для подальших досліджень щодо втілення нової концепції І5.0 можуть бути визначення соціального та економічного ефекту від її впровадження в організації виробничої та маркетингової діяльності агропідприємств.

Література

1. Войтко С.В., Скоробогатова Н.Є., Коновалова Н.С. Еволюційні передумови розвитку smart city на засадах society 5.0. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2023. № 26. С. 31–36. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/37f9ac80-9d08-43de-a9db-905d6c5c375e/content> (дата звернення: 12.04.2024).
2. Гончарук І.В. Тенденції розвитку багатосторонніх ринків в умовах четвертої промислової революції. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. Вип. 2 (14). С. 7–10. URL: <https://dspace.znu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/12345/885/3.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (дата звернення: 25.06.2024).
3. Державно-підприємницьке партнерство в умовах формування інституціонального порядку децентралізації: монографія. Юхименко П. І., Шуст О. А., Димань Т. М. та ін. За заг. ред. д.е.н., професора Шуст О. А. Біла Церква : БНАУ, 2022. 639 с.
4. Квітка С. Цифрові трансформації як сучасний тренд періодичного циклу розвитку суспільства. *Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президенті України*. 2020. Спецвипуск. С. 131–134. URL: <https://ir.nmu.org.ua/jspui/bitstream/123456789/2017.pdf> (дата звернення: 16.05.2024).
5. Князев С.И. Европейский опыт развития smart-промышленности. *Економіка промисловості*. 2020. № 2(90). С. 27–53. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/16765> (дата звернення: 24.02.2024).
6. Нагара М.Б. Прогресивні бізнес-модні: домінування цінностей Індустрії 5.0. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1942> (дата звернення: 18.03.2024).
7. Наша Індустрія 4.0 — в глобальному контексті інновацій. *Асоціація підприємств промислової автоматизації України*. 2019. URL: <https://appau.org.ua/publications/fundraising/innovatsiyi-v-industriyi-4-0-dumaj-globalno-dij-lokalno/> (дата звернення: 16.05.2024).
8. Розвиток аграрного сектору економіки в умовах четвертої технологічної революції: монографія / Юхименко П. І., Шуст О. А., Димань Т. М. та ін. За заг. ред. д.е.н., професора Шуст О. А. Біла Церква: БНАУ, 2023. 494 с.
9. Струтинська І., Козбур Г. Основні стимули цифрових трансформацій малого та середнього бізнесу України. *Матеріали XXI наукової конференції Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя*. Тернопіль, 2019. С. 73–74. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/28144/2/XXI_NK_2019_Strutynska_I-Basic_performance_of_digital_73-74.pdf (дата звернення: 26.06.2024).
10. Юрчак О. Про Індустрію 5.0 — чому це стає актуальним для України. *INDUSTRY4UKRAINE*. 2023. URL: <https://www.industry4ukraine.net/publications/pro-industriyu-5-0-chomu-cze-staye-aktualnym-dlya-ukrayiny> (дата звернення: 08.07.2024).
11. Юхименко П. І., Леоненко П. М. Історія економіки та економічної думки: підручник. К. : Знання-Прес, 2011. 646 с.
12. Юхименко П. І., Батажок С. Г., Янович Н. В. Перехід до «зеленої» економіки: світовий досвід та українські реалії. *Економіка та управління АПК: зб. наук. пр.* 2023. № 2 (185). С. 29–44.
13. AVEVA World Digital Now on Demand. San Francisco, October 23–26, 2023. URL: <https://www.avevaworld.com> (дата звернення: 27.06.2024).
14. Breque M., Nul L., Petridis A. Industry 5.0: towards a sustainable, human-centric and resilient European industry. *European Commission*. 2021. URL: https://msu.euramet.org/current_calls/documents/EC_Industry5.0.pdf (дата звернення: 26.03.2024).
15. Industry 5.0: A Transformative Vision for Europe. *European Commission*. URL: https://research-and-innovation.ec.europa.eu/news/all-research-and-innovation-news/industry-50-transformative-vision-europe-2022-01-13_en (дата звернення: 07.06.2024).
16. Industry 5.0: Purpose-Driven Technology Adoption for People and the Planet. *Momenta*. 2022. URL: <https://www.momenta.one/hubfs/Resources/Reports-andSurveys/Momenta-Industry%205.0-Report-2022.pdf> (дата звернення: 06.07.2024).
17. Ishchuk S. O. Core Trends in the Development of the Industrial Sector in the Ukrainian Regions. *Статистика України*. 2019. № 1(84). С. 78–90. URL: <https://su-journal.com.ua/index.php/journal/article/view/236/212> (дата звернення: 14.05.2024).

18. Alves J., Lima T.M., Gaspar P.D. Is Industry 5.0 a Human-Centred Approach? A Systematic Review. *Processes*. 2023. № 11(1). 193. URL: <https://www.mdpi.com/2227-9717/11/1/193> (дата звернення: 05.07.2024).

19. Key lessons from national industry 4.0 policy initiatives in Europe. *European Commission*. 2017. URL: https://ec.europa.eu/growth/toolsdatabases/dem/monitor/sites/default/files/DTM_Policy%20initiative%20comparison%20v1.pdf (дата звернення: 06.03.2024).

20. Breque M., De Nul L., Petridis A. Industry 5.0. Towards a sustainable, human-centric and resilient European industry. *European Union*. 2021. 48 p. URL: https://eurocid.mne.gov.pt/sites/default/files/repository/paragraph/documents/17991/brochura-industry-50_0.pdf (дата звернення: 18.06.2024).

References

1. Voytko S.V., Skorobohatova N.Y., Konovalova N.S. (2023). Evolyutsiyni peredumovy rozvytku smart citi na zasadakh society 5.0 [Evolutionary prerequisites for the development of smart city on the basis of society 5.0]. *Ekonomichnyy visnyk NTUU “Kyivskyy politekhnichnyy instytut”*, 26, 31–36. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/37f9ac80-9d08-43de-a9db-905d6c5c375e/content> (access date: 12.04.2024).

2. Honcharuk I.V. (2018). Tendentsiyi rozvytku bahatostoronnikh rynkiv v umovakh chetvertoyi promyslovoyi revolyutsiyi [Trends in the development of multilateral markets in the conditions of the fourth industrial revolution]. *Ekonomichnyy visnyk Zaporizkoyi derzhavnoyi inzhenernoyi akademiyi*, 2 (14), 7–10. URL: <https://dSPACE.znu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/12345/885/3.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (access date: 25.05.2024).

3. Derzhavno-pidpryyemnytske partnerstvo v umovakh formuvannya instytutsionalnoho poryadku detsentralizatsiyi: monohrafiya [State-business partnership in the conditions of formation of the institutional order of decentralization: a monograph]. Yukhymenko P.I., Shust O.A., Dyman T.M. ta in. Za zah. red.d.e.n., profesora Shust O.A. Bila Tserkva, BNAU, 2022. 639 s.

4. Kvitka S. (2020). Tsyfrovi transformatsiyi yak suchasnyy trend periodychnoho tsyklu rozvytku suspilstva [Digital transformations as a modern trend of the periodic cycle of social development]. *Zbirnyk naukovykh prats Natsionalnoyi akademiyi derzhavnogo upravlinnya pry Prezydentovi Ukrainy*, Spetsvyпуск, 131–134. URL: <https://ir.nmu.org.ua/jspui/bitstream/123456789/2017.pdf> (access date: 16.05.2024).

5. Knyazev S.I. (2020). Evropeyskiy opyt razvitiya smart-promyshlennosti [European experience in the development of smart industry]. *Ekonomika promyslovosti*, 2(90), 27–53. URL: <http://dSPACE.nbuv.gov.ua/handle/123456789/16765> (access date: 24.02.2024).

6. Nahara M.B. (2022). Prohresyvni biznes-modnli: dominuvannya tsinnostey Industriyi 5.0 [Progressive business models: the dominance of the values of Industry 5.0]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 45. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1942> (access date: 18.03.2024).

7. Nasha Industriya 4.0 — v hlobalnomu konteksti innovatsiy [Our Industry 4.0 is in the global context of innovation]. (2022). *Asotsiatsiya pidpryyemstv promyslovoyi avtomatyzatsiyi Ukrainy*. URL: <https://appau.org.ua/publications/fundraising/innovatsiyi-v-industriyi-4-0-dumaj-globalno-dij-lokalno/> (access date: 16.05.2024).

8. Rozvytok ahrarynnoho sektoru ekonomiky v umovakh chetvertoyi tekhnolohichnoyi revolyutsiyi [Development of the agricultural sector of the economy in the conditions of the fourth technological revolution]: monohrafiya. (2023). Yukhymenko P.I., Shust O.A., Dyman T.M. ta in. Za zah. red.d.e.n., profesora Shust O.A. Bila Tserkva: BNAU. 494 s.

9. Strutynska I., Kozbur H. (2019). Osnovni stymuly tsyfrovyykh transformatsiy maloho ta serednoho biznesu Ukrainy [The main incentives for digital transformations of small and medium-sized businesses in Ukraine]. *Materialy naukovoyi konferentsiyi Ternopilskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu imeni Ivana Pulyuya*. Ternopil, 73–74. URL: http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/28144/2/XXI_NK_2019_Strutynska_IBasic_performance_of_digital_73-74.pdf (access date: 26.06.2024).

10. Yurchak O. (2023). Pro Industriyu 5.0 — chomu tse staye aktualnym dlya Ukrainy [About Industry 5.0 — why it is becoming relevant for Ukraine]. *INDUSTRY4UKRAINE*. URL: <https://www.industry4ukraine.net/publications/pro-industriyu-5-0-chomu-tse-staye-aktualnym-dlya-ukrainy> (access date: 08.07.2024).

11. Yukhymenko P.I., Leonenko P.M. (2011). Istoriya ekonomiky ta ekonomichnoyi dumky: pidruchnyk [History of economics and economic thought]. K.: Znannya-Pres, 646 s.

12. Yukhymenko P. I., Batazhok S.H., Yanovych N.V. (2023). Perehid do “zelenoyi” ekonomiky: svitovyy dosvid ta ukrayinski realiyi [Transition to a “green” economy: world experience and Ukrainian realities.]. *Ekonomika ta upravlinnya APK: zb. nauk. pr.*, 2 (185), 29–44.

13. AVEVA World Digital Now on Demand. (2023). San Francisco. URL: <https://www.avevaworld.com> (access date: 27.06.2024).

14. Breque M., Nul L., Petridis A. (2021). Industry 5.0: towards a sustainable, human-centric and resilient European industry. *European Commission*. URL: https://msu.euramet.org/current_calls/documents/EC_Industry5.0.pdf (access date: 26.03.2024).

15. Industry 5.0: A Transformative Vision for Europe. *European Commission*. URL: https://research-and-innovation.ec.europa.eu/news/all-research-and-innovation-news/industry-50-transformative-vision-europe-2022-01-13_en (access date: 07.06.2024).

16. Industry 5.0: Purpose-Driven Technology Adoption for People and the Planet. (2022). *Momenta*. URL: <https://www.momenta.one/hubfs/Resources/Reports-andSurveys/Momenta-Industry%205.0-Report-2022.pdf> (access date: 06.07.2024).
17. Ishchuk S. O. (2019). Core Trends in the Development of the Industrial Sector in the Ukrainian Regions. *Statystyka Ukrainy*, 1(84), 78–90. URL: <https://su-journal.com.ua/index.php/journal/article/view/236/212> (access date: 14.05.2024).
18. Alves J., Lima T. M., Gaspar P. D. (2023). Is Industry 5.0 a Human-Centred Approach? A Systematic Review. *Processes*, 11(1), 193. URL: <https://www.mdpi.com/2227-9717/11/1/193> (access date: 05.07.2024).
19. Key lessons from national industry 4.0 policy initiatives in Europe. (2017). *European Commission*. URL: https://ec.europa.eu/growth/toolsdatabases/dem/monitor/sites/default/files/DTM_Policy%20initiative%20comparison%20v1.pdf (access date: 06.03.2024).
20. Breque M., De Nul L., Petridis A. (2021). Athanasios Petridis. Industry 5.0. Towards a sustainable, human-centric and resilient European industry. *European Union*, 48. URL: https://eurocid.mne.gov.pt/sites/default/files/repository/paragraph/documents/17991/brochura-industry-50_0.pdf (access date: 06.18.2024).

НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ

МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ «ІНТЕРНАУКА».
Серія: «Економічні науки»

INTERNATIONAL SCIENTIFIC JOURNAL «INTERNAUKA».
Series: «Economic sciences»

№ 7 (87)

1 том

Головний редактор — *Камінська Т. Г.*

Київ 2024

Видано у авторській редакції

Адреса редакції: Україна, м. Київ, вул. Ломоносова, буд. 18
Контактний телефон: +38(044) 222 58 89
Контактний телефон: +38(067) 401 84 35
E-mail: editor@inter-nauka.com

Підписано у друк 31.07.2024. Формат 60×84/8
Папір офсетний. Гарнітура NewCenturySchoolbook. Друк офсетний.
Умовно-друкованих аркушів 23,48. Тираж 100. Заказ № 217.
Ціна договірна. Надруковано з готового оригінал-макета.

Надруковано у видавництві
ТОВ «Центр учбової літератури»
вул. Лаврська, 20, м. Київ
Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до державного реєстру видавців, виготівників і розповсюджувачів
видавничої продукції ДК № 2458 від 30.03.2006 р.