

ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ISSN (PRINT): 2786-8273

ISSN (ONLINE): 2786-8281

УКРАЇНСЬКИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ ЧАСОПИС

Випуск 7, 2024



Видавничий дім
«Гельветика»
2024

ГОЛОВНИЙ РЕДАКТОР:

Краєвський В.М., д.е.н., професор, Державний податковий університет (Україна)

ЗАСТУПНИКИ ГОЛОВНОГО РЕДАКТОРА:

Андрущенко В.Л., д.е.н., професор, Державний податковий університет (Україна)

Онишко С.В., д.е.н., професор, Державний податковий університет (Україна)

ВІДПОВІДАЛЬНИЙ СЕКРЕТАР:

Дружинська Н.С., к.е.н., Державний податковий університет (Україна)

ЧЛЕНИ РЕДАКЦІЙНОЇ КОЛЕГІЇ:

Бардаш С.В., д.е.н., професор, Державний податковий університет (Україна)

Белінська Я.В., д.е.н., професор, Херсонський економічно-правовий інститут (Україна)

Береславська О.І., д.е.н., професор, Державний податковий університет (Україна)

Боярко І.М., д.е.н., доцент, Міжнародний Європейський Університет (Україна)

Варналій З.С., д.е.н., професор, Київський національний університет імені Тараса Шевченка (Україна)

Діденко Н.Г., д.н.держ.упр., професор, Національний університет охорони здоров'я імені П.Л. Шупика (Україна)

Дубич К.В., д.н.держ.упр., професор, Національний університет охорони здоров'я імені П.Л. Шупика (Україна)

Дяченко С.А., д.н.держ.упр., Київський національний університет імені Тараса Шевченка (Україна)

Залізко В.Д., д.е.н., професор, Київський національний університет імені Тараса Шевченка (Україна)

Ізмайлов Я.О., д.е.н., професор, Державний податковий університет (Україна)

Карпенко Л.М., д.е.н., професор, Одеський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України (Україна)

Карташов Є.Г., д.н.держ.упр., доцент, ДЗВО «Університет менеджменту освіти» (Україна)

Коваленко Ю.М., д.е.н., професор, Державний податковий університет (Україна)

Кожина А.В., д.н.держ.упр., професор, Національний авіаційний університет (Україна)

Коляда Т.А., к.е.н., с.н.с., доцент, Державний податковий університет (Україна)

Лісовий А.В., д.е.н., професор, Державний податковий університет (Україна)

Мартиненко В.В., д.е.н., професор, Державний податковий університет (Україна)

Мельник В.М., д.е.н., професор, Університет Григорія Сковороди в Переяславі (Україна)

Олешко А.А., д.е.н., професор, Київський національний університет технологій та дизайну (Україна)

Пасічник Ю.В., д.е.н., професор, ННЦ «Інститут аграрної економіки» (Україна)

Пашко П.В., д.е.н., професор, Державне некомерційне підприємство «Державний університет «Київський авіаційний інститут» (Україна)

Петруха С.В., к.е.н., доцент, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК» (Україна)

Пилипів В.В., д.е.н., професор, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» (Україна)

Ріппа С.П., д.е.н., професор, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» (Україна)

Слюсарєва Л.В., д.е.н., професор, Державний податковий університет (Україна)

Стежко Н.В., д.е.н., професор, Державний податковий університет (Україна)

Сунцова О.О., д.е.н., професор, Державний податковий університет (Україна)

Ткаченко Н.В., д.е.н., професор, Інститут післядипломної освіти Київського національного університету імені Тараса Шевченка (Україна)

Ткачова Н.М., д.н.держ.упр., професор, НТУУ «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» (Україна)

Швабій К.І., д.е.н., професор, Державний податковий університет (Україна)

Шевчук О.А., д.е.н., професор, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» (Україна)

Алейнікова О.В., д.н.держ.упр., професор, Університет Масарика (Чеська Республіка)

Гурочкіна В.В., д.е.н., професор, Зеленогурський університет (Польща)

Аміт Кумар, доктор філософії, MBA, M. Com, доцент, Інтегральний університет, Лакхнау (Індія)

Аннелена Лобб, доктор філософії, доцент, Гарвардський університет (США)

Варадарадж Аравамудхан, доктор філософії, MBA, MPhil, професор Аллайанської школи бізнесу, Університет Аллайанс (Індія)

Гечібая Бадрі, д.е.н., професор, Національний інститут економічних досліджень (Грузія)

Гозора Владімір, доктор філософії, габілітований доктор, професор, MBA, Університет економіки і державного управління в Братиславі (Словаччина)

Горал Юстина, доктор філософії, доцент, Варшавська школа економіки (Польща)

Джвігол-Барош М., доктор філософії, доцент, Сілезька політехніка (Польща)

Ірізаррі Рафаель, біолог, доктор наук, професор, Гарвардський університет (США)

Іскандар Муда, доктор філософії, SE, M.Si, Ak, CA, CSRS, CPA, Університет Північної Суматри (Індонезія)

Мискевич Радослав, доктор філософії, доцент, Сілезька політехніка (Польща)

Моха Зайні Абд Карим, доктор філософії, професор Університету Утара (Малайзія)

Новак Даріуш, габілітований доктор, професор, Познанський економічний університет (Польща)

Сафван Аль Салим, доктор філософії, професор, Технологічний університет Акабі (Йорданія)

Сипко Юрай, доктор філософії, професор, MBA, Інститут економічних досліджень (Словаччина)

Циклашвілі Натела, д.е.н., професор, Батумський державний університет імені Шота Руставелі (Грузія)

Друкується відповідно рішення Вченої ради

Державного податкового університету (протокол від 28.11.2024 р. № 6)

Відомості про державну реєстрацію: внесено до Державного Реєстру суб'єктів у сфері медіа
(Рішення Національної ради України з питань телебачення і радіомовлення № 1154 від 11.04.2024 року)

Ідентифікатор медіа: R30-04064

Журнал включено до переліку наукових фахових видань України в галузі економічних наук (категорія «Б»)
на підставі Наказу МОН України від 15.10.2019 № 1301 (додаток 4)

Спеціальності: 051 – Економіка; 071 – Облік і оподаткування; 072 – Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок; 073 – Менеджмент; 075 – Маркетинг; 076 – Підприємництво та торгівля; 232 – Соціальне забезпечення; 241 – Готельно-ресторанна справа; 281 – Публічне управління та адміністрування; 292 – Міжнародні економічні відносини.

Статті у виданні перевірені на наявність плагіату за допомогою
програмного забезпечення StrikePlagiarism.com від польської компанії Plagiat.pl.

Електронна сторінка видання: [www. https://journals.dpu.kyiv.ua/index.php/economy](http://www.https://journals.dpu.kyiv.ua/index.php/economy)

© Державний податковий університет, 2024
© Оформлення «Видавничий дім «Гельветика», 2024

ЗМІСТ

Балай Н.О. ПОБУДОВА ВНУТРІШНЬОІГРОВОЇ ЕКОНОМІКИ.....	7
Бондарук С.В. МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В СИСТЕМІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.....	16
Водкевич В.Д. РОЛЬ ВНУТРІШНІХ ПЛАТФОРМ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ У ПОКРАЩЕННІ КОРПОРАТИВНОЇ КОМУНІКАЦІЇ ТА РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ: ПОГЛИБЛЕНИЙ АНАЛІЗ ДИНАМІКИ ОБМІНУ ІНФОРМАЦІЄЮ.....	20
Голобородько Г.Я. ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ТА ПРАКТИЧНОЇ РЕАЛІЗАЦІЇ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ НА ТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ.....	26
Колісник О.П., Шацков В.В. ЗМЕНШЕННЯ КОРИСНОСТІ ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ ПІДПРИЄМСТВ СУСПІЛЬНОГО ІНТЕРЕСУ.....	34
Кривошей О.В. МЕТОДИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИТРАТ НА МАРКЕТИНГОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ В АГРОБІЗНЕСІ: ОБЛІКОВИЙ ТА АНАЛІТИЧНИЙ ПІДХОДИ.....	40
Лекарь С.І., Савченко А.М. КОРПОРАТИВНИЙ ПОДАТОК, ЯК ПОДАТКОВА ПОЛІТИКА ЩОДО ПРЯМОГО ОПОДАТКУВАННЯ В КРАЇНАХ ЄС.....	48
Михайлов С.В. ЕКОНОМІЧНІ МОЖЛИВОСТІ ТА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ В СУЧАСНІЙ ГЕМБЛІНГ ІНДУСТРІЇ.....	53
Новак У.П. ЕКОЛОГІЗАЦІЯ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ: ОСОБЛИВОСТІ СУЧАСНИХ ТЕНДЕНЦІЙ.....	57
Олександр О.І. РЕГІОНАЛЬНІ БАНКИ ЯК ЕЛЕМЕНТ ПІДТРИМКИ СТІЙКОСТІ ФІНАНСУВАННЯ ЕКОНОМІКИ.....	65
Пальчук О.І. ОСВІТА У СВІТІ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ГЛОБАЛЬНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ.....	70
Підхомний О.М., Ревак І.О., Яворська Т.В., Комісарчук Ю.А. ІННОВАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ СИСТЕМИ ЗАХИСТУ МИТНИХ ІНТЕРЕСІВ ДЕРЖАВИ: ПРАВОВІ ТА СОЦІАЛЬНІ ЕФЕКТИ ІНТЕГРАЦІЇ З ФІНАНСОВОЮ РОЗВІДКОЮ.....	77
Пінтоха М.М. СТРАТЕГІЧНІ ЦІЛІ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКІВ УКРАЇНИ: БЕЗПЕКОВИЙ АСПЕКТ ДЕРЖАВИ ПІД ЧАС ДІЇ ВОЄННОГО СТАНУ.....	81

Прокопенко В.Ю., Мельник О.В., Дорошенко Г.О., Чужданова М.В. МОДЕРНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНОЇ МИТНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ.....	85
Радзівська С.О. КРАЇНИ-ЛІДЕРИ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ.....	91
Романич І.Б. МОДЕЛЮВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ДОСТАВКИ ПОШТИ У ВИПАДКУ ВЗАЄМОЗАМІННОСТІ ПЕРЕВІЗНИКІВ ОСТАННЬОЇ МИЛІ.....	98
Сидоров О.А. ІНСТИТУЦІЙНА СКЛАДОВА СТРАТЕГІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНО-ІНФОРМАЦІЙНИХ ЗМІН.....	104
Степанець І.П. МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ТА ЇХ РОЛЬ У РОЗВИТКУ АГРАРНОГО ЕКСПОРТУ.....	110
Сторожук Т.М., Моргуненко А.С. МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ТРАНСФЕРТНОГО ЦІНОУТВОРЕННЯ В КОНТЕКСТІ ФОРМУВАННЯ ОБЛІКОВОЇ ПОЛІТИКИ МГК.....	117
Ткач У.В. ВПРОВАДЖЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ ЗДОРОВОГО ХАРЧУВАННЯ В РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ: АНАЛІЗ СУЧАСНИХ ТЕНДЕНЦІЙ ТА ЇХНІЙ ВПЛИВ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ЗАКЛАДІВ ГРОМАДСЬКОГО ХАРЧУВАННЯ.....	125
Царьов О.В. ПРИЗНАЧЕННЯ ФУНКЦІЇ КОНТРОЛЮ В СИСТЕМІ МІЖНАРОДНОГО ОБМІНУ ДАНИМИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ПОДАТКОВОЇ ІНТЕГРАЦІЇ.....	129
Чухній О.Ю., Луців Р.С. РОЛЬ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У ФОРМУВАННІ ТА РОЗВИТКУ УРБАНІСТИЧНИХ КЛАСТЕРІВ У ГЛОБАЛЬНОМУ ЕКОНОМІЧНОМУ СЕРЕДОВИЩІ: ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ КРАЇН, ЩО РОЗВИВАЮТЬСЯ	135
Дишкантюк О.В. ІНСТИТУЦІЙНА ТРАНСФОРМАЦІЯ ДЛЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ	141

CONTENTS

Nataliia Balai BUILDING AN IN-GAME ECONOMY.....	7
Serhii Bondaruk THE MECHANISM FOR THE FORMATION OF PERSONNEL POLICY IN THE LOCAL GOVERNMENT SYSTEM.....	16
Vitalii Vodkevych THE ROLE OF INTERNAL SOCIAL MEDIA PLATFORMS IN ENHANCING CORPORATE COMMUNICATION AND DEVELOPING ORGANIZATIONAL CULTURE: AN IN-DEPTH ANALYSIS OF INFORMATION EXCHANGE DYNAMICS.....	20
Hlib Holoborodko FEATURES OF THE FORMATION AND PRACTICAL IMPLEMENTATION OF THE MOTIVATIONAL MECHANISM OF INNOVATIVE DEVELOPMENT IN TRANSPORT ENTERPRISES.....	26
Olena Kolisnyk, Viktor Shatskov IMPAIRMENT OF PROPERTY, PLANT AND EQUIPMENT OF PUBLIC INTEREST ENTITIES.....	34
Oleksandr Kryvoshei METHODS FOR EVALUATING THE COST-EFFECTIVENESS OF MARKETING RESEARCH IN AGRIBUSINESS: ACCOUNTING AND ANALYTICAL APPROACHES.....	40
Sergey Lekar, Alla Savchenko CORPORATE TAX AS TAX POLICY REGARDING DIRECT TAXATION IN EU COUNTRIES.....	48
Stanislav Mykhailov ECONOMIC OPPORTUNITIES AND SOCIAL RESPONSIBILITY IN THE MODERN GAMBLING INDUSTRY.....	53
Ulyana Novak ECOLOGIZATION OF THE HOTEL BUSINESS: FEATURES OF CURRENT TRENDS.....	57
Oleksandr Oleksiuk REGIONAL BANKS AS AN ELEMENT OF SUPPORTING THE STABILITY OF THE ECONOMY'S FINANCING.....	65
Olena Palchuk EDUCATION IN THE WORLD: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES FOR UKRAINE IN THE CONDITIONS OF WAR AND GLOBAL COMPETITION.....	70
Oleh Pidkhomnyi, Iryna Revak, Tetiana Yavorska, Yuliia Komissarchuk INNOVATIVE POTENTIAL OF STATE CUSTOMS INTERESTS' PROTECTION SYSTEM: LEGAL AND SOCIAL EFFECTS OF INTEGRATION WITH FINANCIAL INTELLIGENCE.....	77
Mykola Pintoha STRATEGIC OBJECTIVES OF UKRAINIAN BANKS: THE SECURITY ASPECT OF THE STATE DURING THE EFFECT OF MARITAL STATE.....	81

Valeriia Prokopenko, Olena Melnyk, Hanna Doroshenko, Mariia Chuzhdanova MODERNIZATION OF THE STATE CUSTOMS SERVICE OF UKRAINE'S OPERATIONS IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION: CHALLENGES AND PROSPECTS.....	85
Svitlana Radziyevska LEADING COUNTRIES IN THE CONDITIONS OF GLOBAL ECONOMIC SYSTEM TRANSFORMATION.....	91
Ihor Romanych MODELING OF MAIL DELIVERY BUSINESS PROCESSES IN THE CASE OF LAST MILE CARRIERS' INTERCHANGEABILITY.....	98
Oleksandr Sydorov INSTITUTIONAL COMPONENT OF STRATEGIC SUPPORT OF INNOVATIVE AND INFORMATIONAL CHANGES.....	104
Igor Stepanets MARKETING STRATEGIES AND THEIR ROLE IN THE DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL EXPORTS.....	110
Tetyana Storozhuk, Artem Morhunenko METHODOLOGICAL ASPECTS OF TRANSFER PRICING IN THE CONTEXT OF FORMING THE ACCOUNTING POLICY OF MNE GROUP.....	117
Uliana Tkach IMPLEMENTATION OF THE CONCEPT OF HEALTHY EATING IN THE RESTAURANT BUSINESS: ANALYSIS OF CURRENT TRENDS AND THEIR IMPACT ON THE COMPETITIVENESS OF CATERING ESTABLISHMENTS.....	125
Oleksandr Tsarov DESIGNATION OF THE CONTROL FUNCTION IN THE SYSTEM OF INTERNATIONAL DATA EXCHANGE IN THE CONDITIONS OF GLOBAL TAX INTEGRATION.....	129
Oleh Chukhnii, Ruslana Lutsiv THE ROLE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN THE FORMATION AND DEVELOPMENT OF URBAN CLUSTERS IN THE GLOBAL ECONOMIC ENVIRONMENT: PROSPECTS FOR DEVELOPING COUNTRIES.....	135
Oksana Dyshkantiuk INSTITUTIONAL TRANSFORMATION FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE HOSPITALITY INDUSTRY.....	141

УДК 330.3+65+004:517

JEL Z20, M41

DOI: 10.32782/2786-8273/2024-7-1

Балай Н.О.

аспірантка,

Державний торговельно-економічний університет

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5732-5186>

Nataliia Balai

State University of Trade and Economics

ПОБУДОВА ВНУТРІШНЬОІГРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

BUILDING AN IN-GAME ECONOMY

Анотація. У статті розглядається процес побудови внутрішньоігрової економіки в контексті digital-аналізу, який забезпечує нові можливості для оптимізації ігрових систем. Внутрішньоігрова економіка, що включає в себе віртуальні валюти, предмети, ресурси та послуги, є ключовим елементом для утримання гравців та забезпечення фінансової стійкості розробників. Стаття акцентує увагу на тактиках створення та керування внутрішньоігровою економікою. Описуються аспекти використання digital-аналізу під час побудови внутрішньоігрової економіки. Висвітлюються також алгоритм побудови найпростішої механіки побудови внутрішньоігрової економіки. Загалом, стаття пропонує підхід до розуміння внутрішньоігрової економіки, підкреслюючи значення digital-аналізу в розробці стратегій, які сприяють успіху ігрових продуктів у конкурентному середовищі.

Ключові слова: внутрішньоігрова економіка, digital-аналіз, оптимізація ігрового процесу, тактика внутрішньоігрової економіки, механізми внутрішньоігрової економіки.

Abstract. Introduction. The in-game economy is becoming an increasingly important component of successful gaming projects, but many developers face difficulties in managing it effectively. Problems arise from the irregularity and instability of players, the mismatch between in-game prices and real market conditions, and the lack of flexibility in adapting to changes in user behavior. This can lead to a loss of revenue and a decrease in user engagement. The lack of a comprehensive digital analysis in the process of monetization and management of in-game economies makes it difficult to adapt to new market conditions. **Purpose.** The purpose of this study is to identify the main aspects and process of using digital analysis, outline the basis of the monetization strategy and the stages of developing the in-game economy. To calculate the in-game economy for the mechanic where a player kills mobs, receives gold and XP for them, then spends gold to purchase improved weapons and health potions, and when a certain amount of XP is reached, receives a level increase. **Methods.** To achieve the goal, the following research methods were used: literature analysis; theoretical generalization; case study; system analysis; abstract and logical thinking; graphical representation. **Results.** A model of the in-game economy has been developed. It is considered how digital analysis allows predicting changes in player behavior, which has a positive impact on the game's economy. The impact of different monetization strategies on revenues is characterized. **Conclusion.** The study confirmed that digital analysis is an integral part of building an effective in-game economy. The use of these methods allows creating adaptive models that respond to changes in player behavior and the external environment. Specific suggestions. Developers should implement integrated digital analysis systems to monitor in-game transactions in real time. It is necessary to actively test different monetization models and conduct A/B testing to determine the most effective strategies. Offer players new ways to interact with the in-game economy, such as participating in the development of new items or mechanics, which will increase their engagement.

Keywords: in-game economy, digital analysis, gameplay optimization, tactics of the in-game economy, mechanisms of the in-game economy.

Постановка проблеми. В умовах сучасної ігрової індустрії, де конкуренція за увагу та лояльність гравців стає дедалі більш інтенсивною, побудова ефективної внутрішньоігрової економіки є критично важливим аспектом для забезпечення фінансової стабільності та успіху проєктів. Внутрішньоігрова економіка визначає, як користувачі взаємодіють із різними ігровими ресурсами, такими як валюта, предмети та контент, і впливає на їхній досвід, залученість і готовність витратити гроші. Основними проблемами, що супроводжують є:

- Невизначеність у поведінці гравців: Ігрові компанії стикаються з труднощами у прогнозуванні змін у поведінці гравців, що ускладнює налаштування економічних механізмів. Відсутність чіткої моделі поведінки користувачів призводить до ризику дисбалансу в економіці гри, що може призвести до зниження інтересу та відтоку користувачів.

- Непрозорість внутрішньоігрової економіки: Без детального аналізу даних компанії не можуть зрозу-

міти, які елементи внутрішньоігрової економіки працюють, а які – ні. Це може призвести до непередбачуваних рішень щодо цінової політики, механізмів монетизації та обсягу контенту, що в свою чергу може негативно вплинути на прибуток.

- Невідповідність між витратами і доходами: Залежно від обраної стратегії монетизації, внутрішньоігрова економіка може призвести до нерівномірного розподілу витрат і доходів. Наприклад, моделі мікро-транзакцій можуть викликати незадоволення серед гравців через відчуття нерівності у грі, що вплине на їхню лояльність.

- Потреба в адаптації до змін: Швидкі зміни у тенденціях ігрової індустрії та вподобаннях гравців вимагають від компаній постійного вдосконалення своїх економічних моделей. Без належного використання digital-аналізу це може стати проблемою.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання побудови внутрішньоігрової економіки досліджували

Вахід Рананде, Педжман Мірза-Бабаї в контексті використання імітованих гравців III для тестування балансування економіки відеоігор [1].

Юйтонг Ван досліджував досліджує основи внутрішньоігрової економіки, її елементи та вплив на досвід гравців. Він розглядає, як різні економічні системи можуть підтримувати інтерес гравців і забезпечувати баланс між внутрішніми валютами, предметами та механіками прогресу, а також впливати на кількість завантажувачів та дохід компанії. Ван аналізує роль монетизації, зокрема мікротранзакцій, і наголошує на важливості підтримки справедливості та рівноваги для утримання гравців. [2]. Флоріан Рупп, Кай Екерт вивели GEEvo систему, яка використовує еволюційні алгоритми для створення та налаштування ігрової економіки. Модель оптимізує баланс у грі, імітуючи різні економічні умови, дозволяючи розробникам оцінювати, як різні параметри впливають на досвід гравця та економічну стабільність. Дослідження підкреслює ефективність GEEvo в автоматичному створенні збалансованої ігрової економіки, що робить його цінним інструментом для розробників, які зосереджені на стабільному та захоплюючому геймплеї [3].

У своїй Стефан Гудмундссон обговорює важливість ігрового балансу для залучення гравців і монетизації. Він досліджує роль штучного інтелекту та машинного навчання в адаптації складності гри та створенні індивідуального досвіду для гравців. У статті наголошується на етичній монетизації, зосереджуючись на тому, щоб гравці інвестували, не викликаючи розчарування [4].

Однак аналіз наукової літератури вказує на недостатність публікацій пов'язаних з балансом між монетизацією і збереженням інтересу гравців, управлінням економічною стабільністю та знецінення валют, використання даних для оптимізації економічних рішень та адаптація економічних моделей до різних типів гравців.

Метою даного дослідження є визначити основні аспекти та процес використання digital-аналізу, зазначено основі стратегії монетизації та етапи розробки внутрішньоігрової економіки. Розрахувати внутрішньоігрову економіку для механіки, де гравець вбиває мобів, за них отримує золото та XP, потім витрачає золото на придбання покращеної зброї та зілля здоров'я, а при досягненні певної кількості XP отримує підвищення рівня.

Виклад основного матеріалу дослідження. Внутрішньоігрова економіка є важливим елементом сучасних ігор, яка є основою шляху залучення гравця. Економіка ігор включає не лише внутрішньоігрові валюти, предмети, ресурси та послуги, що функціонують за законами, схожими з реальними ринковими, але й мають свої особливості, які визначаються структурою ігрового світу, моделлю монетизації та поведінкою гравців. У рамках ігрових проєктів внутрішньоігрова економіка стає потужним інструментом як для підвищення привабливості гри, так і для забезпечення сталого джерела доходів для розробників.

Сьогодні, коли моделі «безкоштовної гри» (free-to-play) і «гри як сервісу» (game as a service) стають домінуючими на ринку, розуміння принципів внутрішньоігрової економіки та її впливу на загальний успіх гри набуває ще більшого значення. Віртуальні транзакції, мікротранзакції, розвиток ігрових ринків і балансування вартісних систем є важливими аспектами, які визначають, наскільки гра задовольняє інтереси гравців та бізнес-потреби й у цьому аспекті свою роль відіграє digital-аналіз [5]. Він забезпечує глибоке розуміння поведінки гравців і їхньої взаємодії з віртуальними активами та внутрішньоігровими товарами. Використання digital-аналізу дозволяє підприємствам відслідковувати ключові показники економічної ефективності, вдосконалювати підходи до монетизації та підтримувати збалансованість внутрішньоігрової економіки (табл. 1).

Таблиця 1

Основні аспектами використання digital-аналізу у внутрішньоігровій економіці

Аспект	Опис
Аналіз поведінки гравців	Digital-аналіз дозволяє визначити основні закономірності у взаємодії гравців з внутрішньоігровою економікою: частоту покупок, популярні предмети, рівень залучення в різні типи активностей (битви, розвідка, соціальна взаємодія). А також дозволяє сегментувати гравців за поведінкою, зокрема на основі витрат (наприклад, звичайні гравці, покупці преміум-пакетів) і створювати відповідні стратегії утримання та монетизації для кожної групи.
Відстеження витрат та доходів	Оцінюючи, скільки гравці витрачають на різні види внутрішньоігрових продуктів, можна коригувати пропозиції, щоб підвищити рентабельність гри. Це також дозволяє точніше планувати додаткові оновлення та внутрішньоігрові події.
Оптимізація ціноутворення та пропозицій	Аналізуючи дані про транзакції та реакції гравців на різні ціни, можна оптимізувати ціни внутрішньоігрових товарів і розробляти нові моделі монетизації (наприклад, підписки, мікротранзакції, обмежені за часом пропозиції).
Збалансування внутрішньоігрової економіки	Внутрішньоігрова економіка має бути збалансованою, щоб забезпечити рівні умови для всіх гравців і уникнути ситуацій, коли внутрішньоігрові предмети або валюту надто легко здобути або, навпаки, занадто важко придбати. Аналіз може допомогти уникнути «інфляції» і надмірного накопичення ігрових ресурсів, що може знижувати мотивацію до гри або знецінювати преміум-товари.
Оцінка ефективності внутрішньоігрових акцій та подій	Digital-аналіз допомагає зрозуміти, наскільки успішні внутрішньоігрові події (такі як турніри, сезонні акції, тематичні заходи) та як вони впливають на активність та витрати гравців. Це дозволяє створювати події, які дійсно відповідають інтересам гравців і сприяють підвищенню загального рівня залученості та монетизації.
Підтримка розвитку та оновлення гри	Дані аналізу використовуються для прийняття рішень щодо оновлень, додавання нових функцій, покращення взаємодії з внутрішньоігровою економікою та інших аспектів, які можуть збільшити утримання гравців та прибутковість.

Джерело: складено автором

Процес digital-аналіз у прогнозуванні змін у поведінці гравців з подальшим впливом на внутрішню грошову економіку має вигляд:

1. Збір даних про поведінку гравців: тривалість ігрового процесу, рівень залученості, витрати по м'якій та твердій валюті, інтеракція з різними елементами гри.

2. Аналіз поведінкових патернів: сегментацію користувачів, виявлення трендів.

3. Прогнозування зміни поведінки: прогнозувати відтоки та їх повернення, визначення потенційних покупок.

4. Оптимізація внутрішньогрошової економіки: коригування балансу валют для регулювати співвідношення між м'якою та твердою валютою, а також запобіганню інфляції внутрішньогрошової валюти. Адаптація пропозицій на основі вподобань та потреб гравців.

Таким чином, digital-аналіз забезпечує глибоке розуміння поведінки гравців, що дозволяє прогнозувати зміни та адаптувати внутрішньогрошову економіку до потреб аудиторії. Це, у свою чергу, підвищує залученість, покращує фінансові показники і зміцнює лояльність гравців до гри. Впровадження digital-аналізу в управління економікою гри є важливим елементом успішної стратегії розробки ігор.

Вплив різних стратегій монетизації на доходи в ігровій індустрії є суттєвим фактором, який визначає не лише фінансові результати компаній, а й загальне сприйняття гри користувачами. Основні моделі монетизації, такі як мікротранзакції та преміум-моделі, мають різний вплив на залученість користувачів та їхні витрати. Розглянемо ці стратегії докладніше.

1. Мікротранзакції

Мікротранзакції передбачають продаж невеликих елементів у грі за реальні гроші. Це можуть бути предмети, валюта, пропуски на події чи додаткові рівні.

Вони мають відносно стійкий вплив на дохід за рахунок регулярного потоку доходів. Це особливо вигідно для безкоштовних ігор, які заробляють на великій кількості користувачів. Залучення уваги до мікротранзакцій може призвести до негативного сприйняття гри, якщо користувачі відчують тиск на покупку для досягнення успіху (pay-to-win).

2. Преміум-моделі

Преміум-моделі передбачають одноразову покупку гри або підписку на доступ до контенту. Усе або більшість контенту доступні відразу після покупки.

Можливість отримати високі стартові доходи завдяки продажу гри, проте подальші доходи можуть бути обмеженими, якщо гра не підтримується додатковим контентом. Оскільки користувачі платять одноразово, немає регулярного доходу, як у випадку з мікротранзакціями, що може призвести до меншої фінансової стабільності. При цьому гравці отримують доступ до повного контенту одразу, що може збільшити їхню залученість, оскільки немає необхідності купувати додаткові елементи, а відсутність мікротранзакцій може створити відчуття справедливості, що підвищує лояльність користувачів та їхнє бажання рекомендувати гру [6].

Методика побудови внутрішньогрошової економіки передбачає створення збалансованої системи, яка забезпечує інтерес гравців, підтримує належну динаміку гри та сприяє монетизації. Основні етапи розробки внутрішньогрошової економіки включають:

1. Аналіз аудиторії та визначення цілей

- Дослідження цільової аудиторії: Визначення типових уподобань і моделей поведінки гравців, а також рівня їхньої готовності до витрат.

- Встановлення цілей економіки: Визначення того, яка економіка підтримуватиме загальний досвід гри та монетизаційні стратегії, такі як максимізація тривалості гри, стимулювання повторних покупок або підвищення залученості.

2. Розробка структури валюти

- Вибір типів валюти: Впровадження м'якої (основної) та твердої (преміум) валюти з урахуванням різних рівнів доступності.

- Регулювання доступності: Визначення частоти заробітку та потреби у витратах для кожного виду валюти. Важливо, щоб гравці мали можливість зібрати частину твердої валюти і без реальних витрат, зберігаючи при цьому баланс і стимул до покупки.

3. Визначення джерел доходів і витрат

- Джерела заробітку валюти: Визначення способів заробітку валюти, таких як виконання місій, перемоги в битвах або перегляд реклами. Це сприятиме формуванню цінності різних ігрових дій.

- Поглиначі ресурсів: Додавання об'єктів витрат (предмети, покращення, преміум-бонуси, додатковий контент), які мотивують гравців витратити зароблену валюту. Важливо створити такі умови, щоб гравці відчували перевагу від покупок, водночас уникаючи «pay-to-win» ситуацій.

4. Розробка системи прогресу та винагород

- Механіка прогресу (XP): Впровадження системи досвіду, яка винагороджує гравців за активність, підвищує рівні та відкриває новий контент або предмети.

- Івенти та сезонні винагороди: Створення обмежених за часом подій, які стимулюють гравців до активної участі, забезпечуючи додаткові нагороди.

5. Розробка монетизаційних стратегій

- Мікротранзакції: Впровадження елементів для придбання за реальні гроші, але з належним балансом, щоб уникати домінування платних гравців.

- Преміум акаунти або підписки: Додавання можливостей для VIP-акаунтів, які пропонують ексклюзивний контент або додаткові можливості, зберігаючи загальну рівність у грі.

6. Тестування та аналіз даних

- Тестування балансу економіки: Проведення бета-тестів із різними групами гравців для виявлення слабких місць у економічних механіках та усунення дисбалансів.

- Digital-аналіз поведінки гравців: Використання аналізу для відстеження поведінкових патернів, частоти використання валют і ефективності монетизаційних стратегій. Ці дані допоможуть оцінити, які зміни можуть покращити залученість і доходи.

7. Регулярне оновлення та оптимізація

- Коригування на основі аналізу: Постійна адаптація ігрової економіки на основі даних про поведінку гравців, зокрема коригування цін, частоти нагород та випуск нових предметів.

- Адаптація під оновлення контенту: Регулярне введення нових елементів, подій та предметів, щоб підтримувати інтерес гравців і стимулювати їх повернення до гри.

Ця методика побудови внутрішньоігрової економіки дозволяє створити продуману, збалансовану систему, що забезпечує позитивний ігровий досвід і підтримує стабільний потік доходу (табл. 2).

Кожна з цих тактик сприяє підвищенню доходу та дозволяє розробникам ефективно монетизувати ігровий процес.

В рамках розгляду тактик є доцільним визначити елементи, що використовують при створенні та керуванні внутрішньоігровою економікою:

1. Впровадження м'яких та твердих валют.

М'які валюти – це валюти, які найчастіше зустрічаються у безкоштовних іграх. Гравці можуть легко заробити їх, і вони широко доступні з нагород у основному ігровому циклі. Наприклад, монети за проходження рівнів, які потім можна використовувати для покупки життів, прискорювачів або інших ресурсів або доступу до певних рівнів.

Тверда валюта, яку часто представляють дорогоцінні предмети, такі як дорогоцінні камені чи золото, що надають доступ до ексклюзивних предметів та функцій. Наприклад, вони можуть дозволити гравцям прискорити свій прогрес, пропускаючи кроки. Тверді валюти пропонуються через покупки в програмі за реальні гроші, тоді як м'які валюти доступні через віртуальні покупки за тверду валюту. При цьому потрібно враховувати, що м'яка валюта не приносить безпосередній дохід. М'яка валюта допомагає звикнути до думки про витрати, підтримує зацікавленість і мотивацію та підкреслює відносну цінність твердої валюти.

2. Різноманітність способів заробітку та витрат

Щоб правильно зрозуміти потік ресурсів між різними ігровими циклами, потрібно класифікувати їх як

джерела або поглиначі. Джерела представляють місця або шляхи, якими гравці можуть отримати валюту, а поглиначі представляють місця або способи, якими гравці витрачають валюту.

Джерела та поглиначі нерозривно пов'язані, і те, як вони взаємодіють один з одним, є ключовим елементом того, наскільки гравці прагнуть продовжувати гру. Якщо джерело доходу значно вище, ніж поглинач (ціна), то грі бракує викликів і вона може стати нудною. Це також не дає гравцям підстав купувати монети в магазині. Якщо джерело доходу значно нижче за ринок (ціна), то гра може стати занадто складною.

М'яка валюта в даній тактиці використовується як короткострокова мета майже всього ігрового процесу. Виконання місій, проходження серій, спеціальні завдання, щоденні завдання, реклама з винагородою, етапи прогресу повинні мати м'яку валюту. В той час для отримання твердої валюти повинно бути лише два джерела: перше – обмін реальної валюти, друге – час від часу використання твердої валюти, як винагороди чи подарунка. Це матиме позитивний вплив на залучення, утримання та монетизацію в цілому.

3. Очки досвід (XP), як валюта

Економіка гри повинна керуватися принципом аби гравцям завжди було над чим працювати. Так в економіці гри своєрідною валютою можуть бути очки досвіду (XP), які використовуються для відстеження та стимулювання прогресу гравців. В такій тактиці гравці не можуть обмінювати XP на будь-що в магазині, натомість XP використовуються для розблокування доступу до рівнів, предметів і можливостей. Немає можливості безпосередньо «купити» прогрес, але нерідко можна

Таблиця 2

Тактики методики побудови внутрішньоігрової економіки з мікротранзакціями

Назва	Орієнтація	Вплив
Тактика «економія часу»	Пропонує можливість за рахунок м'якої валюти пришвидшити прогрес у грі, наприклад, миттєво завершити будівництво, відновити енергію або розблокувати рівень.	Гравці отримують вигоду від економії часу та можливість швидше досягти мети, що стимулює покупки.
Тактика «рандомізованих винагород»	Гравці купують за тверду та / або м'яку валюту ящики з випадковими предметами, де можуть знайти цінні ресурси або рідкісні елементи.	Така тактика створює азартний елемент у грі та збільшує ймовірність повторних покупок, оскільки гравці намагаються отримати найкращі предмети.
Тактика «преміум-підписки та пропусків»	Включає оплату за щомісячний або сезонний доступ до преміум-контенту, унікальних завдань або можливостей для прискореного прогресу за рахунок твердої валюти.	Дозволяє отримувати бонуси на постійній основі, стимулюючи гравців постійно повертатися до гри.
Тактика «розширених наборів»	Пропонує гравцям придбати комбінації предметів за зниженою ціною. Наприклад, набір із рідкісною зброєю, персонажем та енергією.	Це не лише економічно вигідно для гравця, а й сприяє збільшенню одноразової покупки, підвищуючи середній дохід з одного користувача (ARPU).
Тактика «ексклюзивного доступу до контенту»	Дозволяє отримувати особливі місії, рівні чи зони лише через покупку, що створює відчуття ексклюзивності та переваги для тих, хто готовий витратити гроші.	Такий контент часто робить гру більш цікавою для платоспроможних користувачів і підвищує їхню залученість.
Тактика «додаткові ресурси та енергія»	Пропонує можливість купівлі додаткових ресурсів (золото, енергія, життєві сили), необхідних для продовження гри.	Дозволяє гравцям уникати затримок у грі через брак ресурсів, особливо у випадках обмеженої енергії або коли прогрес залежить від ресурсів, що повільно відновлюються.
Тактика «періодичних акцій та знижок»	Містить спеціальні пропозиції, обмежені в часі знижки або подарунки за першу покупку, що стимулює гравців здійснювати покупки негайно.	Ці акції створюють почуття терміновості, що спонукає гравців робити імпульсивні покупки для отримання вигоди.

Джерело: складено автором

побачити «підсилювачі» ХР в іграх, які допомагають прискорити прогрес.

4. Баланс у отриманні та витрачанні валюти

Хоча в іграх і є декілька типів гравців, але всебічна внутрішньоігрова економіка приводить їх до однієї воронки. Хоча кількість гравців й валют відрізняються, тенденції та напрями економічної поведінки загалом однакові. Якщо гравці постійно відчують нездатність або небажання витратити валюту, вони швидко втратять мотивацію її заробляти.

На графіку наведено кореляцію між джерелами та поглиначами для м'якої валюти, де валютні резерви змінюються по черзі, коли вони заощаджують і роблять великі витрати. Моменти великих витрат мають відбуватися приблизно щотижня, хоча цей часовий діапазон залежить від рівня активності кожного гравця. Також важливо, змінювати структуру ціноутворення та каденцію.

5. Переваги преміум

Час від часу даруючи гравцям, які не витрачають кошти, преміальні можливості за допомогою невеликих подарунків у валюті, можна підсилити їх купівельне бажання. Цей потік твердої валюти заохочує гравців досліджувати та взаємодіяти з можливостями, які для них в основний час заблоковані [7; 8].

Точкове підживлення валютою та реклама того, що можна купити, має два позитивні наслідки:

1. Деякі гравці витрачають реальні гроші, щоб негайно отримати необхідну перевагу, тим самим створюючи прибуток.

2. Інші гравці наполегливо працюють в надії отримати більше преміальних винагород, тим самим покращуючи утримання та залучення.

Розробляючи гру необхідно створювати механізми внутрішньоігрової економіки, щоб симулювати умови дефіциту та надлишку, додаючи глибини та складності ігровому процесу. Якщо витрати гравця перевищують його заробіток, він матиме дефіцит. Цей дефіцит може призвести до таких наслідків, як втрата певних ігрових привілеїв або початок заново з певного моменту.

І навпаки, якщо заробіток гравця перевищує його витрати, він матиме надлишок. Цей надлишок може призвести до винагород, таких як додаткові ходи, спеціальні бонуси або ексклюзивний доступ до певних областей ігрового поля.

Для побудови ігрового циклу в рамках механіки, де гравець вбиває мобів, за них отримує золото та ХР, потім витрачає золото на придбання покращеної зброї та зілля здоров'я, а при досягненні певної кількості ХР отримує підвищення рівня (рис. 1). Умовами розрахунку внутрішньоігрової економіки є:

- максимальний рівень становить 15
- є 8 мечів (крім початкового)
- ми хочемо, щоб гравець провів у нашій грі 30 днів

У гравця є 30 днів для проходження 15 рівнів і 8 мечів, для цього необхідно змусити гравця трохи попрацювати аби підвищити рівень й купити новий меч. Однією з умов – отримання мечу лише в кінці рівня (табл. 3).

Тепер розрахуємо доходи і витрати гравця. По-перше, «гравець отримує рівень X у день Y» на «гравець проводить X днів на рівні Y»:

Тепер розрахуємо, скільки золота повинен заробити гравець на кожному рівні взявши за основу скільки золота заробляв би гравець на рівні за день, якби він провів цілий день на цьому рівні.

Для цього використовуємо лінійну функцію, де припускаємо, що дохід за день на рівні X дорівнює X, помноженому на деякий коефіцієнт k:

$$f(X) = X \times k. \quad (1)$$

Отримавши дані по щоденному доходу, обчислюємо дохід на рівні (табл. 4). Для розрахунку витрат, необхідно ввести такі припущення:

- Гравець діє саме так, як закладено логікою.
- Гравець купує і негайно використовує зілля здоров'я в момент поранення.
- Гравець купує меч у той самий момент, коли має на це гроші.

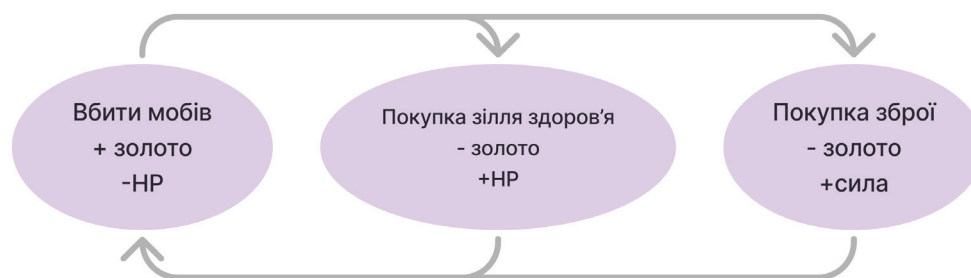


Рис. 1. Механіка ігрового циклу

Джерело: побудовано автором

Таблиця 3

Розподіліть ресурсу між днями

Дні	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
Рівні	1	2	3	4	5	6	7		8		9		10			11			12				13				14				15
Мечі	1	2			3			4		5				6							7								8		

Джерело: побудовано автором

- Наприкінці рівня залишок коштів становить 0.
- В рівні коли гравець не купує меч, він 100% заробленого витрачає на зілля здоров'я.
- Гравець витрачає 30% свого доходу на першому рівні, щоб купити меч, і має тенденцію до удорожчання мечів на кожному рівні (табл. 4, рис. 2).

Далі розраховується скільки мобів гравець вбиває на кожному рівні (табл. 5). Золото для одного моба є очікуваною вартістю вбивства мобу:

$$E(\text{золото}) = \min \text{золота } X \times \min p + \max \text{золота } X \times \max p. \quad (2)$$

«Низька» кількість золота становить половину нашого «середнього золота на моба», тому

$$\min \text{золота} = E(\text{золото}) \div 2. \quad (3)$$

$$\begin{aligned} \max \text{золота} = \\ = E(\text{золото}) - \min \text{золота} \times \min p \div \max p. \end{aligned} \quad (4)$$

Остання частина обчислення – це кількість зілля здоров'я, які гравець купує на кожному рівні. В даній ігровій системі існує лише один тип зілля і коштує однаково (табл. 6).

Отже, в результаті таких розрахунків середня кількість золота, заробленого гравцями після рівня 1, становить 28,0 золота (рис. 3).

Для перевірки виведеного балансу використовується Python:

Таблиця 4

Доходи та витрати гравців в розрізі рівнів

k дорівнює 50

Рівні	Днів на рівень	Дохід на рівень	Денний дохід	% витрат на мечі	витрати на мечі	% витрат на зілля здоров'я	витрати на зілля здоров'я	баланс
1	0.5	25	50	30%	7.5	70%	17.5	0
2	0.5	50	100	35%	17.5	65%	32.5	0
3	0.5	75	150	0%	0	100%	75	0
4	1.0	200	200	0%	0	100%	200	0
5	1.0	250	250	40%	100	60%	150	0
6	1.0	300	300	0%	0	100%	300	0
7	2.0	700	350	45%	315	55%	385	0
8	2.0	800	400	50%	400	50%	400	0
9	2.0	900	450	0%	0	100%	900	0
10	3.0	1500	500	55%	825	45%	675	0
11	3.0	1650	550	0%	0	100%	1650	0
12	4.0	2400	600	60%	1440	40%	960	0
13	4.0	2600	650	0%	0	100%	2600	0
14	4.0	2800	700	65%	1820	35%	980	0
15	4.0	3000	750	70%	2100	30%	900	0

Джерело: побудовано автором

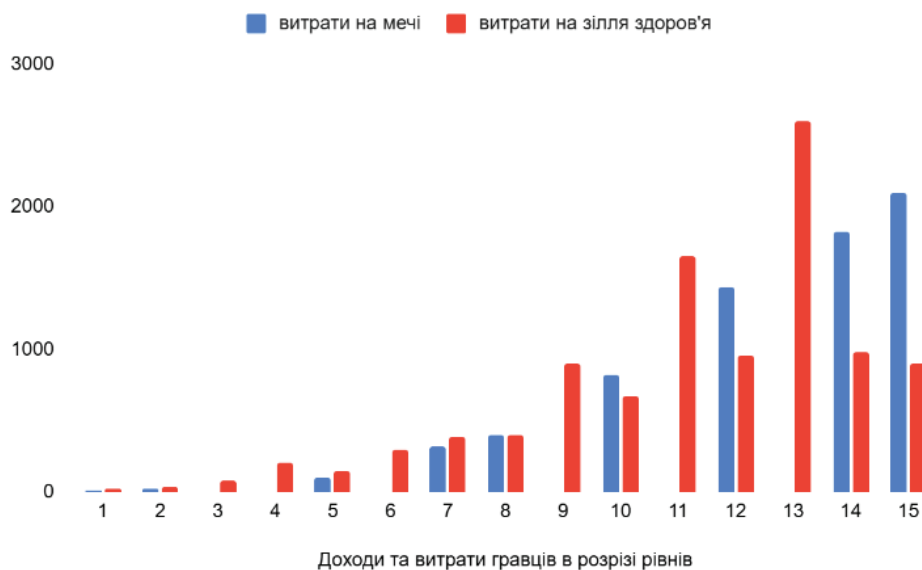


Рис. 2. Доходи та витрати гравців в розрізі рівнів

Джерело: побудовано автором

Таблиця 5

Вбиті моби та золото за них в розрізі рівнів

Рівні	Днів на рівень	Убитих мобів на день	Убитих мобів на рівень	Золото за одного моба	min золота	p min	max золота	p max
1	0.5	8	4	7	4	85%	24	15%
2	0.5	8	4	13	7	85%	47	15%
3	0.5	8	4	19	10	85%	70	15%
4	1.0	9	9	23	12	85%	86	15%
5	1.0	9	9	28	14	85%	108	15%
6	1.0	9	9	34	17	85%	131	15%
7	2.0	10	20	35	18	85%	132	15%
8	2.0	10	20	40	20	85%	154	15%
9	2.0	10	20	45	23	85%	170	15%
10	3.0	12	36	42	21	85%	161	15%
11	3.0	12	36	46	23	85%	177	15%
12	4.0	15	60	40	20	85%	154	15%
13	4.0	15	60	44	22	85%	169	15%
14	4.0	15	60	47	24	85%	178	15%
15	4.0	15	60	50	25	85%	192	15%

Джерело: побудовано автором

Таблиця 6

Отримання зіллів здоров'я в розрізі рівнів

Рівні	Днів на рівень	Вартість одного зілля здоров'я	Кількість зілля здоров'я
1	17.5	5	3.5
2	32.5	5	6.5
3	75	5	15
4	200	5	40
5	150	5	30
6	300	5	60
7	385	5	77
8	400	5	80
9	900	5	180
10	675	5	135
11	1650	5	330
12	960	5	192
13	2600	5	520
14	980	5	196
15	900	5	180

Джерело: побудовано автором

```

import random
import seaborn as sns
import matplotlib.pyplot as plt
# Parameters
monsters_count = 4
gold_min = 4
p_min = 0.85
gold_max = 24
p_max = 0.15
golds = []
# Simulation
for j in range(50):
    gold = 0
    for i in range(monsters_count):
        roll = random.random()
        if roll < p_min:
            gold += gold_min
        else:

```

```

            gold += gold_max
    golds.append(gold)
# Print average gold
print(«Average player has: « + str(sum(golds) /
len(golds)) + « gold»)
# Visualization
sns.set()
fig = sns.histplot(golds, kde=False)
fig.set(xlabel='Кількість золота після 1 рівня',
        ylabel='Кількість гравців із кількістю золота')
plt.title(«Розподіл золота, заребленого гравцями»)
plt.show()

```

Якщо ми розрахуємо для рівня 10, нам потрібно вбити 60 мобів з min золота – 25 і max золота – 192. Якщо ми пропустимо ці числа через сценарій, ми отримаємо такий результат – середня кількість золота, заребленого гравцями після рівня 1, становить 4 312,08 золота (рис. 4).

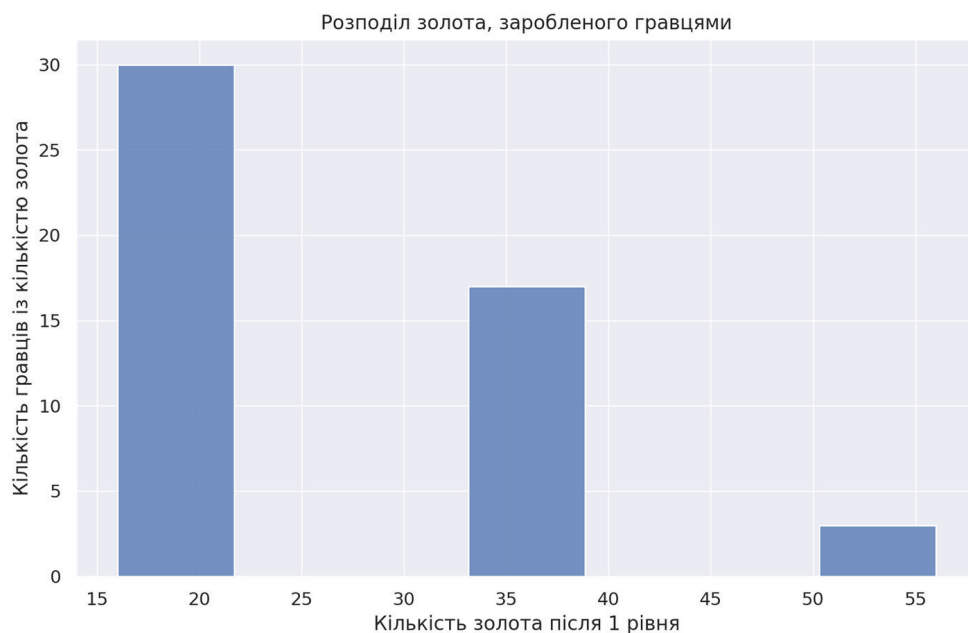


Рис. 3. Розподіл гравців за кількістю золота, який вони мають наприкінці рівня

Джерело: побудовано автором

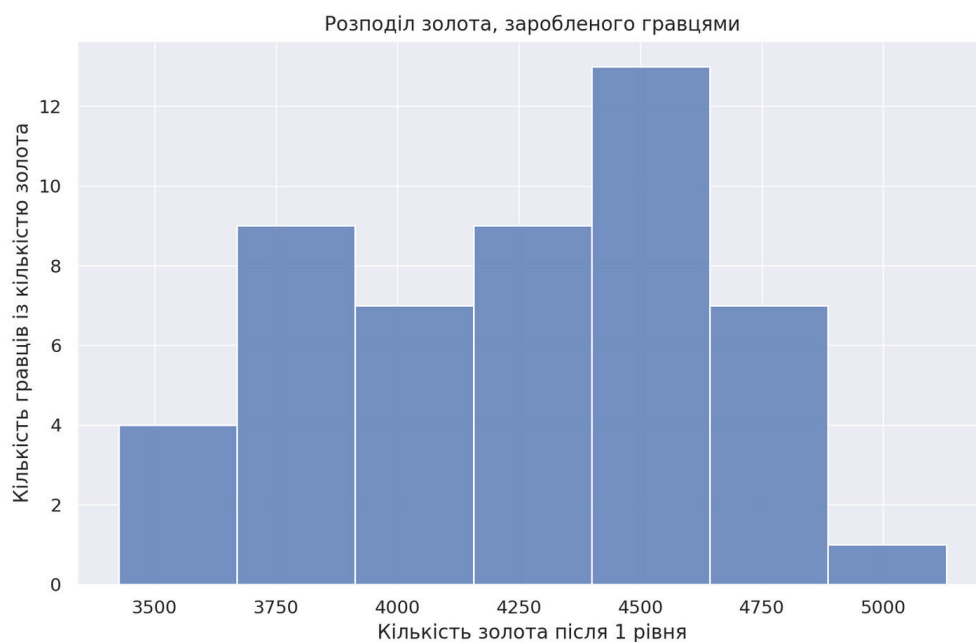


Рис. 4. Розподіл гравців за кількістю золота, який вони мають наприкінці рівня

Джерело: побудовано автором

За даною механікою була побудована проста внутрішньоігрова економіка:

- розподіл ресурсів між днями та рівнями
- розподіл доходів та витрат гравця на кожному рівні
- розподіл кількості мобів на кожному рівні та винагороду за їх убивство
- розподіл кількості зілля здоров'я, які гравець повинен купити на кожному рівні

Висновки. Вивчення внутрішньоігрової економіки, заснованої на використанні digital-аналізу, дозволяє побудувати ефективну ігрову систему, яка поєднує баланс між залученням користувачів та монетизацією. Digital-аналіз у контексті внутрішньоігрової економіки не лише сприяє розробці продуманих механік, таких як використання внутрішньої валюти та досвіду (XP), а й дає змогу розробникам прогнозувати поведінку гравців та коригувати економічну модель на основі

даних. Модель, що включає здобуття гравцем золота та ХР через виконання дій, як-от вбивство мобів, а також можливість витрат на покращення зброї та зілля здоров'я, забезпечує баланс між стимулом до прогресу й інтересом до гри. Механіка підвищення рівня після досягнення певної кількості ХР допомагає підтримувати тривалість ігрового циклу та збільшує зацікавленість гравця у постійному поверненні до гри.

Подальші наукові дослідження будуть стосуватись адаптації внутрішньоігрового процесу до поведінко-

вих патернів користувачів. З подальшим вивченням та пошуком оптимального співвідношення між можливістю здобуття ресурсів через ігровий процес і стимулюванням до витрат реальних грошей. Вивчення цього питання сприятиме підвищенню доходів розробників без ризику втрати інтересу гравців. Дані напрямки значно доповнять й удосконалити методи побудови внутрішньоігрової економіки, роблячи ігрові продукти більш привабливими та фінансово успішними.

Бібліографічний список:

1. Ranandeh V., Mirza-Babaei P. Beyond Equilibrium: Utilizing AI Agents in Video Game Economy Balancing. CHI PLAY '23: The Annual Symposium on Computer-Human Interaction in Play, Stratford ON Canada. New York, NY, USA, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1145/3573382.3616092> (дата звернення: 01.11.2024).
2. Wang Y. Analysis of the Economy System in Games. 2022 7th International Conference on Social Sciences and Economic Development (ICSED 2022), Wuhan, China, 25–27 March 2022. Paris, France, 2022. DOI: <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.220405.279> (дата звернення: 01.11.2024).
3. Rupp F., Eckert K. GEEvo: Game Economy Generation and Balancing with Evolutionary Algorithms. 2024 IEEE Congress on Evolutionary Computation (CEC), Yokohama, Japan, 30 June – 5 July 2024. 2024. P. 1–8. DOI: <https://doi.org/10.1109/csec60901.2024.10612054> (дата звернення: 01.11.2024).
4. Gudmundsson S. The Art of Game Balancing: Keeping Players Hooked and Revenue Flowing. AI Engine for game development. URL: <https://modl.ai/the-art-of-game-balancing-keeping-players-hooked-and-revenue-flowing/> (дата звернення: 29.10.2024).
5. Becker A., Görlich D. What is game balancing? – an examination of concepts. ParadigmPlus. 2020. Vol. 1, no. 1. P. 22–41. DOI: <https://doi.org/10.55969/paradigmplus.v1n1a2> (дата звернення: 01.11.2024).
6. Evans E. The economics of free. Convergence: the international journal of research into new media technologies. 2016. Vol. 22, No. 6. P. 563–580. DOI: <https://doi.org/10.1177/1354856514567052> (дата звернення: 01.11.2024).
7. Using evolutionary algorithms to target complexity levels in game economies / Rogers K. et al. IEEE transactions on games. 2023. P. 1–11. DOI: <https://doi.org/10.1109/tg.2023.3238163> (дата звернення: 01.11.2024).
8. Shumaker J. 押したり引いたり：ゲーム内経済を構築する方法. GamesIndustry. Japan Edition. URL: <https://jp.gamesindustry.biz/article/2010/20100801/> (дата звернення: 01.11.2024).

Стаття надійшла до редакції 11.10.2024

УДК 351.82.332.12

JEL H83, J45, M12

DOI: 10.32782/2786-8273/2024-7-2

Бондарук С.В.

аспірант,

Інститут адміністрування, державного управління та професійного розвитку
Національного університету «Львівська політехніка»ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-8077-5606>**Serhii Bondaruk**Institute of Administration, Public Administration and Professional Development
of the Lviv Polytechnic National University

МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В СИСТЕМІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

THE MECHANISM FOR THE FORMATION OF PERSONNEL POLICY IN THE LOCAL GOVERNMENT SYSTEM

Анотація. Обґрунтування механізмів формування кадрової політики в системі місцевого самоврядування та шляхів їх упровадження. У процесі написання статті були використані такі загальнонаукові методи дослідження як аналіз нормативно-правових актів – для вивчення чинної законодавчої бази, яка регулює процес формування та реалізації кадрової політики в органах місцевого самоврядування; метод порівняння – для зіставлення різних підходів до кадрової політики в місцевому самоврядуванні та визначення найбільш результативних практик на сучасному етапі; метод узагальнення – для систематизації наукових та практичних підходів щодо формування кадрового потенціалу в місцевих органах влади та узагальнення досвіду організації кадрової роботи. Застосування цих методів дозволило обґрунтувати механізми формування кадрової політики в органах місцевого самоврядування та шляхи їх упровадження. В статті представлено розуміння механізму формування кадрової політики в системі місцевого самоврядування. Розглянуто нормативно-правову базу, яка регулює кадрову політику органів місцевого самоврядування в Україні. Визначено етапи, на які поділяється процес формування кадрової політики в органах місцевого самоврядування. Досліджено проблеми, з якими стикаються органи місцевого самоврядування в Україні у сфері кадрової політики. Підсумовано, що для покращення механізму формування кадрової політики в місцевому самоврядуванні необхідно впровадити заходи, спрямовані на модернізацію нормативно-правової бази, забезпечення належного фінансування, створення прозорих конкурсних процедур та впровадження інноваційних технологій. Оригінальність дослідження полягає в обґрунтуванні рекомендацій щодо впровадження заходів з вдосконалення механізму формування кадрової політики в системі місцевого самоврядування, що сприятиме підвищенню професійного рівня працівників органів місцевого самоврядування, покращенню якості надання послуг населенню та ефективності діяльності органів місцевого самоврядування в Україні.

Ключові слова: кадрова політика, органи місцевого самоврядування, публічне управління, кадри, персонал.

Abstract. Purpose. Analysis of the existing mechanisms of personnel policy formation in the system of local self-government, identification of their shortcomings and search for ways to improve them in order to increase the efficiency of the activities of local authorities. **Research methods.** In the process of writing the article, the following research methods were used: analysis of normative legal acts – to study the current legislative framework that regulates the process of forming and implementing personnel policy in local self-government bodies; the comparison method – to compare different approaches to personnel policy in local self-government and determine the most effective practices; method of generalization – for systematization of scientific and practical approaches to the formation of personnel potential in local authorities and generalization of experience in the organization of personnel work. The application of these methods made it possible to comprehensively analyze the mechanism of personnel policy formation in local self-government and to determine ways of its improvement. **Finding.** The article presents an understanding of the mechanism of personnel policy formation in the system of local self-government. It is emphasized that it includes the processes of planning personnel needs, recruitment and selection of employees, their training and advanced training, motivation and encouragement, as well as career development management. The normative and legal framework, which regulates the personnel policy of local self-government bodies in Ukraine, is considered. The stages into which the process of personnel policy formation in local self-government bodies is divided are defined. The problems faced by local self-government bodies in Ukraine in the field of personnel policy have been studied. It is concluded that in order to improve the mechanism of personnel policy formation in local self-government, it is necessary to implement measures aimed at modernizing the regulatory and legal framework, ensuring adequate funding, creating transparent tender procedures and introducing innovative technologies. **Originality** of the study lies in the presentation of proposals for the implementation of measures to improve the mechanism of personnel policy formation in the system of local self-government, which will contribute to raising the professional level of employees of local self-government bodies, improving the quality of providing services to the population and the efficiency of the activities of local self-government bodies in Ukraine.

Keywords: personnel policy, local self-government bodies, public administration, personnel, personnel.

Постановка проблеми. Механізм формування кадрової політики в системі місцевого самоврядування набуває особливої вагомості в умовах реформування державного управління в Україні. Ефективність діяльності органів місцевого самоврядування значною

мірою залежить від рівня професійної підготовки, компетентності та мотивації кадрів. Успішна реалізація державних і місцевих програм, а також вирішення питань, що безпосередньо стосуються громад, залежать від здатності місцевих управлінців ефективно

виконувати свої обов'язки. На цьому фоні особливого значення набуває питання вдосконалення кадрової політики, спрямованої на залучення, розвиток та утримання висококваліфікованих фахівців у системі місцевого самоврядування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питання формування і реалізації кадрової політики в органах місцевого самоврядування розглядаються у працях багатьох науковців. Варто згадати роботи вчених Л. Антонової [2], Н. Грущинської [5], І. Дробота [3], С. Дубенко [4], Л. Козлової [2], О. Костенка [5], А. Мосумової [6], О. Сороки [7] та інших. Проте процеси формування і реалізації кадрової політики в органах місцевого самоврядування є надто багатограними, тому їх вивчення потребує ґрунтовних наукових досліджень в частині формування кадрової політики в системі місцевого самоврядування, що зумовило вибір теми даної статті.

Метою статті є обґрунтування механізмів формування кадрової політики в системі місцевого самоврядування та шляхів їх впровадження. Відповідно до мети в статті поставлено такі завдання:

- проаналізувати теоретичні підходи до формування кадрової політики в системі місцевого самоврядування;
- розглянути чинну нормативно-правову базу, яка регулює кадрову політику на місцевому рівні;
- з'ясувати кадрові проблеми та виклики, які стоять перед системою місцевого самоврядування;
- обґрунтувати механізми формування та реалізації кадрової політики в органах місцевого самоврядування.

Виклад основного матеріалу дослідження. Механізм формування кадрової політики в системі місцевого самоврядування є ключовим елементом ефективного управління на місцях. Він забезпечує належне функціонування органів місцевого самоврядування, підвищення якості надання послуг громадянам та сприяє розвитку територіальних громад. Формування та впровадження кадрової політики безпосередньо впливає на здатність місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування реагувати на виклики часу, здійснювати стратегічне планування і вирішувати актуальні проблеми територіальних громад.

Механізм формування кадрової політики являє собою сукупність процедур, інструментів та заходів, спрямованих на забезпечення органів місцевого самоврядування кваліфікованими кадрами, які здатні ефективно виконувати свої функції. Цей механізм включає в себе процеси планування кадрових потреб, підбору та відбору працівників, їх навчання та підвищення кваліфікації, мотивації та заохочення, а також управління кар'єрним розвитком. Механізм повинен забезпечувати прозорість, об'єктивність і відповідність кадрових рішень стратегічним цілям розвитку територіальних громад [2].

Кадрова політика органів місцевого самоврядування в Україні регулюється низкою нормативно-правових актів. Основними законодавчими документами є Конституція України, Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні», Закон «Про державну службу» та інші підзаконні акти. Ці акти визначають основні принципи організації кадрової політики, включаючи процеси підбору, навчання, розвитку і мотивації працівників.

Однією з особливостей кадрової політики місцевого самоврядування є те, що органи мають автономію у формуванні та реалізації кадрових рішень. Водночас, законодавство визначає загальні рамки для відбору кадрів, конкурсних процедур, вимог до кваліфікації, а також регулює процедури атестації та підвищення кваліфікації державних службовців. Втім, законодавча база потребує удосконалення, зокрема у частині конкретизації вимог до процесів навчання, підвищення кваліфікації та прозорості процедур відбору [3].

Одним з викликів є те, що нормативні документи часто оновлюються і змінюються, що вимагає постійного моніторингу змін з боку місцевих органів самоврядування та їхнього швидкого реагування. Невідповідність між нормативно-правовими актами на різних рівнях (державному та місцевому) також може створювати конкретні труднощі у впровадженні ефективної кадрової політики.

Процес формування кадрової політики в органах місцевого самоврядування в сучасних умовах можна умовно поділити на кілька важливих етапів [8]:

1. Аналіз потреб у кадрах. На початковому етапі органи місцевого самоврядування проводять аналіз своїх кадрових потреб. Це включає оцінку необхідної кількості працівників, кваліфікаційних вимог до них та аналіз наявних ресурсів. Аналіз кадрових потреб також передбачає вивчення потенційних вакансій та розуміння напрямків, у яких органи влади потребують посилення кадрів.

2. Підбір і відбір кадрів. Цей етап є вирішальним у формуванні кадрового потенціалу. Для залучення компетентних і висококваліфікованих фахівців застосовуються конкурсні процедури, що дає змогу забезпечити прозорість та об'єктивність процесу. На цьому етапі важливо впроваджувати сучасні методи відбору, включаючи інтерв'ю, тестування на професійну компетентність та оцінку особистих якостей кандидатів.

3. Навчання та підвищення кваліфікації. Кадрова політика місцевого самоврядування має включати постійне підвищення кваліфікації працівників через курси, семінари, тренінги та програми стажування. Цей процес дозволяє адаптувати працівників до змін законодавства, нових викликів та технологій, що виникають у їхній професійній діяльності. Крім того, постійний розвиток кадрів сприяє значному підвищенню мотивації та професійного рівня співробітників.

4. Мотивація та заохочення працівників. Ефективна кадрова політика повинна передбачати систему мотиваційних заходів, які стимулюватимуть працівників до високих результатів. Це включає як матеріальні стимули (премії, надбавки до зарплати), так і нематеріальні (підвищення на посаді, професійне визнання). Важливо також створювати можливості для кар'єрного зростання та професійного розвитку, що підвищує залученість працівників і їхнє бажання залишатися в системі місцевого самоврядування.

Органи місцевого самоврядування в Україні стикаються з низкою проблем у сфері кадрової політики, які знижують ефективність їхньої роботи та впливають на якість управління на місцевому рівні:

- недостатній рівень професіоналізму кадрів. Спостерігається дефіцит висококваліфікованих кадрів, особливо у віддалених або малозаселених регіонах. Це може бути пов'язано з низьким рівнем заробітної плати

та відсутністю мотивації і можливостей для постійного професійного розвитку, що знижує привабливість роботи персоналу в місцевому самоврядуванні;

– невідповідність освітньої підготовки. Багато працівників місцевого самоврядування не мають відповідної освітньої бази, що ускладнює їхню роботу з новітніми технологіями або нормативними змінами. Це зумовлює потребу в постійному навчанні та перекваліфікації;

– недостатнє фінансування. У багатьох органах місцевого самоврядування відсутні ресурси для організації регулярного навчання та підвищення кваліфікації кадрів. Крім того, відсутність належної оплати праці не дозволяє залучати молоді таланти та досвідчених фахівців;

– політична заангажованість процесу відбору. У деяких випадках на кадрові рішення впливають політичні інтереси або особисті зв'язки, що негативно впливає на об'єктивність та прозорість процесу [1].

Для покращення кадрової політики в системі місцевого самоврядування необхідно впровадити низку заходів, що сприятимуть вирішенню вищеприказаних проблем і вдосконаленню механізму формування кадрової політики в системі місцевого самоврядування в Україні (табл. 1).

Наведене узагальнення свідчить про те, що механізм формування кадрової політики в системі місцевого самоврядування вимагає вдосконалення на всіх етапах – від аналізу потреб до мотивації працівників. Покращення нормативно-правової бази, забезпечення належного фінансування, впровадження інноваційних технологій та створення системи прозорого відбору кадрів сприятимуть підвищенню професійного рівня працівників органів місцевого самоврядування. Це,

у свою чергу, покращить якість надання послуг населенню та ефективність діяльності органів місцевого самоврядування, що є важливою складовою розвитку місцевих громад та зміцнення державного управління в Україні.

Висновки. Аналіз механізму формування кадрової політики в системі місцевого самоврядування показує, що цей процес є надзвичайно важливим для забезпечення ефективного функціонування місцевих органів влади та розвитку територіальних громад. Від належного підбору, підготовки та мотивації кадрів залежить здатність місцевого самоврядування ефективно виконувати свої функції, реагувати на виклики децентралізації та сприяти розвитку громад.

Попри наявність нормативно-правової бази, яка регулює кадрову політику, існує низка проблем, що потребують вирішення. Серед основних викликів на думку експертів, є низький рівень професіоналізму працівників, недостатнє фінансування навчання та підвищення кваліфікації, політичний вплив на процеси відбору кадрів та відсутність стратегії мотивації.

Для покращення механізму формування кадрової політики в місцевому самоврядуванні необхідно впровадити заходи, спрямовані на модернізацію нормативно-правової бази, забезпечення належного фінансування, створення прозорих конкурсних процедур та впровадження інноваційних технологій. Важливим є також розвиток системи підвищення кваліфікації та стимулювання працівників до кар'єрного росту.

Вдосконалення кадрової політики сприятиме підвищенню ефективності органів місцевого самоврядування, покращенню якості надання послуг населенню та забезпечить сталий розвиток територіальних громад, що є важливою складовою реформ в Україні.

Таблиця 1

Обґрунтування заходів з вдосконалення механізму формування кадрової політики в системі місцевого самоврядування

Заходи з вдосконалення механізму формування кадрової політики в системі місцевого самоврядування	Їх характеристика
Модернізація нормативно-правової бази	Необхідно вдосконалити законодавство, яке регулює кадрову політику місцевих органів, чітко визначивши критерії відбору, навчання та оцінки працівників. Важливо також забезпечити усунення правових колізій та впровадження чітких стандартів кадрової роботи
Забезпечення належного фінансування	Місцеві бюджети повинні виділяти достатні кошти на навчання, підвищення кваліфікації та розвиток персоналу. Окрім того, необхідно підвищити рівень заробітної плати, щоб стимулювати молодих фахівців залишатися в системі місцевого самоврядування
Впровадження прозорих конкурсних процедур	Для уникнення політичних впливів на процес відбору кадрів необхідно впровадити чіткі, прозорі та об'єктивні критерії відбору, з використанням сучасних методів оцінки компетентності кандидатів
Підвищення професійної підготовки	Організація регулярного навчання працівників за рахунок участі у міжнародних програмах, стажуваннях та тренінгах дозволить підвищити їхню кваліфікацію та адаптувати до нових умов роботи
Використання інноваційних технологій у кадровій політиці	Застосування новітніх технологій є ще одним важливим аспектом вдосконалення кадрової політики. Електронні платформи для відбору кадрів, автоматизовані системи управління персоналом і дистанційні освітні платформи значно спрощують процес управління кадрами, роблять його більш прозорим та ефективним. Важливим кроком є впровадження електронних конкурсів для підбору кадрів, що дозволить мінімізувати вплив людського фактора та корупційних ризиків.

Джерело: власні узагальнення на основі джерел [6; 8]

Бібліографічний список:

1. Аксьонова О.В., Волківська А.М., Яценко О.М., Якобчук В.П., Завгородній А.А. Теоретичні та організаційні аспекти формування та реалізації кадрової політики в органах державної влади та місцевого самоврядування. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2022. № 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2022.1.30> (дата звернення: 08.10.2024).
2. Антонова Л.В., Козлова Л.В. Професіоналізація державних службовців та службовців органів місцевого самоврядування як напрям реалізації теорії лідерства в публічному управлінні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 1. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua> (дата звернення 28.09.2024).
3. Дробот І.О. Гарантування місцевого самоврядування в Україні: теоретико-методологічний аспект: монографія. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2010. 312 с. С. 204–221.
4. Дубенко С.І. Ефективна кадрова політика – ключове завдання посилення дієздатності держави. 3б. наук. пр. УАДУ. Київ : Вид-во УАДУ, 2019. Вип. 2. Ч. 3. С. 50–57.
5. Костенко О.О., Грушинська Н.М. Формування та реалізація кадрової політики в органах публічної влади: вітчизняний та зарубіжний досвід. ш. 2020. № 158. С. 77–82.
6. Мосумова А.К. Кадрове забезпечення ефективного функціонування органів місцевого самоврядування. Харків, 2021. URL: https://ipk.edu.ua/wpcontent/uploads/2021/04/Dysertatsiia_Mosumava-A..pdf (дата звернення 28.09.2024).
7. Сорока О.В. Забезпечення кадрової безпеки як функція управління персоналом. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2018. № 4 (68). С. 53–63
8. Малиновський Ю.В., Карий О.І. Обґрунтування кадрового забезпечення в органах місцевого самоврядування. *Ефективність державного управління*. 2022. URL: <https://epa.nltu.edu.ua/Archive/73/s3.pdf>. (дата звернення 29.09.2024).

References:

1. Aksonova O., Volkivska A., Yatsenko O., Yakobchuk V., Zavorodni A. (2022) Teoretychni ta orhanizatsiyni aspekty formuvannya ta realizatsiyi kadrovoyi polityky v orhanakh derzhavnoyi vlady ta mistsevoho samovryaduvannya [Theoretical and organizational aspects of formation and implementation of personnel policy in state authorities and local self-government]. *Public administration: improvement and development – Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok*, vol. 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2022.1.30> (accessed October 8, 2024). (in Ukrainian)
2. Antonova L. V., Kozlova L. V. (2020) Profesionalizatsiya derzhavnykh sluzhbovtiv ta sluzhbovtiv orhaniv mistsevoho samovryaduvannya yak napryam realizatsiyi teorii liderstva v publichnomu upravlinni [Professionalization of civil servants and employees of local self-government bodies as a direction of implementation of the theory of leadership in public administration]. *Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok – Public administration: improvement and development*, no. 1. Available at: <http://www.dy.nayka.com.ua> (accessed September 28, 2024). (in Ukrainian)
3. Drobot I. O. (2010) Harantuvannya mistsevoho samovryaduvannya v Ukraini: teoretyko-metodolohichnyy aspekt: monograph [Guaranteeing local self-government in Ukraine: theoretical and methodological aspect]. Lviv: LRIDU NADU. 312 p. (in Ukrainian)
4. Dubenko S. I. (2019) Efektyvna kadrova polityka – klyuchove zavdannya posylennya diyezdatnosti derzhavy [An effective personnel policy is a key task of strengthening the state's capacity to act]. 3b. of science Ave. UADU. Kyiv: Publication of the Ukrainian Academy of Sciences. Is, 2. p. 3, pp. 50–57. (in Ukrainian)
5. Kostenko O. O., Hrushchinska N. M. (2020) Formuvannya ta realizatsiya kadrovoyi polityky v orhanakh publichnoyi vlady: vitchyznyanyy ta zarubizhnyy dosvid [Formation and implementation of personnel policy in public authorities: domestic and foreign experience]. *Ekonomichnyy prostir – Economic space*, no. 158. pp. 77–82. (in Ukrainian)
6. Mosumova A. K. (2021) Kadrove zabezpechennya efektyvnoho funktsionuvannya orhaniv mistsevoho samovryaduvannya [Personnel support for the effective functioning of local self-government bodies]. Kharkiv. Available at: https://ipk.edu.ua/wpcontent/uploads/2021/04/Dysertatsiia_Mosumava-A..pdf (accessed September 28, 2024). (in Ukrainian)
7. Soroka O. V. (2018) Zabezpechennya kadrovoyi bezpeky yak funktsiya upravlinnya personalom [Ensuring personnel security as a function of personnel management]. *Visnyk sotsial'no-ekonomichnykh doslidzhen' – Herald of socio-economic research*, no. 4 (68), pp. 53–63 (in Ukrainian)
8. Malinovsky Yu. V., Kariy O. I. (2022) Obgruntuvannya kadrovoho zabezpechennya v orhanakh mistsevoho samovryaduvannya [Justification of staff support in local self-government bodies]. *Efektivnist' derzhavnoho upravlinnya – Efficiency of public administration*. Available at: <https://epa.nltu.edu.ua/Archive/73/s3.pdf> (accessed September 29, 2024). (in Ukrainian)

Стаття надійшла до редакції 11.10.2024

УДК 658.8

JEL M31

DOI: 10.32782/2786-8273/2024-7-3

Водкевич В.Д.

аспірант,

Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-8400-1252>

Vitalii Vodkevych

Private Higher Education Establishment “European University”

**РОЛЬ ВНУТРІШНІХ ПЛАТФОРМ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ
У ПОКРАЩЕННІ КОРПОРАТИВНОЇ КОМУНІКАЦІЇ
ТА РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ:
ПОГЛИБЛЕНИЙ АНАЛІЗ ДИНАМІКИ ОБМІНУ ІНФОРМАЦІЄЮ**

**THE ROLE OF INTERNAL SOCIAL MEDIA PLATFORMS
IN ENHANCING CORPORATE COMMUNICATION
AND DEVELOPING ORGANIZATIONAL CULTURE:
AN IN-DEPTH ANALYSIS OF INFORMATION EXCHANGE DYNAMICS**

Анотація. Досліджено вплив цифрових комунікаційних інструментів на ефективність внутрішньої взаємодії та формування корпоративної культури в сучасних організаціях. Виявлено, що впровадження внутрішніх соціальних платформ сприяє трансформації традиційних комунікаційних парадигм, забезпечуючи динамічний обмін знаннями та підвищуючи залученість співробітників. Встановлено ключові фактори успішної інтеграції платформ: стратегічне планування, відповідність організаційним цілям, активна участь працівників та адаптивність до змін. Проаналізовано виклики впровадження, включаючи опір змінам та необхідність модернізації управлінських підходів. Визначено, що ефективність платформ залежить від якості контенту, залученості користувачів та технологічної інфраструктури. Запропоновано рекомендації щодо оптимізації внутрішніх комунікаційних процесів через використання соціальних платформ, включаючи розвиток культури відкритого діалогу, забезпечення прозорості інформаційних потоків та підтримку інноваційних підходів до взаємодії.

Ключові слова: внутрішні соціальні мережі, корпоративна комунікація, організаційна культура, динаміка обміну інформацією, залучення співробітників.

Abstract. Introduction. The digital transformation of organizational communications has led to the emergence of internal social media platforms as critical tools for enhancing corporate interaction and cultural development. These platforms represent a significant departure from traditional hierarchical communication methods, enabling more dynamic and inclusive information exchange within organizations. The integration of such platforms reflects the growing need for real-time collaboration and employee engagement in the modern workplace. **Purpose.** This research aims to analyze the impact of internal social media platforms on corporate communication effectiveness and organizational culture development. The study focuses on examining the key aspects of platform integration, their role in improving information exchange dynamics, and their contribution to employee engagement and innovation development. Additionally, it seeks to identify critical success factors and challenges in implementing these platforms while providing practical recommendations for maximizing their benefits in achieving strategic organizational objectives. **Methods.** The study employs a qualitative research methodology, incorporating a comprehensive analysis of existing literature and case studies on internal social media implementation in organizations. The research synthesizes findings from multiple sources to evaluate communication patterns, platform adoption strategies, and their impact on organizational culture. This approach includes examining theoretical frameworks related to digital communication, organizational behavior, and cultural development, complemented by practical examples of successful platform integration in various organizational contexts. **Results.** The analysis reveals that internal social media platforms significantly enhance organizational communication through multiple mechanisms. They facilitate real-time information sharing, enable cross-departmental collaboration, and promote transparent dialogue across hierarchical levels. The research identifies several key factors contributing to successful platform implementation, including strategic alignment with organizational goals, active employee participation, and adaptive management approaches. The study also highlights challenges such as resistance to change, the need for infrastructure modernization, and the importance of maintaining consistent engagement. Furthermore, the findings demonstrate that these platforms play a crucial role in developing organizational culture by fostering community building, strengthening corporate values, and enabling more inclusive decision-making processes. **Conclusions.** The successful implementation of internal social media platforms requires a comprehensive approach that balances technological capabilities with organizational needs and cultural considerations. Organizations must invest in platform development, foster an open communication culture, and ensure strategic alignment with business objectives to maximize the benefits of these tools. The research recommends developing clear communication guidelines, providing adequate training and support, and maintaining regular platform assessment and optimization. These findings contribute to the understanding of how organizations can effectively leverage internal social media platforms to enhance corporate communication and strengthen organizational culture in the digital age.

Keywords: internal social media, corporate communication, organizational culture, information exchange dynamics, employee engagement.

Постановка проблеми. У сучасному цифровому середовищі організації стикаються зі зростаючою необхідністю покращення внутрішньої комунікації та підтримання ефективної організаційної культури. Традиційні методи комунікації часто виявляються недостатньо гнучкими, щоб забезпечити швидкий обмін інформацією, залученість співробітників та адаптивність до швидких змін. Внутрішні платформи соціальних мереж, що пропонують інтерактивні можливості для співпраці та миттєвого обміну даними, стали важливим інструментом у вирішенні цих викликів. Проте їх впровадження та інтеграція в організаційні процеси супроводжується низкою проблем, таких як опір змінам з боку співробітників, необхідність адаптації під стратегічні цілі компанії та забезпечення безперервного використання платформ. Таким чином, існує нагальна потреба в дослідженні того, як внутрішні соціальні платформи можуть впливати на корпоративну комунікацію та сприяти формуванню та підтримці організаційної культури, долаючи перешкоди на шляху до їх ефективного впровадження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні основи та практичні аспекти використання внутрішніх платформ соціальних мереж у корпоративному середовищі активно розглядаються як українськими, так і зарубіжними дослідниками. Значний внесок у вивчення впливу соціальних мереж на суспільство та бізнес зробили праці, представлені у науковій розробці [1], що висвітлює важливість соціальних медіа в сучасному цифровому середовищі. Дослідження О.В. Гарматія та С.В. Онуфріва [2, с. 48] акцентують увагу на використанні соціальних мереж як джерела інформації та підкреслюють їхню роль у професійній діяльності журналістів, що є важливим для розуміння ефективного використання цих платформ в корпоративному середовищі. Праці О.І. Літвача [3] та Я.А. Держака [5] розширюють концептуальні знання про історію та специфіку роботи соціальних мереж, що сприяє глибшому розумінню механізмів їх інтеграції в організаційні процеси. Посібник Департаменту преси та публічної інформації Консультативної місії ЄС в Україні [4] надає цінні практичні рекомендації щодо використання соціальних мереж для внутрішньої комунікації, зокрема, у контексті підвищення прозорості та залучення співробітників. Аналогічно, дослідження О.В. Жегуса [6, с. 63] розглядає питання формування маркетингових стратегій у соціальних мережах для освітніх закладів, що має значення для розробки стратегій залучення в корпоративному середовищі. О.С. Іванов [7] детально аналізує специфіку внутрішніх комунікацій у фітнес-організаціях та їхній вплив на управлінські процеси, що є цінним для вивчення управлінських підходів у різних галузях. Дослідження І.В. Варіса, О.М. Кравчука та К.В. Спіріної [8] розкриває значення цифрових платформ для формування бренду роботодавця, підкреслюючи важливість послідовної комунікації всередині організації. У контексті економічних та управлінських аспектів, роботи В.І. Ляшенка та О.С. Вишневецького [11] про цифрову модернізацію української економіки акцентують увагу на ролі сучасних технологій для підвищення конкурентоспроможності, що співвідноситься з ефективністю використання цифрових платформ у корпоративних структурах. Праці Т.І. Прудникової [12] та В.А. Патлавського [14] додають важливий

соціокультурний аспект до розуміння ролі соціальних мереж у суспільстві.

Попри наявні наукові дослідження, залишається необхідність у подальшому вивченні динаміки впливу внутрішніх соціальних платформ на корпоративну культуру та комунікації, особливо з урахуванням викликів, пов'язаних з інтеграцією та підтримкою залученості співробітників.

Метою статті є дослідження впливу внутрішніх платформ соціальних мереж на корпоративну комунікацію та розвиток організаційної культури в організаціях. Стаття має на меті проаналізувати ключові аспекти інтеграції цих платформ, їхню роль у покращенні динаміки обміну інформацією та залученні співробітників, а також виявити фактори успішного впровадження, що сприяють розвитку інновацій і покращенню робочого середовища. Особлива увага приділяється викликам, які можуть виникати при інтеграції платформ, та рекомендаціям щодо їх ефективного використання для досягнення стратегічних цілей компанії.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Вплив внутрішніх платформ соціальних мереж на корпоративні комунікації. У світі, що стає все більш цифровим, організації швидко впроваджують платформи внутрішніх соціальних мереж як основний інструмент для вдосконалення корпоративної комунікації та розвитку міцної організаційної культури. Ці платформи, які сприяють обміну інформацією в режимі реального часу та співпраці між співробітниками, змінили традиційні парадигми спілкування, уможлививши більш динамічний і захоплюючий обмін ідеями та ресурсами. Ефективність внутрішніх інструментів соціальних медіа полягає в їхніх унікальних функціях, таких як зручні інтерфейси, можливості обміну миттєвими повідомленнями та інтегровані функції спільної роботи, які спільно покращують потік інформації та сприяють активній участі співробітників. На відміну від звичайних методів комунікації, які часто спираються на ієрархічні структури та формальні канали, ці платформи заохочують більш егалітарний підхід, підвищуючи залученість працівників і дозволяючи більш органічне поширення знань. Крім того, роль внутрішніх соціальних мереж виходить за межі простого покращення комунікації; вони служать каталізатором для культивування організаційної культури, узгоджуючи взаємодію співробітників з основними цінностями та нормами компанії. Однак інтеграція цих платформ в існуючу культурну структуру створює значні проблеми, включаючи опір змінам і необхідність стратегічного впровадження для забезпечення узгодженості з цілями організації. Крім того, на динаміку обміну інформацією на цих платформах впливають різні фактори, такі як участь користувачів і характер взаємодії, які можуть значно вплинути на співпрацю та стимулювати інновації в організації. Ця дослідницька стаття спрямована на дослідження складних взаємозв'язків між внутрішніми платформами соціальних мереж, корпоративним спілкуванням та організаційною культурою, забезпечуючи поглиблений аналіз того, як ці елементи взаємодіють, формуючи сучасне робоче місце. За допомогою цього дослідження ми визначимо ключові чинники успішного обміну інформацією та обговоримо наслідки для організацій, які прагнуть викорис-

товувати технології для покращення як спілкування, так і культури в конкурентному бізнес-середовищі.

Покращення потоку інформації в організаціях за допомогою внутрішніх платформ соціальних мереж. Внутрішні соціальні медіа-платформи в організаціях служать важливим каналом для спрощеного потоку інформації, підвищення ефективності спілкування та сприяння більш інклюзивному обміну ідеями. Ці платформи, як і їхні зовнішні аналоги, пропонують співробітникам простір для висловлення своїх думок, обміну ідеями та більш відкритого спілкування, таким чином забезпечуючи швидше та ефективніше поширення інформації в організації [1]. Інтегруючи ці платформи в повсякденну професійну практику співробітників, організації можуть трансформувати традиційні комунікаційні структури, забезпечуючи більш динамічний і миттєвий обмін актуальними новинами та інформацією, що може бути особливо корисним для відділів, які значною мірою покладаються на актуальні дані, таких як маркетинг або зв'язки з громадськістю [2, с.49]. Крім того, внутрішні соціальні медіа-платформи можуть бути каталізатором для виховання почуття спільноти та зв'язної культури всередині компанії, оскільки вони заохочують співпрацю та групову динаміку, що в кінцевому підсумку призводить до покращення інновацій та можливостей вирішення проблем [3]. Щоб максимізувати ці переваги, організаціям необхідно ретельно вибирати та підтримувати відповідні платформи соціальних мереж, які відповідають їхнім стратегічним цілям і комунікаційним потребам, забезпечуючи ефективну інтеграцію цих інструментів у робочий процес організації [4]. Таким чином, продумане впровадження внутрішніх платформ соціальних медіа може значно підвищити прозорість організації, залученість співробітників і загальну операційну ефективність.

Ключові особливості комунікаційних платформ, які сприяють ефективній комунікації, охоплюють інтеграцію цифрових засобів, що сприяє безпроблемному засвоєнню та поширенню корпоративних ідей і цінностей. Ці платформи використовують соціальні мережі не лише для покращення внутрішньої комунікації, але й для залучення ширшого залучення, що має вирішальне значення для маркетингових стратегій соціальних медіа в організаціях [5]. Надаючи банери та інші інтерактивні елементи, платформи визнають зростаючу важливість соціальних медіа та глибокий вплив реклами, що підкреслює їх роль у формуванні суспільного сприйняття та внутрішнього дискурсу [6, с. 62]. Оскільки ці платформи продовжують розвиватися, вони пропонують інноваційні способи подолання прогалів у комунікації, забезпечуючи ефективну передачу та розуміння повідомлень на різних рівнях організації. Це вимагає стратегічного підходу для максимізації їх потенціалу, гарантуючи, що основні цінності та цілі організації послідовно підкріплюються та повідомляються.

Різниця традиційних методів спілкування від цих платформ з точки зору ефективності та залученості. Соціальні мережі та традиційні методи комунікації суттєво відрізняються за ефективністю та залученістю через різні підходи та можливості. Одна з основних відмінностей полягає в місії соціальних мереж, які не зосереджені на масовій комунікації, як

традиційні ЗМІ, а натомість наголошують на індивідуальній взаємодії та взаємодії. Ця зміна очевидна в моделях персоналізованого залучення, які надають соціальні мережі, дозволяючи користувачам адаптувати контент до своїх конкретних інтересів, що є різким контрастом до більш узагальненого підходу традиційних ЗМІ. Крім того, соціальні мережі сприяють залученню користувачів через діалогову взаємодію, коли аудиторія може вільно взаємодіяти з контентом, сприяючи почуттю спільноти та участі, якого бракує монологічній взаємодії традиційних ЗМІ. Крім того, інтерактивна природа соціальних мереж дозволяє користувачам будувати розмови, які є більш доступними та легкими для розуміння, ще більше відрізняючи їх від часто одностороннього стилю спілкування традиційних методів [6, с. 71]. Здатність соціальних мереж створювати захоплюючий контент з мінімальними ресурсами забезпечує більш швидке та широке розповсюдження інформації, що є особливо вигідним у сучасному швидкозмінному цифровому ландшафті. Ці платформи також сприяють формуванню різноманітних субкультур і груп, забезпечуючи унікальне середовище для взаємодії, яке традиційні ЗМІ не можуть відтворити. Таким чином, еволюція соціальних мереж з точки зору інтерактивності, персоналізації та доступності підкреслює фундаментальну трансформацію в тому, як люди взаємодіють із контентом, підкреслюючи потребу традиційних медіа адаптувати або інтегрувати ці динамічні елементи, щоб зберегти актуальність у епоху цифрових технологій.

Внутрішні платформи соціальних мереж і розвиток організаційної культури.

Сприяння формуванню організаційної культури. Внутрішні комунікаційні платформи відіграють ключову роль у формуванні організаційної культури, сприяючи створенню середовища, яке надає пріоритет прозорості, співпраці та взаємодії. Ці платформи, що охоплюють друковані, технологічні та персональні методи комунікації, служать основою ефективних систем внутрішньої комунікації в організаціях [7]. Забезпечуючи безперебійну взаємодію та гарантуючи, що співробітники добре поінформовані, ці платформи сприяють підвищенню морального духу співробітників, що є важливим для культивування сильної організаційної культури [7]. Крім того, коли організації ефективно використовують ці засоби комунікації, вони можуть значно підвищити ефективність персоналу. Це, у свою чергу, створює ефект хвилі, що веде до розвитку більш позитивної та згуртованої організаційної культури [7]. Крім того, аналіз внутрішніх комунікацій через ці платформи дозволяє організаціям виявляти та вирішувати потенційні проблеми до їх загострення, тим самим зміцнюючи корпоративну культуру [7]. Отже, стратегічне впровадження та постійне вдосконалення цих комунікаційних платформ є обов'язковими для виховання надійної організаційної культури, яка відповідає цінностям і цілям організації.

Використання організаціями внутрішніх соціальних мереж для зміцнення цінностей і норм компанії. Внутрішні соціальні мережі можуть відіграти ключову роль у зміцненні цінностей і норм компанії, сприяючи розвитку почуття спільноти та спільного розуміння серед співробітників. Ці мережі забезпечують платформу для співробітників, щоб ділитися

своїм досвідом і думками про корпоративну культуру, тим самим підвищуючи прозорість і інклюзивність [8]. Вони також служать середовищем для спілкування, яке виходить за рамки відділів, забезпечуючи послідовне донесення та розуміння основних цінностей компанії на всіх рівнях. Ця послідовність має вирішальне значення для залучення та утримання талантів, оскільки створює середовище, де працівники відчують причетність до місії організації. Крім того, сприяючи відкритим дискусіям та взаємодії, внутрішні соціальні мережі допомагають у створенні довіри та лояльності серед співробітників, що є важливим для підтримки згуртованої організаційної культури [9]. Зрештою, успішна інтеграція внутрішніх соціальних мереж у комунікаційну стратегію організації може суттєво зміцнити її репутацію, оскільки наочно демонструє прихильність до спільних цінностей і норм. Таким чином, бізнес-лідерам вкрай необхідно активно співпрацювати з цими платформами, щоб виховувати та підтримувати сильну, орієнтовану на цінності культуру.

Проблеми з якими стикаються організації під час інтеграції цих платформ у свою культурну структуру. Інтеграція платформ культурної та креативної індустрії (CCI) в організаційні структури пов'язана з численними проблемами, головним чином через застарілі моделі управління та невідповідність інфраструктури. Багато закладів культури продовжують працювати в застарілих системах управління, що перешкоджає їхній здатності прийняти сучасні, засновані на фактах підходи до управління, які є вирішальними для успішної інтеграції [10]. Це ускладнюється браком знань і контактів у ділових колах, що ще більше ізолює ці інституції та не дозволяє їм залучати нове фінансування та платформи підтримки, які є важливими для зростання та стійкості [10]. Відсутність синергетичного зв'язку між ІТ-сектором і ширшими творчими спільнотами загострює цю проблему, оскільки перешкоджає повній інтеграції існуючих ІТ-ресурсів у спільноту CCI, тим самим обмежуючи інновації та потенціал для міжгалузевої співпраці [10]. Щоб подолати ці бар'єри, організаціям вкрай необхідно модернізувати свої методи управління, розвивати відносини з бізнес-стейкхолдерами та розвивати стратегічне партнерство з ІТ-сектором. Такі дії не лише покращать їхні операційні можливості, але й дозволять їм повністю скористатися перевагами інтеграції культурних платформ у їхні організаційні структури.

Динаміка обміну інформацією на платформах внутрішніх соціальних мереж

Основна динаміка яка впливає на обмін інформацією на цих платформах. На обмін інформацією на цифрових платформах суттєво впливає складна динаміка взаємодії користувачів, роль спеціалізованих груп і основна функціональність структур платформ. Українські соціальні мережі, наприклад, не лише служать провідниками для інтелектуальних дискусій і поширення знань, а й відіграють вирішальну роль у вирішенні нагальних потреб суспільства, таких як координація медичної допомоги під час пандемії. Ці платформи дозволяють формувати спеціалізовані групи та форуми, які визначають конкретні вимоги, такі як лікарні, що потребують засобів індивідуального захисту та медичних товарів, тим самим підвищуючи оперативність та ефективність розподілу допомоги.

Крім того, мережевий ефект, коли кожен додатковий користувач збільшує корисність для інших, посилює вплив цих взаємодій, сприяючи самозміцненню циклу обміну інформацією та залучення спільноти [11]. Така динаміка підкреслює важливість надійних дизайнів платформ, які заохочують активну участь, одночасно ефективно фільтруючи та направляючи інформацію для задоволення різноманітних потреб користувачів. Отже, щоб оптимізувати обмін інформацією, розробники платформ повинні зосередитися на створенні середовищ, які сприяють безперервній взаємодії між користувачами, сприяють швидкому обігові цінного вмісту та забезпечують ефективне використання ресурсів користувачів для максимізації суспільних переваг.

Вплив цієї динаміки на співпрацю та інновації співробітників. Інтеграція цифрових платформ стала наріжним каменем у зміні співпраці співробітників і сприянні інноваціям в організаціях. Платформи, призначені для управління інноваціями та цифровою трансформацією, відіграють вирішальну роль у взаємодії команд і розробці нових ідей. Ці платформи створюють структуроване середовище, де співробітники можуть ділитися думками, проводити мозкові штурми та спільно творити, таким чином усуваючи розрив між географічними кордонами та кордонами відділів. Крім того, поява онлайн-платформ і соціальних медіа суттєво змінила економічну динаміку, уможлививши спілкування та співпрацю в реальному часі між різними командами [12]. Ця трансформація ще більше посилюється інтеграцією штучного інтелекту, який оптимізує зв'язок і підвищує продуктивність завдяки своєчасним попередженням і сповіщенням з різних комунікаційних платформ [13, с. 269]. Такі технологічні досягнення не тільки оптимізують спільні зусилля, але й стимулюють появу інноваційних рішень, дозволяючи співробітникам зосередитися на творчих завданнях, а не на повсякденних питаннях логістики. Тому для організацій важливо постійно адаптувати ці платформи та інвестувати в них, щоб підтримувати конкурентну перевагу в цифровому середовищі, що швидко розвивається.

Роль залучення та участі користувачів в успіху обміну інформацією. Залучення та участь користувачів є критичними факторами успіху обміну інформацією, оскільки вони значно впливають на динаміку взаємодії та залучення на різних платформах. Ефективні стратегії залучення, такі як ті, що спостерігаються в еволюції платформ соціальних медіа, підкреслюють важливість участі користувачів у зміні динаміки популярності та утримання користувачів [14]. Крім того, здатність залучати й утримувати користувачів тісно пов'язана з їхньою активною участю, а такі платформи, як YouTube, є прикладом того, як створений користувачами контент може призвести до значного зростання й успіху. Ця участь користувачів не тільки сприяє жвавості та актуальності ЗМІ, але також відображає ширші економічні та політичні умови, які впливають на поширення та отримання інформації [15]. Таким чином, сприяння середовищу, яке заохочує залучення користувачів, може підвищити ефективність обміну інформацією, що робить обов'язковим для платформ прийняття стратегій, які сприяють активній участі та діляться історіями успіху для залучення цільової демографії.

Висновки. На основі проведеного дослідження ролі внутрішніх платформ соціальних мереж у покращенні корпоративної комунікації та розвитку організаційної культури можна зробити наступні висновки. Впровадження внутрішніх платформ соціальних мереж суттєво трансформує традиційні моделі корпоративної комунікації. Дослідження показало, що ці платформи створюють більш динамічне та інклюзивне середовище для обміну інформацією, що сприяє підвищенню ефективності організаційних процесів. Перехід від ієрархічної до мережевої структури комунікації дозволяє досягти більшої гнучкості та оперативності у прийнятті рішень.

Виявлено, що успішна інтеграція внутрішніх соціальних платформ вимагає системного підходу, який включає стратегічне планування впровадження з урахуванням специфіки організації, забезпечення технічної інфраструктури та навчання персоналу, розробку чітких політик щодо використання платформ, а також постійний моніторинг та оцінку ефективності комунікаційних процесів. Встановлено прямий зв'язок між активним використанням внутрішніх соціальних платформ та розвитком організаційної культури. Платформи сприяють формуванню спільних цінностей, посиленню корпоративної ідентичності та підвищенню рівня залученості співробітників. Особливо важливою є роль цих платформ у створенні атмосфери відкритості та довіри.

Дослідження виявило ряд викликів, з якими стикаються організації при впровадженні внутрішніх соціальних платформ, включаючи подолання опору змі-

нам серед співробітників, забезпечення балансу між відкритістю комунікації та інформаційною безпекою, підтримку постійної активності та залученості користувачів, а також інтеграцію платформ з існуючими бізнес-процесами. Аналіз динаміки обміну інформацією на внутрішніх платформах показав, що ефективність комунікації залежить від якості та релевантності контенту, рівня цифрової грамотності користувачів, регулярності оновлення інформації та наявності механізмів зворотного зв'язку.

Визначено, що для максимізації переваг від впровадження внутрішніх соціальних платформ організаціям необхідно розвивати культуру цифрової взаємодії, забезпечувати постійну технічну підтримку та оновлення платформ, створювати системи мотивації для активної участі співробітників та регулярно проводити аналіз ефективності комунікаційних процесів. Результати дослідження мають практичне значення для організацій, які прагнуть удосконалити свої внутрішні комунікації та зміцнити корпоративну культуру за допомогою сучасних цифрових інструментів.

Подальші дослідження можуть бути спрямовані на розробку методик оцінки ефективності внутрішніх соціальних платформ та їх впливу на різні аспекти організаційної діяльності, включаючи продуктивність праці, інноваційний потенціал та конкурентоспроможність організації. Важливим напрямком майбутніх досліджень також може стати вивчення впливу штучного інтелекту та інших передових технологій на розвиток внутрішніх комунікаційних платформ та їх роль у формуванні організаційної культури майбутнього.

Бібліографічний список:

1. Вальковський Б. Як соціальні мережі впливають на суспільство та бізнес : наукова розробка. In Project. 2023. URL: <https://inproject.org/vplyv-soczialnuh-merezh-na-suspilstvo-i-biznes/> (дата звернення: 20.10.2024).
2. Гарматій О., Онуфрив С. Соціальні мережі як джерело інформації у роботі журналіста. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2021. № 2(2). С. 45–52.
3. Літвак О. Соціальні мережі: поняття, історія виникнення. Запорізька обласна універсальна наукова бібліотека. Запоріжжя, 2022. URL: <https://zounb.zp.ua/resource/zaporizkyy-kray/zaporizhzhya-bibliotechne/fahova-osvita/socialni-merezh-piv> (дата звернення: 21.10.2024).
4. Робота із соціальними мережами : посібник з питань використання соціальних мереж. Департамент преси і публічної інформації Консультативної місії ЄС в Україні. Київ, 2020. 47 с.
5. Держак Я.А. Специфіка побудови банерних повідомлень в рамках соціальних мереж. Харків, 2023. URL: <http://195.20.96.242:5028/khkdak-xmlui/handle/123456789/2444> (дата звернення: 24.10.2024).
6. Жегус О.В. Формування стратегії маркетингу в соціальних мережах закладу вищої освіти. *Маркетинг і цифрові технології*. 2018. № 2(2). С. 58–75.
7. Іванов О.С. Особливості внутрішніх комунікацій у фітнес-організаціях: виклики та стратегії ефективного управління. *Академічні візії*. 2024. № 29. С. 1–10. URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/981> (дата звернення: 25.10.2024).
8. Варіс І., Кравчук О., Спіріна К. Цифрове середовище розвитку бренду роботодавця. *Економіка та суспільство*. 2022. № 36. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-28>
9. Волошин В. Формування іміджу організації : навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, Центр післядипломної освіти, дистанційного та заочного навчання. 2024. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/7794/1/Voloshun%20V..pdf> (дата звернення: 26.10.2024).
10. Фарінья К. Розвиток культурних та креативних індустрій в Україні. Culture & Creativity EU-Eastern Partnership Programme. 2017. URL: https://www.culturepartnership.eu/upload/editor/2017/Research/Creative%20Industries%20Report%20for%20Ukraine_UA.pdf (дата звернення: 25.10.2024).
11. Ляшенко В.І., Вишневецький О. С. Цифрова модернізація економіки України як можливість проривного розвитку: монографія. Київ : НАН України, 2018. 252 с.
12. Прудникова Т.І. Тенденції розвитку економічної лексики української мови на тлі соціальної динаміки : дис. ... канд. філол. наук. Луцьк, 2020. 205 с.
13. Адаменко Д. Роль громадських організацій у співпраці з урядом для підтримки програм відновлення. Міжнародна та національна безпека: теоретичні і прикладні аспекти : матеріали VIII Міжнар. наук.-практ. конф., м. Дніпро, 15 березня 2024 р. Дніпро : ДДУВС, 2024. С. 267-269.

14. Патлавський В.А. Роль соціальних мереж та онлайн платформ у сучасному медіа просторі: кваліфікаційна магістерська робота : 061 Журналістика. Донецький національний університет імені Василя Стуса, 2022. URL: <https://jarch.donnu.edu.ua/article/view/11695> (дата звернення: 30.10.2024).

15. Щеглюк С. Морфологія цифрової економіки: особливості розвитку та регулювання цифрових технологічних платформ: науково-аналітична записка. Львів : Інститут регіональних досліджень ім. М. І. Долишнього НАН України, 2024. URL: <https://ird.gov.ua/irdp/e20190301.pdf> (дата звернення: 30.10.2024).

References:

1. Valkovskiy B. (2023) Yak sotsialni merezhi vplyvayut na suspilstvo ta biznes: naukova rozrobka [How Social Networks Affect Society and Business: scientific development]. In Project. Available at: <https://inproject.org/vplyv-soczialnuh-merezh-na-suspilstvo-i-biznes/> (accessed October 20, 2024). (in Ukrainian)

2. Harmatii O., Onufriy S. (2021) Sotsialni merezhi yak dzherelo informatsii u roboti zhurnalista [Social Networks as a Source of Information in the Work of a Journalist]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika» – Bulletin of Lviv Polytechnic National University*, vol. 2(2), pp. 45–52. (in Ukrainian)

3. Litvak O. (2022) Sotsialni merezhi: poniattia, istoriia vynyknennia [Social Networks: Concept and History of Origin]. Zaporizka oblasna universalna naukova biblioteka – Zaporizhzhia Regional Universal Scientific Library. Available at: <https://zounb.zp.ua/resourse/zaporizkyy-kray/zaporizhzhya-bibliotechne/fahova-osvita/socialni-merezhi-piv> (accessed October 21, 2024). (in Ukrainian)

4. Departament presy i publichnoi informatsii Konsultatyvnoi misii YeS v Ukraini (2020) Robota iz sotsialnymy merezhamy: posibnyk z pytan vykorystannia sotsialnykh merezh [Working with Social Networks: A Guide on the Use of Social Networks]. Kyiv, 47 p. (in Ukrainian)

5. Derzhak Ya. A. (2023) Spetsyfika pobudovy banernykh povidomlen v ramkakh sotsialnykh merezh [Specifics of Building Banner Messages Within Social Networks]. Kharkiv. Available at: <http://195.20.96.242:5028/khkdk-xmlui/handle/123456789/2444> (accessed October 24, 2024). (in Ukrainian)

6. Zhehus O. V. (2018) Formuvannia stratehii marketynhu v sotsialnykh merezhakh zakladu vyshehoi osvity [Formation of Social Media Marketing Strategy for Higher Education Institution]. *Marketynh i tsyfrovi tekhnologii – Marketing and Digital Technologies*, vol. 2(2), pp. 58–75. (in Ukrainian)

7. Ivanov O. S. (2024) Osoblyvosti vnutrishnykh komunikatsii u fitnes-orhanizatsiiakh: vyklyky ta stratehii efektyvnoho upravlinnia [Features of Internal Communications in Fitness Organizations: Challenges and Strategies for Effective Management]. *Akademichni vizii – Academic Visions*, vol. 29, pp. 1–10. Available at: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/981> (accessed October 25, 2024). (in Ukrainian)

8. Varis I., Kravchuk O., Spirina K. (2022) Tsyfrove seredovyshe rozvytku brendu robotodavtsia [Digital Environment for Employer Brand Development]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, vol. 36. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-28> (in Ukrainian)

9. Voloshyn V. (2024) Formuvannia imidzhu orhanizatsii: navchalnyi posibnyk [Formation of Organization Image: textbook]. Lviv: Lvivskiy derzhavnyi universytet vnutrishnykh sprav. Available at: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/7794/1/Voloshun%20V..pdf> (accessed October 26, 2024). (in Ukrainian)

10. Farinha K. (2017) Rozvytok kulturnykh ta kreatyvnykh industrii v Ukraini [Development of Cultural and Creative Industries in Ukraine]. Culture & Creativity EU-Eastern Partnership Programme. Available at: https://www.culturepartnership.eu/upload/editor/2017/Research/Creative%20Industries%20Report%20for%20Ukraine_UA.pdf (accessed October 25, 2024). (in Ukrainian)

11. Liashenko V. I., Vyshnevskiy O. S. (2018) Tsyfrova modernizatsiia ekonomiky Ukrainy yak mozhlyvist proryvnoho rozvytku: monohrafiia [Digital Modernization of Ukraine's Economy as an Opportunity for Breakthrough Development: monograph]. Kyiv: NAN Ukrainy, 252 p. (in Ukrainian)

12. Prudnykova T. I. (2020) Tendentsii rozvytku ekonomichnoi leksyky ukrainskoi movy na tli sotsialnoi dynamiky: dys. ... kand. filol. nauk [Trends in the Development of Economic Vocabulary of the Ukrainian Language Against the Background of Social Dynamics: PhD thesis]. Lutsk, 205 p. (in Ukrainian)

13. Adamenko D. (2024) Rol hromadskykh orhanizatsii u spivpratsi z uriadom dlia pidtrymky proham vidnovlennia [The Role of Public Organizations in Cooperation with the Government to Support Recovery Programs]. Mizhnarodna ta natsionalna bezpeka: teoretychni i prykladni aspekty: VIII Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiia (Dnipro, March 15, 2024). Dnipro: DDUVS, pp. 267–269. (in Ukrainian)

14. Patlavskiy V. A. (2022) Rol sotsialnykh merezh ta onlain platform u suchasnomu media prostori: kvalifikatsiina mahisterska robota [The Role of Social Networks and Online Platforms in Modern Media Space: Master's thesis]. Donetskyy natsionalnyi universytet imeni Vasylia Stusa. Available at: <https://jarch.donnu.edu.ua/article/view/11695> (accessed October 30, 2024). (in Ukrainian)

15. Shchegliuk S. (2024) Morfolohiia tsyfrovoy ekonomiky: osoblyvosti rozvytku ta rehuliuвання tsyfrovyykh tekhnolohichnykh platform: nauково-analitychna zapyska [Morphology of Digital Economy: Features of Development and Regulation of Digital Technology Platforms: analytical note]. Instytut rehionalnykh doslidzhen im. M. I. Dolishnoho NAN Ukrainy, Lviv. Available at: <https://ird.gov.ua/irdp/e20190301.pdf> (accessed October 30, 2024). (in Ukrainian)

Стаття надійшла до редакції 11.10.2024

УДК 331.658

JEL M12, 015, 031

DOI: 10.32782/2786-8273/2024-7-4

Голобородько Г.Я.

аспірант,

Державний університет інфраструктури та технологій

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-4273-4237>

Hlib Holoborodko

State University of Infrastructure and Technologies

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ТА ПРАКТИЧНОЇ РЕАЛІЗАЦІЇ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ НА ТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

FEATURES OF THE FORMATION AND PRACTICAL IMPLEMENTATION OF THE MOTIVATIONAL MECHANISM OF INNOVATIVE DEVELOPMENT IN TRANSPORT ENTERPRISES

Анотація. Стаття присвячена особливостям формування та впровадження мотиваційного механізму інноваційного розвитку на транспортних підприємствах. Запропоновано мотиваційний механізм для адаптації до сучасних умов функціонування та підвищення конкурентоспроможності. В основу механізму покладено взаємозв'язок між стратегічними цілями організації, інноваційними інструментами та метриками. Розглянуто інструменти інноваційного розвитку у контексті функціонування транспортних підприємств під час військового стану. Проаналізовано етапи практичної реалізації механізму та вплив механізму на різні сфери діяльності підприємства, зокрема взаємозв'язок між цілями підприємства, інноваційними інструментами та метриками моніторингу. Визначено подальші науково-практичні завдання, пов'язані з темою дослідження.

Ключові слова: мотиваційний механізм, інноваційний розвиток, транспортні підприємства, делегування, інновації, персонал

Abstract. Introduction. The article addresses the critical challenges facing transport enterprises in a volatile market environment and the need for effective motivational mechanisms to foster innovative development. It explores how innovation has become an urgent necessity for maintaining competitiveness, particularly in the context of significant economic and operational disruptions. **Purpose.** The study aims to propose a comprehensive motivational mechanism for innovative development tailored to the specific needs of transport enterprises. This mechanism is designed to enhance innovation by creating a supportive organizational environment and aligning with strategic and tactical goals. **Methods.** The research employs a combination of literature review and practical analysis, focusing on existing motivational frameworks and their application in the transport sector. The study integrates theoretical insights with empirical data to develop a robust model for innovation-driven motivation. The graphical representation method is used for describing the model of motivation mechanism. **Results.** The proposed mechanism emphasizes the creation of a flexible motivational system that adapts to the dynamic external environment. Key findings highlight the importance of aligning motivational strategies with organizational goals, fostering employee engagement, and facilitating the implementation of innovative practices. The research also identifies critical metrics for assessing the effectiveness of the implemented innovations, ensuring continuous improvement and strategic alignment using continuous feedback from the employees and departments together with documenting newly created business processes to make sure that best practices stay in a company to bring the additional value to the services. **Conclusions.** The study concludes that the effective implementation of the motivational mechanism significantly enhances the innovative potential of transport enterprises. It underscores the necessity of monitoring and refining motivational strategies to respond to emerging challenges and opportunities. The proposed model provides a practical framework for transport companies to achieve sustained innovation and competitive advantage in a rapidly changing market landscape.

Keywords: motivational mechanism, innovative development, transport enterprises, delegation, innovation, personnel.

Постановка проблеми. Сучасні транспортні підприємства стикаються з викликами, пов'язаними із зростаючою конкуренцією та потребою в інноваціях для збереження конкурентоспроможності. Впровадження ефективного мотиваційного механізму дозволяє стимулювати інноваційний розвиток і забезпечувати адаптацію до нових ринкових умов, що є ключовим фактором стійкого зростання.

Актуальним постає питання інтенсивного впровадження інновацій для підвищення конкурентоспроможності та стійкості в умовах глобальних змін. Одним із ключових факторів успішної реалізації інновацій є ефективний мотиваційний механізм, що здатен стиму-

лювати співробітників до творчого підходу та адаптації до нових технологій і процесів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Протягом останніх десяти років питання інновацій набуло особливої актуальності для бізнесу, що обумовило зростання кількості досліджень, присвячених темі мотиваційних механізмів інноваційного розвитку серед вітчизняних учених. Розробка інноваційних підходів та впровадження нових технологій розглядаються як ключові фактори забезпечення конкурентоспроможності та адаптації підприємств до динамічних умов ринку, що підкреслює важливість цієї проблематики в наукових колах та актуальність пошуку оптималь-

них рішень для їх реалізації. Зокрема, мотиваційний механізм інноваційного розвитку досліджували вітчизняні науковці О.В. Прокопенко [1], В.Л. Карпенко [2], Т.Г. Дудар [3], О.І. Хлопкіна-Гнатенко [4], М. Семикіна [5]. Питання побудови мотиваційного механізму управління інноваціями розглянуто і досліджувалося Ю.В. Белянською [6].

Мета статті. Запропонувати власну концепцію мотиваційного механізму інноваційного розвитку, яка, з одного боку, інтегрує ідеї провідних дослідників, а з іншого — виступає гнучким інструментом для впровадження змін у роботі транспортних підприємств. Запропонована концепція має бути здатною забезпечити ефективну адаптацію до швидких змін у зовнішньому середовищі та сприяти активізації інноваційної діяльності в рамках галузі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Після початку повномасштабної збройної агресії росії проти України 24 лютого 2022 року суттєво змінилася економічна ситуація в Україні: через проблеми пов'язані зі зміною попиту, зміною ринку праці через відтік кадрів за кордон, нестабільність з постачанням ресурсів та інші проблеми, пов'язані з веденням бойових дій транспортні підприємства опинилися у принципово новій економічній ситуації, що вимагає нових підходів до вирішення актуальних проблем.

Таким чином, питання стимулювання інноваційної діяльності на транспортних підприємствах перетворюється на пов'язані між собою з питанням розвитку та стратегічною перспективою, а перетворилося на нагальну потребу, що вимагає негайних рішень, які дозволять забезпечити конкурентоспроможність і, відповідно, виживання на ринку. Проаналізуємо підходи науковців, визначимо їх сильні сторони та шляхи вдосконалення.

О.В. Прокопенко [1] пропонує декомпозицію мотиваційного механізму інноваційного розвитку на чотири складові, кожна з яких є окремим мотиваційним механізмом:

1. Споживання продуктивних інновацій.
2. Виробництва продуктивних інновацій
3. Впровадження інноваційних розробок
4. Розроблення інноваційних проектів

На думку науковця, важливим є дослідження та впровадження кожного механізму окремо, що призведе до створення ефективного мотиваційного механізму інноваційного розвитку. Основною метою розгортання мотиваційного механізму інноваційного розвитку на думку дослідниці є імплантація цілей інноваційного розвитку в інтереси споживачів, товаровиробників й інших суб'єктів ринку [1].

В.Л. Карпенко [2] визначає мотиваційний механізм інноваційної діяльності підприємства як систему зі зворотним зв'язком, яка містить сукупність стимулів, що формують у вищого менеджменту мотиваційні переваги до використання інновацій як основного засобу здобуття підприємством конкурентних переваг, методів оцінювання досягнутих результатів і способів їхнього врахування у подальших рішеннях для коригування стимулів у разі їх низької ефективності.

Т.Г. Дудар і В.В. Мельниченко [3] наголошують на ролі вищого керівництва у ініціюванні інноваційних змін та створенні середовища та системи мотивації для співробітників для залучення інноваційних підходів у

роботу, що в результаті формує інноваційний тип мислення персоналу.

О.І. Хлопкіна-Гнатенко [4] визначає мотиваційний механізм інноваційного розвитку як створення «режиму найкращого сприяння» для тих, хто прагне вдосконалення як своєї роботи, так і діяльності організації загалом, рушійною силою виступає система стимулів від керівництва для співробітників

Ю.В. Белянська [6] досліджує управлінські аспекти впровадження інновацій на транспортному підприємстві і розглядає питання втілення механізму управління інноваціями на транспортних підприємствах з урахуванням специфіки галузі та актуальних викликів на ринку. Механізм управління інноваціями на транспортному підприємстві у розумінні дослідниці є взаємопов'язаною сукупністю структурних елементів зі зворотним зв'язком, що, на відміну від існуючих на момент дослідження підходів, базується на запропонованій системі принципів управління інноваціями (технологічних, управлінських та оціночних) і включає три основні блоки: «Загальнотеоретичні засади», «Елементи» та «Впровадження».

Автор погоджується з підходами В.Л. Карпенко [2] та Т.Г. Дудар і В.В. Мельниченко [3], які розглядають процес формування мотиваційного механізму інноваційного розвитку як такий, що працює «зверху вниз», тобто першочергово стимулюється інноваційне мислення серед вищого керівництва, оскільки їх залученість є ключовою для успіху внаслідок безпосередньої залученості до стратегічних цілей, володіння інформацією про важливі економічні показники підприємства, та розуміння безпосереднього впливу інноваційної діяльності на організацію. Внаслідок цього можливим стає поступове розширення впливу мотиваційного механізму інноваційного розвитку на середню ланку керівництва та рядових співробітників, що забезпечить гармонійне прийняття та ефективне впровадження на всіх рівнях організації.

Дослідники сходяться на думці, що мотиваційний механізм інноваційної діяльності організації повинен бути орієнтований на створення сприятливого середовища для стимулювання інновацій всередині підприємства як на різних рівнях управління так і серед безпосередніх виконавців. Дана ідея прямо висловлена у [4], але опосередковано присутня і у інших дослідників. З нашої точки зору цікавим вбачається не тільки створення сприятливого середовища, а й документальне закріплення нових практик виконання задач, створення бази знань, що сприятиме розширенню інноваційного потенціалу та можливість використання нового досвіду у різних підрозділах підприємства.

Результати досліджень О.В. Прокопенко [1] вбачаються системними та глобальними завдяки виділенню складових у мотиваційному механізмі інноваційного розвитку і аналізі ролі кожної складової окремо, що може стати дієвим інструментом для великих організацій, які мають вагомий частку на ринку і, зокрема, мають достатньо ресурсів для формування кожного із складових механізмів, наприклад, мотиваційного механізму споживання інновацій серед споживачів продукту чи послуги. Натомість, для невеликих підприємств впровадження інновацій найчастіше пов'язано з можливістю оптимізації ресурсів, необхідних для виконання задач, розробки нових продуктів або послуг та вико-

ристання сучасних засобів маркетингу, тобто, можна стверджувати, що невеликі підприємства схильні впроваджувати інновації, які не потребують великих інвестицій і максимізують рентабельність цих інвестицій.

Зазначимо, що у дослідженнях [1–4] формування мотиваційного механізму інноваційного розвитку розглянуто на високому рівні абстракції, що з одного боку дає можливість гнучко використати дослідження на практиці, впроваджуючи наукові доробки на підприємствах, з іншого боку, передбачає використання великої кількості управлінських ресурсів для адаптації підходів до стратегічних і тактичних цілей організацій, наявних ресурсів та специфіки бізнес-процесів. На думку авторів важливою складовою мотиваційного механізму інноваційного розвитку мають бути певні показники ефективності та моніторинг цих показників, зокрема діагностика вихідних значень показників та регулярні вимірювання під час впровадження мотиваційного механізму інноваційного розвитку, що дозволяє аналізувати динаміку змін показників та швидко реагувати на ці зміни. Важливим з управлінської точки зору вбачається також диференціація сфер впливу мотиваційного механізму інноваційного розвитку всередині підприємства після впровадження, що може відкрити нові можливості для зростання організації.

У дослідженнях механізму управління інноваціями на транспортному підприємстві Ю.В. Белянська пропонує будувати механізм як відкриту і динамічну систему, здатну швидко адаптуватися до змін динаміки факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, враховувати особливості операційної, інвестиційної і фінансової діяльності підприємства, зокрема у транспортній галузі, і будуватись на принципах, реалізація яких буде сприяти підвищенню ефективності інноваційної діяльності підприємства [6]. На основі аналізу результатів досліджень [1–4] доповнимо, що побудова мотиваційного механізму інноваційного розвитку транспортного підприємства має також:

- 1) Впроваджуватись на всіх рівнях керівництва від вищого, до управлінців.
- 2) Створювати сприятливе середовище для стимулювання інновацій, оформлення їх у якості бізнес-процесів та стандартів з можливістю подальшого використання та масштабування іншими підрозділами та працівниками всередині організації
- 3) Давати загальну “дорожню карту” для практичної реалізації для підприємств різного рівня від малого бізнесу до корпорацій.
- 4) Ґрунтуватися на визначених і важливих для конкретної організації метриках, які корелюють з цілями організації; забезпечувати постійний моніторинг визначених метрик та можливість реагувати на значні відхилення.

Серед основних передумов впровадження мотиваційного механізму інноваційного розвитку транспортного підприємства можна виділити наступні:

- 1) зміни у зовнішньому середовищі;
- 2) трансформація ринку праці та споживання;
- 3) неможливість досягнення стратегічних цілей підприємства за допомогою існуючих підходів;
- 4) необхідність пошуку нових рішень для збереження конкурентоспроможності.

Актуальність зазначених передумов набуває особливого значення в умовах функціонування україн-

ської економіки під час повномасштабного вторгнення росії. Економіка України, зокрема її транспортний сектор, переживають одну з наймасштабніших адаптацій до змін зовнішнього середовища [7]. Ринок праці зазнає значного впливу через відтік кадрів за кордон та мобілізаційні заходи, що тривають з початку збройної агресії [8]. Нemoжливість авіаційних перевезень та недоступність значної частини водних маршрутів [9] підкреслює необхідність пошуку інноваційних рішень для збереження конкурентоспроможності транспортних підприємств у цих умовах.

З огляду на розглянуті передумови, метою впровадження мотиваційного механізму інноваційного розвитку на транспортних підприємствах є сприяння інноваційному розвитку транспортного підприємства, задоволення існуючих потреб у інноваціях з метою збереження конкурентоспроможності в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Завданням мотиваційного механізму інноваційного розвитку буде на основі обраних інструментів інноваційного розвитку, визначити корпоративні заходи та інші способи найефективнішим чином впровадити інструменти у роботу підприємства, сформувати відповідні бізнес-процеси та налагодити процес моніторингу на основі метрик, що будуть пов'язані з цілями підприємства.

Автор пропонує користуватись наступними принципами при розробці та впровадженні мотиваційного механізму інноваційного розвитку:

1. Комплексність – необхідно враховувати місце підприємства в транспортній екосистемі України. З одного боку, це передбачає оцінку існуючої транспортної інфраструктури та логістичних ланцюгів, в яких працює компанія. З іншого боку, слід оцінити можливий вплив інновацій на загальну діяльність підприємства, зокрема на його ефективність, конкурентоспроможність та взаємодію з іншими учасниками ринку та споживачами послуг.

2. Прозорість – структура інструментів мотивації, стимулів, винагород, процедура і порядок моніторингу має бути зрозуміла співробітникам на всіх рівнях.

3. Доцільність – інноваційні заходи повинні бути обґрунтованими та відповідати цілям організації на різних рівнях: стратегічному, тактичному і оперативному. Це означає, що кожне нововведення має бути спрямоване на досягнення загальних цілей підприємства, враховувати поточні завдання і ресурси, а також бути релевантним до конкретних умов функціонування організації.

4. Систематичність – впровадження інновацій на постійній основі має відбуватися впродовж стратегічно значущого періоду часу, відбуватися постійно, послідовно, з моніторингом показників, на які впливають інновації та кореляції результатів інноваційних заходів з цілями підприємства.

Зауважимо, що інновації самі по собі не є гарантією досягнення конкурентоспроможності та стабільного функціонування підприємства в умовах воєнного часу. Згідно з запропонованим принципом доцільності, впровадження інновацій під час реалізації мотиваційного механізму інноваційної діяльності транспортного підприємства має бути спрямоване на досягнення конкретних цілей підприємства. Інновації повинні ефективно використовувати наявні матеріальні та немате-

ріальні ресурси або стимулювати залучення нових, наприклад через інвестиції.

Таким чином, важливим постає питання вибору інструментарію для стимулювання інноваційної діяльності, а також заходів, що забезпечать найефективніше впровадження цих інструментів. Також необхідно визначити метрики, які зроблять можливим моніторинг прогресу у впровадженні стимулюючих механізмів. Метрики мають чітко відображати не лише кількісні зміни, але й якісні зрушення в організаційних процесах, що сприятимуть досягненню стратегічних цілей та підвищенню конкурентоспроможності підприємства в інноваційній діяльності. Метрики виступатимуть як показник і як складова процесу моніторингу впровадження інструментів, іншими складовими будуть зацікавлені особи та відповідальні за проведення заходів з впровадження інструментів та відповідальні за налагодження бізнес-процесів.

У якості прикладу розглянемо наступні інструменти інноваційного розвитку:

1) Науково-дослідні роботи – розширення, поглиблення, систематизація знань та отримання необхідних результатів для створення нових видів техніки, технологічних процесів і прогресивних методів організації та оперативного управління виробництвом [10, с. 30]

2) Сервісні та технологічні інновації – це технологічно нові або значно поліпшені продукти та послуги. Щоб послуга вважалася технологічно інноваційною, її характеристики та спосіб використання повинні бути або повністю новими, або суттєво поліпшеними з погляду їх ефективності та технологій [11, с. 6].

3) Цифрова трансформація – стратегічна трансформація бізнесу, керована споживачами, яка вимагає наскрізних організаційних змін, а також впровадження цифрових технологій [12].

4) Делегування повноважень – створення керівником умов, за яких підлеглий буде вмотивований ефективно виконувати частину його роботи.

У табл. 1. наведено аналіз інструментів інноваційного розвитку з огляду на переваги впровадження та можливі недоліки і ризики. Зауважимо, що список не є вичерпним, кожне підприємство може використовувати інші інструменти, що найоптимальнішим чином підходять до умов його функціонування, ринку, та уподобанням споживачів.

З огляду на проведений аналіз деяких інструментів інноваційного розвитку, наведений у табл. 1, бачимо, що переважна більшість інструментів потребують значних

матеріальних інвестицій на впровадження у довгостроковому періоді, що призводить до ризиків отримати незадовільну рентабельність інвестицій і втратити час. Особливо це актуально для науково-дослідних робіт та цифрової трансформації. Впровадження існуючих сервісних та технологічних інновацій разом з розглянутими ризиками створює ситуацію залежності від впроваджених технологій після стратегічних змін на підприємстві. Зауважимо, що всі інструменти об'єднують необхідність інвестицій робочого часу робочого персоналу та, можливо, залучення сторонніх організацій до навчання, що зумовлено кардинальними змінами у роботі підприємства через активізацію інноваційного розвитку.

При використанні більшості інноваційних інструментів проникнення інновацій у роботу підприємства відбувається «зверху вниз», наприклад при цифровій трансформації рішення про інструменти цифровізації зазвичай ухвалюються на рівні вищого менеджменту з подальшим впровадженням. Це позбавляє використання інноваційного потенціалу з різних рівнів керівництва та втілення ідей безпосередніх виконавців щодо оптимізації роботи. Натомість, використання делегування повноважень як інструменту інноваційного розвитку, сприяння розвитку делегування повноважень всередині організації, створення системи документування бізнес-процесів, що з цим пов'язані та використання моделей делегування, наприклад, розглянутих у [13] відкривають можливість як для розвитку інноваційних підходів на різних організаційних рівнях та у різних підрозділах, так і обмін досвідом, використання та покращення напрацювань, що вже довели свою ефективність в практиці роботи підприємства. Схематично варіанти розповсюдження інновацій наведено на рис. 1.

Для досягнення максимального ефекту від впровадження інновацій необхідно створити ефективну систему зворотного зв'язку між керівниками різних рівнів, керівниками відділів та всередині відділів для використання накопиченого досвіду колег. Успішний досвід інновацій слід документувати, перетворювати у бізнес-процеси та підтримувати постійний обмін найкращими практиками. Такий підхід особливо ефективний у невеликих командах, але вимагає більше ресурсів для організацій середнього та великого масштабу, що зазвичай пов'язано зі зростаючим рівнем бюрократизації під час зростання організації. У довгостроковій перспективі такий підхід забезпечить стійкі позитивні і

Таблиця 1

Аналіз інструментів інноваційного розвитку

Інструмент	Переваги від впровадження	Можливі недоліки та ризики
Науково-дослідні роботи	Розробка унікальних технологій, отримання патентів, створення конкурентних переваг	Високі витрати на проведення, тривалий час до отримання результатів, ризик невдач
Сервісні та технологічні інновації	Зниження витрат на довгостроковий період, підвищення продуктивності	Можлива залежність від технологій, високі інвестиції на технології та навчання
Цифрова трансформація	Автоматизація та використання цифрових технологій оптимізує процеси, зменшуючи витрати часу та ресурсів.	Високі витрати на впровадження та навчання, опір змінам серед співробітників
Делегування повноважень	Підвищення мотивації, залученості співробітників та стимулювання пошуку нових способів вирішення задач, вивільнення робочого часу керівництва	Можливі проблеми у якості сервісу та продукту через брак досвіду, потреба у навчанні та постійному моніторингу

Джерело: складено автором на основі [10, с. 30; 11, с. 6; 12]

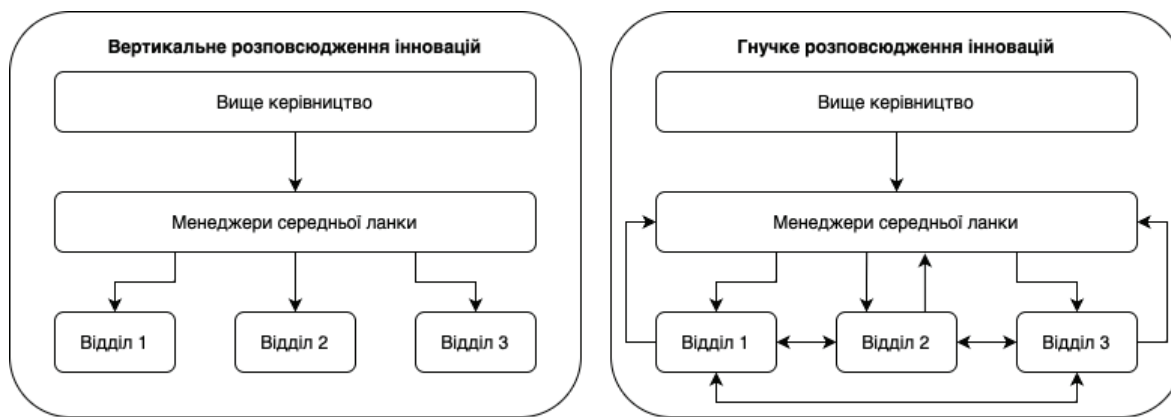


Рис. 1. Вертикальна і гнучка схема розповсюдження інновацій

Джерело: побудовано автором

результати, які можна масштабувати всередині організації. Серед конкретних заходів, спрямованих на впровадження інструментів інноваційного розвитку можна виділити:

- корпоративні тренінги і навчання;
- корпоративне інвестування;
- створення відділів R&D (research and development);
- система винагород для співробітників;
- менторство.

Іншою важливою складовою етапу впровадження інструментів інноваційного розвитку є вибір метрик, кількісна зміна яких може демонструвати успіхи впровадження або сигналізувати про необхідність вжити заходів з коригування. Взаємозв'язок цілей організації, інструментів та метрик схематично зображено на рис. 2.

Найбільш розповсюдженими є показники економічної ефективності підприємства, але їх зміна може відбуватися з часом, тому важливо визначити специфічні показники для підприємства, що змінюються більш динамічно і можуть бути вимірними. Для контролю цих показників варто залучити відповідальних осіб всередині організації, або сторонніх фахівців.

За умов успішності етапу планування та етапу впровадження мотиваційного механізму інноваційного розвитку можна переходити до етапу оцінки та аналізу результатів. Метою цього етапу є перевірка відповідності досягнутих результатів поставленим задачам, кореляції результатів зі стратегічними цілями

транспортного підприємства, аналіз опосередкованого впливу проникнення інновацій у різні сфери функціонування підприємства, наприклад, імідж компанії на ринку послуг та ринку праці, вмотивованість персоналу, плинність кадрів, розвиток корпоративної культури та задоволеність роботою серед працівників. У результаті стимулювання інноваційного розвитку впроваджуються нові технології, нові підходи до вирішення робочих задач, що призводить до виникнення нових бізнес-процесів, що потребують зворотного зв'язку та корекції.

Важливість етапу оцінки та аналізу результатів обумовлюється специфікою впровадження інновацій. Метою впровадження інноваційних інструментів зазвичай є досягнення конкретного результату або покращення в певній сфері. Проте, на практиці часто спостерігаються додаткові позитивні ефекти, які можуть проявлятися в різних сферах діяльності організації. Ці ефекти можуть стосуватися покращення внутрішніх процесів, підвищення мотивації співробітників або зміцнення корпоративної культури. Відслідковування та масштабування таких побічних результатів є важливим завданням для оптимізації ефективності інноваційних впроваджень та максимізації їх впливу на підприємство.

Формалізація найкращих і найефективніших практик у нові бізнес-процеси з подальшим моніторингом їхньої ефективності та корекцією за необхідності дозволить продовжити покращення досягнутих показників.

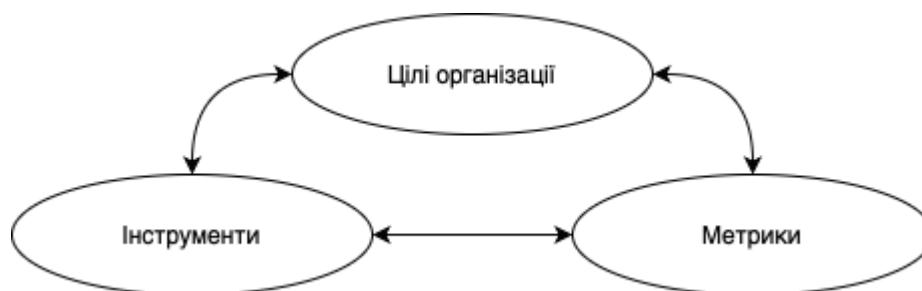


Рис. 2. Взаємозв'язок цілей організації, інноваційних інструментів та метрик.

Джерело: складено автором

Важливою складовою є зворотній зв'язок, який може варіювати залежно від розміру організації чи підрозділу. У випадку невеликих команд доцільно отримувати зворотній зв'язок безпосередньо від співробітників, тоді як у більших структурах цей зворотній зв'язок можна отримувати через керівників відповідних підрозділів, що допоможе краще оцінити ефек-

тивність впроваджених інноваційних інструментів. На етапі оцінки та аналізу результатів впровадження мотиваційного механізму інноваційного розвитку відбувається поповнення інноваційного потенціалу підприємства.

Схема мотиваційного механізму інноваційного розвитку транспортного підприємства зображена на рис. 3

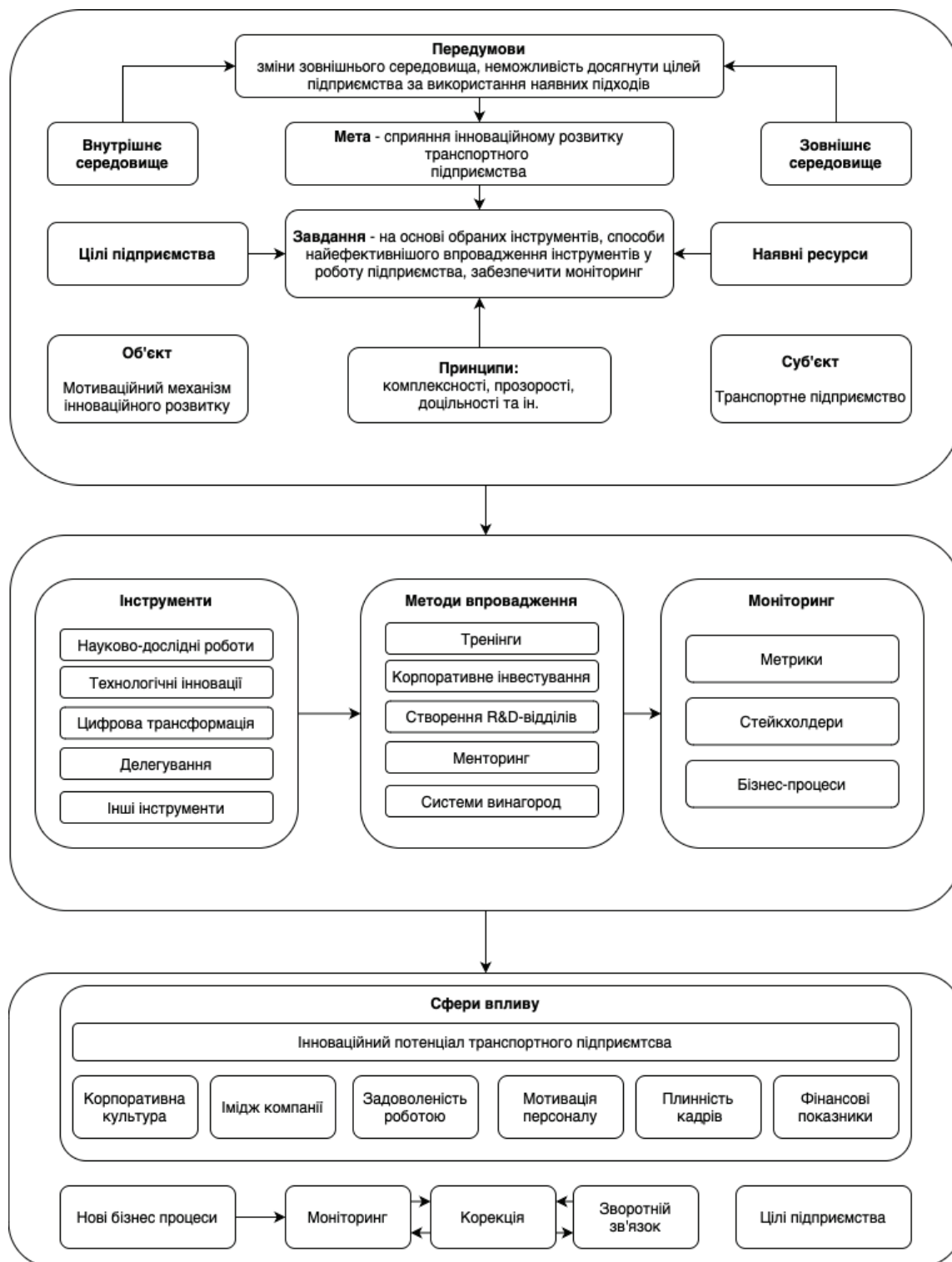


Рис. 3. Мотиваційний механізм інноваційного розвитку транспортного підприємства

Джерело: побудовано автором

Висновки. Проаналізовані результати вітчизняних вчених дозволили запропонувати модель мотиваційного механізму інноваційного розвитку, що враховує специфіку функціонування транспортних підприємств в умовах ведення країною повномасштабних військових дій. У основу механізму покладено взаємозв'язок між стратегічними цілями підприємства, інструментами інноваційного розвитку та метриками. Детальний розгляд етапів та складових механізму дозволив проаналізувати декілька інструментів інноваційного розвитку і виявити потенціал використання делегування повноважень у якості інструменту, який не потребує значних, у порівнянні з іншими розглянутими інстру-

ментами, інвестицій і може мати значний ефект від впровадження завдяки здатності скерувати розповсюдження інновацій не тільки «згори донизу» а і у інших напрямках між елементами організаційної схеми підприємства.

У контексті подальших досліджень цікавим вбачається розробка алгоритму впровадження конкретного інструменту інноваційного розвитку у системі розглянутого мотиваційного механізму на транспортному підприємстві з урахуванням специфіки функціонування підприємства та специфіки впровадження механізму а також практичне втілення на транспортних підприємствах.

Бібліографічний список:

1. Прокопенко О.В. Мотиваційний механізм інноваційного розвитку: складові та стан його ринкової інфраструктури. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. No 1. С. 167–176. URL: https://mmi.sumdu.edu.ua/wp-content/uploads/mmi/volume-2-issue-1/mmi2011_1_167_175.pdf (дата звернення: 03.11.2024).
2. Карпенко В.Л. Формування мотивів і стимулів інноваційної діяльності підприємства : автореф. дис... на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами». Хмельницький, 2005. 20 с.
3. Дудар Т.Г., Мельниченко В.В. Інноваційний менеджмент : навч. посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2009. 256 с.
4. Хлопоніна-Гнатенко О.І. Мотиваційний механізм інноваційної діяльності в підприємстві. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/14086/1/AKTUAL_NI_%20PROBLEMY_HOSTYNNOSTI_22-61-62.pdf. (дата звернення: 03.11.2024).
5. Semykina M., Luchyk S., Zapirchenko L., Semykina A., Savelenko H., Sikoraka V. Motivation Mechanism of Activation of Innovative Activity of Personnel and it's Improvement. Conference: 2021 11th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT). URL: https://www.researchgate.net/publication/355029274_Motivational_Mechanism_of_Activation_of_Innovative_Activity_of_Personnel_and_its_Improvement (дата звернення: 03.11.2024).
6. Белянська Ю.В. Механізм управління інноваціями на транспортних підприємствах. *Економічний вісник Дніпровської Політехніки*. Випуск 2022. №4 (80). URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2022/4/EV20224_137-145.pdf (дата звернення: 03.11.2024).
7. Збитки залізниці від російської агресії сягнули 3,6 млрд.дол.США. URL: <https://www.railinsider.com.ua/zbytky-zaliznyczyvid-rosijskoyi-agresiyi-syagnuly-36-mlrd-dolariv/> (дата звернення: 03.11.2024).
8. Кадровий голод. Що відбувається на ринку праці України під час війни. URL: <https://dif.org.ua/article/kadrovyy-golodshcho-vidbuvaetsya-na-rinku-pratsi-ukraini-pid-chas-viyuni> (дата звернення: 03.11.2024).
9. Буковський А. Європейський зелений курс» та залізниця: як зробити ринок вантажних перевезень України більш «зеленим». *Офіс ефективного регулювання*. 2022. URL: <https://brdo.com.ua/analytics/21368/> (дата звернення: 03.11.2024).
10. Міцкевич Н.В. Методичні рекомендації для самостійної роботи з дисципліни «Організація виробництва». Миколаїв: Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2012. Методична серія. Вип. 185. 52 с.
11. Meeta Dasgupta, Sahay A., Gupta R. Technological Innovation and Role of Technology Strategy: Towards Development of a Model. 9th Global Conference on Business & Economics. 2009. October 16–17. С. 34.
12. Bloomberg J. Digitization, digitalization, and digital transformation: confuse them at your peril. Forbes. 29.04.2018. URL: <https://www.forbes.com/sites/jasonbloomberg/2018/04/29/digitization-digitalization-and-digital-transformation-confuse-them-at-your-peril/> (дата звернення: 03.11.2024).
13. Голобородько Г. Делегування повноважень як інструмент інноваційного розвитку організації. *Економіка та суспільство*. 2024. № (65). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-86> (дата звернення: 03.11.2024).

References:

1. Prokopenko O. V. (2011) Motyvatsiynyi mekhanizm innovatsiinoho rozvytku: skladovi ta stan yoho rynkovoї infrastruktury [Motivational mechanism of innovation development: components and state of its market infrastructure]. *Marketing i menedzhment innovatsii*, no. 1, pp. 167–176. Available at: https://mmi.sumdu.edu.ua/wp-content/uploads/mmi/volume-2-issue-1/mmi2011_1_167_175.pdf (accessed November 3, 2024).
2. Karpenko V. L. (2005) Formuvannia motyviv i stymuliv innovatsiinoy diialnosti pidpryemstva [formulation of motives and incentives for innovation activities of the enterprise]: avtoref. dys... kand. ekon. nauk: 08.06.01 Khmelnytskyi. 20 p. (in Ukrainian)
3. Dudar T. H., Melnychenko V. V. (2009) *Innovatsiyni menedzhment: navch. posibnyk* [innovation management: a textbook] Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury, 256 p.
4. Khloponina-Hnatenko O. I. Motyvatsiynyi mekhanizm innovatsiinoy diialnosti v pidpryemnytstvi [motivational mechanism of innovation activity in entrepreneurship]. Available at: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/14086/1/AKTUAL_NI_%20PROBLEMY_HOSTYNNOSTI_22-61-62.pdf (accessed November 3, 2024)
5. M. Semykina, S. Luchyk, L. Zapirchenko, A. Semykina, H. Savelenko, V. Sikoraka (2021) Motivation Mechanism of Activation of Innovative Activity of Personnel and it's Improvement. Conference: 11th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT). Available at: https://www.researchgate.net/publication/355029274_Motivational_Mechanism_of_Activation_of_Innovative_Activity_of_Personnel_and_its_Improvement (accessed November 3, 2024).
6. Belianska Yu. V. (2022) Mekhanizm upravlinnia innovatsiamy na transportnykh pidpryemstvakh [mechanism for managing innovations at transport enterprises]. *Ekonomichniy visnyk Dniprovskoi Politekhniky*, is. 4 (80). Available at: https://ev.nmu.org.ua/docs/2022/4/EV20224_137-145.pdf (accessed November 3, 2024).

7. Zbytky zaliznytsi vid rosiiskoi ahresii siahnuly 3,6 mlrd. dol. SSHA.. Available at: <https://www.railinsider.com.ua/zbytky-zaliznytsi-vid-rosijskoyi-agresiyi-syagnuly-36-mlrd-dolariv/> (accessed November 3, 2024).
8. Kadrovyi holod. Shcho vidbuvaetsia na rynku pratsi Ukrainy pid chas viiny. Available at: <https://dif.org.ua/article/kadrovyy-golod-shcho-vidbuvaetsia-na-rinku-pratsi-ukraini-pid-chas-viiny> (accessed November 3, 2024).
9. Andrii Bukovskyi (2022) "Ievropeiskyi zelenyi kurs" ta zaliznytsia: yak zrobyty rynek vantazhnykh perevezen Ukrainy bilsh «zelenym» [‘The European Green Deal and the railway: how to make Ukraine’s freight market greener] – *Ofis efektyvnoho rehulivannia*. Available at: <https://brdo.com.ua/analytics/21368/>
10. Mitskevych N. V. (2012) *Metodychni rekomendatsii dlia samostiinoi roboty z dystsypliny “Orhanizatsiia vyrobnytstva”* [Methodological recommendations for independent work in the discipline ‘Production Organisation] Mykolaiv : Vyd-vo ChDU im. Petra Mohyly. Metodychna seriia, is. 185, 52 p.
11. Meeta Dasgupta, Sahay A., Gupta R. (October 16–17, 2009) Technological Innovation and Role of Technology Strategy: Towards Development of a Model. 9th Global Conference on Business & Economics. P. 34.
12. Bloomberg J. (2018) Digitization, digitalization, and digital transformation: confuse them at your peril. *Forbes*. 29.04.2018. Available at: <https://www.forbes.com/sites/jasonbloomberg/2018/04/29/digitization-digitalization-and-digital-transformation-confuse-them-at-your-peril/> (accessed November 3, 2024).
13. Holoborodko H. (2024) Delehuvannia povnovazhen yak instrument innovatsiinoho rozvytku orhanizatsii [Delegation of authority as a tool for innovative development of organisations]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. (65). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-86> (accessed November 3, 2024).

Стаття надійшла до редакції 11.10.2024

УДК 657.92

JEL M40

DOI: 10.32782/2786-8273/2024-7-5

Колісник О.П.

кандидат економічних наук, доцент,
завідувач кафедри обліку та консалтингу,
Державний податковий університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1755-5638>

Olena Kolisnyk
State Tax University

Шацков В.В.

аспірант,
Державний податковий університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0699-0696>

Viktor Shatskov
State Tax University

ЗМЕНШЕННЯ КОРИСНОСТІ ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ ПІДПРИЄМСТВ СУСПІЛЬНОГО ІНТЕРЕСУ

IMPAIRMENT OF PROPERTY, PLANT AND EQUIPMENT OF PUBLIC INTEREST ENTITIES

Анотація. У статті досліджено порядок проведення процедури зменшення корисності основних засобів та розкриття цієї інформації в фінансовій звітності підприємствами суспільного інтересу. Розглянуто зовнішні та внутрішні ознаки зменшення корисності основних засобів. Побудований процес тестування на зменшення корисності основних засобів зі застосуванням вартості при використанні. Подано перелік інформації стосовно зменшення корисності основних засобів, яку потрібно розкривати в фінансовій звітності згідно з МСБО 36. Досліджено стан розкриття інформації про зменшення корисності основних засобів у фінансовій звітності підприємств суспільного інтересу, які здійснюють різні види діяльності: виділення одиниць, що генерують грошові кошти, визначення наявності ознак знецінення та тестування основних засобів на знецінення, вид оцінки, ставка дисконтування, втрати від знецінення основних засобів.

Ключові слова: основні засоби, зменшення корисності, підприємства суспільного інтересу, оцінка, фінансова звітність.

Abstract. Introduction. The current activities of enterprises are being severely impacted by the shifts in the economic and legal landscape stemming from the military aggression of the Russian Federation. Numerous companies have temporarily lost oversight of their assets and operations, leading to uncertainties regarding going concern. The potential for realizing economic benefits from remaining assets hinges on post-occupation conditions, which are difficult to forecast at this time. Stakeholders have expressed skepticism, as there is a lack of comprehensive and transparent impairment assessment procedures. Furthermore, the financial statements do not reflect impairments of property, plant, and equipment, primarily because the indicators of impairment have been fully triggered during the ongoing full-scale invasion. **Purpose.** The article is aimed at studying the procedure for impairment of property, plant and equipment and disclosure of this information in the financial statements of public interest entities, as dictated by IAS 36. **Methods.** A variety of general scientific methods were used, including the modeling method to create a process for testing impairment of property, plant, and equipment based on their value in use; statistical sampling and grouping methods to establish a sample of public interest entities for analyzing impairment disclosure in financial statements; and logical generalization methods for drawing conclusions from the research findings. **Results.** The study considers both external and internal indicators of impairment for property, plant, and equipment. A detailed testing process for impairment of property, plant and equipment with the application of value in use EBITDA and WACC is developed. The study presents a comprehensive list of the information regarding impairment that should be disclosed in financial statements, as dictated by IAS 36. **Conclusion.** The findings indicate that public interest entities often disclose incomplete information about impairment of property, plant, and equipment in their financial statements, which undermines stakeholder trust.

Keywords: property, plant and equipment, impairment, public interest entity, measurement, financial statement.

Постановка проблеми. Починаючи з 24 лютого 2022 року, діяльність всіх підприємств зазнає значного негативного впливу змін у економічному і правовому середовищі через воєнну агресію Російської Федерації: багато компаній тимчасово втратила контроль над активами, діяльністю виробничих потужностей та немає впевненості в їх неушкодженості; отримання економічних вигід від використання вцілених активів буде мож-

ливим лише після деокупації, настання якої неможливо чітко спрогнозувати. Такі основні засоби потрібно відображати за даними бухгалтерського обліку з визнанням сум втрат від зменшення їх корисності. Стейкхолдери скептично налаштовані, якщо на теперішній момент не представлені комплексні та прозорі процедури оцінки на предмет знецінення, відсутня інформація в фінансовій звітності щодо зменшення корисності активів, оскільки

прояв більшості ознак повною мірою активізувався під час повномасштабного вторгнення. Але наразі немає нормативних вказівок щодо механізму знецінення основних засобів під час воєнного стану, тому підприємства суспільного інтересу повинні керуватися стандартними правилами, визначеними в МСБО 36, а також професійним судженням.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вагомий внесок в дослідження процедури зменшення корисності основних засобів зробили такі фахівці, як: Бондар М., Вовкотруб О., Волинець О., Кулик А., Овчарова Н., Ярош Ю., Яцунська О. та інші. Проте стан розкриття цієї інформації в фінансовій звітності підприємствами суспільного інтересу майже не досліджувався.

Метою статті є дослідження проведення процедури зменшення корисності основних засобів та розкриття цієї інформації в фінансовій звітності підприємствами суспільного інтересу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Під час воєнного стану у багатьох підприємств суспільного інтересу є основні засоби, які перебувають на тимчасово окупованій території України. Такі основні засоби не відповідають базовому визначенню активів за МСФЗ, а саме, немає можливості їх контролювати та отримувати економічні вигоди. Але за листом МФУ № 31-11410-08-10/15462 [1], опублікованим ще до повномасштабного вторгнення, підприємства суспільного інтересу, які здійснюють облік та складають фінансову звітність за міжнародними стандартами, мають оцінити негативний вплив змін у економічному і правовому середовищі та визнати суми втрат від зменшення корисності таких основних засобів. Але за відсутністю нормативних вказівок щодо механізму знецінення основних засобів під час воєнного стану підприємства суспільного інтересу керуються стандартними правилами, визначеними в МСБО 36, які розглянемо надалі.

Всі підприємства суспільного інтересу за нормами МСБО 36 «Зменшення корисності активів» (IAS 36 «Impairment of Assets») [2] повинні хоча б один раз у кінці кожного фінансового року переглядати балансову вартість об'єкта на предмет зменшення її корисності. Знецінення основних засобів за правилами цього стандарту вимагає застосування професійних суджень у такому значному обсязі й так ретельно обґрунтованих, як не вимагає жоден інший МСФЗ. Підприємства суспільного інтересу самостійно встановлюють поріг суттєвості з метою зменшення корисності об'єктів основних засобів. При тестуванні об'єктів на зменшення корисності підприємствам суспільного інтересу знадобитися власне професійне судження стосовно показників зовнішніх та внутрішніх джерел інформації, які дають підставу вважати, що корисність активу зменшилася [3]. Перелік таких показників джерел інформації поданий у IAS 36 (рис. 1).

Прояв більшості ознак повною мірою активізувався під час воєнного стану та для досліджуваних підприємств суспільного інтересу стало сигналом для проведення тестування на зменшення корисності основних засобів, який за IAS 36 передбачає визначення суми очікуваного відшкодування як більшу з двох оцінок: справедливої вартості за мінусом витрат на вибуття основного засобу (одиниці, що генерує грошові кошти) або його вартості при використанні, яка часто використовується через відсутність основи для достовірної оцінки ціни, за якою відбувався продаж активу між учасниками ринку на дату оцінки за поточними ринковими умовами.

Оцінка справедливої вартості основного засобу здійснюватися відповідно до вимог МСФЗ 13 «Оцінка справедливої вартості» (IFRS 13 «Fair Value Measurement») [3] з використанням професійних суджень, вона вимагає здійснення аналізу ринкових цінах на активному ринку на ідентичні чи подібні активи, даними про

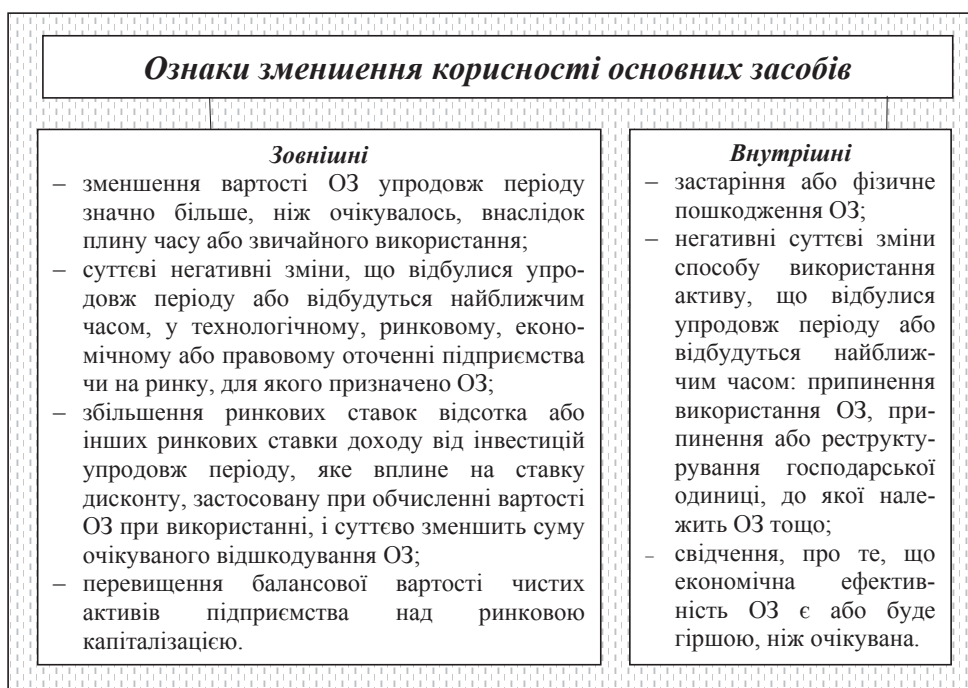


Рис. 1. Ознаки зменшення корисності основних засобів за IAS 36

Джерело: складено за матеріалами [2]

рівень таких цін можуть бути: ціни продажу активів на відкритому ринку; ринкова вартість розрахована дохідним підходом; ринкові котирування витрат, пов'язаних з вибуттям цього активу. Додатково ця вартість коригується на витрати, пов'язані з вибуттям цього активу, зокрема: на юридичні послуги; транспортування та винагорода посередників; демонтаж та витрати на доведення активу до стану, прийнятного для продажу.

Процес тестування на зменшення корисності основних засобів з застосуванням вартості при використанні

сформований на рис. 2. Розкривались елементи вартості при використанні, оцінка вартості активу при використанні з формулами розрахунку EBITDA (Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) та WACC (weighted average cost of capital), визначення розміру збитку від зменшення корисності.

Оцінка вартості активу при використанні передбачає дисконтування вартості майбутніх грошових потоків, які будуть отримані від використання цього активу. Існують два підходи до визначення теперішньої вар-

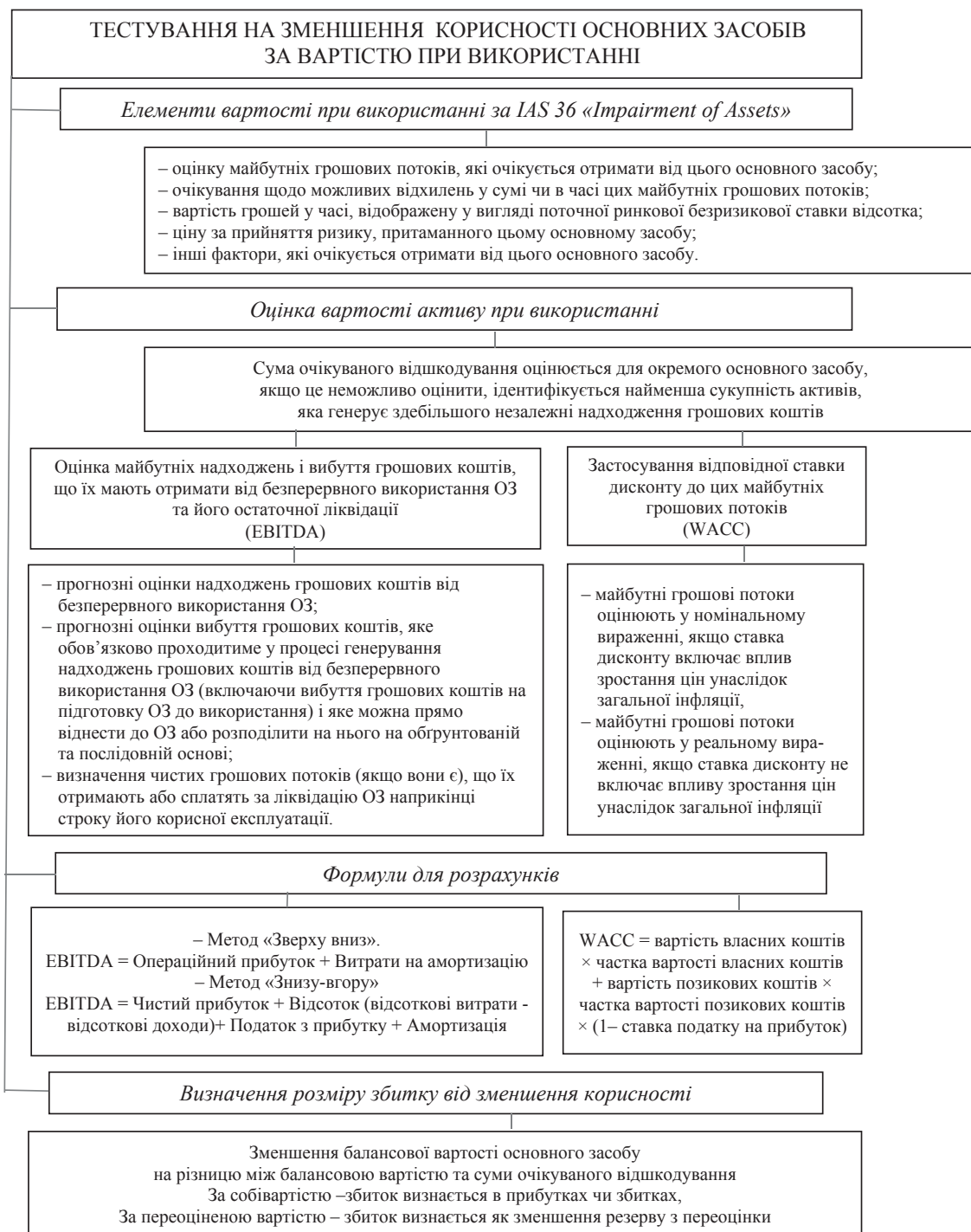


Рис. 2. Процес тестування на зменшення корисності основних засобів за вартістю при використанні

Джерело: власна розробка

тості на основі потоку грошових коштів: традиційний, зосереджений на виборі ставки дисконту, яка повинна відображати поточні ринкові операції з подібними активами або середньозважену вартість капіталу підприємства, та очікуваний, зосереджений на аналізі потоків грошових коштів та на чіткішому викладі припущень, застосованих у процесі оцінювання [3]: прогнозні оцінки грошових потоків необхідно базувати на фінансових бюджетах (прогнозах), затверджені керівництвом підприємств на періоди понад 5 років; прогнозні оцінки повинні ґрунтуватися на розумних та прийнятних припущеннях, які відображають найбільш ефективне використання активу, на протязі його потенційного строку корисної експлуатації.

Здійснюючи оцінку зменшення корисності, визначають збиток, який є перевищенням балансової вартості активу над сумою очікуваного відшкодування активу. Якщо в майбутньому у підприємства суспільного інтересу з'являться підтвердження, що раніше визнаний збиток від зменшення корисності зменшився або його вже немає, здійснюють відсторнування збитку [3].

На рис. 3 подано перелік інформації стосовно зменшення корисності основних засобів, яку потрібно розкривати в фінансовій звітності згідно з IAS 36, який заохочує підприємства розкривати інформацію про основні оцінки, застосовані для визначення суми очі-

куваного відшкодування основних засобів (одиниць, що генерує грошові кошти) упродовж періоду.

Дослідження розкриття інформації в фінансовій звітності щодо зменшення корисності основних засобів здійснювалось за період 2020–2022 рр. за двадцятьма підприємствами суспільного інтересу, які займалися різними видами діяльності, зокрема, вирощування різних культур, виробництво різних видів устаткування, фармацевтичних препаратів та олій, перероблення та консервування фруктів і овочів, діяльність в сфері безпроводного зв'язку, IT-сфері та транспорту, наукові дослідження й експериментальні розробки, оптова та роздрібна торгівля. Всі досліджувані підприємства суспільного інтересу, у яких відбулось визнання або сторнування збитку від зменшення корисності основних засобів, відображали інформацію про визнану або сторновану суму збитку від зменшення корисності у Звіту про прибутки збитки та іншій сукупний дохід в складі інших витрат (визнана сума збитку) та інших доходів (сторнована сума збитку), але при розкритті статей цього Звіту у Примітках до фінансової звітності визнання або сторнування збитку узагальнювалось для всіх необоротних нефінансових активів, окремі суми знецінення основних засобів можна було побачити, де розкривалася інформація стосовно основних засобів (рис. 3).

Розкриття інформації щодо зменшення корисності основних засобів	
Інформація щодо збитків від зменшення корисності – суму збитків від зменшення корисності, визнаних упродовж періоду у прибутку або збитках, а також статті Звіту про прибутки збитки та ІСД, до яких включають ці збитки; – суму сторнувань збитків від зменшення корисності, визнаних упродовж періоду у прибутку або збитках, а також статті Звіту про прибутки збитки та ІСД, у яких ці збитки сторнуються; – суму збитків від зменшення корисності переоцінених активів, визнаних упродовж періоду в ІСД; – суму сторнувань збитків від зменшення корисності переоцінених активів визнаних упродовж періоду в ІСД.	Інша інформація – події та обставини, які спричинили визнання або сторнування збитку від зменшення корисності; – для окремого ОЗ: характер ОЗ; звітний сегмент, якому належить ОЗ (якщо звітність надається за сегментами); – для ОГГК: опис ОГГК; визнану або сторновану суму збитку за класом активів і за звітним сегментом (якщо звітність надається за сегментами); поточний та попередній спосіб об'єднання активів у сукупності, а також причини зміни способу визначення ОГГК (якщо сукупність активів для визначення ОГГК змінилася з часу попереднього оцінювання суми очікуваного відшкодування ОГГК); – якою є сума очікуваного відшкодування ОЗ (ОГГК): справедливою вартістю за вирахуванням витрат на вибуття або вартістю при використанні; – основу, застосовану для оцінки справедливої вартості за вирахуванням витрат на вибуття (при визначенні сума очікуваного відшкодування в такий спосіб); – ставку дисконтування, застосовану у поточній розрахунковій оцінці та у попередній оцінці (при наявності) вартості при використанні, (при визначенні сума очікуваного відшкодування в такий спосіб).

Рис. 3. Розкриття інформації в фінансовій звітності щодо зменшення корисності основних засобів за IAS 36

Джерело: складено за матеріалами [2]

Але не всі досліджувані підприємства суспільного інтересу, у яких відбулось визнання або сторнування збитку від зменшення корисності основних засобів, відображали іншу інформацію, зокрема не всі виділяли одиниці, що генерують грошові кошти; не визначали якою є сума очікуваного відшкодування – справедливою вартістю за вирахуванням витрат на вибуття або вартістю при використанні; не вказували ставку дисконтування, застосовану при оцінці вартості при використанні.

Більшість досліджуваних підприємств суспільного інтересу не виділяють ознаки зменшення корисності основних засобів, але деякими з них ознаки наведені. ТОВ «АВ Метал Груп» та ПКТ ТОВ «Агромат» виділяють: зміну поточного конкретного середовища, збільшення вартості капіталу, зміни у майбутній доступності фінансування, припинення певного виду діяльності, поточна вартість відшкодування. АТ «Аграрний фонд» виділяє: значне падіння ринкових цін; значне погіршення операційних результатів у порівнянні з минулими періодами чи прогнозом; значні зміни у використанні активів чи усієї стратегії бізнесу, включаючи активи, щодо яких прийняте рішення про поступове виведення з експлуатації чи заміну, а також активи, які є пошкодженими чи виведеними з експлуатації; суттєві негативні галузеві чи економічні тенденції. ТОВ «Нова пошта» виділяє: зміни у поточних конкурентних умовах, очікування щодо зростання галузі, збільшення вартості капіталу, зміни наявності фінансування в майбутньому, технологічне старіння, припинення діяльності, поточні витрати на заміщення.

При оцінці зменшення корисності ТОВ «Леоні Ваєрінг Системс УА ГмбХ» виділяє одну одиницю, що генерує грошові кошти, це виробництво кабельних мереж для автомобілів. Вартість при використанні основного засобу оцінювалася шляхом дисконтування очікуваних майбутніх потоків грошових коштів за п'ятирічний період на базі довгострокового бюджету компанії. Ця компанія при проведенні тесту на знецінення застосовувала ставку дисконтування в розмірі 27,65%. ТОВ «Нова пошта» при визначенні вартості при використанні застосовувала ставку дисконтування в розмірі 27,06%. Компанія не визнала зменшення корисності основних засобів у фінансовій звітності за аналізований період. Інші досліджувані підприємства суспільного інтересу не розкривали інформацію стосовно використаного способу

визначення сума очікуваного відшкодування, не вказували ставку дисконтування.

ПІ «Амік Україна» виділяє одиницями, що генерують грошові кошти, окремі підрозділи підприємства – АЗС та нафтобази. ТОВ «Еко» визначило, що воно є однією одиницею, що генерує грошові кошти, це діяльність, якої є роздрібна торгівля через власну мережу супермаркетів продуктами харчування, побутовою хімією, побутовими товарами першої необхідності. ТОВ «Епам Системз» визначило, що воно є однією одиницею, що генерує грошові кошти, це діяльність, якої є надання послуг з комп'ютерного програмування. ПрАТ «Київстар» виділяє одну одиницю, яка генерує грошові кошти, це мережа в цілому, крім придбаного у 2022 році бізнесу ТОВ «Хелсі Україна», який вважається окремою одиницею, яка генерує грошові кошти. СТОВ «Агрофірма Корсунь» виділяє одиницями, що генерують грошові кошти, кожен з напрямків діяльності виробництва сільськогосподарської продукції (рослинництво, тваринництво), але процедура знецінення основних засобів не відбувалася. Інші підприємства суспільного інтересу не зазначають одиниці, що генерують грошові кошти.

ТОВ «Асканія-Флора» та АТ «Київмедпрепарат» зазначають, що проводилось визначення наявності ознак знецінення, але за їх відсутністю тестування основних засобів на знецінення не проводилось. ТОВ «Таврія В» проводило тестування основних засобів на знецінення, за результатом якого виявлено відсутність зменшення корисності, окрім авансів за основні засоби, на які створює резерв знецінення. Також резерв знецінення на аванси за основні засоби створює ТОВ «Траш», яке також створює резерв окупаци на інші основні засоби. ТОВ «Еко» в аналізованому періоді здійснило коригування знецінення незавершеного будівництва. Інформацію про втрати від знецінення основних засобів висвітлює половина досліджуваних підприємств суспільного інтересу, а саме: ТОВ «АВ Метал Груп», ПКТ ТОВ «Агромат», ПІ «Амік Україна», ТОВ «Епам Системз», ПрАТ «Київстар», ТОВ «Нова пошта», ТОВ «Оптімусагро Трейд», ТОВ «Таврія В», ТОВ «Траш», ПрАТ «Чумаки».

Узагальнення дослідження стосовно розкриття інформації про зменшення корисності основних засобів в фінансовій звітності підприємств суспільного інтересу узагальнено в табл. 1.

Таблиця 1

**Розкриття інформації про зменшення корисності основних засобів
у фінансовій звітності підприємств суспільного інтересу**

Назва підприємства	ОГГК	Ознака	Тестування	Вид оцінки	Ставка дисконт.	Втрат. від зм.кор.
1	2	3	4	5	6	7
ТОВ «АВ Метал Груп»	-	+	+	-	-	+
АТ «Аграрний фонд»	-	-	-	-	-	-
ПКТ ТОВ «Агромат»	-	+	+	-	-	+
СТОВ «Агрофірма Корсунь»	+	-	-	-	-	-
ПІ «Амік Україна»	+	+	+	-	-	+
ТОВ «Асканія-Флора»	-	+	-	-	-	-
ПАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»	-	-	-	-	-	-
ТОВ «Еко»	+	+	+	-	-	-
АТ «Ельворті»	-	-	-	-	-	-

Закінчення таблиці 1

1	2	3	4	5	6	7
ТОВ «Епам Системз»	+	+	+	-	-	+
АТ «Київмедпрепарат»	-	+	-	-	-	-
ПрАТ «Київстар»	+	+	+	-	-	+
ТОВ «Леоні Ваерінг Системс УА ГмбХ»	+	+	+	+	+	-
ТОВ «Нова пошта»	-	+	+	+	+	+
ПП «Оліяр»	-	-	-	-	-	-
ТОВ «Оптимусагро Трейд»	-	+	+	-	-	+
ТОВ «Таврія В»	-	+	+	-	-	+
ТОВ «Траш»	-	+	+	-	-	+
ТОВ «НВП «Укроргантес»	-	-	-	-	-	-
ПрАТ «Чумак»	-	+	+	-	-	+

Джерело: власні дослідження

Узагальнилось розкриття такої інформації про зменшення корисності основних засобів, як: виділення одиниць, що генерують грошові кошти, процедура визначення наявності ознак знецінення та тестування основних засобів на знецінення, вид оцінки, ставка дисконтування очікуваних майбутніх потоків грошових коштів, втрати від знецінення основних засобів.

Висновки. За результатами дослідження визначено, що всі підприємства суспільного інтересу, у яких відбулось визнання або сторнування збитку від зменшення корисності основних засобів, відображали інформацію про визнану або сторновану суму збитку від зменшення корисності, але не всі з цих підприємств відображали іншу інформацію, зокрема не всі виділяли одиниці, що генерують грошові кошти; не

визначали якою є сума очікуваного відшкодування – справедливою вартістю за вирахуванням витрат на вибуття або вартістю при використанні; не вказували ставку дисконтування, застосовану при оцінці вартості при використанні. Це вказує на неповне розкриття в фінансовій звітності інформації щодо зменшення корисності основних засобів підприємствами суспільного інтересу, але суб'єкти господарювання, які застосовують комплексні та прозорі процедури оцінки на предмет знецінення основних засобів мають більшу довіру з боку стейкхолдерів. В зв'язку з недостатністю організаційних та методичних рекомендацій оцінки основних засобів на зменшення корисності під час воєнного стану їх розробка буде напрямом подальших досліджень.

Бібліографічний список:

1. Щодо відображення в бухгалтерському обліку активів, які перебувають на тимчасово окупованій території України: Лист Міністерства фінансів України від 19.06.2014 р. № 31-11410-08-10/15462. URL: <https://document.vobu.ua/doc/13786>
2. IAS 36 «Impairment of Assets». URL: <https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ias-36-impairment-of-assets/>
3. Шацков В.В. Визнання та оцінка основних засобів підприємств суспільного інтересу. *Acta Academiae Beregsiensis. Economics*. 2024. № 6. С. 469–477.
4. IFRS 13 «Fair Value Measurement». URL: <https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ifrs-13-fair-value-measurement/>

References:

1. Regarding the accounting of assets located in the temporarily occupied territory of Ukraine: Letter from the Ministry of Finance of Ukraine dated. 19.06.2014 No. 31-11410-08-10/15462. Available at: <https://document.vobu.ua/doc/13786>
2. IAS 36 “Impairment of Assets”. Available at: <https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ias-36-impairment-of-assets/>
3. Shatskov V. V. (2024). Vyznannia ta otsinka osnovnykh zasobiv pidpriemstv suspilnoho interesu [Recognition and measurement of property, plant and equipment of public interest entities]. *Acta Academiae Beregsiensis. Economics*, vol. 6, pp. 469–477.
4. IFRS 13 “Fair Value Measurement”. Available at: <https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ifrs-13-fair-value-measurement/>

Стаття надійшла до редакції 12.08.2024

УДК 657.1:658.8:631.11

JEL M31, M41

DOI: 10.32782/2786-8273/2024-7-6

Кривошей О.В.

здобувач ступеня доктора філософії,

Національний університет біоресурсів і природокористування України

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-5828-1388>

Oleksandr Kryvoshei

National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

МЕТОДИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИТРАТ НА МАРКЕТИНГОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ В АГРОБІЗНЕСІ: ОБЛІКОВИЙ ТА АНАЛІТИЧНИЙ ПІДХОДИ

METHODS FOR EVALUATING THE COST-EFFECTIVENESS OF MARKETING RESEARCH IN AGRIBUSINESS: ACCOUNTING AND ANALYTICAL APPROACHES

Анотація. Стаття розкриває процес застосування методів оцінки ефективності витрат на маркетингові дослідження в агробізнесі, та відображає ролі облікового та аналітичного підходів. Метою роботи є розробка методичної основи для оптимізації витрат на маркетинг, яка дозволяє агропідприємствам приймати обґрунтовані управлінські рішення. У дослідженні застосовано методи аналізу, узагальнення та облікового моделювання для формування критеріїв, що забезпечують об'єктивну оцінку ефективності маркетингових витрат. Основні результати включають агрегацію ефективних підходів, які враховують специфіку аграрного бізнесу, та рекомендації щодо облікового відображення витрат. Запропоновані методи сприятимуть підвищенню рентабельності агропідприємств, ефективному розподілу ресурсів і підсиленню їх конкурентних позицій на ринку.

Ключові слова: облік, маркетинг, витрати, маркетингові дослідження, агробізнес.

Abstract. The dynamic and competitive present conditions in agribusiness markets necessitate effective management of marketing research expenses to maximize profitability and sustain competitive advantage. Given the vital role of marketing insights in strategic decision-making, the efficient allocation and control of marketing research costs have become essential for agribusiness enterprises. This study addresses the current limitations in accounting practices for assessing the effectiveness of marketing research investments in agribusiness. The lack of a structured approach for monitoring, analyzing, and optimizing these expenditures hinders agricultural enterprises' ability to make financially grounded decisions regarding marketing activities and resource allocation. The primary purpose of this research is to develop a methods framework for assessing the cost-effectiveness of marketing research expenditures within the agribusiness sector, using a combination of accounting and analytical approaches. By establishing clear criteria for evaluating marketing expenses, this study aims to enhance the decision-making process in agribusiness enterprises, enabling them to identify and focus on the most productive marketing channels and activities. The research employs a multi-faceted methodology that integrates economic analysis and accounting modeling. The methods of analogy, synthesis, and comparative analysis were applied to evaluate existing practices and design an improved accounting model that accommodates the unique operational requirements of the agricultural sector. The study presents a set of practical guidelines and key performance indicators (KPIs) for evaluating marketing expenses, emphasizing the importance of accounting for the specificities of digital and traditional marketing channels used in agribusiness. The proposed classification includes traditional marketing costs and new digital marketing expenditures, such as search engine advertising, social media marketing, and collaborations with influencers on agricultural platforms. By understanding marketing expenses, the study provides an actionable framework that supports agribusinesses in tracking their marketing investments and improving the return on their marketing budgets. The findings of this research underscore the need for a specialized approach to marketing cost management within agribusiness. The proposed accounting and analytical framework enables agricultural enterprises to optimize their marketing expenditure, align their investments with strategic goals, and strengthen their competitive positioning in the market. The recommendations offered in this study support the development of robust accounting practices that can be integrated into agribusiness management systems, promoting sustainable growth and resource efficiency. Future studies could expand upon this work by exploring the integration of real-time analytics and AI-driven insights for enhanced cost management and decision-making in agricultural marketing activities.

Keywords: agribusiness, marketing cost-effectiveness, accounting model, marketing research expenses, digital marketing in agriculture.

Постановка проблеми. Проблема оцінки ефективності витрат на маркетингові дослідження в агробізнесі є актуальною через зростання конкуренції та необхідність оптимізації ресурсів. Неефективне використання маркетингових бюджетів може призвести до втрат і зниження рентабельності підприємств. Водночас, відсутність точних способів оцінки витрат ускладнює прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Зв'язок цієї проблеми з важливими науковими та практичними завданнями полягає у необхідності розробки методів, що поєднують обліковий і аналітичний підходи, для забезпечення ефективного управління маркетинговими витратами в агробізнесі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання оцінки ефективності витрат на маркетингові дослідження в агробізнесі привертає дедалі більшу увагу

дослідників, зокрема через потребу в підвищенні рентабельності аграрних підприємств та підвищення конкуренції на ринках реалізації продукції.

Серед цінних досліджень слід виділити роботи, увага яких зосереджена на обґрунтуванні маркетингових витрат та висвітленні аналізу витрат маркетингової діяльності компаній. Важливий вклад зробили автори, такі як Фісун Ю., Борисенко О., Ярмолюк О., Нестеренко В., Сідельникова В. які досліджували застосування аналітичних інструментів для оцінки маркетингової діяльності, включаючи показники рентабельності інвестицій у маркетинг задля оптимізації бюджетування та розподілу витрат.

Ефекти маркетингової діяльності, такі як збільшення попиту, обсягів реалізації, доходів, частки ринку та рівня лояльності споживачів, традиційно вважаються основними показниками її успішності. Однак, складність у їх оцінці полягає в тому, що позитивні зміни в цих показниках можуть бути зумовлені не лише маркетинговими заходами, а й іншими факторами, що ускладнює об'єктивну оцінку їхнього впливу.

Витрати на маркетингову діяльність, на думку Нестеренко В. та Сідельникової В., включають витрати на збут, рекламу, дослідження ринку, розробку нових продуктів, підтримку асортиментної структури, функціонування маркетингового відділу та формування цінової політики. Чітке розуміння складу витрат полегшує їх відстеження та контроль, однак ефективність цих витрат все одно важко виміряти через варіативність можливого впливу зовнішніх чинників [7, с. 90].

Таким чином, основною задачею при оцінці ефективності маркетингової діяльності є виділення тих змін, які можна вважати прямим результатом маркетингу. Це питання є одним із найбільш значимих для досягнення об'єктивності в аналізі та підвищення точності висновків щодо доцільності маркетингових інвестицій.

Наукові праці останніх років також активно розглядають вплив цифрових маркетингових інструментів, таких як реклама в інтернеті та соціальних мережах, на фінансові показники агропідприємств, підкреслюючи важливість включення цих витрат у загальну систему обліку для забезпечення цілісного підходу до аналізу витрат. Значення цього підходу підсилюється в дослідженнях, де аналізується специфіка ринку агробізнесу і підходи до обліку, які враховують сезонність, ринкову мінливість і географічні особливості аграрного сектору.

Бондаренко В. та Омеляненко О. в своїх роботах розкривають потенціал цифрових і мережевих інструментів для аналізу формування культурних цінностей та впливу соціального контенту на клієнтів. Вони показують, як великі аграрні підприємства, такі як «Миронівський хлібопродукт», можуть використовувати сучасні канали комунікації, зокрема соціальні мережі та вебсайти, для досягнення більшої близькості з аудиторією. Цінність досліджених трендів і методів, які допомагають глибше зрозуміти користувацькі поведінкові показники та параметри ефективності маркетингової діяльності. Дослідження також надає практичні рекомендації щодо застосування аналітичних інструментів платформ Facebook та Instagram для оцінки ефективності рекламних кампаній, що сприяє оптимізації маркетингових зусиль і підвищенню рентабельності інвестицій (ROI) в аграрному секторі [8, с. 2].

Метою даного дослідження є розробка методичної основи для оцінки ефективності витрат на маркетингові дослідження в агробізнесі, з використанням облікових та аналітичних підходів. Після встановлення чітких критеріїв оцінки маркетингових витрат, бізнеси зможуть більш якісно спрямовувати їх ресурси на покращення процесу прийняття рішень, що дозволить виявляти та концентрувати ресурси на найбільш продуктивних маркетингових каналах.

Вклад основного матеріалу дослідження. Маркетингові дослідження в агробізнесі є важливим інструментом та формує інформаційну базу, яка є необхідною для прийняття стратегічних рішень стосовно планів реалізації продукції та прибутковості бізнесу. Вони охоплюють аналіз ринкових тенденцій, поведінки споживачів, конкурентного середовища, а також сприяють більш розгорнутому розумінню ефективності маркетингових стратегій. Беручи до уваги специфіку аграрного сектору, де значна частина виробництва та реалізації продукції залежить від сезонності та зовнішніх факторів, маркетингові дослідження стають невід'ємним елементом управлінського процесу. Маркетингові дослідження в агробізнесі виділяються їх орієнтованістю на довгострокову перспективу, враховуючи природні цикли та коливання попиту, що зумовлені специфікою аграрної продукції. Вони допомагають підприємствам адаптувати їх діяльність до мінливих умов ринку, оптимізувати ресурсне забезпечення та приймати обґрунтовані рішення на основі сучасних data driven підходів щодо асортиментної політики.

За результатами дослідження консалтингової агенції Adweek, бізнес частіше звертається до такого підходу, а відтак 56% компаній моніторить процеси обслуговування клієнтів, а 69% має на меті використовувати персоналізовані рекламні оголошення та таргетований контент як більш ефективний [1].

Маркетинг, заснований на базах даних (data-driven marketing), являє собою підхід до створення маркетингових стратегій, який базується на аналізі даних, зібраних у цифровому середовищі, з метою підвищення ефективності діяльності підприємства на ринку [2, с. 132].

Маркетингові дослідження в агробізнесі здатні впливати на розуміння процесу формування реальної ринкової вартості продукції, що розширює можливості агропідприємств ефективніше планувати виробництво та збут. Такі дослідження сприяють визначенню оптимальних каналів збуту та методів просування продукції, що особливо актуально для агробізнесу, де ринки збуту можуть суттєво варіюватися залежно від регіональних особливостей. Маркетингові дослідження сприяють стабільності та зростанню аграрних підприємств, дозволяючи їм успішно конкурувати на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Витрати на маркетингові дослідження є важливою складовою бюджету агропідприємств, оскільки вони безпосередньо впливають на ефективність прийняття управлінських рішень. Основні типи витрат на маркетингові дослідження можна класифікувати за декількома критеріями: мета досліджень, обсяг залучених ресурсів, тип використаних методів і технологій (рис. 1).

Витрати за метою досліджень розподіляються на первинні та вторинні дослідження. Первинні дослід-



Рис. 1. Типи витрат на маркетингові дослідження

Джерело: авторська розробка

дження, включають проведення опитувань, формування та аналіз фокус-груп, інтерв'ю та експериментів, потребують значних фінансових ресурсів і часу, оскільки вони спрямовані на збір актуальної та унікальної інформації. Вторинні дослідження ґрунтуються на аналізі вже існуючих даних, що може значно зменшити витрати, але дещо обмежує можливості для інноваційних знахідок.

Витрати за обсягом залучених ресурсів стосуються операційних та капітальних витрат. Операційні витрати охоплюють витрати на оплату праці, оренду обладнання, транспорт, а капітальні витрати включають інвестиції в довгострокові активи, наприклад, у придбання програмного забезпечення або спеціалізованого обладнання для досліджень.

Витрати на використання різних методів та технологій для збору даних можуть включати онлайн-опитування, які зазвичай дешевші порівняно з потребами при фізичних дослідженнях на місцях, адже потребують особистої присутності фахівців та засобів привернення уваги опитуваних. Витрати можуть залежати від використання технологій, наприклад аналітичних платформ для обробки великих обсягів даних або GIS-технологій для просторового аналізу.

Управлінський облік сприяє вищому рівню контролю та оптимізації витрат на маркетингові дослідження. Він забезпечує керівників актуальною інформацією про структуру та обсяг витрат, дозволяючи приймати зважені рішення щодо їх скорочення чи перерозподілу. Ефективний управлінський облік дозволяє оптимізувати витрати таким чином, щоб забезпечити максимальну ефективність маркетингових досліджень при мінімальних витратах, що є критичним для успіху агропідприємств в умовах високої конкуренції.

Маркетингова діяльність підприємств набуває все більшого значення в їхній основній діяльності, що підкреслює необхідність оцінки ефективності витрат на маркетингові дослідження. Це, зокрема, стосується інформаційного забезпечення аудиту, де ключовим джерелом є облік господарської діяльності підприємства. Важливість аудиту витрат на маркетингові дослідження зумовлена тим, що ці витрати щорічно потребують підтвердження для визначення бюджету на наступний період. Дискретність витрат на маркетингові дослідження робить їх об'єктом ретельного аудиту, що дає змогу отримати рекомендації щодо їхньої доцільності у майбутньому. Для проведення ефективного

аудиту цих витрат аудитор потребує надійної інформаційної бази, яка дозволяє отримати реальну картину діяльності підприємства та точні показники витрат на маркетинг, що є основою для подальшого планування та оптимізації маркетингової діяльності [3, с. 133].

Для ефективного управління витратами на маркетингові дослідження в агробізнесі існують кілька основних методів обліку, кожен з яких має свої особливості та переваги. До популярних підходів належать повний облік витрат, маржинальний облік, а також системи обліку на основі діяльності.

Повний облік витрат передбачає включення всіх витрат, пов'язаних з маркетинговими дослідженнями, до собівартості продукції або послуг. Цей метод дозволяє отримати широкий спектр витрат з відповідним поділом на категорії, що допомагає фахівцям агробізнесу аналізувати загальні витрати на дослідження та їх вплив на кінцеву ціну продукції. Однак цей підхід може призвести до завищення витрат у випадках, коли частина витрат може бути розподілена на кілька різних проектів або продуктів.

Маржинальний облік спрямований на визначення змінних витрат, що безпосередньо пов'язані з проведенням маркетингових досліджень. У цьому підході враховуються лише ті витрати, які змінюються пропорційно до обсягу проведених досліджень, наприклад, витрати на оплату праці залучених спеціалістів або витрати на матеріали. Маржинальний облік дозволяє підприємствам аналізувати рентабельність маркетингових досліджень, фокусуючись на витратах, які мають безпосередній вплив на прийняття управлінських рішень.

Облік витрат на основі діяльності є більш сучасним підходом, що передбачає розподіл витрат на маркетингові дослідження залежно від конкретних видів діяльності, які вони підтримують. Такий спосіб дає змогу точніше визначати витрати на окремі етапи досліджень, що підвищує точність фінансового планування та контролю, дозволяє уникнути проблеми подвійного обліку або розподілу витрат, якщо вони не відповідають конкретним бізнес-процесам.

Маркетингові дослідження відіграють ключову роль у створенні ефективної стратегії виходу нового товару на ринок. Вони включають в себе аналіз ринкових умов, вивчення конкурентів, розуміння потреб і поведінки споживачів, а також оцінку можливих загроз і перспектив. Завдяки цим дослідженням підприємство

може прийняти обґрунтоване рішення щодо запуску нового продукту, враховуючи всі аспекти ринкового середовища та потенційних ризиків. Це дозволяє оптимізувати маркетингову програму та збільшити шанси на успішне проникнення на ринок з новим товаром [4, с. 145].

Аналіз вартості маркетингових досліджень є важливим елементом управлінського обліку, який дозволяє оцінити ефективність витрат та виявити можливості для їх оптимізації.

Частою причиною помилок у процесі обробки даних є використання невідповідних статистичних методів, що може призвести до хибних висновків навіть із правильно зібраних даних. Такі ситуації часто виникають у сферах менеджменту, маркетингу, а ще частіше – в засобах масової інформації, які прагнуть інтерпретувати результати статистичних досліджень. На практиці часто плутають темпи зростання і темпи приросту, використовують накопичувальні дані, отримані наростаючим підсумком, замість простих темпів зростання або приросту, а також замінюють одні типи середніх значень іншими. Це особливо поширено в дослідженнях, що стосуються соціально значущих, гострих або тригерних питань, де правильна інтерпретація даних є критично важливою для прийняття обґрунтованих рішень [5, с. 21].

Використання підходу з відображенням стандартних витрат передбачає встановлення нормативів для окремих видів витрат на маркетингові дослідження. Ці нормативи базуються на історичних даних або прогнозах, що дозволяє підприємствам заздалегідь оцінити майбутні витрати і порівняти їх з фактичними показниками. Стандартні витрати слугують орієнтиром для контролю за виконанням бюджету, дозволяючи оперативно виявляти відхилення і аналізувати їх причини. Наприклад, якщо фактичні витрати перевищують встановлені стандарти, це може свідчити про неефективне використання ресурсів або про непередбачені зміни у процесі дослідження.

План-факт аналіз є інструментом, що дозволяє порівняти заплановані витрати на маркетингові дослідження з фактичними даними. Цей підхід дає змогу виявити відхилення від плану, що може бути наслідком змін у ринковій ситуації, неправильного планування або зовнішніх факторів. План-факт аналіз дозволяє керівникам підприємства приймати обґрунтовані рішення щодо коригування бюджету або зміни стратегії проведення маркетингових досліджень, зважаючи на актуальні фінансові показники. Такий підхід також допомагає визначити найбільш вразливі точки в процесі дослідження, що потребують додаткового контролю або корекції. Описані методи допомагають підвищувати точність фінансового планування та сприяти успішній реалізації маркетингових стратегій в агробізнесі.

Системний підхід до організації обліку в агробізнесі передбачає аналіз процесів підприємства як інтегрованої системи, де всі елементи тісно взаємодіють один з одним. У контексті обліку маркетингової діяльності важливо враховувати, що витрати на маркетинг можуть мати значний вплив на інші напрямки діяльності підприємства. Важливими сторонами цього підходу є ідентифікація витрат, аналіз їхнього впливу на інші підсистеми підприємства, а також оптиміза-

ція витратних процесів для досягнення стратегічних цілей. Крім того, залучення персоналу до управління витратами та підвищення їх відповідальності за цей процес є значущими для забезпечення ефективності діяльності [6, с. 262].

Облікові дані є основним та базовим джерелом інформації для прийняття управлінських рішень щодо маркетингових досліджень. Вони забезпечують керівників підприємства необхідними фактами та аналітичними висновками, що сприяють ефективному плануванню та контролю витрат на маркетингові заходи. Інформаційне забезпечення допомагає оцінити рентабельність маркетингових досліджень. Наприклад, аналіз витрат та їх співвідношення з очікуваними результатами допомагає визначити, які дослідження мають найбільший потенціал для підвищення прибутковості підприємства. Це дозволяє оптимізувати розподіл ресурсів і зосередити зусилля на тих дослідженнях, які матимуть найбільший вплив на бізнес.

Сучасні технології швидко розвиваються і все частіше застосовуються в аналізі маркетингових даних у сфері агробізнесу. Вони сприяють визначенню найбільш ефективних платформ для розміщення рекламних матеріалів та оптимізації маркетингових процесів на основі отриманих даних. Зокрема, використання нейронних мереж в маркетингових дослідженнях дозволяє проводити алгоритмічну сегментацію клієнтської бази в реальному часі, враховуючи як статичні, так і поведінкові характеристики споживачів. Серед основних даних, які використовуються для таких досліджень, можна виділити соціально-демографічні параметри, переваги та інтереси споживачів, а також їхню споживчу поведінку. Ефективне використання таких облікових даних дозволяє агробізнесу точніше налаштовувати маркетингові стратегії і досягати більш високих результатів у своїй діяльності [6, с. 102].

Облікова інформація забезпечує прозорість і контроль за витратами на маркетингові дослідження. Регулярний моніторинг витрат та їх порівняння з бюджетними планами дає змогу керівникам своєчасно виявляти відхилення та приймати коригувальні рішення. Це знижує ризик перевитрат і забезпечує раціональне використання ресурсів підприємства. Облікові дані дозволяють аналізувати ефективність проведених маркетингових досліджень. Наприклад, за допомогою фінансових показників, таких як рентабельність інвестицій (ROI) або коефіцієнт окупності, можна оцінити, наскільки ефективно витрачені кошти сприяли досягненню поставлених маркетингових цілей. Це допомагає керівникам робити обґрунтовані висновки щодо доцільності повторного використання тих чи інших методів дослідження в майбутньому.

Облікові дані служать основою для стратегічного планування в маркетинговій діяльності. Вони допомагають формувати довгострокові плани розвитку підприємства, орієнтовані на максимізацію результатів від маркетингових досліджень. Завдяки цьому керівники можуть розробляти більш точні та ефективні стратегії, що сприяють зміцненню конкурентних позицій агробізнесу на ринку.

Економічний аналіз ефективності витрат є важливим інструментом для оцінки результативності маркетингових досліджень в агробізнесі. Використання економічних моделей дозволяє підприємствам визначити,

наскільки ефективно використовуються фінансові ресурси, і сприяє ухваленню обґрунтованих управлінських рішень.

Аналіз ефективності маркетингової діяльності в агробізнесі повинен базуватися на швидких і ефективних методах, що дозволяють оперативно реагувати на зміни без значних додаткових витрат. Такий підхід забезпечує можливість швидкого прийняття управлінських рішень на основі експрес-аналізу, що ґрунтується на облікових даних та показниках, отриманих у ході маркетингової діяльності.

При розробці алгоритму експрес-аналізу важливо врахувати ключові етапи аналітичного дослідження: від визначення переліку показників та критеріїв оцінювання до аналізу результатів і розробки заходів щодо поліпшення ефективності маркетингових процесів. Цей підхід дозволяє підприємствам агробізнесу оптимізувати свої маркетингові стратегії на основі актуальних даних, забезпечуючи тим самим підвищення їхньої конкурентоспроможності на ринку (рис. 2) [7, с. 91].

Одним із найпоширеніших інструментів економічного аналізу є аналіз рентабельності інвестицій (ROI). Ця модель дозволяє виміряти віддачу від вкладених коштів у маркетингові дослідження, порівнюючи прибуток, отриманий від дослідження, з його витратами.

Високий показник ROI свідчить про те, що маркетингове дослідження принесло значний прибуток відносно витрат, що на нього були спрямовані. Це дозволяє підприємству оцінити ефективність дослідження та приймати рішення щодо його повторного проведення або розширення в майбутньому. Крім ROI, для аналізу ефективності витрат можуть використовуватися й інші економічні моделі, такі як аналіз точки беззбитковості та аналіз чутливості.

Аналіз точки беззбитковості дозволяє визначити, при якому обсязі продажів або ринкової частки марке-

тингове дослідження стане прибутковим. Це допомагає зрозуміти, які мінімальні результати дослідження мають бути досягнуті, щоб виправдати витрати на його проведення.

Аналіз чутливості оцінює, як зміна ключових параметрів (наприклад, ціни на продукцію або обсягу продажів) вплине на ефективність маркетингової діяльності. Це дозволяє підприємству підготуватися до різних сценаріїв розвитку подій і приймати більш гнучкі рішення в умовах невизначеності.

В аналізі маркетингових досліджень і обліково-аналітичного забезпечення агробізнесу важливо враховувати характеристику маркетингового середовища, подібно до того, як це робить ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» (МХП). Внутрішнє середовище підприємства включає корпоративну культуру, внутрішні ресурси, логістичні можливості, а також досвід і навички персоналу. Наприклад, МХП активно керує своїми внутрішніми ресурсами, зокрема впроваджуючи високотехнологічні виробничі процеси та інноваційні підходи до управління ланцюгами постачання, що дозволяє забезпечити високу якість продукції. Крім того, компанія приділяє значну увагу розвитку компетенцій своїх працівників, розглядаючи людський капітал як основний ресурс для досягнення стратегічних цілей. Аналіз мікросередовища маркетингової діяльності агробізнесу повинен включати оцінку взаємодії з клієнтами, конкурентами, постачальниками та іншими зацікавленими сторонами. Наприклад, МХП підтримує тісний зв'язок зі своєю клієнтською базою через використання CRM-систем, що допомагає підвищити рівень обслуговування і задоволення клієнтів. Водночас, компанія постійно працює над впровадженням інновацій, щоб залишатися конкурентоспроможною в умовах мінливого ринкового середовища. Макросередовище також відіграє важливу роль у розробці

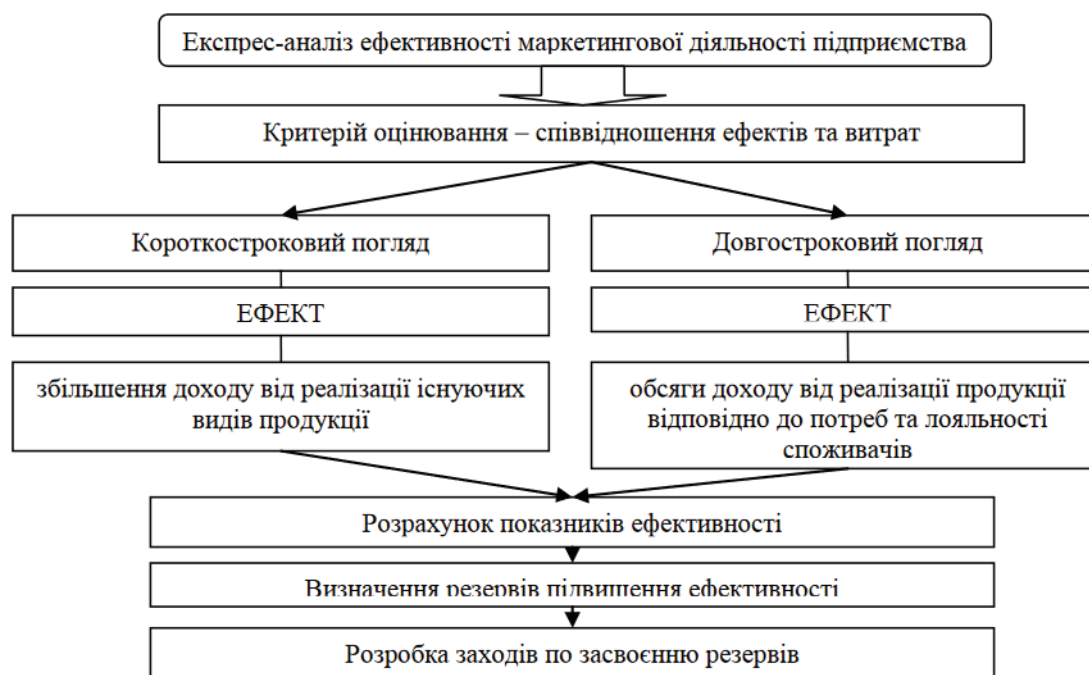


Рис. 2. Алгоритм експрес-аналізу ефективності маркетингової діяльності підприємства

Джерело: [7]

обліково-аналітичного забезпечення маркетингових досліджень. Вплив економічних, соціокультурних, політичних, технологічних, екологічних та правових факторів визначає стратегії і тактики компанії в довгостроковій перспективі. Наприклад, економічні зміни можуть впливати на ціноутворення та попит, що, в свою чергу, вимагає адаптації облікових і аналітичних підходів до нових умов. Технологічні інновації дають змогу агробізнесу підвищувати продуктивність і ефективність маркетингових стратегій, забезпечуючи стабільний розвиток на ринку. Загалом, використання економічних моделей для оцінки ефективності витрат на маркетингову діяльність забезпечує підприємства важливою інформацією для ухвалення стратегічних рішень. Це допомагає мінімізувати ризики, підвищити рентабельність маркетингових заходів та забезпечити фінансову стабільність агробізнесу [8, с. 4].

Аналітичні коефіцієнти та показники відіграють важливу роль в оцінці ефективності витрат на маркетингові дослідження. Вони дозволяють кількісно оцінити результати маркетингових заходів та забезпечують керівників необхідною інформацією для ухвалення обґрунтованих рішень.

Ринкова частка є одним із показників для аналізу домінування окремих учасників на ринку та їх впливу на попит, пропозицію та ціну певної товарної групи. Аналіз часток конкурентів та країн дозволяє визначити їхній вплив на ринок, особливо важливо оцінити частку нерезидентів, які можуть змінювати ринкову сегментацію. Додатково з аналізом динаміки частки, важливо досліджувати вплив окремих ринкових факторів на її зміни. Факторний аналіз допомагає кількісно оцінити структуру ринкової частки, виділити фактори, що сприяють або обмежують зростання впливу підприємства, та визначити конкурентні переваги [10, с. 338].

Коефіцієнт повернення на маркетингові інвестиції (ROMI) є одним із ключових показників, що використовується для оцінки ефективності маркетингових витрат. ROMI визначає, скільки прибутку отримано на кожну одиницю витрат на маркетингові дослідження. Високий ROMI свідчить про те, що витрати на маркетингові дослідження окупилися та принесли значний прибуток, що дозволяє ефективніше планувати майбутні маркетингові стратегії.

Вартість залучення клієнта (CAC) є ще одним важливим показником. Він визначає, скільки коштів було витрачено на залучення одного нового клієнта через маркетингові дослідження. Цей показник дозволяє оцінити ефективність маркетингових заходів у контексті залучення нових споживачів та контролювати витрати на рекламу та інші маркетингові активності.

Аналіз витрат на одиницю результату є підходом, що дозволяє визначити, скільки коштів витрачено на отримання одиничного результату, наприклад, на кожну нову покупку або на кожну нову контактну інформацію потенційного клієнта. Це дає можливість підприємствам визначити, які маркетингові стратегії є найбільш економічно ефективними. Крім того, можуть використовуватися і більш специфічні показники, такі як коефіцієнт окупності витрат на рекламу (ROAS), який дозволяє оцінити ефективність рекламних кампаній.

Оцінка ефективності витрат на маркетингові дослідження в агробізнесі потребує не тільки аналізу отри-

маних результатів, але й врахування можливих ризиків, які можуть суттєво вплинути на кінцеві показники. Ризики є невід'ємною частиною будь-якої маркетингової діяльності, і їхнє ігнорування може призвести до хибних висновків щодо ефективності витрат.

Ідентифікація ризиків є першим кроком у процесі оцінки. До основних ризиків у маркетингових дослідженнях агробізнесу можна віднести ризики зміни ринкових умов, непередбачуваність поведінки споживачів, коливання цін на аграрну продукцію, а також зовнішні фактори, такі як погодні умови або зміни в законодавстві. Розуміння цих ризиків дозволяє побудувати реалістичні очікування щодо результатів маркетингової діяльності та процесів збуту продукції.

Кількісна оцінка ризиків включає аналіз впливу кожного ідентифікованого ризику на ключові показники ефективності витрат. Для цього використовуються методи сценарного аналізу, які дозволяють моделювати різні варіанти розвитку подій та їхній вплив на результати. Наприклад, можна розглянути оптимістичний, песимістичний та найімовірніший сценарії і оцінити, як кожен із них вплине на коефіцієнт повернення на маркетингові інвестиції (ROMI) чи вартість залучення клієнта (CAC).

Аналіз чутливості допомагає визначити, які ризики мають найбільший вплив на ефективність витрат. Це дозволяє зосередити увагу на управлінні тими факторами, які можуть призвести до найбільших втрат або знизити рентабельність маркетингових досліджень.

Стратегія управління ризиками включає розробку заходів для мінімізації їхнього впливу. Це може бути диверсифікація маркетингових каналів, страхування від можливих ризиків, або гнучке управління бюджетом, що дозволяє оперативно коригувати витрати в залежності від зміни ринкових умов.

Обліковий та аналітичний підходи до оцінки витрат на маркетингові дослідження мають свої переваги та недоліки, які варто враховувати під час їх застосування в агробізнесі. Обліковий підхід полягає у фіксації всіх витрат, пов'язаних з маркетинговими дослідженнями, у фінансовій звітності. Цей підхід забезпечує високу точність у відображенні фактичних витрат і дає змогу отримати чітке уявлення про фінансові ресурси, витрачені на маркетингові активності. До переваг облікового підходу належать прозорість, системність і відповідність нормативним вимогам, що забезпечує довіру з боку інвесторів та інших зацікавлених сторін.

Однак, обліковий підхід має і слабкі сторони. Однією з основних є його обмеженість у контексті стратегічного планування, оскільки він зосереджений на минулих витратах, а не на прогнозуванні майбутніх результатів. Крім того, обліковий підхід не завжди враховує якісні аспекти маркетингових досліджень, такі як зміни у сприйнятті бренду або лояльність споживачів, які можуть мати суттєвий вплив на довгострокову ефективність витрат.

Аналітичний підхід до оцінки витрат на маркетингові дослідження орієнтований на глибокий аналіз та прогнозування. Він дозволяє оцінити ефективність витрат у контексті досягнення стратегічних цілей підприємства, використовуючи такі інструменти, як аналіз рентабельності інвестицій (ROI), план-факт аналіз та сценарний аналіз. Переваги аналітичного підходу включають можливість прогнозування майбут-

ніх результатів, врахування різних сценаріїв розвитку ринку та гнучкість в управлінні витратами.

Разом з тим, аналітичний підхід має слабкі сторони, пов'язані з високою залежністю від припущень та прогнозів. Недостатність або неточність вихідних даних може призвести до помилкових висновків та неправильного розподілу ресурсів.

Отже, обидва підходи мають свої переваги та недоліки. Обліковий підхід забезпечує точність та відповідність нормативам, але обмежений у контексті прогнозування. Аналітичний підхід пропонує гнучкість та стратегічний погляд, але залежить від якості даних та ресурсних витрат. Вибір підходу залежить від конкретних потреб підприємства та умов, в яких воно функціонує. Поєднання облікового та аналітичного підходів для оцінки ефективності витрат на маркетингові дослідження може забезпечити більш повне та глибоке розуміння результативності витрат. Такий синтез дозволяє отримати об'єктивну картину, яка враховує як точні фінансові показники, так і прогнозовані вигоди від маркетингових бізнес процесів.

В системі обліку та управління маркетинговими процесами особлива увага приділяється пошуку та забезпеченню умов для реалізації продукції, робіт або послуг, а також їх транспортуванню до кінцевих споживачів чи замовників. Відповідно, укладання договорів на реалізацію, контроль за їх виконанням, документування та облік збутових операцій створюють інформаційне середовище, яке дозволяє ефективно управляти збутовою політикою підприємства. На відміну від логістики, яка зосереджена на доставці продукції до покупців або замовників, маркетинг орієнтований на дослідження ринку та просування товарів на ньому. Основою маркетингових процесів у збутовій діяльності є ринкове позиціонування продукції, яке забезпечується через підтримку її високої якості, оптимального асортименту, привабливого дизайну, упаковки та створення позитивного іміджу. Все це спрямоване на досягнення конкурентних переваг на ринку. Облікова інформація, пов'язана зі збутовими витратами, які мають маркетингову спрямованість, використовується для оцінки ефективності заходів з просування продукції на ринку, включаючи рекламні кампанії, а також для управління загальною маркетинговою політикою підприємства [9, с. 204].

Для синтезу підходів потрібне поєднання даних обліку з аналітичними інструментами. Облікові дані можуть стати основою для розрахунків ключових показників ефективності, таких як ROI, маржинальний дохід або коефіцієнт рентабельності. Зокрема, обліковий підхід допомагає чітко ідентифікувати фактичні витрати, що допомагає точно визначити базу для подальшого аналізу.

Наступним кроком є використання аналітичних методів для інтерпретації облікових даних. Наприклад, аналітичні моделі дозволяють оцінити вплив витрат на маркетингові дослідження на довгострокові фінансові результати підприємства. Вони допомагають прогнозувати, як інвестиції в маркетингові дослідження можуть вплинути на зростання ринку, зміну споживчих переваг, або на зміцнення позицій бренду.

Значущим елементом синтезу є інтеграція результатів аналізу в управлінські рішення. Після поєднання точних облікових даних з аналітичними прогнозами,

підприємство може створити комплексну стратегію управління витратами на маркетингові дослідження. Це дозволяє приймати обґрунтовані рішення, що базуються не лише на минулих витратах, але й на прогнозованих результатах, адаптуючи маркетингові стратегії відповідно до змін ринкової ситуації.

Синтез облікового та аналітичного підходів забезпечує баланс між ретельністю в обліку витрат і гнучкістю в аналізі та плануванні. Такий підхід дозволяє максимально ефективно використовувати наявні ресурси та досягати стратегічних цілей підприємства в агробізнесі.

Підприємствам агробізнесу слід створити чітку та структуровану систему обліку витрат на маркетингові дослідження. Це включає ведення детального обліку всіх витратних статей, пов'язаних з маркетинговими активностями, для точного визначення їх сукупної вартості. Така система забезпечить прозорість та контроль за витратами, дозволяючи ефективно управляти ресурсами.

Важливо інтегрувати облікові та аналітичні підходи в загальне стратегічне планування підприємства. Це дозволить створювати комплексні плани, що враховують як короткострокові, так і довгострокові цілі, а також підвищити гнучкість управління в умовах змін на ринку. Для ефективного використання облікових та аналітичних інструментів необхідно забезпечити належний рівень підготовки персоналу. Це включає навчання сучасним методам обліку витрат, використання аналітичних інструментів і інтерпретації отриманих результатів.

Оцінюючи результати застосування методів, підприємство повинно перевірити точність і релевантність отриманих даних. На основі аналізу результатів слід зробити висновки про ефективність застосованих методів. Це включає оцінку того, як методи обліку і аналізу допомогли виявити ефективність витрат і покращити управлінські рішення.

Якщо методи показали недостатню ефективність, слід виявити слабкі місця і внести корективи. Можливо, потрібно адаптувати використовувані інструменти або підходи, а також удосконалити процеси обліку і аналізу витрат. Рекомендації повинні бути чіткими і орієнтованими на досягнення кращих результатів у майбутньому. Застосування зазначених методів і аналіз результатів дозволяє підприємствам агробізнесу ефективно управляти витратами на маркетингові дослідження, оптимізувати ресурси і покращити стратегічне планування.

Висновки. Оцінка ефективності витрат на маркетингові дослідження в агробізнесі потребує комплексного підходу, що поєднує облікові та аналітичні методи. Аналіз витрат на одиницю результату дозволяє підприємствам визначити економічно ефективні маркетингові стратегії. Врахування ризиків є важливою стороною цього процесу, оскільки їхнє ігнорування може призвести до хибних висновків. Ідентифікація та кількісна оцінка ризиків, зокрема через сценарний аналіз, дає змогу побудувати реалістичні прогнози та мінімізувати можливі негативні наслідки для бізнесу.

Синтез облікового та аналітичного підходів є важливою умовою для досягнення балансу між точністю обліку витрат та гнучкістю в аналізі і плануванні. Обліковий підхід забезпечує систематизацію та прозорість

витрат, що сприяє ефективному контролю за фінансовими ресурсами. Водночас аналітичний підхід надає можливість прогнозувати майбутні результати і адаптувати стратегії під зміни ринкових умов.

Поєднання цих підходів дозволяє створити комплексну систему управління витратами на маркетингові дослідження, яка включає як точний облік фактичних витрат, так і прогнозування можливих вигод

від маркетингових активностей. Такий підхід сприяє оптимальному використанню ресурсів підприємства і досягненню його стратегічних цілей. Впровадження чіткої та структурованої системи обліку витрат на маркетингові дослідження, інтеграція її з аналітичними інструментами та підвищення кваліфікації персоналу є ключовими складовими успішної маркетингової стратегії в агробізнесі.

Бібліографічний список:

1. The State of Data-Driven Marketing in 2021: Why You Need to Update Your Strategy. URL: <https://goo.su/Hw6>
2. Журило В., Дербеньова Я. Застосування цифрових інструментів Data-Driven маркетингу в електронній комерції. Publishing House «Baltija Publishing», 2021. С. 131–135.
3. Назарова К., Мисюк В. Облік витрат на маркетингові комунікації підприємства. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2017. №5. С. 129–140.
4. Voitenko O., Zhygalkievych Zh.M. Маркетингові дослідження виведення нового товару на ринок сільськогосподарської продукції. *Journal of Strategic Economic Research*. 2023. № 6. С. 143–157.
5. Боняр С., Пилипенко О., Валявська Н. Проблеми інтерпретації результатів маркетингових досліджень споживчих ринків. *Економіка і управління*. 2023. С. 14–29.
6. Фісун Ю., Борисенко О., Ярмольук О. Інноваційні підходи проведення маркетингових досліджень сучасних підприємств. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2022. № 2(125). С. 99–103.
7. Нестеренко В., Сідельнікова В. Аналіз маркетингової діяльності підприємства: актуальні аспекти оцінювання ефективності. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2021. № 1 (26). С. 89–97.
8. Бондаренко В., Омеляненко О. Дослідження та оцінка використання інтернет-технологій в маркетинговій діяльності підприємств аграрного сектору. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-24>
9. Грицишин А. Облік збутової діяльності в умовах розмежування логістичних і маркетингових процесів. *Вісник економіки*. 2020. № 1. С. 200–212.
10. Пономаренко О., Пивавар І., Лісна І. Оцінка маркетингового потенціалу підприємства та обґрунтування заходів з його підвищення. *Бізнес Інформ*. 2021. № 1. С. 334–345.

References:

1. The State of Data-Driven Marketing in 2021: Why You Need to Update Your Strategy. Available at: <https://goo.su/Hw6> (accessed October 28, 2024).
2. Zhurilo V., Derbenieva Ya. (2021) Zastosuvannya tsyfrovyyh instrumentiv Data-Driven marketynhu v elektronnyy komertsii [Application of digital tools of data-driven marketing in e-commerce]. Publishing House “Baltija Publishing”. pp. 131–135.
3. Nazarova K., Mysiuk V. (2017) Oblik vytrat na marketynhovi komunikatsii pidpriemstva [Accounting of marketing communication costs of the enterprise]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu – Bulletin of Kyiv National University of Trade and Economics*, vol. 5, pp. 129–140.
4. Voitenko O., Zhygalkievych Zh. M. (2023) Marketynhovi doslidzhennia vyvedennia novoho tovaru na rynek silskohospodarskoi produktsii [Marketing research of launching a new product on the agricultural market]. *Journal of Strategic Economic Research*, vol. 6, pp. 143–157.
5. Bonyar S., Pylypenko O., Valiavska N. (2023) Problemy interpretatsii rezultativ marketynhovykh doslidzhen spozhyvchykh rynkiv [Issues of interpreting marketing research results in consumer markets]. *Ekonomika i upravlinnia – Economics and Management*, pp. 14–29.
6. Fisun Yu., Borysenko O., Yarmolyuk O. (2022) Innovatsiini pidkhody provedennia marketynhovykh doslidzhen suchasnykh pidpriemstv [Innovative approaches to conducting marketing research in modern enterprises]. *Derzhava ta rehiony. Seriya: Ekonomika ta pidpriemnytstvo – State and Regions. Series: Economics and Entrepreneurship*, no. 2(125), pp. 99–103.
7. Nesterenko V., Sidelnikova V. (2021) Analiz marketynhovoї diialnosti pidpriemstva: aktualni aspekty otsiniuvannia efektyvnosti [Analysis of enterprise marketing activities: current aspects of effectiveness evaluation]. *Problemy i perspektyvy rozvytku pidpriemnytstva – Problems and Prospects of Entrepreneurship Development*, no. 1(26), pp. 89–97.
8. Bondarenko V., Omelianenko O. (2023) Doslidzhennia ta otsinka vykorystannia internet-tekhnologii v marketynhovii diialnosti pidpriemstv ahrarnoho sektoru [Research and evaluation of internet technologies usage in marketing activities of agribusiness sector enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, vol. 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-24>
9. Hrytshyn A. (2020) Oblik zbutovoї diialnosti v umovakh rozmezhuvannia lohistychnykh i marketynhovykh protsesiv [Accounting of sales activity in the context of logistics and marketing processes division]. *Visnyk ekonomiky – Economic Bulletin*, vol. 1, pp. 200–212.
10. Ponomarenko O., Pyvavar I., Lisna I. (2021) Otsinka marketynhovoho potentsialu pidpriemstva ta obhruntuvannia zakhodiv z yoho pidvyshchennia [Assessment of the marketing potential of an enterprise and justification of measures for its improvement]. *Biznes Inform – Business Inform*, no. 1, pp. 334–345.

Стаття надійшла до редакції 11.10.2024

УДК 366.226.12 (4ЄС)

JEL H21, H25

DOI: 10.32782/2786-8273/2024-7-7

Лекарь С.І.

доктор юридичних наук, професор,
заслужений економіст України,
професор кафедри адміністрування податків,
Державний податковий університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1578-068X>

Sergey Lekar
State Tax University

Савченко А.М.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри аудиту та економічного аналізу,
Державний податковий університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1871-7555>

Alla Savchenko
State Tax University

КОРПОРАТИВНИЙ ПОДАТОК, ЯК ПОДАТКОВА ПОЛІТИКА ЩОДО ПРЯМОГО ОПОДАТКУВАННЯ В КРАЇНАХ ЄС

CORPORATE TAX AS TAX POLICY REGARDING DIRECT TAXATION IN EU COUNTRIES

Анотація. Податкове законодавство країн ЄС у частині прямого оподаткування є більш простішим завданням, ніж гармонізація непрямих податків, оскільки, у відмінності від непрямого, пряме оподаткування використовувалося в кожній державі-члені ЄС. Європейська комісія зазначала мінімальну ставку корпоративного податку у розмірі 30% для прибутку та розподіленого прибутку в вигляді дивідендів. На другому етапі – 40%. Всі рішення комітету не отримали успіху та були відкликані. Розвиток податкової політики у ЄС максимально пов'язаний із інтеграційними процесами. Стосовно прямого оподаткування, тут є можлива лише часткова гармонізація, котра б сприяла позитивному функціонуванню внутрішнього ринку ЄС. Загальна гармонізація прямих та непрямих податків позбавляє країни впливу на власні економіки та може бути чинником зниження доходної бази бюджетів країн, в котрих застосовувались більш вищі ставки податків.

Ключові слова: корпоративний податок, корпорація, оподаткування, податок, пряме оподаткування.

Abstract. Introduction. Tax law aims to effectively regulate the system of relations that arise in connection with the payment of taxes and fees. To this day, discussions are held in academic circles regarding the concept of tax law, and also whether this is a separate branch of law or a sub-branch of financial law. Some of the scientists justify that tax law is an institution of financial law, which aims to regulate the formation of the revenue part of budgets, its regulatory effect is extended only to relations that arise during the movement of funds from taxpayers and fees to budgets of different levels. The **purpose** of the article is to analyze the characteristics of corporate tax as a tool of tax policy regarding direct taxation in EU countries, as well as to assess its impact on economic indicators and the business environment in these countries. To write the article, the following **methods** are used: comparative analysis of tax policies, statistical data analysis, literature review, historical method, case studies, empirical analysis, and comparison of legislative norms, which allows for a comprehensive study of corporate tax in the EU. **Results.** At first it seems that harmonizing the tax legislation of the EU countries in terms of direct taxation is a simpler task than harmonizing indirect taxes, since, unlike indirect taxation, direct taxation was used in every EU member state. However, as it turned out later, each individual country used its own tax base and set tax rates, taxpayers, benefits, etc. differently. At the first priority stage, the European Commission indicated a minimum corporate tax rate of 30% for profit and for distributed profit in the form of dividends. At the secondary stage – 40%. **Conclusion.** General harmonization of direct and indirect taxes deprives countries of influence on their own economies and may be a factor in reducing the revenue base of the budgets of countries in which higher tax rates were applied. The EU goals for general harmonization have failed. At the first stage, harmonization was necessary as a tool for the formation of a single market, and at the current stage, rather, as a tool for combating tax evasion.

Keywords: corporate tax, corporation, direct taxation, tax, taxation.

Постановка проблеми. Корпоративний податок стоїть на перехресті економіки та фінансової політики, що визначає конкурентоспроможність країн, стимулює інвестиції та впливає на розвиток бізнесу. У країнах Європейського союзу (ЄС), система корпоративного оподаткування є предметом постійного аналізу

та реформ. При цьому, в останні роки спостерігається значна динаміка у підходах до прямого оподаткування корпорацій.

Досягнення гармонізації податкових політик в рамках ЄС і його вплив на пряме оподаткування корпорацій стають об'єктом уваги для економістів, правників

та політиків. Різноманітність систем оподаткування, податкових ставок та правил у країнах ЄС породжує питання щодо конкурентоспроможності країн, а також викликає потребу в пошуку оптимальних моделей оподаткування, сприятливих для бізнесу та стійких з точки зору фіскальних надходжень.

Для кращого розуміння сучасних тенденцій у корпоративному оподаткуванні в ЄС, необхідно вивчити основні аспекти податкової політики, вплив різних моделей оподаткування на економіку та можливі шляхи гармонізації податкових систем для досягнення балансу між інтересами держав та бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Для дослідження й аналізу корпоративного податку, як податкової політики щодо прямого оподаткування в країнах ЄС було використано наступні загальнонаукові методи дослідження, як: історичний, правовий, метод аналізу, зіставлення, порівняння та абстрагування. Дані методи надали змогу отримати ґрунтове розуміння стану корпоративного оподаткування в ЄС, виявити головні тенденції та проблеми. Матеріалами наукової статті слугували роботи таких науковців, як: Берехов С.С., Белз Т., Гоголь Т.А., Халунко В.В., Вілліамс С.С. та інші.

Метою статті є аналіз та оцінка ефективності податкових систем, гармонізація податкового законодавства, а також вивчення впливу податкових ставок на економічний розвиток країн.

Виклад основного матеріалу дослідження. Під корпорацією (компанія, фірма, акціонерне товариство) в зарубіжних країнах, прийнято, розуміти юридичну особу, котра може самостійно продавати та купувати, виготовляти товари і послуги, позичати гроші, а також вступати в договірні відносини, наділена правом обмеженої відповідальності, відповідно до котрого інвестиції кожного з власників корпорації обмежені твердо певним розміром. В той же час в українських витоках корпорації здебільшого відповідають акціонерним товариствам [1, с. 281].

Корпоративним податком є податок на прибуток після вирахувань із доходу корпорації операційних витрат та амортизаційних відрахувань, пільг, процентів і т.д.

Ми вважаємо, що корпоративний податок відіграє ключову роль у фіскальній системі багатьох країн, зокрема в контексті оподаткування діяльності корпорацій. Цей податок є одним з основних джерел надходжень до бюджету та забезпечує фінансування державних програм та послуг.

В Німеччині корпоративний податок являється одним з найбільших у Європі. На національному рівні ставка становить 15%. Додаткові місцеві торговельні податки, установлені муніципалітетами, становлять від 7% до 21%. Загальний корпоративний податок у Німеччині сягає від 22,83% до 36,83% [9, с. 40].

Для його обрахування можна зменшувати суму прибутку на 30% пропорційно від сплачених процентів за кредит. В Німеччині із прибутку сплачуються відрахування у різні страхові фонди, на представницьку діяльність та на благодійну діяльність.

Ми вважаємо, що рівень корпоративного податку в Німеччині може впливати на бізнес-середовище в країні. Високі ставки корпоративного податку можуть змушувати компанії шукати стратегії зменшення податко-

вих витрат, такі як вивезення прибутку за кордон або використання податкових лазів.

Починаючи з 2021 року в Бельгії скасовано 2-відсоткову надбавку до ставки корпоративного податку, в зв'язку із чим прибуток оподатковується за 25 відсотковою стандартною ставкою. Оподаткування малих та середніх підприємств, прибуток котрих є більшим ніж 300,0 тис. євро, підлягає оподаткуванню за ставкою 20%. При встановленні бази оподаткування корпоративним податком беруться до уваги амортизаційні відрахування, операційні видатки та благодійні внески – п'ять відсотків від прибутку [5, с. 71].

Італійці сплачують податок на прибуток із доходу, отриманого як в Італії так і за кордоном. Окрім основної ставки – 24%, також діє 3,9% місцевої надбавки [5, с. 71].

Оподаткуванню не підлягають 95% дивідендів, котрі виплачено італійським компаніям іноземними компаніями. Прибуток компанії теж зменшується на суму прискореної амортизації, а податкові пільги на інвестиції у пріоритетні галузі економіки або депресивні регіони.

В Іспанії корпоративний податок складає 25%, для новостворених компаній у перші 2 роки – 15% та ще може бути зменшений на 10% на протязі 5 років. Уряд Іспанії із 1 січня 2021 року запровадив податок на цифрові послуги та фінансові операції [5, с. 71].

У Франції Корпоративний податок становить 33,3%. В разі якщо річна сума доходу нижче 500 000 євро, використовується ставка податку у розмірі до 28%. Додатковий податок за ставкою 3,3% сплачують великі компанії. Додатковий податок сплачують, в разі якщо податкове зобов'язання є більшим ніж 763 000 євро. Максимальною ставкою корпоративного податку є 34,43% [5, с. 72].

Угорщина має найвищу ставку оподаткування ПДВ, а саме 27%, проте корпоративний прибуток підлягає оподаткуванню ставкою у 9% [10, с. 4].

В деяких країнах ЄС для підприємств середнього та малого бізнесу функціонує спрощена система оподаткування.

До прикладу, в Угорщині для суб'єктів малого підприємства встановлена можливість оплачувати податки за дотримання встановлених умов у розмірі 25 000, 50 000 та 75 000 форинтів кожного місяця.

Для французів ставка податку для малих підприємств становить 15% (в той час основна ставка становить 33,33%), в Латвії – 9% (в той час основна ставка становить 20%), в Литві – 5% (в той час основна ставка становить – 15%) [5, с. 72].

У Франції для представників малого бізнесу використовуються непрямі методи оподаткування. Податок та доходи із них визначаються за погодженням платника із податковим інспектором.

Ставки податку на прибуток (корпоративного податку) у розрізі країн ЄС, в%: Австрія – 25%, Бельгія – 25%, Болгарія – 10%, Греція – 24%, Данія – 22%, Естонія – 20%, Ірландія – 12,5%, Іспанія – 25%, Італія – 24%, Кіпр – 12,5%, Латвія – 20%, Литва – 15%, Люксембург – 18%, Мальта – 35%, Нідерланди – 25%, Німеччина – від 30 до 33%, Польща – від 9% до 19%, Португалія – 21%, Румунія – 16%, Словаччина – 21%, Словенія – 19%, Угорщина – 9%, Фінляндія – 20%, Франція – 33,33%, Хорватія – 18%, Чехія – 19%, Швеція – 8,5% [7, с. 3].

Ми вважаємо, що при даному різноманітті ставок починаючи від 8,5% корпоративного податку в Швеції до 35% на Мальті досить важко планувати утворення єдиної податкової системи для країн ЄС.

Гармонійність корпоративного оподаткування в країнах ЄС відбувається в двох напрямках: перший напрям – це вирівнювання податкових баз, другий напрям – гармонізація ставок корпоративного податку.

Члени-держави, котрі входять до складу ЄС різняться не лише ставками, а й також особливостями визначення бази оподаткування корпоративним податком. Однією із причин є наявність різноманітних систем обліку: бухгалтерської та податкової, в зв'язку із чим база оподаткування корпоративним податком встановлюється по-різному.

В 2004 році Європейська комісія побудувала робочу групу для встановлення порядку оподаткування головних бухгалтерських операцій, та також механізм розподілу між державами-членами ЄС.

Лише через 7 років, в 2011 році, Європейська комісія здійснила публікацію проекту Директиви на базі встановлених стандартів. Компанії, котрі будуть входити до системи загальної бази корпоративного податку, мають застосовувати єдині податкові правила та спілкуватися із єдиним податковим органом – контактним пунктом, та в результаті, не будуть оподатковуватись національним корпоративним податком. Наступною вимогою проекту відповідної директиви являється те, що податки залишаються в своїй країні, а не утримуватимуться в джерела виплати [8, с. 87].

Якщо у системі непрямих податків на даний момент досягнута певна гармонізація, то країни ЄС у системі встановлення прямих податків наділені право на власний розсуд вирішувати, які саме податки та які саме ставки встановлювати в межах країни, але при всьому цьому не допускати дискримінації і подвійного оподаткування.

На нашу думку, враховуючи, що податки залишаються в країні, де вони стягуються, ця ініціатива може також сприяти більш рівному розподілу податкових надходжень між країнами ЄС та забезпечити більшу фінансову стабільність у регіоні. Однак важливо забезпечити, щоб така система не призводила до втрати суверенітету в сфері фінансової політики для кожної країни-члена.

Однак в червні 2021 року керівники країн, котрі є членами Великої сімки, дійшли згоди, що мінімальною ставкою корпоративного податку буде 15 відсотків для великих технологічних компаній. В продовження всього цього під егідою ОЕСР 31 країна дійшли угоди про справедливі права оподаткування і єдину мінімальну ставку корпоративного податку не менш ніж 15 відсотків. Це є справжня революція у міжнародному податковому праві. План було схвалено міністрами фінансів 20 провідних країн з розвинутою економікою і країн із перехідною економікою на головній зустрічі в Венеції 9–10 липня 2021 року.

Ще в березні 2021 року федеральний уряд Німеччини почав ряд дій відносно збільшення рівня податкової справедливості. Метою є усунення податкової гавані й ефективніше боротися із агресивним податковим плануванням.

Також було висунуто пропозицію оновити законодавство із питань корпоративного оподаткування.

Олаф Шольц Міністр фінансів Німеччини на липневій зустрічі в Венеції заявив, що це велика реформа, котра покладе кінець зловживанням правилами оподаткування і не дасть змогу великим корпораціям ухилитися від своїх зобов'язань відносно сплати податків. Метою є впровадження нових правил на практиці [3].

В результаті з 1 січня 2024 року набули чинності нові правила ЄС, котрі все ж запроваджують заплановану мінімальну ефективну ставку оподаткування, в розмірі 15% для транснаціональних компаній, котрі працюють в державах-членах ЄС, про що було повідомлено пресслужбою Єврокомісії [4].

В результаті правила будуть застосовуватися до багатонаціональних груп підприємств та великих внутрішніх груп в ЄС, сукупний фінансовий дохід котрих перевищуватиме 750 мільйонів євро на календарний рік. Вони будуть відноситися стосовно будь-якої великої групи, як внутрішньої, так й міжнародної, із материнською компанією чи дочірньою компанією, розташованою у державі-члені ЄС.

Директива містить в собі загальний набір правил відносно того, як обчислювати і застосовувати «додатковий податок», що саме підлягає сплаті у конкретній країні, в разі якщо ефективна податкова ставка буде меншою за 15%. Якщо не поширюється мінімальна ефективна ставка у іноземній країні на дочірню компанію, де вона знаходиться, держава-член материнської компанії теж буде застосовувати додатковий податок на останню [4].

Також, Директива передбачає ефективне оподаткування у ситуаціях, коли материнська компанія знаходить своє розташування за межами ЄС в країні із низьким рівнем оподаткування, котра не використовує еквівалентних правил [4].

Рішення «двадцятки» не мають імперативного характеру, проте вони мають політичний вплив та можуть стати поштовхом реформ на національному і наднаціональному рівнях.

Європейська комісія повинна досить уважно слідкувати за процесом, щоб забезпечити швидке і однакове впровадження плану у Європейському Союзі.

На нашу думку, директива може мати велике значення для створення однакових умов у всьому Європейському Союзі і запобігання податковому демпінгу. Вона може також змусити компанії переглянути свої стратегії оподаткування та пошукати більш ефективні і прозорі податкові системи.

В Україні податок на прибуток оподатковується за базовою ставкою 18%. Від оподаткування звільнені юридичні особи, котрі мають статус неприбутковості: бюджетні організації, благодійні фонди, профспілки, партійні та громадські організації і т.д.

У період 2011 по 2016 рік ставка податку на прибуток в Україні достатньо знизилась з 25% до 18% і на сьогоднішній день являється однією з найнижчих серед країн Європейського Союзу. Зниження ставки податку, та також зміни у контингенті платників (їх кількості, територіальній та галузевій структурі), кризова ситуація у економіці країни, зміни у податковому законодавстві внаслідок податкових реформ в період з 2014 по 2016 роки здійснили вплив на реалізацію як регулюючої функції податку так і фінансової функції податку на прибуток підприємств [2].

Головною зміною механізму оподаткування прибутку в Україні слугувало запровадження новітнього принципу визначення податку на прибуток, котрий обчислюється виходячи з бухгалтерського фінансового результату (у відповідності до національних П(С)БО чи МСФЗ), і підлягає коригуванню на податкові різниці.

Ми вважаємо, що зниження ставки податку на прибуток в Україні і перехід до нового принципу обчислення цього податку є значними кроками у напрямку поліпшення податкової системи країни. Зниження ставки податку може стимулювати бізнес-середовище та привертати інвестиції, зокрема з боку іноземних інвесторів.

Ставка 18% являється базовою ставкою для будь-якої діяльності відповідно до статті 136 ПКУ але є винятки у відповідності до статті 141 ПКУ, а саме [6]:

- страхової діяльності, дохід (не прибуток) від котрої оподатковується за ставкою 0,3 відсотки;

- виплати доходу нерезидентам і прирівняних до них осіб з джерелом походження даного доходу із України – за ставкою 0%, 4%, 6%, 12% та 15% за рахунок нерезидента;

- виплати нерезидентам страхових платежів (плати за страхування – премій, внесків) – в розмірі 0,12%, і страхових виплат (страхового відшкодування, котре виплачується при настанні страхового випадку) оподатковуються за ставкою в розмірі 0%, 4%, 12% (у обох випадках за особистий рахунок);

- букмекерської діяльності – дохід підлягає оподаткуванню за ставкою 10,18%;

- діяльності з випуску і проведення лотерей – дохід підлягає оподаткуванню за ставкою 30%.

Висновки. Податкова політика стосовно корпоративного податку в країнах Європейського Союзу (ЄС) зазвичай базується на принципах економічної ефективності, справедливості та конкурентоспроможності. Багато країн ЄС встановлюють знижені ставки корпоративного податку для приваблення інвестицій та підтримки підприємництва. Однак, деякі країни зберігають високі ставки корпоративного податку для забезпечення фінансової стійкості та соціальної захищеності. Податкова гармонізація в рамках ЄС має на меті зменшення різниці в ставках корпоративного податку між країнами-членами. Проте, вона також може спричинити конкуренцію між країнами за інвестиції. Багато країн ЄС надають податкові пільги для стимулювання досліджень та розвитку, а також для заохочення інвестицій у нові технології та зелені ініціативи. Реформи корпоративного оподаткування в ЄС часто спрямовані на боротьбу з податковими ухилами та забезпечення адекватної оподаткування мультинаціональних корпорацій. Ефективна координація та співпраця між країнами ЄС є ключовими для забезпечення ефективної реалізації податкових політик щодо корпоративного податку та уникнення податкових практик, що спотворюють конкуренцію.

Бібліографічний список:

1. Брехов С.С. Актуальні проблеми теорії та практики оподаткування. Ірпінь : Нац. ун-т ДПС України, 2013. 553 с.
2. Визначення ставок податку на прибуток підприємств URL: <https://zp.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/752017.html> (дата звернення: 28.04.2024).
3. Велика сімка домовилася про глобальний податок для великих корпорацій. 2021 URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-world/3259579-velika-simka-domovilas-pro-globalnij-podatok-dla-velikih-korporacij.html> (дата звернення: 28.04.2024).
4. ЄС запровадив мінімальну ефективну ставку оподаткування 15% для транснаціональних компаній. 2024 URL: [https://biz.ligazakon.net/news/224630_s-zaprovadiv-mnmalnu-efektivnu-stavku-opodatkovannya-15-dlya-transnatsionalnikh-kompany#:~:text=\(дата звернення: 28.04.2024\)](https://biz.ligazakon.net/news/224630_s-zaprovadiv-mnmalnu-efektivnu-stavku-opodatkovannya-15-dlya-transnatsionalnikh-kompany#:~:text=(дата звернення: 28.04.2024)).
5. Податкове право країн ЄС / Волощук М.Г., Петріченко О.О., Білаш О.В., Карабін Т.О., Менджул М.В. Ужгород, 2021. 143 с.
6. Про ставки податку на прибуток підприємств в 2023 році URL: <https://medoc.ua/blog/pro-stavki-podatku-na-pributok-pidprimstv-v-2023-roci-#:~:text=136.1> (дата звернення: 28.04.2024).
7. Thomas Belz, Dominik von Hagen, Christian Steffens. Taxes and firm size: Political cost or political power? *Journal of Accounting Literature*. 2019. Vol. 42. P. 1–28.
8. Gogol, TA Tax methods of regulating the development of small business in the developed world. *Scientific Bulletin of Polissya*. 2017. № 1 (9). Part 1. P. 87–92.
9. Halunko V., Halunko V., & Savyuk M. Foreign experience for financing small and medium business. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2018. No. 4(5). P. 40–45. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2018-4-5-40-45>
10. Williams C.C. Cross-country variations in the participation. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. 2016. Vol. 23. Is. 1. P. 3–24.

References:

1. Brekhov S. S., (2013) Aktualni problemy teorii ta praktyky opodatkovannya [Actual problems of the theory and practice of taxation.] Monohrafiia. Irpin: Nats. un-t DPS Ukrainy. (in Ukrainian)
2. Vyznachennia stavok podatku na prybutok pidpriemstv [Determination of corporate income tax rates]. Available at: <https://zp.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/752017.html> (in Ukrainian)
3. Velyka simka domovylasia pro hlobalnyi podatok dlia velykykh korporatsii [The G7 agreed on a global tax for large corporations]. Available at: <https://www.ukrinform.ua/rubric-world/3259579-velika-simka-domovilas-pro-globalnij-podatok-dla-velikih-korporacij.html> (in Ukrainian)
4. YeS zaprovadyv minimalnu efektyvnu stavku opodatkovannya 15% dlia transnatsionalnykh kompanii [The EU introduced a minimum effective tax rate of 15% for multinational companies]. Available at: [https://biz.ligazakon.net/news/224630_s-zaprovadiv-mnmalnu-efektivnu-stavku-opodatkovannya-15-dlya-transnatsionalnikh-kompany#:~:text=\(in Ukrainian\)](https://biz.ligazakon.net/news/224630_s-zaprovadiv-mnmalnu-efektivnu-stavku-opodatkovannya-15-dlya-transnatsionalnikh-kompany#:~:text=(in Ukrainian))
5. Voloshchuk M.G., Petrichenko O.O., Bilash O.V., Karabin T.O., Menzhul M.V. (2021) Podatkove pravo krain YeS [Tax law of EU countries] Uzhhorod. (in Ukrainian)

6. Pro stavky podatku na prybutok pidpriemstv v 2023 rotsi [About corporate income tax rates in 2023]. Available at: <https://medoc.ua/blog/pro-stavki-podatku-na-pributok-pidprimstv-v-2023-roci-#:~:text=136.1>
7. Belz T., Hagen D., & Steffens C. (2019) Taxes and firm size: Political cost or political power? *Journal of Accounting Literature*, vol. 42, pp. 1–28.
8. Gogol T. A., & Volot O. I. (2017) Tax methods regulating the development of small businesses in the developed world. *Scientific Bulletin of Polissia*, no. 1 (9), pp. 87–92.
9. Halunko V., Halunko V., & Savyuk M. (2018) Foreign experience for financing small and medium business. *Baltic Journal of Economic Studies*, no. 4(5), pp. 40–45. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2018-4-5-40-45>
10. Williams C. C., & Horodnic I. A. (2016) Cross-country variations in the participation of small businesses in the informal economy: An institutional asymmetry explanation. *Journal of Small Business*, vol. 23, is. 1, pp. 3–24.

Стаття надійшла до редакції 11.10.2024

UDC 330. 37.07

JEL D12, F19, H22, L83

DOI: 10.32782/2786-8273/2024-7-8

Stanislav Mykhailov

Postgraduate Student,
National University of Water and

Environmental Engineering

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4120-4686>

Михайлов С.В.

Національний університет водного господарства
та природокористування

ECONOMIC OPPORTUNITIES AND SOCIAL RESPONSIBILITY IN THE MODERN GAMBLING INDUSTRY

ЕКОНОМІЧНІ МОЖЛИВОСТІ ТА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ В СУЧАСНІЙ ГЕМБЛІНГ ІНДУСТРІЇ

Abstract. Introduction. The gambling industry plays a significant role in national economies, contributing to revenue generation, job creation, and tax income. However, it poses challenges related to regulation and social costs, such as addiction and financial distress among vulnerable populations. Technological advancements, including AI and blockchain, are reshaping the industry, presenting both opportunities and regulatory complexities. **Purpose.** This study aims to analyze the economic impact, regulatory frameworks, social implications, and technological advancements in the gambling industry. The research focuses on understanding how these factors interact and shape the future of the sector, with the goal of providing insights for policymakers on balancing economic gains with social responsibility. **Results.** The findings highlight that while the gambling industry supports economic growth and benefits from technological innovations, it also amplifies risks of problem gambling and social harm. Effective regulatory models, such as targeted interventions and responsible gambling measures, are crucial for minimizing these risks. The analysis emphasizes the importance of evidence-based policies that adapt to the rapidly evolving landscape of the gambling industry. **Conclusions.** A sustainable gambling industry requires a holistic approach that aligns economic benefits with social accountability. Policymakers must prioritize harm reduction strategies, responsible gambling practices, and adaptive regulations to ensure that the industry's growth does not come at the expense of societal well-being. This study offers a comprehensive overview for stakeholders seeking to navigate the complexities of the modern gambling sector.

Keywords: gambling industry, economic impact, regulatory frameworks, social implications, responsible gambling, addiction prevention.

Анотація. Гральний бізнес є значною частиною національних економік, що сприяє збільшенню доходів, створенню робочих місць та зростанню податкових надходжень. Проте ця сфера також супроводжується соціальними ризиками, такими як залежність від азартних ігор та фінансова нестабільність, що вимагає всебічного підходу до її регулювання. Метою цього дослідження є аналіз сучасних тенденцій гральної індустрії, оцінка ефективності регуляторних моделей, вивчення соціальних наслідків та роль технологій, таких як штучний інтелект та блокчейн. У ході дослідження були визначені основні цілі: по-перше, дослідити сучасний стан і тенденції розвитку грального бізнесу, включно з економічними показниками та їхнім впливом на суспільство; по-друге, проаналізувати регуляторні підходи в різних країнах та виявити їх сильні та слабкі сторони; по-третє, визначити соціальні наслідки азартних ігор, зокрема, проблему ігрової залежності, та ефективність попереджувальних заходів; і, нарешті, запропонувати рекомендації для подальшого розвитку сфери азартних ігор на засадах сталості й соціальної відповідальності. Результати дослідження підтверджують на значний економічний вплив гральної індустрії, що реалізується через приріст доходів та податків у країнах, де гральний бізнес має розвинуту інфраструктуру. У таких країнах, як Великобританія, податкові надходження від грального бізнесу досягли £2,8 мільярда у 2019 році. Водночас дослідження вказують, що соціальні наслідки, спричинені ігровою залежністю, є значними, особливо вразливих верств населення. Регуляторні підходи варіюються за країнами: від обмежень ставок і частоти гри до зобов'язань щодо інформування споживачів. Технологічні інновації, такі як ШІ та блокчейн, створюють нові можливості для вдосконалення практик відповідальної гри через моніторинг і раннє виявлення ризикованої поведінки гравців, але також ускладнюють процеси регулювання. Розробка ефективної політики для гральної індустрії потребує комплексного підходу, що дозволяє досягти балансу між економічними вигодами та соціальною відповідальністю.

Ключові слова: індустрія азартних ігор, економічний вплив, нормативно-правова база, соціальні наслідки, відповідальна гра, профілактика залежності.

Statement of the problem. The gambling industry is a complex and dynamic sector, contributing significantly to national and local economies through job creation, tax revenues, and tourism. However, it also poses several critical challenges that warrant in-depth analysis and careful management. One of the primary issues is the balance between the economic benefits generated by the

industry and the social costs it imposes, such as gambling addiction, financial hardship, and related mental health problems.

The industry's rapid expansion, particularly in the realm of online and digital gambling, has introduced new regulatory challenges. Governments and regulatory bodies must grapple with evolving technologies,

including mobile apps, virtual reality, and blockchain, which complicate enforcement and consumer protection. The global nature of online gambling platforms further complicates jurisdictional authority, creating loopholes and opportunities for regulatory arbitrage.

Moreover, the industry's growth has brought about significant social implications. Problem gambling and addiction not only affect individuals but also their families and communities, leading to broader societal costs, such as increased healthcare expenses, reduced productivity, and crime. While some measures, like self-exclusion programs and limits on betting, aim to mitigate these harms, their effectiveness varies across different regions and regulatory environments.

In addition, there is a lack of comprehensive and universally applicable research on the net impact of gambling. While some studies suggest that the benefits outweigh the costs, particularly in terms of entertainment and economic contribution, the methodological challenges in quantifying social costs and benefits make it difficult to draw definitive conclusions.

These challenges highlight the urgent need for a thorough analysis of current trends in the gambling industry. This analysis should focus not only on the economic impact but also on the effectiveness of regulatory frameworks, the role of technological innovation, and the broader social implications. Addressing these issues is crucial for developing sustainable and responsible policies that can maximize the industry's benefits while minimizing its harms.

Analysis of recent research and publications. The gambling industry has been the subject of extensive research with foundational studies by Rose N. [5] and Stewart D. [6] reflecting its significant economic, social, and regulatory implications. Notable studies, such as those conducted by the NCPG, have laid the groundwork for understanding the balance of economic benefits and social costs. These studies highlight that while the gambling industry generates substantial economic value through job creation, tax revenues, and tourism, it also brings significant social challenges, particularly related to problem gambling as noted by Maida J. [4].

A growing body of literature explores the socio-economic impact of gambling, focusing on both its positive and negative aspects. For instance, economic studies, including those by Rose N. [5], often emphasize the industry's contribution to local economies and its role in supporting public services through taxation. Conversely, social research has delved into the adverse effects, including addiction, financial distress, and mental health issues, which disproportionately affect certain populations, such as lower-income groups and minorities, as highlighted by Maida J. [4].

Recent publications, such as the work of Wood L. [8] and Stewart D. [6], have also addressed the regulatory complexities surrounding the gambling industry. With the rise of online and mobile gambling, scholars have examined the effectiveness of existing regulatory frameworks. Studies by Stewart D. [6], have identified significant variations in regulatory approaches across jurisdictions, highlighting the challenges in enforcing regulations on a global scale. Issues such as cross-border gambling, regulatory arbitrage, and the adequacy of consumer protection measures in the digital age are recurrent themes in the literature.

Technological advancements in the gambling sector, including the adoption of blockchain, virtual reality, and artificial intelligence, have also become focal points in recent research [3]. These technologies have transformed the industry, offering both opportunities for growth and challenges in terms of regulation and responsible gambling. Scholars have examined how these innovations can be leveraged to enhance consumer experience while ensuring robust regulatory oversight and minimizing harm.

Despite the wealth of research, significant gaps remain. One major gap is the lack of comprehensive, comparative studies that assess the long-term effectiveness of various regulatory models in different cultural and economic contexts. Additionally, there is a need for more empirical research on the impact of emerging technologies on gambling behavior and their implications for regulation and social responsibility.

This review underscores the importance of continued research to inform policy and practice in the gambling industry. By addressing the existing gaps, future studies can contribute to a more nuanced understanding of the industry's complexities, supporting the development of balanced and effective regulatory approaches.

The purpose of the article. The primary objective of this article is to analyze the current trends in the gambling industry, focusing on the impact of technological advancements, changes in consumer behavior, and the growth of online and mobile gambling platforms. By examining these trends, the article aims to provide a comprehensive understanding of how they are shaping the industry's landscape and influencing both its economic contributions and social implications.

Another key objective is to assess the effectiveness of existing regulatory frameworks across different jurisdictions. The article will evaluate how these regulations address the challenges posed by digital gambling, cross-border operations, and consumer protection. This evaluation will highlight best practices and areas where improvements are needed to ensure a balanced regulatory approach.

The article also seeks to explore the social implications of gambling, with a particular focus on the prevalence and impact of problem gambling. It will investigate the effectiveness of harm reduction strategies, such as self-exclusion programs and public awareness campaigns, in mitigating the negative social effects associated with gambling.

In addition, the article aims to identify gaps in the existing body of research, particularly concerning the long-term impact of regulatory measures and the role of emerging technologies in the gambling industry. By highlighting these gaps, the study will provide a foundation for future research efforts, contributing to a deeper and more nuanced understanding of the industry's complexities.

Finally, the article intends to offer policy recommendations that balance the economic benefits of the gambling industry with the need for robust consumer protection and social responsibility. These recommendations will be aimed at policymakers, industry stakeholders, and researchers, providing them with insights and strategies for promoting sustainable growth in the industry while minimizing its social harms.

Research methods. The research methods for this study are designed to provide a comprehensive analysis of the gambling industry by integrating both qualitative and quantitative approaches. The study will begin with a

thorough review of existing literature to understand the current state of knowledge on the economic, regulatory, and social dimensions of the gambling industry. This review will include academic articles, industry reports, and regulatory documents from various jurisdictions.

Quantitative analysis will be conducted using economic data related to the gambling industry. This will involve examining metrics such as revenue generation, employment figures, tax contributions, and expenditure patterns. The goal is to quantify the economic impact of the industry and identify trends over time.

In addition, qualitative methods will be employed to assess regulatory frameworks and their effectiveness. This will involve case studies of specific jurisdictions, analyzing the implementation and outcomes of different regulatory approaches. Interviews with industry experts, policymakers, and stakeholders will provide insights into the challenges and successes of various regulatory models.

Presentation of the main research material. *Economic impact.* The gambling industry plays a crucial role in boosting national economies, contributing significantly through both land-based and online platforms. In 2020, the global gambling market was valued at approximately \$465 billion, with projections suggesting growth to over \$647 billion by 2027. Land-based casinos, lotteries, and betting shops remain major contributors, while the online gambling sector is growing rapidly, with a compound annual growth rate (CAGR) of around 11.5% from 2021 to 2028 [2]. Employment generated by the gambling industry is another key economic benefit. In jurisdictions like Nevada, where gambling is a major industry, more than 430,000 jobs are supported by casino operations alone. These jobs span from direct employment in casinos and betting shops to ancillary services such as hospitality, entertainment, and security. Tax revenues from gambling are substantial, often serving as a significant source of public funding. For example, the UK gambling industry contributed £2.8 billion in tax revenue in 2019 [2]. However, reliance on gambling tax revenue poses risks, particularly in regions heavily dependent on this income. Economic downturns or regulatory changes can sharply impact these revenues, underscoring the need for diversified economic strategies.

Regulatory frameworks. Regulatory effectiveness varies across jurisdictions, reflecting different priorities and capacities. In Australia, comprehensive regulatory frameworks are in place, which include stringent controls on electronic gaming machines (EGMs) and mandatory pre-commitment systems. These measures aim to mitigate problem gambling while maintaining the industry's economic benefits. Similarly, in Great Britain, the Gambling Commission enforces regulations that include licensing, consumer protection, and measures to combat problem gambling [3]. Despite these efforts, online and cross-border gambling pose significant regulatory challenges. The global nature of online gambling platforms complicates enforcement, allowing operators to exploit regulatory gaps between jurisdictions. For example, countries like Malta and Gibraltar offer lenient regulatory environments, which can undermine stricter regulations in other regions. Regulatory approaches often include specific measures such as stake limits on gaming machines, restrictions on the intensity of play, and mandatory information disclosure [9]. These are designed to ensure consumers are well-informed and to promote responsible gambling practices.

Social Implications. The social costs of gambling are profound, particularly concerning problem gambling. Studies estimate that approximately 1–2% of the population in many countries suffer from gambling disorders [7]. In the United States, problem gambling costs society about \$6 billion annually in terms of lost productivity, healthcare, and social services [1]. The harms of problem gambling disproportionately affect vulnerable groups, including lower-income individuals and ethnic minorities. These populations often experience severe financial distress, mental health issues, and family breakdowns as a result of gambling addiction. Interventions like self-exclusion programs, where individuals can voluntarily ban themselves from gambling venues, have shown some success. For instance, in Canada, nearly 90% of participants in self-exclusion programs reported a reduction in gambling frequency [1]. However, the effectiveness of such measures depends on robust implementation and the availability of support services.

Technological Advancements. Technological innovations are rapidly transforming the gambling industry, introducing both opportunities and challenges. Blockchain technology, for example, offers transparency and security, potentially addressing issues like fraud and ensuring fair play. Virtual reality (VR) is enhancing the user experience by creating immersive gambling environments. AI-driven monitoring systems and player tracking technologies are emerging as vital tools for promoting responsible gambling. These systems can identify early signs of problematic behavior, allowing for timely interventions. For instance, AI algorithms can track betting patterns and trigger alerts if a player exhibits risky gambling behavior, such as chasing losses or increasing stakes rapidly. However, the adoption of such technologies complicates regulatory oversight. Ensuring that these innovations are used ethically and effectively requires continuous adaptation of regulatory frameworks [3].

Policy Implications. Balancing the economic benefits of gambling with the need to minimize social harm remains a critical challenge for policymakers. Targeted interventions, such as personalized player notifications and enforced breaks in play, have shown promise in reducing harm. These measures can be implemented without significantly diminishing the entertainment value for responsible gamblers. Ongoing research is essential to inform evidence-based policy-making, particularly as emerging technologies continue to reshape the industry. Understanding the long-term impacts of regulatory measures and technological interventions will be crucial in developing strategies that promote sustainable industry growth while safeguarding public welfare.

Conclusions. The gambling industry's complex dynamics underscore the need for balanced approaches that maximize economic benefits while addressing significant social risks. This study highlights the industry's substantial contributions to economies through revenue generation, job creation, and tax income, particularly as online and digital gambling expand. However, these economic advantages are countered by social costs, notably gambling addiction and financial distress, which disproportionately affect vulnerable populations.

Regulatory frameworks play a pivotal role in moderating these impacts, yet the effectiveness of such frameworks varies widely across jurisdictions. The rise of online and cross-border gambling presents additional challenges,

complicating enforcement and creating regulatory gaps. Comprehensive policies that incorporate stringent controls, such as stake limits and consumer information disclosures, are necessary to mitigate harm without stifling economic gains.

Technological advancements like AI and blockchain present both opportunities and regulatory challenges. These tools can enhance responsible gambling practices by identifying risky behaviors, but they also demand adaptive regulatory responses to ensure ethical usage. The growing

integration of these technologies into gambling platforms emphasizes the need for a proactive approach to regulation.

In conclusion, a sustainable gambling industry requires a multifaceted strategy that aligns economic growth with social responsibility. Policymakers should prioritize evidence-based interventions, targeted harm reduction measures, and adaptable regulatory frameworks. Continued research is essential to monitor the evolving landscape, ensuring that regulatory practices keep pace with industry developments and protect both consumers and economies.

References:

1. EGBA. EGBA Highlights Key Achievements And Latest Members Data In New Annual Activity Report. Available at: <https://www.egba.eu/resource-post/regulated-online-gambling-market-2019-2026/> (accessed November 6, 2024).
2. European Gaming and Betting Association. Available at: <https://www.egba.eu/resource-post/regulated-online-gambling-market-2019-2026/> (accessed November 6, 2024).
3. JUMIO. Online Gambling Regulations and Trends in 2024. Available at: <https://www.jumio.com/gaming-report/regulatory-trends-around-the-globe/> (accessed November 6, 2024).
4. Maida J. (2016) Top 5 Trends Impacting the Global Online Gambling Market Through 2020: Technavio. Available at: <http://www.businesswire.com/news/home/20160921005570/en/Top-5-Trends-Impacting-Global-Online-Gambling> (accessed November 6, 2024).
5. Rose N. (1980) The Legalization and Control of Casino Gambling. Available at: <https://ir.lawnet.fordham.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1145&context=ulj>
6. Stewart D. Ropes O., Gray L. L. P. (2011) Online Gambling Five Years After UIGEA. American gaming association white paper. Available at: <https://silo.tips/download/online-gambling-five-years-after-uigea> (accessed November 6, 2024).
7. The National Council on Problem Gambling. Internet Responsible Gambling Standards. Available at: <https://www.ncpgambling.org/responsible-gambling/internet-standards/> (accessed November 6, 2024).
8. Wood L. (2017). Global Casino Gaming Market 2017-2021: Increase in the Popularity of Gambling Apps and Social. Available at: <http://www.prnewswire.com/news-releases/global-casino-gaming-market-2017-2021-increase-in-the-popularity-of-gambling-apps-and-social-gambling---research-and-markets-300387138.html> (accessed November 6, 2024).
9. Zakon Ukrainy "Pro derzhavne rehuliuвання diialnosti shchodo orhanizatsii ta provedennia azartnykh ihor" [The Law of Ukraine "On State Regulation of Activities Regarding the Organization and Conduct of Gambling"]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/768-20#Text> (accessed November 6, 2024).

Стаття надійшла до редакції 11.10.2024

УДК 338.48:640.4

JEL L83, O13

DOI: 10.32782/2786-8273/2024-7-9

Новак У.П.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри обліку, фінансів і готельно-ресторанної справи,
Національний лісотехнічний університет України
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4133-7139>

Ulyana Novak

Ukrainian National Forestry University

ЕКОЛОГІЗАЦІЯ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ: ОСОБЛИВОСТІ СУЧАСНИХ ТЕНДЕНЦІЙ

ECOLOGIZATION OF THE HOTEL BUSINESS: FEATURES OF CURRENT TRENDS

Анотація. Стаття присвячена актуальності екологізації готельного бізнесу, яка набуває особливого значення через значне споживання природних ресурсів цією галуззю. Готелі потребують великих обсягів енергії для освітлення, кондиціонування, обігріву, а також споживають значні обсяги води для обслуговування гостей, пральні та обслуговуючих потреб. Це призводить до значного навантаження на навколишнє середовище. Розглянуто особливості еко-готелів, які вирізняються застосуванням принципів сталого розвитку, мінімізуючи негативний вплив на довкілля. Вони активно використовують відновлювані джерела енергії, водозберігаючі технології, обирають екологічні матеріали, багаторазові товари замість одноразових та впроваджують сортування відходів. Представлено також основні системи екологічної сертифікації, зокрема Green Globe, LEED і Green Key, які визначають стандарти екологічної відповідальності у готельному бізнесі та їхній вплив на репутацію закладів готельного бізнесу.

Ключові слова: екологізація, готельний бізнес, екоінновації, екосертифікація, сталий розвиток.

Abstract. Introduction. The modern hotel business has a significant impact on the environment, consuming large amounts of energy and water and generating a significant amount of waste. This leads to environmental problems, especially in tourist areas, where demand for hospitality services is growing every year. This situation reinforces the need for greening the hotel industry, which includes the introduction of sustainable development principles, reducing the negative impact on nature and promoting environmentally conscious solutions in hotel operations. **Purpose.** The main purpose of this study is to analyze the peculiarities of greening the hotel business, in particular, the introduction of environmental practices and standards that minimize the negative impact of hotels on the environment, as well as to determine the role of certification of hotel facilities in increasing environmental responsibility as an important component of a sustainable development strategy in the hospitality industry. **Methods.** The research is based on the methods of analysis and synthesis of literature sources, including data obtained from international environmental certification systems and studies on the environmental impact of the hotel business. To assess the effectiveness of environmental practices in the hotel industry, a comparative analysis was used to identify key trends and best practices in this area. In addition, statistics on resource consumption and waste generation in hotels with different levels of environmental friendliness were analyzed. **Results.** The analysis showed that eco-friendly hotels are characterized by reduced energy and water consumption, reduced waste, and the introduction of renewable energy sources. The use of water-saving technologies, recycling of materials and minimization of the use of disposable items can significantly reduce the environmental impact. However, the implementation of these technologies requires significant investments. In addition, environmental certification provides benefits in the form of a reputation as a responsible business, attracting eco-conscious customers, and increasing competitiveness. However, if a hotel does not comply with the certification requirements, this can negatively affect its image. **Conclusions.** The findings of the study show that greening the hotel business is a prerequisite for reducing the negative impact on nature and ensuring sustainable development. Eco-hotels gain competitive advantages and attract new customers due to their environmental responsibility. It is advisable to implement environmental practices and eco-certification standards, such as Green Globe, LEED and Green Key, which will help integrate environmental initiatives into the hotel business and create a positive image among guests.

Keywords: ecologization, hotel business, eco-innovation, eco-certification, sustainable development.

Постановка проблеми. Діяльність готельного бізнесу в Україні має значний потенціал, так як він сприяє створенню нових робочих місць, стимулює розвиток економіки та підвищує привабливість регіонів для туристів. Окрім того, активний розвиток готельної справи сприяє зміцненню економічних зв'язків, розширенню інфраструктури, а також підтримує розвиток торгівлі, науки, культури та спорту. Це підвищує міжнародний імідж країни, сприяє мобільності населення, полегшує міжкультурний обмін та зміцнює контакти на міжособистісному рівні.

Водночас діяльність готельного бізнесу спричиняє значний негативний вплив на довкілля. Індивідуально готелі не здійснюють значний негативний вплив на навколишнє середовище. Однак, разом у своїй діяльності вони використовують величезну кількість природних ресурсів, споживаючи великі обсяги води та енергії для забезпечення комфортного перебування гостей, а також використовують велику кількість матеріальних ресурсів, таких як текстиль, одноразові товари та предмети побуту. Це призводить до утворення великих обсягів відходів, зокрема харчових залишків, плас-

тику та іншого сміття. Якщо готелі не впроваджують екологічно відповідальні ініціативи управління цими ресурсами, це може посилити навантаження на природні екосистеми.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. За даними Green Lodging Trends Report [11], на частку туризму припадає близько 5% глобальних викидів парникових газів – очікується, що ця цифра зросте на 130% до 2035 року. Щоб готельна індустрія відповідала Paris Climate Agreement¹, до 2050 року потрібно скоротити викиди парникових газів на один номер у готелі на 90% на рік (порівняно з базовим рівнем 2010 року).

Підраховано, що у готельному бізнесі кожен мешканець щодня виробляє 1 кг відходів на добу. Ця кількість є дуже великою і має відповідним чином зменшитись. На думку зарубіжних вчених [8] 30% готельних відходів можуть бути утилізовані та перероблені шляхом дотримання правила 4R – Скорочення, Повторне використання, Перероблення, Поповнення (англ. Reduce – Reuse – Recycle – Replenish), щоб зменшити виробництво відходів, переробити, відновити та повторно використовувати.

Готелі є основним енергоємним та водоемним сектором в індустрії гостинності, оскільки вони споживають величезну кількість енергії та ресурсів (води, освітлення та багатьох продуктів одноразового споживання) у своїй повсякденній роботі, що створює величезні проблеми для навколишнього середовища. Останнім часом громадськість дедалі більше переймається проблемами довкілля, і споживачі виявляють більшу турботу про навколишнє середовище, ніж у минулі десятиліття, виступають за «зелене» споживання та вважають його ефективним способом захисту довкілля [13]. Зростання уваги клієнтів до сталого розвитку спонукало власників готелів трансформувати свій бізнес, впроваджуючи «зелені» практики у свою діяльність, які допомагають їм досягти конкурентних переваг і збільшити свою частку на ринку за рахунок залучення сегментів гостей, які зацікавлені в екологічній стійкості [10].

Різні дослідники розглядали позитивний зв'язок між сталим розвитком та готельним бізнесом. Українські вчені, зокрема Паньків Н., Бик В. [5] наголошують, що в умовах жорсткої конкуренції готельні підприємства змушені шукати нові шляхи підвищення привабливості та доступності своїх послуг. Інновації, особливо ті, що пов'язані зі сталим розвитком, дозволяють готелям не тільки займати провідні позиції у своїх ринкових сегментах, але й відповідати світовим стандартам готельного обслуговування. Українські вчені [1, 2] також підкреслюють важливість розроблення стратегії сталого розвитку для готелів, яка б визначала пріоритетні завдання та необхідні механізми їх реалізації. Вони вважають, що подальше інноваційне зростання з урахуванням екологічних питань дасть змогу підняти конкурентоспроможність кожного готелю на ринку послуг гостинності.

Зарубіжні вчені, зокрема Lee, Hsu, Han і Kim [14] показали, що «зелений» імідж готелю сприяє більш

сприятливому наміру повернутися до нього, давати позитивні рекомендації та готовності платити вищі ціни. Rogerson J.M. та ін. [16] вважають, що готелі, які екологізують свою діяльність, є більш конкурентоспроможними. Moliner M.A. з колегами [15] у своїй статті засвідчили, що екологізація діяльності готелю має прямий і позитивний вплив на гостей готелю.

Метою статті є аналіз особливостей екологізації готельного бізнесу, зокрема впровадження екологічних практик і стандартів, які мінімізують негативний вплив готелів на довкілля, а також визначення ролі сертифікації закладів готельного господарства у підвищенні екологічної відповідальності, як важливої складової стратегії сталого розвитку в індустрії гостинності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Екологізація в готельній галузі має на меті не лише покращення стану навколишнього середовища, але й збереження та відновлення екосистем. Цей підхід передбачає впровадження чітких екологічних норм і стандартів, які допомагають створенню здорового та безпечного середовища для відпочинку, а також зменшенню негативного впливу на довкілля від діяльності готелів. Зростаючий ринок зеленого туризму задає нові вимоги до структурування готельного бізнесу, наголошуючи на необхідності чітких організаційних, економічних, та управлінських стратегій. Відповідно основними викликами є відсутність взаємодії з глобальними процесами і економічними індикаторами, а також недостатність теоретичних основ і визначення цілей [3].

Готельний бізнес відповідає за п'яту частину забруднення, викликаного туризмом: від одноразового пластику до кількості енергії, яка використовується для забезпечення комфортної кімнати з кондиціонером або опаленням влітку та взимку [7]. Наведемо головні причини та наслідки негативного впливу готельного господарства на довкілля у табл. 1.

Очікується, що в період з 2005 по 2035 рр. викиди CO₂ зростуть на 130%, що змусить галузь прагнути до екологічно чистих методів зменшення викидів вуглецю [7]. Уряди держав підтримують галузь у здійсненні цих змін. Так, 2017 рік був оголошений «Міжнародним роком ООН зі сталого розвитку туризму». Це визнання ясно показує, що мандрівники все більше уваги приділяють екологічним проблемам. Не випадково 78% заявили, що зацікавлені в проживанні в екологічно чистому готелі, в порівнянні з 30% у 2016 році. У цьому рейтингу рекорд дістається китайським туристом (93%), за якими слідує бразильці (83%) та іспанці (80%). Приблизно для 38% туристів повага до навколишнього середовища під час поїздок означає, насамперед, економію води, зменшення кількості змін і прання постільної білизни та рушників, а також менше використання миючих засобів. Інші прояви екологічності визначаються у споживанні автентичних локальних продуктів харчування, купівлі виробів місцевих виробників [9]. У 2020 році, відповідно до проведених Statista досліджень, важливість вибору екологічно чистого готелю підкреслили 48% туристів світу [7].

¹ Paris Climate Agreement – угода в межах Рамкової конвенції ООН про зміну клімату (UNFCCC) щодо регулювання заходів зі зменшення викидів діоксиду вуглецю з 2020 р. Текст угоди було погоджено на 21-й Конференції учасників у Парижі та прийнято консенсусом 12 грудня 2015 року. Головна ціль угоди – не допустити зростання глобальної середньої температури більше 2°C відносно показників доіндустріальної епохи.

Таблиця 1

**Головні причини та наслідки негативного впливу
готельного господарства на довкілля**

Вид впливу	Джерела забруднення	Вплив на довкілля
Водовикористання	Побутові стоки	Забруднення води, скорочення доступних водних ресурсів
Використання енергії	Неефективні системи опалення	Забруднення повітря, погіршення кліматичного балансу
Використання ґрунтів	Інтенсивна забудова і виотпування територій	Зміни структури ґрунту, його ущільнення
Використання естетичної цінності ландшафтів	Стихийне розширення приватної забудови	Візуальне забруднення, зниження естетичної привабливості
Засмічення території навколо закладів розміщення	Збільшення кількості туристів	Небезпека для живої та неживої природи

Джерело: [1]

Відповідно до актуальності заходів щодо збереження довкілля, в готельній індустрії сформувалася концепція екологічного готелю як якісно продуманої системи комфортного життя в гармонії з навколишнім середовищем. Як стверджують Паньків Н., Бик В. [5], ключовою рисою, яка відрізняє готелі з префіксом «еко», полягає в тому, що вони розміщуються в природних зонах і функціонують за принципом збалансованого сусідства з природою, не засмічуючи довкілля продуктами життєдіяльності.

За визначенням Данилової О.М. та Погинайко І.В. [2] екологічний готель є екологічно сертифікованим житлом, яке слідує меті поліпшення стану навколишнього середовища шляхом зведення до мінімуму власного негативного впливу на довкілля. Окрім того, екологічні готелі повинні дотримуватися суворих «зелених» принципів для того, щоб їх відвідувачі були впевнені у тому, що вони перебували в безпечному, нетоксичному і енергозберігаючому житлі.

Концепція екологічного готелю з'явилась як відповідь на дві ключові проблеми: з одного боку, потребу розвитку прибуткового готельного бізнесу, а з іншого – усвідомлення обмеженості природних ресурсів і необхідності у їхньому збереженні. Еко-готель, як інноваційний підхід у сфері гостинності, має низку характеристик, які відрізняють його від традиційних готелів. Це включає використання екологічно чистих матеріалів у будівництві та активний внесок у захист довкілля. Зазвичай такі готелі розташовуються в заповідних природних

зонах або національних парках, але можуть також бути й у великих містах. Основним принципом еко-готелів є не лише забезпечення комфортних умов для гостей, але й зменшення негативного впливу на довкілля [4].

Основними особливостями, які відрізняють еко-готелі від інших є (рис. 1).

Важливою ознакою екологічних готелів є широке застосування відновлюваної енергії. Використання сонячних панелей, вітрових турбін та інших альтернативних джерел не тільки знижує викиди парникових газів, але й робить готелі менш залежними від традиційних джерел енергії, що сприяє зменшенню енерговитрат і підвищує їхню конкурентоспроможність. Впровадження технологій для збереження води, таких як системи збору дощової води, не лише економить ресурси, але й підвищує стабільність водопостачання в регіоні [3].

У теперішніх умовах прагнення сучасних готельних комплексів до впровадження концепції екологізації своєї діяльності, до переробки відходів, зменшення енергоспоживання, зниження навантаження на навколишнє середовище та використання більш екологічного технологічного продукту, з одного боку, створює додаткове фінансове навантаження на бізнес, але при цьому створюються нові конкурентні переваги.

Загалом основні конкурентні переваги і недоліки екологічних готелів наведено в табл. 2.

Міжнародний досвід екологізації готельного бізнесу відображає зростаючу роль екологічної відповідальності в індустрії гостинності. Провідні сві-

Таблиця 2

Переваги і недоліки екологічних готелів

Показник	Переваги	Недоліки
Фінансовий аспект	Економія на ресурсах: – оптимізація споживання води; – економне використання електроенергії; – зменшення витрат на паливо; – скорочення витрат на матеріали з можливістю переробки.	Інвестиції, потрібні для реалізації екологічних технологій
Гостьова база	Залучення нових гостей: – завдяки сприятливим умовам для здоров'я та екологічності; – завдяки зниженню негативного впливу на здоров'я гостей.	Відмова від певних послуг, товарів або матеріалів може не відповідати очікуванням частини гостей, що призводить до їх відтоку.
Маркетинг	Позитивне позиціонування: – PR і додаткові можливості для просування готелю; – формування репутації соціально-відповідального бізнесу.	Ризик антиреклами, якщо готель не дотримується вимог екосертифікації або якщо фактичний екологічний внесок від екоінновацій виявляється меншим, ніж шкода, яка наноситься готелем загалом.

Джерело: [12]

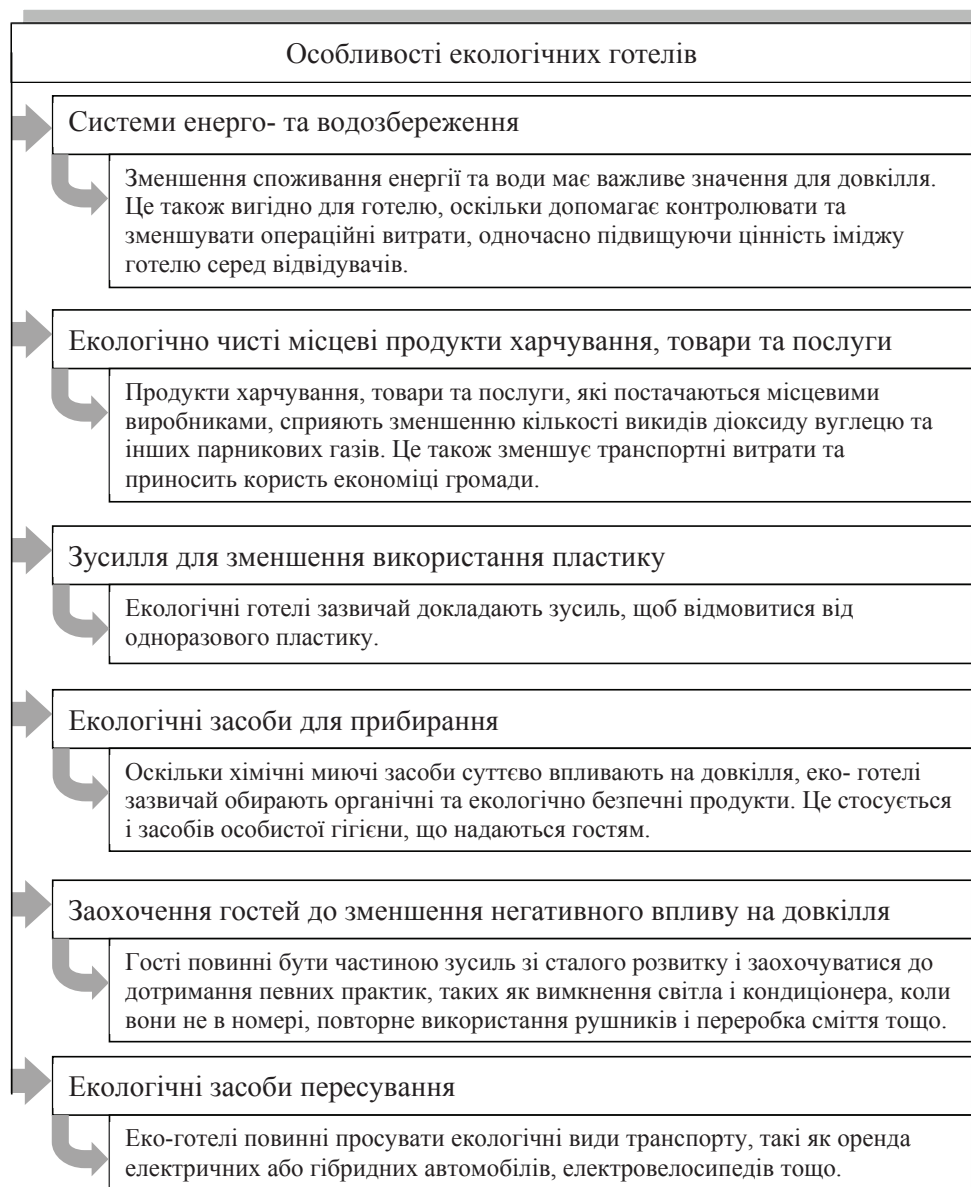


Рис. 1. Особливості екологічних готелів

Джерело: складено на основі [6]

тові мережі готелів, реагуючи на запити суспільства, активно впроваджують стандарти, які сприяють зменшенню негативного впливу на довкілля. Це включає використання відновлюваних джерел енергії, скорочення водо- та енергоспоживання, управління відходами та впровадження екологічних сертифікацій. Такі заходи підвищують конкурентоспроможність готелів на ринку, оскільки споживачі все частіше обирають заклади, які відповідають їхнім екологічним цінностям. Досвід країн, які досягли значних успіхів у цій сфері, слугує важливим орієнтиром для розвитку еко-готелів і в інших регіонах світу.

Фундаментальним дослідженням найкращих практик сталого розвитку в готельній індустрії є Звіт про екологічні тенденції в готельному бізнесі (Green Lodging Trends Report) [11]. Ініціатива, започаткована у 2016 році, мала на меті оцінити та стимулювати інновації у сфері сталого розвитку, а також сприяти підви-

щенню обізнаності про стан сталого розвитку та турботи про навколишнє середовище в готелях по всьому світу.

Так, дані, наведені у Green Lodging Trends Report [11], свідчать, що у 2022 році у світі:

- понад 80% усіх готелів планують та впроваджують ініціативи зі скорочення споживання енергії;
- близько 80% готелів пропонують гостям можливість підтримати або взяти участь в екологічних та соціальних ініціативах;
- 66,0% готелів відмовилися від використання пластикових соломинок;
- 62,6% усіх готелів використовують екологічні миючі засоби;
- 62,6% усіх готелів планують і впроваджують ініціативи щодо скорочення відходів;
- понад 60% усіх готелів планують і впроваджують ініціативи зі скорочення викидів вуглецю;

– понад 60% всіх готелів відстежують споживання енергії та води, більшість з яких роблять це щоквартально;

– майже кожен другий готель замінив міні-пластикові пляшечки для туалетного приладдя на диспенсери або непластикові ємності;

– майже половина всіх готелів планують та впроваджують ініціативи з економії води;

– 40,7% всіх готелів замінили пластикові пляшки для води, що пропонуються гостям і персоналу, на екологічні альтернативи, такі як моделі повторного використання, варіанти багаторазового використання тощо;

– третина готелів пропонує вегетаріанські страви для кожної страви (наприклад, закуски, основної страви та десерту) та кожного прийому їжі;

– щонайменше чверть усіх готелів провели аудит відходів протягом останніх трьох років.

Обов'язковою умовою, яка служить для присвоєння готелю статусу «екологічний», є сертифікація незалежною третьою стороною або державою, на території якої він знаходиться. Екологічна сертифікація – це система екомаркування для туристичних закладів, основною метою якої є сприяння зменшенню тиску на довкілля від експлуатації туристичних об'єктів шляхом відзначення, популяризації та стимулювання розвитку корисних ініціатив і екологічних методів управління туристичною індустрією [2]. Як свідчить Green Lodging

Trends Report [11] у 2022 році майже п'ята частина всіх готелів має сертифікат сталого розвитку, виданий незалежною стороною.

Екологічна сертифікація проводиться компетентною незалежною організацією, яких зараз у світі є доволі багато (табл. 3).

Незважаючи на те, що кожна система екологічної сертифікації має свої вимоги та критерії, є першорядні, такі як система управління навколишнім середовищем, викиди, споживання енергії, управління водними ресурсами, управління та скорочення відходів, використання ресурсів та життєвий цикл продуктів. Загалом більшість систем сертифікації базуються на вимогах міжнародних стандартів серії ISO 14000, які визначають механізм впровадження та функціонування ефективної системи екологічного менеджменту.

Зауважимо, що при сертифікації та наданні статусу «еко» готелям організації здебільшого орієнтуються на критерії, які оцінюють вплив діяльності готелю на навколишнє середовище, зокрема використання ресурсів, управління відходами, енергоефективність тощо. Однак такі підходи часто не враховують екологічний стан самого середовища, в якому розташований заклад, особливо якщо це міська територія з антропогенними змінами. Це може призводити до поверхневого розуміння екологічності, адже ефективність заходів еколо-

Таблиця 3

Основні системи екологічної сертифікації та їх характеристика

Назва	Логотип	Характеристика
1	2	3
Certification for Sustainable Tourism (CST) (https://sdgs.un.org/partnerships/certification-sustainable-tourism-cst)		сертифікація сталого туризму (CST) заснована Інститутом туризму Коста-Ріки в 1997 році, була створена, щоб надати вказівки для готелів і постачальників послуг для побудови своєї бізнес-моделі на основі найкращих практик сталого туризму – управління та впливу природних, культурних та соціальних ресурсів країни. Критерії та показники, які оцінюються для отримання сертифікату CST, включають: управління бізнесом; соціальне, культурне та економічне управління; екологічний менеджмент; та управління конкретними показниками відповідно до категорії.
Green Globe (https://www.greenglobe.com/)		одна з найсуворіших екологічних сертифікацій для еко-готелів у всьому світі. Вона включає 44 критерії в чотирьох групах і підтримується більш ніж 385 показниками відповідності. Критерії для отримання сертифікації включають основні стандартні вимоги щодо зниження рівня відходів, економії електроенергії, впровадження екологічної системи управління, соціального і культурного розвитку, зниження ризиків, оцінку взаємозв'язку географічного положення готелю і його впливу на навколишнє середовище.
Green Key Global (https://www.greenkey.global/)		сертифікація Green Key Global свідчить про те, що підприємства відповідають суворим критеріям, встановленим Фондом екологічної освіти. Green Key запевняє гостей, що, обираючи проживання в закладі Green Key, вони допомагають змінити навколишнє середовище. Високі екологічні стандарти, які очікуються від цих закладів, підтримуються завдяки суворій документації та частим аудиторам.
Green Seal (https://greenseal.org/)		неприбуткова організація з розробки та сертифікації екологічних стандартів. Її головною програмою є сертифікація продуктів і послуг. Сертифікація заснована на стандартах Green Seal, які містять критерії продуктивності, здоров'я та стійкості.

Закінчення таблиці 3

1	2	3
Green Tourism (https://www.green-tourism.com/)		сертифікація, що створює зміни протягом понад 25 років і визнана Глобальною радою сталого туризму (Global Sustainable Tourism Council – GSTC). Була розроблена кваліфікованими та досвідченими експертами з питань сталого розвитку, які розуміють проблеми туристичного та гостинного бізнесу.
LEED (Leadership in Energy and Environmental Design) (https://www.usgbc.org/leed)		сертифікація застосовується до новозбудованих готелів, забезпечує основу для високоєфективних і економних зелених будівель, які забезпечують екологічні, соціальні та управлінські переваги. Сертифікація LEED є всесвітньо визнаним символом досягнення сталого розвитку. На сьогодні є 197 000 проєктів LEED по всьому світу, охоплює 186 країн.
Nordic Ecolabel (https://www.nordic-swan-ecolabel.org/)		сертифікація, яка присуджується лише продуктам і послугам, які відповідають суворим екологічним вимогам, сприяє ефективному використанню ресурсів, зменшенню впливу на клімат, нетоксичній економіці замкнутого циклу та збереженню біорізноманіття – завжди з акцентом на здоров'я. При цьому рахується весь життєвий цикл, від сировини, виробництва та використання до переробки та утилізації. Є офіційним екологічним знаком сталого розвитку для продуктів із скандинавських країн.

Джерело: сформовано на основі офіційних сайтів систем екологічної сертифікації CST, Green Globe, Green Key Global, Green Seal, Green Tourism, LEED, Nordic Ecolabel

гізації готелю може бути обмежена характером міського середовища, що ставить під сумнів доцільність присвоєння йому статусу «еко».

Екологічна сертифікація готелів відіграє важливу роль у підтвердженні їхньої екологічної відповідальності. Вона має свої переваги і недоліки, які впливають на розвиток готельного бізнесу та його екологічну відповідальність. До позитивних аспектів сертифікації належить стимулювання сталих практик у бізнесі, підвищення привабливості для екологічно свідомих клієнтів та можливість зменшити негативний вплив на навколишнє середовище. Водночас існують певні недоліки, пов'язані з уніфікованими критеріями, які можуть не враховувати специфіку місцевого довкілля та обмежують інтегральне оцінювання екологічності об'єкта. Це може призвести до формального підходу в оцінці та не завжди забезпечує об'єктивне відображення рівня екологічної відповідальності готелю.

Сучасні еко-готелі, які реалізують проєкти сталого розвитку, та природоохоронні ініціативи, стають прикладом для всієї індустрії гостинності. Вони поєднують високий рівень комфорту для своїх гостей із впровадженням екологічних рішень, що зменшують негативний вплив на довкілля. Завдяки використанню відновлюваних джерел енергії, ефективному управлінню водними ресурсами та скороченню відходів такі готелі суттєво мінімізують свій негативний вплив на довкілля, одночасно забезпечуючи високі стандарти обслуговування. Це дає змогу туристам не лише насолоджуватися відпочинком, а й бути впевненими, що їхній вибір не завдає шкоди природі.

Інноваційні підходи таких закладів до екологізації охоплюють також місцеві програми соціальної відповідальності та ініціативи із збереження природних ресурсів. Так, вони підтримують місцеві екосистеми,

співпрацюють з екологічними організаціями та залучають місцеві громади до природоохоронної діяльності. Це не лише зміцнює позитивний імідж готелів, а й приваблює дедалі більше екологічно свідомих гостей, які обирають відповідальний туризм. Відтак, такі готелі формують нові стандарти у сфері гостинності та стають рушіями змін, демонструючи, як екологічна відповідальність може співіснувати з високою якістю обслуговування.

Висновки. Отже, екологізація закладів готельного господарства сьогодні виступає одним із ключових напрямів, спрямованих на збереження довкілля. У відповідь на зростаючий інтерес споживачів до екологічно відповідального відпочинку, готелям слід скорочувати споживання ресурсів, використовувати екологічно чисті матеріали, мінімізувати відходи, застосовувати енергоефективні технології, зокрема використовувати відновлювані джерела енергії. Таким чином, екологічна відповідальність закладів готельного господарства стає вагомим конкурентним чинником, формуючи новий, сталий підхід до бізнесу та сприяючи переходу галузі до моделі сталого розвитку, яка є вигідною і для навколишнього середовища, і для сучасних екологічно свідомих споживачів.

Міжнародний досвід у сфері екологізації готельної індустрії базується на системах екологічної сертифікації, які є важливими інструментами для забезпечення стандартів сталого розвитку. Успішні програми, такі як Green Globe, Green Key, LEED, забезпечують комплексні екологічні вимоги до готелів, включаючи заходи з енергозбереження, скорочення викидів та ефективного управління водними ресурсами. Завдяки сертифікації готелі отримують статус екологічних, що допомагає їм приваблювати екологічно свідомих клієнтів та сприяє їх репутації на міжнародному рівні.

Бібліографічний список:

1. Ганич Н.М., Гаталяк О.М. Екологізація готельного та ресторанного бізнесу. *Географія та туризм*. 2018. Вип. 43. С. 39–47.
2. Данилова О.М., Погинайко І.В. Еко-маркетингові тенденції в розвитку готельного господарства. *Науковий вісник Чернівецького університету. Географія*. 2012. Вип. 633–634. С. 165–168.
3. Каленська В.П., Любченко В. В. Зелений готельний бізнес: екологічна відповідальність. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2023. № 9. С. 30–37.
4. Марусей Т.В. Імперативи еко-інноваційного розвитку готельного господарства. *Ефективна економіка*. 2023. № 3. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/1300/1310> (дата звернення: 16.10.2024).
5. Паньків Н., Бик В. Екологізація готельно-ресторанної сфери в контексті сталого розвитку туризму в Україні. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. № 2. С. 146–156.
6. Abdou A.H., Hassan T.H., El Dief M.M. A Description of Green Hotel Practices and Their Role in Achieving Sustainable Development. *Sustainability*. 2020. Vol. 12 (22). DOI: <https://doi.org/10.3390/su12229624> (дата звернення: 22.10.2024).
7. Anjusha Chemmanur, Céline Fenech. Sustainability in the hospitality industry. URL: <https://www.deloitte.com/uk/en/Industries/consumer/blogs/sustainability-in-the-hospitality-industry.html> (дата звернення: 23.10.2024).
8. Bohdanowicz P. European hoteliers' environmental attitudes greening the business. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. 2005. Vol. 46. Is. 2. P. 188–204.
9. Bramwell B., Higham J., Lane B., Miller Gr. Twenty-five years of sustainable tourism and the Journal of Sustainable Tourism: looking back and moving forward. *Journal of Sustainable Tourism*. 2017. Vol. 25:1. P. 1–9. DOI: <https://doi.org/10.1080/09669582.2017.1251689> (дата звернення: 28.10.2024).
10. Dodds R., Holmes M. Is there a benefit from being green? Assessing benefits from marketing sustainability by North American hotels. *Journal of Hotel & Business Management*. 2016. Vol. 5. P. 145.
11. Green Lodging Trends Report 2022. URL: https://greenview.sg/wp-content/uploads/2022/12/Green_Lodging_Trends_Report_2022.pdf (дата звернення: 26.10.2024).
12. Innovative aspects of ensuring the environmental safety of hotel enterprises / Ekinil G. et al. *E3S Web of Conferences*. 2020. 217. DOI: <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202021705006> (дата звернення: 23.10.2024).
13. Juvan E., Dolnicar S. Drivers of pro-environmental tourist behaviors are not universal. *Cleaner Production*. 2017. Vol. 166. P. 879–890.
14. Lee J., Hsu, L., Han H.; Kim Y. Understanding how consumers view green hotels: How a hotel's green image can influence behavioral intentions. *Journal of Sustainable Tourism*. 2010. Vol. 18. P. 901–914. DOI: <https://doi.org/10.1080/09669581003777747> (дата звернення: 22.10.2024).
15. Moliner M.A., Monferrer D., Estrada M., Rodriguez R.M. Environmental sustainability and the hospitality customer experience: A study in tourist accommodation. *Sustainability*. 2019. Vol. 11. DOI: <https://doi.org/10.3390/su11195279> (дата звернення: 28.10.2024).
16. Rogerson J.M.; Sims S.R. The greening of urban hotels in South Africa: Evidence from gauteng. *Urban Forum*. 2012. Vol. 23. P. 391–407.

References:

1. Hanych N. M., Hataliak O. M. (2018) Ekologizatsiia hotelnoho ta restorannoho biznesu [Ecologization of the hotel and restaurant business]. *Heohrafiia ta turizm – Geography and tourism*, vol. 43, pp. 39–47.
2. Danilova O. M., Pohynaiko I. V. (2012) Eko-marketynhovi tendentsii v rozvytku hotelnoho hospodarstva [Eco-marketing trends in the development of the hotel industry]. *Naukovyi visnyk Chernivetskoho universytetu. Heohrafiia – Scientific Bulletin of Chernivtsi University. Geography*. vol. 633–634, pp. 165–168.
3. Kalenska V. P., Liubchenko V. V. (2023) Zelenyi hotelnyi biznes: ekolohichna vidpovidalnist [Green hotel business: ecological responsibility]. *Industriia turizmu i hostynnosti v Tsentralnii ta Skhidnii Yevropi – Tourism and hospitality industry in Central and Eastern Europe*. vol. 9, pp. 30–37.
4. Marusei T. V. (2023) Imperatyvy eko-innovatsiinoho rozvytku hotelnoho hospodarstva [Imperatives of eco-innovative development of the hotel industry]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, vol. 3. Available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/1300/1310> (accessed October 16, 2024).
5. Pankiv N., Byk V. (2023) Ekologizatsiia hotelno-restorannoi sfery v konteksti staloho rozvytku turizmu v Ukraini [Ecologization of the hotel and restaurant sector in the context of sustainable development of tourism in Ukraine]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu – Bulletin of the Khmelnytskyi National University*. vol. 2, pp. 146–156.
6. Abdou A. H., Hassan T. H., El Dief M. M. (2020) A Description of Green Hotel Practices and Their Role in Achieving Sustainable Development. *Sustainability*, vol. 12 (22). DOI: <https://doi.org/10.3390/su12229624> (accessed October 22, 2024).
7. Anjusha Chemmanur, Céline Fenech. Sustainability in the hospitality industry. Available at: <https://www.deloitte.com/uk/en/Industries/consumer/blogs/sustainability-in-the-hospitality-industry.html> (accessed October 23, 2024).
8. Bohdanowicz P. (2005) European hoteliers' environmental attitudes greening the business. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. vol. 46, is. 2, pp. 188–204.
9. Bramwell B., Higham J., Lane B., Miller Gr. (2017) Twenty-five years of sustainable tourism and the Journal of Sustainable Tourism: looking back and moving forward. *Journal of Sustainable Tourism*. vol. 25(1), pp. 1–9. DOI: <https://doi.org/10.1080/09669582.2017.1251689> (accessed October 28, 2024).
10. Dodds R., Holmes M. (2016) Is there a benefit from being green? Assessing benefits from marketing sustainability by North American hotels. *Journal of Hotel & Business Management*, vol. 5, p. 145.
11. Green Lodging Trends Report 2022. Available at: https://greenview.sg/wp-content/uploads/2022/12/Green_Lodging_Trends_Report_2022.pdf (accessed October 26, 2024).
12. Innovative aspects of ensuring the environmental safety of hotel enterprises (2020) / Ekinil G. et al. *E3S Web of Conferences*. P. 217. DOI: <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202021705006> (accessed October 23, 2024).
13. Juvan E., Dolnicar S. (2017) Drivers of pro-environmental tourist behaviors are not universal. *Cleaner Production*. vol. 166, pp. 879–890.

14. Lee J., Hsu, L., Han H.; Kim Y. (2010) Understanding how consumers view green hotels: How a hotel's green image can influence behavioral intentions. *Journal of Sustainable Tourism*. vol. 18. pp. 901–914. DOI: <https://doi.org/10.1080/09669581003777747> (accessed October 22, 2024).
15. Moliner M. A., Monferrer D., Estrada M., Rodriguez R. M. (2019) Environmental sustainability and the hospitality customer experience: A study in tourist accommodation. *Sustainability*. vol. 11. Available at: <https://doi.org/10.3390/su11195279> (accessed October 28, 2024).
16. Rogerson J. M., Sims S. R. (2012) The greening of urban hotels in South Africa: Evidence from gauteng. *Urban Forum*. vol. 23. pp. 391–407.

Стаття надійшла до редакції 11.10.2024

УДК 336.7

JEL G21, E50

DOI: 10.32782/2786-8273/2024-7-10

Олександр О.Л.

аспірант,

Луцький національний технічний університет

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-7350-7438>

Oleksandr Oleksiuk

Lutsk National Technical University

РЕГІОНАЛЬНІ БАНКИ ЯК ЕЛЕМЕНТ ПІДТРИМКИ СТІЙКОСТІ ФІНАНСУВАННЯ ЕКОНОМІКИ

REGIONAL BANKS AS AN ELEMENT OF SUPPORTING THE STABILITY OF THE ECONOMY'S FINANCING

Анотація. У статті проаналізовано кредитний портфель в розрізі стадій резервування по банках які є системно важливими і формують основу банківської системи держави забезпечуючи її функціонування, а також малих/регіональних банках, які виступають підтримкою регіонів та стають опорою для їх розвитку. Додатково визначено яка, з груп банків більше сприятлива до впливу негативних зовнішніх чинників на їх кредитний портфель, та яким чином відбувається їх управління в умовах сучасності, для відображення розуміння завдяки чому малі банки стають опорою стабільності для економіки регіону та економіки держави в цілому. Метою дослідження стало порівняння кредитних портфелів різних груп банків по його обсягу в розрізі стадій резервування таких сукупностей кредитів для формування розуміння важливості банківських установ з малою кредитною активністю в контексті банківської системи та економіки в цілому. Основні висновки представлені результатами порівняння досліджуваних груп банків та висвітленням важливості банків з малим капіталом та/або кредитним портфелем по напрямку їх кредитної діяльності в період впливу несприятливих чинників на потенційних загроз.

Ключові слова: малий банк, непрацюючі кредити, резервування кредитного портфеля, резервування за стадіями, стабільність кредитного портфеля, стійкість регіональних банків, системно важливий банк

Abstract. The article analyzes the credit portfolio in terms of provisioning stages across systemically important banks that form the foundation of the country's banking system, ensuring its functioning, as well as small/regional banks that support regional economies and serve as pillars for their development. Additionally, it identifies which group of banks is more susceptible to the impact of negative external factors on their credit portfolios and examines how they are managed in contemporary conditions, illustrating how small banks become a foundation of stability for both regional and national economies. **Introduction:** the main problem lies in the fact that systemically important banks, while fulfilling a key role in maintaining macroeconomic stability, are often more vulnerable to external crisis factors due to the scale and complexity of their operations. In contrast, small and regional banks, oriented towards local markets, may be more flexible in adapting to changes, and therefore, the impact of external factors on their credit portfolios remains insufficiently studied. Accordingly, the primary objective of this research is to assess which group of banks – large or small – has greater credit portfolio stability and capacity to adapt to adverse external influences. **Methods:** The study employs a comparative analysis of the credit portfolios of systemically important and small regional banks, focusing on provisioning stages. The main attention is given to assessing the volume and structure of credit portfolios, analyzing the share of non-performing loans, and identifying factors that influence the stability of banking institutions during crises. Additionally, statistical analysis methods are applied to determine the sensitivity of credit portfolios to external economic factors. The research **results** present data obtained from comparing the studied bank groups, highlighting the importance of banks with smaller capital and/or credit portfolios in their credit activities during periods of adverse conditions and potential threats. **Conclusion:** The research findings indicate that small and regional banks are less vulnerable to negative external impacts on their credit portfolios due to their local specialization and less risky credit management strategies. Compared to large banks, they demonstrate greater resilience during periods of economic turbulence and play a crucial role in maintaining financial stability at the regional level. Systemically important banks, despite having larger credit portfolios, are more prone to risks due to their high level of exposure to external factors.

Keywords: credit portfolio resilience, non-performing loan management, provisioning stage of credit portfolio, provisioning stages, regional banking stability, small bank, systemically important bank.

Постановка проблеми. В сучасних умовах функціонування української економіки, виникає питання в забезпеченні ефективної діяльності кожного її суб'єкта, і оскільки фінансовий сектор, зокрема банківський, є одним із головних її операторів, то постає проблема в підтримці учасників економічного процесу через механізми кредитування. А оскільки банківські установи самі зазнають впливу негативних факторів від поточної кризової ситуації, то постає питання у визначенні які банки ефективніше протидіють цим чинникам, та яким чином банки із малим

кредитним портфелем слугують елементом підтримки стійкості економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемою значення малих/регіональних банків, зверталися не мало науковців, зокрема О.І. Копилук та О.М. Музичка [4] в своїй статті систематизували трактування суті регіональних банків, конкретизували ознаки функціонування регіональної банківської системи та окреслили методологію оцінювання рівня її розвитку, і значення в регіональній системі суспільства. Н.І. Версаль та М.Ю. Москалюк [2] в пред-

ставленій роботі, провели дослідження важливості в економіці наявності великих системно-важливих банків, та їх роль у формуванні стабільності фінансового сектору. Загалом до управління кредитним портфелем, як великих так і малих банківських установ, і пошуку шляхів до формування стійкості банку через кредитний портфель, зокрема завдяки управлінню його якістю, зверталися наступні науковці: С.В. Андрос, В.Г. Герасимчук [1], І.О. Герасименко, Я.А. Моль [3] та інші. Та незважаючи на дослідження, які були проведені, в статті консолідовано інформацію, для отримання відповідей на поставлені завдання.

Метою статті є аналіз кредитного портфелю великих, системно-важливих банків, а також банків регіонального значення (малих банків з відносно незначним кредитним портфелем) в розрізі стадій резервування заборгованостей, зокрема проблемної заборгованості, для визначення які з груп банків більше сприятливі до впливу негативних зовнішніх чинників, і які більш ефективно проводять управління проблемним портфелем, що в результаті формує їх економічну стійкість та виступає підтримкою економіки держави.

Виклад основного матеріалу дослідження. Формування економічної стійкості є одним із завдань кожного елементу економіки заради можливості сталого існування та/або розвитку. Не виключенням для виконання цього завдання є фінансова сфера економіки, зокрема ця сфера і є найбільшим регулятором такої стійкості.

Учасники фінансового сектору, зокрема банки є одними з найважливіших складових регулювання економіки, а тому кожен окремо взятий банк є важливим елементом всієї системи, і ефективність його діяльності відображається на всьому ринку Держави.

Одним із інструментів такого впливу та регулювання є кредитування, і від його ефективності залежить багато економічних факторів. І в глобальному значенні, на основі даних про кредитування, його активність, масштабність, проблемність можна зробити багато висновків про стан економіки.

Проте як зазначалося раніше, будь-який окремо взятий банк є важливим, і навіть якщо в фінансова установа має малу кредиту активність, чи її портфель є не значного розміру, все ж цей вклад є вагомим у всю сферу в цілому.

Варто зазначити, що малі фінансово-кредитні організації заповнюють собою ніші, які для великих та системних гравців не є цікавими, доступними або саме

цим нішам не доступні послуги великих фінансових суб'єктів. Таким чином малі банки заповнюють собою простір для всеосяжного збалансування економіки, в тому числі через кредитування.

В переважній більшості, маленькі банки в своїй кредитній діяльності націлені на співпрацю із місцевими громадами, а також вирізняються в гнучкому підході до обслуговування клієнтів. Таким чином вони є важливим елементом для розвитку мікро та малого бізнесу підтримуючи місцевих підприємців, а також простих споживачів, забезпечуючи доступ до кредитних послуг із гнучкими рішеннями. І хоча малі, регіональні банки поступаються гравцям у розмірах кредитних портфелів та наявних ресурсах, проте вони це компенсують іншими перевагами задля стабільності ринку.

Зважаючи на розміри банку, можна припустити, що чим менший банк і його кредитна активність, тим більша вірогідність, що клієнти які беруть позики в такому банку є більше проблемними, і не пройшли процес погодження у великих банках. Але в цьому випадку можна заперечити, оскільки в великих організаціях, підхід до такого погодження є більше уніфікований, і менше адаптивний, і тому часто багато потенційних позичальників в силу своєї недосвідченості чи особливості діяльності але її перспективності не отримують погодження, а у малих банках через їх гнучкість та більш комплексний підхід аналізу отримують фінансування.

Ще важливим фактором діяльності банку, є робота із заборгованістю в розрізі її проблемності, і особливо в період кризових станів, малі банки можуть бути менш піддатливі до впливу негативних факторів, за рахунок чого вони стають елементами підтримки стабільності. На доказ цього розглянемо кредитні портфелі п'яти банків із найбільшими їх об'ємами та двадцять банків із найменшими об'ємами в розрізі стадій резервування кредитного боргу (або стадій проблемності заборгованості) та порівняємо які ж установи більш прийнятні до кризи сьогодення.

Для початку розглянемо дані п'яти банків з найбільшими обсягами кредитного портфелю в розрізі стадій резервування, а також із виділенням їх питомої ваги в загальній сукупності кредитного боргу позичальників банку, які викладено в таблиці 1.

Відповідно до даних таблиці 1, перший банк з найбільшим портфелем – КБ «ПриватБанк» – 209 млрд. грн., проте його проблемний портфель (третя стадія знецінення) становить 82,7 %, що абсолютним

Таблиця 1

Топ-5 банків по обсягу кредитного портфелю в розрізі стадій резервування станом на вересень 2024 року, млн грн

Банк	АТ КБ «ПриватБанк»	АТ «Ощадбанк»	АТ «Укресімбанк»	АБ «УКРГАЗБАНК»	АТ «Райффайзен Банк»
Кредитний портфель	209 404,8	94 588,2	89 354,8	69 490,2	63 923,6
Портфель 1 стадії резервування	30 733,4	37 783,7	34 894,5	31 036,5	39 203,0
Портфель 2 стадії резервування	5 467,9	25 803,5	16 781,7	19 711,3	16 092,5
Портфель 3 стадії резервування	173 203,5	17 564,1	21 756,8	18 031,0	8 363,2
Інші не визначені стадії.	0,0	13 436,8	15 921,8	711,4	265,0
Частка стадії 1, %	14,7	39,9	39,1	44,7	61,3
Частка стадії 2, %	2,6	27,3	18,8	28,4	25,2
Частка стадії 3, %	82,7	18,6	24,3	25,9	13,1
Інші, %	0,0	14,2	17,8	1,0	0,4

Джерело: складено автором на основі [5]

негативним значенням, проте зважаючи на ситуацію з банком в минулому, цей показник є аномалією, і об'єктивно не показує стан самого банку, але все ж негативно відображається на економіці. Щодо інших банків в першій п'ятірці, то їх розподіл між стадіями резервування є більш збалансований, і коливаються в межах 20 %. Зокрема частка проблемних боргів становить від 13 до 25% максимум, що свідчить про активний портфель в банку, і така питома вага проблемної заборгованості в кредитному портфелі не має значного впливу на діяльність системи. І варто зауважити, що в поточному, складному періоді функціонування економіки, такі показники для системних великих банків є доволі успішним значенням, адже оскільки в багатьох регіонах держави проводити діяльність майже неможливо рівень обслуговування боргу серед позичальників в цілому для банку є відмінним.

Ще слід підсвітити, що в структурі портфелів, до категорії інші включені заборгованості, які або не підпадають під оцінку знецінення, або є визнаними як первісно-знецінені активи, і наявність таких в структурі АТ «Укресімбанк», свідчить про кредитування суб'єктів, які мають проблеми у діяльності. Але наявність такого показника в значній величині, може також підкреслити підтримку банку економіки в кризовий період.

Далі, аналогічно розглянемо дані двадцяти банків з найменшими обсягами кредитного портфелю в розрізі стадій резервування, а також із виділенням їх питомої ваги в загальній сукупності кредитного боргу позичальників банку, які викладено в таблиці 2.

Відповідно до даних таблиці 2, чітко прослідковуються що малі банки в переважній своїй більшості мають активний дохідний кредитний портфель, в якому 1-ша стадія резервування становить більше 70% від усіх наданих позик, але за виключенням певних банків. Зокрема ПрАТ «БАНК ФАМІЛЬНИЙ», кредитний портфель якого є найменшим складається повністю із невизначених категорій, оскільки ці позики не класичними кредитами, також АТ «КРЕДИТ ЄВРОПА БАНК», портфель якого не має дохідних категорій кредитів, і банк переживає складні часи у своїй діяльності. Таким чином такі банки можна вважати викидами в вибірці даних, але у решті досліджуваній сукупності банків, стан кредитного портфелю є на високому рівні. Кредити, які мають незначні проблеми і перетікають в другу стадію резервування коливаються на рівні 20 %, за виключенням АТ «Полікомбанк», АТ «МОТОР-БАНК» та АТ «БАНК ТРАСТ-КАПІТАЛ», оскільки їх діяльність в переважній частині зосереджується на великих клієнтів регіону, і тому вони прослідковується співзалежність банку із позичальником, і їх реакцією на кризові стани.

Таблиця 2

20 банків по найменшому обсягу кредитного портфелю в розрізі стадій резервування станом на вересень 2024 року, млн грн

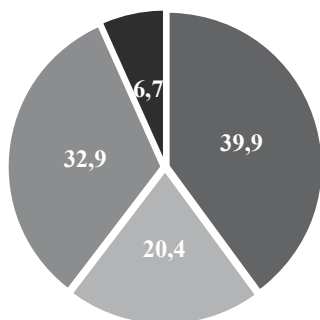
Банк	Кредитний портфель	1 стадія	2 стадія	3 стадія	Інші	Частка стадії 1, %	Частка стадії 2, %	Частка стадії 3, %	Інші, %
АТ «КРИСТАЛБАНК»	518,9	408,2	69,8	40,9	0,0	78,7	13,5	7,9	0,0
АТ «Полікомбанк»	476,6	0,0	447,2	29,4	0,0	0,0	93,8	6,2	0,0
АТ «АЛЬТБАНК»	467,0	350,4	84,5	32,1	0,0	75,0	18,1	6,9	0,0
АТ «СКАЙ БАНК»	439,5	420,4	8,6	10,6	0,0	95,6	2,0	2,4	0,0
АТ «КОМІНВЕСТБАНК»	414,9	152,4	1,0	261,5	0,0	36,7	0,2	63,0	0,0
АТ «ЄСПБ»	403,1	187,7	72,4	143,0	0,0	46,6	18,0	35,5	0,0
АТ «ЮНЕКС БАНК»	373,0	354,7	2,3	15,9	0,0	95,1	0,6	4,3	0,0
АТ «МетаБанкм	367,6	162,1	70,3	135,3	0,0	44,1	19,1	36,8	0,0
АТ «БАНК «УКРАЇНСЬКИЙ КАПІТАЛ»	339,8	279,3	0,0	60,5	0,0	82,2	0,0	17,8	0,0
АТ «Ідея Банк»	264,4	219,0	8,9	36,4	0,0	82,8	3,4	13,8	0,0
АТ «ОКСІ БАНК»	259,8	223,3	16,3	20,2	0,0	86,0	6,3	7,8	0,0
АТ «БАНК «ПОРТАЛ»	169,7	128,0	0,0	41,7	0,0	75,4	0,0	24,6	0,0
АТ «МОТОР-БАНК»	128,0	28,0	67,5	32,0	0,6	21,8	52,7	25,0	0,5
АТ «БАНК 3/4»	109,7	53,9	0,0	55,8	0,0	49,1	0,0	50,9	0,0
АТ «КРЕДИТ ЄВРОПА БАНК»	75,6	0,0	0,0	10,3	65,4	0,0	0,0	13,6	86,4
АТ «БАНК АВАНГАРД»	65,3	40,3	0,0	25,0	0,0	61,7	0,0	38,3	0,0
АТ «СЕБ КОРПОРАТИВНИЙ БАНК»	10,0	10,0	0,0	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0	0,0
АТ «ПЕРШИЙ ІНВЕСТИЦІЙНИЙ БАНК»	8,3	1,0	0,0	7,2	0,0	12,3	0,0	87,7	0,0
АТ «БАНК ТРАСТ-КАПІТАЛ»	3,1	0,0	1,8	1,3	0,0	0,0	57,3	42,7	0,0
ПрАТ «БАНК ФАМІЛЬНИЙ»	2,4	0,0	0,0	0,0	2,4	0,0	0,0	0,0	100,0

Джерело: складено автором на основі [5]

Щодо проблемних кредитів, в яких третя стадія резервування, то в маленьких банках частка таких позик варіюється в межах від 0 до 25 % для 13 банків у яких відсутні аномалії у діяльності. Проте є установи, в яких ця питома вага складає більше 50%, тому можна вважати їх діяльність є під загрозою.

Але не зважаючи на наявність випадів в даних, все ж діяльність малих банків відносно великих є більше гармонійною не враховуючи те ще певні банки мають залежності в великих концентрацій кредитів на одного позичальника, тому що в той же час великі банки застраховані від цього завдяки великому портфелю. Таким чином, утримання кредитів клієнтів в першій стадії для малих банків, особливо в період кризи і зовнішніх впливів на діяльність, свідчить про ефективне управління сукупністю усіх кредитів

Для більш наочної демонстрації цього явища, відобразимо дані в середніх значеннях, і порівняємо які частки стадій резервування мають кожна з досліджуваних груп банків. Для початку розглянемо середні значення п'яти найбільших банків. Інформацію відображено на рисунку 1.



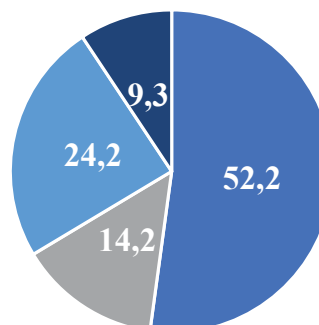
- Портфель 1 стадії резервування ■ Портфель 2 стадії резервування
- Портфель 3 стадії резервування ■ Інші не визначені стадії.

Рис. 1. Середні значення питомих ваг кожної стадії резервування кредитного портфелю 5-ти банків з найбільшим його об'ємом

Джерело: складено автором на основі [5]

Відповідно до значень на рисунку 1, портфель першої стадії резервування не перевищує навіть 40 %, а значення проблемних боргів сягає майже третина, що може вказувати на проблеми з боку позичальників і має викликати занепокоєння, адже частка проблемних боргів (стадія 3 плюс стадія 2) перевищує об'єм повністю активних та дохідних кредитів.

Далі розглянемо середні дані по показниках банків з найменшим рівнем кредитного портфелю. Інформацію представлено на рисунку 2.



- Портфель 1 стадії резервування ■ Портфель 2 стадії резервування
- Портфель 3 стадії резервування ■ Інші не визначені стадії.

Рис. 2. Середні значення питомих ваг кожної стадії резервування кредитного портфелю 20-ти банків з найменшим його об'ємом

Джерело: складено автором на основі [5]

Відповідно до даних рисунку 2, частка абсолютно дохідних кредитів становить більше 50%, а частка проблемних боргів в сукупності знаходиться в околі 40 %, що свідчить про ефективну роботу з кредитними клієнтами, і їх сумлінне ставлення до обслуговування позичок. Таким чином теза, що малі банки більше піддатливі до формування проблемного портфелю, а ніж дохідного спростовується, і можна ствердно вважати, що малі банки в сучасних умовах проводять дієву кредитну політику, та результативно функціонують в своїх регіонах.

Висновки. Отже, провівши аналіз питомих ваг кредитних портфелів малих та великих банків, можна вважати, що малі фінансові установи є важливим елементом системи, адже не зважаючи на те, що великі гравці охоплюють велику географію надання послуг і різні сфери діяльності економіки, їх частка проблемної заборгованості в середині банку буде не сильно відчутною для всієї діяльності, а для малих банків така питома вага може ставати загрозливою. Тому низький рівень кредитів 2 та третьої стадії в більшості малих банків свідчить про ефективну їх роботу, що формує стаке підґрунтя для функціонування всієї економіки. І в періоди більшої загрози такі регіональні банки зможуть формувати кредитні пропозиції, з якими великі банки не можуть конкурувати, або пропонувати взагалі. І тому кластер регіональних фінансових суб'єктів стає одним із основних елементів підтримки стійкості всієї системи.

Бібліографічний список:

1. Андрос С.В., Герасимчук В.Г. Механізм врегулювання проблемних банківських кредитів в умовах війни. *Економіка: реалії часу*. 2023. № 1(65).
2. Версаль Н.І., Москалюк М.Ю. Системно важливі банки в Україні: особливості функціонування. *International scientific journal «Grail of Science»*. 2022. № 14–15. С. 122–124.
3. Герасименко І.О., Моль Я.А. Основні підходи та принципи управління кредитним портфелем банку. *Економіка, облік, менеджмент та право в умовах глобалізації: матеріали Міжнародної наук.-практ. конф. м. Полтава, 20 липня 2021 р. Полтава*. 2021. С. 30–32.
4. Копилук О.І., Музичка О.М. Методологія дослідження регіональної банківської системи та рівня її розвитку. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2022. № 67. С. 37–42.
5. Національний Банк України. Статистика фінансового сектору. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial> (дата звернення 01.11.2024).

References:

1. Andros S. V., Gherasymchuk V. Gh. (2023) Mekhanizm vrehuljuvannja problemnykh bankivskykh kredytiv v umovakh vijny [Mechanism for settlement of problem bank credits in the conditions of war]. *Ekonomika: realiji chasu. – Economics: time realities*, vol.1(65).
2. Versailles N. I., Moskalyuk M. Yu. (2022) Systemno vazhlyvi banky v ukrayini: osoblyvosti funktsionuvannya [Systemically important banks in Ukraine: peculiarities of functioning]. *International scientific journal "Grail of Science"*, vol. 14–15, pp. 122–124.
3. Herasymenko I. O., Mol Ya. A. (July 20, 2021) Osnovni pidkhody ta pryntsypy upravlinnia kredytnym portfelem banku [Basic approaches and principles of management credit portfolio of the bank]. *Ekonomika, oblik, menedzhment ta pravo v umovakh hlobalizatsii: materialy Mizhnarodnoi nauk.-prakt. konf. Poltava*. Pp. 30–32.
4. Kopylyuk O. I., Muzychka O. M. (2022) Metodolohiya doslidzhennya rehional'noyi bankivs'koyi systemy ta rivnya yiyi rozvytku [Research methodology of the regional banking system and its level of development]. *Visnyk L'vivs'koho torhovel'no-ekonomichnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Herald of Lviv University of Trade and Economics. Economic Sciences*, vol. 67, pp. 37–42.
5. Natsionalnyi Bank Ukrainy. Statystyka finansovoho sektoru [National Bank of Ukraine. Statistics of the financial sector]. Available at: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial> (accessed November 1, 2024).

Стаття надійшла до редакції 11.10.2024

УДК 330.55:502.1

JEL O15

DOI: 10.32782/2786-8273/2024-7-11

Пальчук О.І.

кандидат економічних наук, доцент,
дослідник Університету Ювяскюля, м. Ювяскюля, Фінляндія
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1188-7201>

Olena Palchuk

University of Jyväskylä, Jyväskylä, Finland

ОСВІТА У СВІТІ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ГЛОБАЛЬНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ

EDUCATION IN THE WORLD: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES FOR UKRAINE IN THE CONDITIONS OF WAR AND GLOBAL COMPETITION

Анотація. У статті розглядаються виклики та можливості розвитку української освіти в умовах війни та глобальної конкуренції. Війна спричинила значні зміни у доступності та якості освіти, загострила проблеми дефіциту кадрів і «витоку мізків». Однак, крім труднощів, війна стимулювала процес цифровізації та відкрила нові можливості для співпраці з міжнародними організаціями та інтеграції в глобальний освітній простір. Особливу увагу приділено навчанню іноземних студентів та залученню них у подальшому на ринок праці України, розвитку прикладних навичок та створенню умов для повернення освітніх і наукових кадрів. Запропоновані заходи спрямовані на підвищення конкурентоздатності української освіти та забезпечення стійкого економічного розвитку.

Ключові слова: українська освіта, війна, цифровізація, «витік мізків», міжнародна інтеграція, ринок праці.

Abstract. Introduction. The article examines the challenges and opportunities facing the Ukrainian education system amidst the ongoing war and global competition. The conflict has heavily impacted education accessibility, quality, and stability, intensifying the pre-existing issues of personnel shortage and “brain drain”. This crisis has, however, accelerated digital transformation and opened doors for international collaboration and integration into the global educational landscape. Particular attention is paid to the education of foreign students and their subsequent involvement in the labor market of Ukraine, the development of applied skills and the creation of conditions for the return of educational and scientific personnel. The proposed measures are aimed at increasing the competitiveness of Ukrainian education and ensuring sustainable economic development. **Purpose.** The purpose of this study is to outline effective strategies to overcome educational challenges in Ukraine. **Methods.** This research is based on a comprehensive literature review of recent studies on educational trends, policy frameworks, and empirical data on education under crisis conditions. Analytical approaches were applied to identify key obstacles and evaluate the potential of digital and collaborative solutions. **Results.** The study reveals that, while Ukraine’s education sector faces unique challenges, the digitalization of education, international partnerships, and investment in human capital provide substantial opportunities for growth. The war has accelerated the need for adaptable and inclusive education policies, increased public funding for digital tools, and an emphasis on fostering practical skills aligned with the demands of the global labor market. **Conclusions.** To ensure sustainable economic and educational growth, Ukraine should prioritize investments in education at the state level, create an inclusive learning environment for all citizens, and implement national educational standards in line with international levels. These efforts will strengthen Ukraine’s position in the global education arena, support long-term economic stability, and contribute to social development.

Keywords: ukrainian education, war, digital transformation, brain drain, international integration, labor market.

Постановка проблеми. Війна та глобальна конкуренція поставили перед Україною виклики, що загрожують стабільності та якості її освітньої системи. У цьому контексті актуальною є проблема забезпечення доступу до освіти, збереження освітніх кадрів та формування системи, здатної підтримувати економічне зростання країни.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Освіта з фокусом на інтеграцію у європейський ринок, можливості і виклики для України в умовах війни досліджується багатьма вченими як в галузі економіки, так і в галузі педагогіки. Так, багато досліджень українськими науковцями робиться в центрі Разумкова та Інституті стратегічних досліджень. Зокрема, Ольга Пищуліна, Василь Юрчишин, Данило Добровольський досліджували вимушену міграцію з України до ЄС в умовах військового конфлікту та роль демографічного фактору для повоєнного відновлення. Глобальні тенденції і проблеми розвитку освіти досліджу-

валися науковцем Інституту стратегічних досліджень Андрієм Іщенко. Американські вчені Ангус Дітон і Енн Кейс досліджували вплив освіти на соціально-економічні проблеми у суспільстві, а науковці університету Ювяскюля, Інституту освітніх досліджень – Терхі Ноккала, Тайна Саарінен та Крістіана Коерсельман систему освіти загалом, зв’язок освітніх закладів з роботодавцями та питання освіти протягом життя.

Оскільки, на нашу думку, освіта має стати рушійною силою економічного розвитку нашої країни, наявних досліджень щодо поствоєнного розвитку освітньої системи України, впливу на неї міграції та аналізу її ефективності, викликів та можливостей у поствоєнному світі недостатньо.

Метою статті є виявлення можливих напрямів розвитку української освіти, що дозволять підвищити її конкурентоздатність у глобальному масштабі та адаптуватися до викликів війни й міграції.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ангус Дітон і Енн Кейс, дослідники з Принстона, опублікували низку робіт, що підкреслюють серйозні соціально-економічні проблеми, з якими стикаються американці без вищої освіти, особливо серед білих людей. Вони виявили, що білі американці середнього віку без ступеня бакалавра значно частіше вмирають через «смерть від розпачу», пов'язану із зловживанням алкоголем, наркотиками та самогубствами. У результатах дослідження також вказано, що смертність у цій групі зростає по всій країні, незалежно від регіону та урбанізації.

Одним із ключових висновків їхніх досліджень стало те, що рівень освіти має прямий зв'язок із тривалістю життя. Різниця в очікуваній тривалості життя між тими, хто має і не має вищої освіти у 2019 році сягнула 6,3 років, що свідчить про суттєвий вплив освітнього рівня на здоров'я і добробут. Ці висновки сприяли ширшому обговоренню важливості доступу до якісної освіти, що може зменшити соціально-економічні нерівності та забезпечити більш стабільне майбутнє [1], що наразі є особливо актуальним для нашої країни.

Окрім того, ми живемо у часи значних соціальних і економічних потрясінь, які ще більше посилюються завдяки інтенсивному розвитку технологій. Інтеграція хмарних обчислень, сенсорних технологій, великих даних, машинного навчання, штучного інтелекту, змішаної реальності та робототехніки започаткувала трансформації, що нагадують сюжети науково-фантастичних романів.

В такій реальності якість людського капіталу має особливе значення. Сучасна система освіти, що відповідає вимогам часу, є ключовим чинником підвищення якості людського капіталу, рушійною силою інновацій та важливим елементом для стабільного розвитку економіки та суспільства загалом. Для того, щоб українська вища освіта могла ефективно реалізовувати ці завдання, потрібне її оновлення та адаптація з огляду на актуальні світові тенденції в освіті та соціально-економічному розвитку.

У кожного з нас є своє розуміння «мінімуму необхідного» – це цінності, які мають стати орієнтиром для майбутніх поколінь і які потрібно плекати. Саме цього потребуватимуть наші діти й онуки, щоб крокувати в ногу з часом.

Перш за все, варто розвивати емпатію. У світі, де людська взаємодія переплітається з машинною, здатність до співпереживання стане незамінним талантом. Вміння розуміти емоції та думки інших, будувати стосунки та співпрацювати набуде ключової ролі. Якщо ми прагнемо поставити технології на службу людським потребам, нам необхідно самим навчитися бачити, поважати й цінувати прагнення, культуру та емоції одне одного.

По-друге, важливою цінністю стане освіта. Дехто вважає, що разом із подовженням людського життя народжуваність знизиться, а витрати на освіту зменшаться. Але, на нашу думку, розвиток інновацій, про які сьогодні ми навіть не мріємо, вимагатиме значних інвестицій в освіту для формування нового рівня мислення та опанування нових навичок. Створення нових знань і навичок для масового використання технологій – це складний соціальний виклик, який потребує чимало часу. Приміром, механічний ткацький верстат був винайдений у 1810 році, а трансформація текстиль-

ної галузі через дефіцит кваліфікованих кадрів зайняла понад три десятиліття. Основною причиною цього була відсутність необхідної кількості кваліфікованих робітників, які могли б ефективно працювати на нових верстатах. Навіть найпрогресивніші на той час фабрики відчували труднощі, адже працівники не володіли належними знаннями для обслуговування машин, а також не мали досвіду роботи з ними. Більше тридцяти років знадобилося, щоб сформувати нове покоління спеціалістів, здатних працювати з цим обладнанням. Потреба у навчанні була великою: звичайні ткачі, які раніше виконували роботу вручну, мали адаптуватися до нових умов праці, оволодіти технічними аспектами та навчитися доглядати за складним механізмом. Це вимагало часу, зусиль і, звісно ж, інвестицій у підготовку кадрів. Розширення використання механічних ткацьких верстатів насправді стало можливим лише тоді, коли фабрики почали активно вкладати кошти у навчання робітників, створювати інструкції, організовувати технічне супроводження та забезпечувати умови для оволодіння новими навичками. Цей приклад є актуальним і сьогодні, адже навіть найсучасніші технології не можуть спричинити кардинальні зміни без наявності компетентних працівників, здатних використовувати та вдосконалювати їх. Технології можуть бути надійними, інноваційними та перспективними, але їх повноцінне використання та адаптація можливі лише тоді, коли є фахівці з відповідними знаннями і навичками. Історія ткацького верстата нагадує, що у будь-якому технологічному прориві важливу роль відіграють людські ресурси та система освіти, здатна швидко та якісно реагувати на виклики часу.

Неабияку роль на наш погляд відіграватиме креативність. Творчість завжди була і буде однією з найцінніших людських рис. Хоча машини можуть доповнювати та посилювати наші творчі можливості, бажання людини творити завжди залишатиметься в центрі уваги. Також хтось має брати на себе відповідальність. Навіть якщо ми колись зможемо сприймати діагнози чи судові рішення, згенеровані комп'ютерами, ми все одно будемо переконані, що остаточна відповідальність лежить на людині [2].

Наразі достеменно невідомо як розвиватимуться події у майбутньому. Однак, з огляду на попередні промислові революції, суспільний перехід до нової фази зазвичай відбувався поетапно та не завжди легко. Кожен перехідний етап приносить нові, складні виклики. Тому важливо заздалегідь інтегрувати в цей процес ключові цінності та принципи, які дозволять розвинути навички, потрібні для нового покоління. Це забезпечить процвітання суспільства навіть у світі, що постійно змінюється й трансформується до невпізнаності.

У сучасному світі, де глобалізація, технології та політичні зміни створюють нові виклики для всіх країн, освіта стає не лише засобом передачі знань, а й ключовим елементом економічного зростання та національної безпеки. Для України, яка бореться у важкій війні та одночасно прагне відповідати європейським стандартам, реформа і адаптація освітньої системи стали необхідністю. Війна значно вплинула на доступність, якість та стабільність освіти, і разом з тим створила нові можливості для переосмислення освітніх стратегій та інтеграції до світових освітніх тенденцій.

Сьогодні освіта в Україні стикається з рядом викликів:

- Фізична безпека та доступ до навчання.

Війна спричинила масове переміщення українських громадян, зокрема учнів і студентів, всередині країни та за кордон. За даними Міністерства освіти і науки України, понад 5 тисяч навчальних закладів зазнали пошкоджень, що змусило учнів та викладачів пристосовуватися до дистанційного навчання або шукати освітні можливості за кордоном. Проте, хоча онлайн-освіта стала порятунком під час війни, вона також має свої виклики – не всі учні мають стабільний доступ до інтернету або технічні засоби, що ускладнює рівність у доступі до якісної освіти.

- Дефіцит кадрів і «витік мізків».

Війна призвела до значного зменшення кількості викладачів, особливо в прифронтових та тимчасово окупованих регіонах. Водночас Україна зіткнулася з «витоком мізків» – багато кваліфікованих кадрів, включно з освітянами, змушені виїжджати за кордон у пошуках безпечніших умов життя та роботи. Для відновлення освітньої системи важливо залучати висококваліфікованих викладачів та створювати стимули для повернення фахівців до України.

- Конкуренція на глобальному ринку освіти.

Українські студенти та викладачі, які виїхали за кордон, мають можливість порівнювати українську систему освіти з європейськими і світовими моделями. Це може створювати додатковий тиск на реформування української освіти, оскільки для залучення та утримання студентів важливо запропонувати якісну і конкурентну освіту. Крім того, держави, які приймають українських студентів, інвестують у їхнє навчання та адаптацію, що робить перспективу повернення в Україну менш привабливою для багатьох молодих спеціалістів.

В той же час, незважаючи на ряд проблем та викликів завжди відкриваються і нові можливості. Так, війна пришвидшила процес цифровізації освіти в Україні, надаючи можливість більш гнучкого підходу до навчання. Багато шкіл і університетів адаптувалися до змішаних форматів навчання, що в перспективі може підвищити доступність освіти для різних регіонів та населення. Інвестуючи в цифрову інфраструктуру та інтегруючи світові освітні платформи, Україна може підняти якість освіти до міжнародних стандартів. Також Україна може використовувати співпрацю з міжнародними організаціями, такими як ЮНЕСКО, Європейський Союз, Світовий банк, для розвитку своєї освітньої інфраструктури, адаптації навчальних програм та впровадження новітніх методів викладання. Ці партнерства можуть також допомогти в розробці програм обміну, які підтримують українських студентів і викладачів за кордоном та сприяють їхньому поверненню для подальшої роботи в Україні.

Ринок праці швидко змінюється, і сучасні освітні програми повинні відповідати цим змінам. Зосередження на розвитку прикладних навичок і компетенцій, таких як цифрова грамотність, креативне мислення, співпраця та адаптивність, є критичним для підготовки студентів до роботи у глобальному світі. В Україні це передбачає модернізацію програм, особливо у професійно-технічних навчальних закладах, для забезпечення випускників необхідними навичками для інтеграції на світовий ринок праці.

Як ми зазначали вище у прикладі про ткацький верстат, кадри та їх кваліфікація мають одне з вирішальних значень. Підвищення кваліфікації викладачів і створення умов для їхнього професійного розвитку дозволить не лише адаптуватися до нових освітніх вимог, але й відповідати на виклики сучасності. У світі популярні програми перепідготовки та розвитку компетенцій викладачів, що дозволяє їм бути не лише трансляторами знань, але й наставниками, які підтримують студентів у розвитку навичок самостійного навчання, критичного мислення та інноваційності.

Експерти відзначають, що з середини 1990-х років в Україні значно розширилася система вищої освіти. Це розширення охоплювало як збільшення кількості університетів, так і зростання числа студентів і випускників.

Швидке розростання призвело до серйозних викликів, зокрема до руйнації системи професійно-технічної освіти, нестачі кваліфікованих робітничих кадрів та зростання безробіття серед випускників, які не можуть працевлаштуватися за фахом. Також спостерігається інфляція освітніх стандартів, перевантаження викладачів, недостатнє фінансування університетів та відповідно низька оплата праці викладачів, що негативно впливає на функціонування та розвиток до освітніх інституцій [3].

Останні декілька років особливо значуще вплинули на Україну та відповідно на її освітню систему. Сьогодні освітній процес у нашій державі не лише відбувається під звуки сирен та обстрілів в бомбосховищах, але й часто в онлайн форматі. Частина дітей взагалі втратила можливість офлайн навчання, а інша вчиться за іноземними програмами. Війна та вимушена міграція з одного боку, а глобалізація та євроінтеграція з іншого вимагають змін у підходах до освіти і науки. На наш погляд, освіта має стати засобом до відновлення відчуття надії і можливостей для майбутнього, допомагаючи людям знайти своє місце в нових повоєнних та післявоєнних реаліях. Дуже важливо побудувати таку систему освіти і науки, яка розвиватиметься та вдосконалюватиметься разом з нашою країною і сприятиме її післявоєнній відбудові. Це має бути освітня система, що дозволить усім учасникам розвинути та реалізувати свій потенціал, надаватиме свободу вибору, широкі можливості для перекваліфікації та самореалізації, гарантуватиме безперервність навчання протягом життя, даватиме впевненість в спроможності за необхідності змінити професію та підвищити якість життя.

Нещодавно Міністерство освіти і науки України розробило «Візію майбутнього освіти і науки України», де запропонувало бачення цілей, досягнення яких допоможе реалізувати велику мету формування цілісної і ціннісної особистості та професіонала.

У візії передбачається, що система освіти і науки України буде зосереджена на конкурентноспроможності українських громадян на світовому ринку, інтеграції в європейський освітній та науковий простір та доступності освіти для усього населення.

Зокрема, окреслено наступні принципи:

1. Кожен повинен мати можливість почуватися цінним і здатним досягати бажаних результатів, зважаючи на свої потреби, таланти та інтереси.

2. Освіта в Україні має підготувати громадян до активної ролі у глобалізованому світі, популяризувати принципи толерантності та міжкультурної комунікації.

3. Освіта має формувати світоглядні орієнтири, широту світосприйняття, глибину мислення.

4. Система освіти створює умови для постійного розвитку всіх громадян України (освіта упродовж життя).

5. Освітня система має виховувати повагу до української мови та культури, формувати громадянську відповідальність і свідомість, доброчесність, доброту та емпатію до оточення, повагу до гідності кожної людини, спадку української історії.

6. Незалежно від соціального статусу, етнічного походження, віку, особливих освітніх потреб, стану здоров'я чи статі, кожна людина має право на якісну освіту.

7. Освітня та наукова системи мають активно взаємодіяти із громадою, батьками, органами влади, приватним сектором та неприбутковими організаціями. Громади віддають пріоритет освіті і науці, інвестують у неї, усвідомлюючи, що це інвестиція у добробут їхніх жителів.

8. Освіта має сформувати необхідні навички для високої результативності: критичне мислення, здатність розв'язувати проблеми, гнучкість і креативність.

9. Наука та освіта мають йти пліч-о-пліч, а система освіти орієнтуватися на найновіші наукові результати, винаходи та відкриття, використовувати їх в освітньому процесі. Інтеграція з наукою має відбуватися ще з початкової школи, а природнича освіта та стимулювання дослідницької діяльності упродовж усієї освітньої траєкторії.

10. Розвиток науки та інновацій – це основа високотехнологічного розвитку економіки, середовище для інтелектуальної творчості з орієнтиром на прикладний результат для громад, регіонів і держави та значний внесок у глобальні фундаментальні дослідження.

Система освіти значною мірою має орієнтуватися на ринок праці, на який значною мірою вплинула війна, а з нею і масовий виїзд населення з країни. Вочевидь це значно змінило та поглибило структурний дисбаланс. Країну покинула значна кількість жінок з дітьми. Велика кількість жінок, які виїхали працювали в державному секторі, медицині, освіті та науці. Їх від'їзд суттєво погіршив якість державних та соціальних послуг. Тривала міграція, що має шанси перетворитися на постійну може призвести до дефіциту робочої сили в окремих сегментах ринку. Для зменшення повоєнного негативного впливу міграції потрібно виробити та запровадити програми перекваліфікації, підвищити рівень продуктивності та економічної активності населення. Хоча рівень продуктивності великою мірою залежить від впровадження нових технологій, освітня система може внести свої корективи за рахунок відповідності структури підготовки фахівців потребам ринку, а також програм перекваліфікації, створення справедливих і стимулюючих систем оплати праці.

За даними МОМ біженці з України складають 6 млн осіб, 3,5 млн становлять внутрішньо переміщені особи [4]. І, хоча, на думку демографа, академіка та директорки Інституту демографії та соціальних досліджень імені М.В.Птухи НАН України Елли Лібанової важко озвучити реальні цифри, адже існують величезні розбіжності у статистиці між ООН та нашими прикордонниками, окрім того в деяких країнах може мати місце подвійний облік, коли люди переїжджають

з однієї країни до іншої, навіть менша цифра буде мати величезні наслідки для економіки [5].

Як ми вже зазначали вище, міграцію з України з 2022 можна назвати жіночою міграцією, адже переважна більшість мігрантів – жінки з дітьми. Об'єктивно, українська жіноча трудова міграція відрізняється високими якісними характеристиками: близько половини жінок мають вищу освіту [6]. І оскільки більша частина жінок відчуває труднощі у пошуках роботи, що б відповідала їх професійному статусу, за умов наявності відповідної для них роботи з гідною оплатою праці є велика вірогідність, що вони повернуться назад на батьківщину по закінченню війни.

За відсутності інших перспектив, високоосвічені фахівці свідомо йдуть на те, щоб займатися некваліфікованою роботою за кордоном, отримуючи за це в кілька разів більше, ніж коштує їхня кваліфікована праця в Україні. Це може розцінюватися як втрати міграції і, за даними, українських науковців наразі вони досить великі [7]. З одного боку, жінки переважно втрачають у професійних компетенціях, влаштовуючись на роботу за кордоном, з іншого – Україна змушена буде зазнавати додаткових втрат на підготовку нових спеціалістів для власного ринку праці. Окрім того, для жіночої міграції як і для міграції загалом поширеною проблемою є феномен «відтоку мізків». Батьківщина втрачає досвідчених кваліфікованих спеціалістів в той час як вони поповнюють ряди некваліфікованих працівників іншої країни.

Щодо жінки триває міграція, то важче жінкам буде знайти себе на українському ринку праці, адже вони втрачають кваліфікацію. Важливо також відзначити, що частіше трапляються непорозуміння з дітьми та чоловіками, які часто живуть і працюють в Україні чи беруть участь в бойових діях, а діти, багато з яких виховується тривалий час без батька мають проблеми з навчанням, адаптацією в нових колективах та часто потрапляють під вплив депресій та нервових зривів.

Слід зауважити, що зросла кількість молоді, що виїжджає за кордон, особливо хлопців. Через обмеження на виїзд багато батьків заохочують своїх дітей здобувати освіту за кордоном. Крім того, чимало батьків вважають, що це чудова можливість вивчити іноземну мову та отримати європейську освіту, яка, на їхню думку, є якіснішою за українську, а європейський диплом дає можливість працювати на ринку ЄС.

В той же час, слід зауважити, що академічна мобільність студентів у світовому масштабі, незважаючи на її зростання, залишається скоріше винятком, ніж трендом. У 2010 році лише 4,1 млн із понад 150 млн студентів у світі навчалися за кордоном, що складає менше 3 % від усієї кількості студентів. Причому близько половини з них – це студенти з Китаю, Індії, Південної Кореї та інших країн Азії. Це свідчить про те, що в світі і цілому як переміщення робочої сили так і вища освіта залишаються менш глобалізованими, ніж, наприклад, фінансові або товарні ринки. Вища освіта досі має переважно національний і регіональний характер, що робить міжнародні рейтинги університетів досить обмеженими за своєю надійністю.

Звісно, ситуація може змінитися, однак через масштабність та інерційність галузі серйозні зрушення у найближчі роки малоймовірні.

Необхідно підкреслити, що у 2021 році в Україні навчалися близько 84 тисяч іноземців, що вивело кра-

їну до першої десятки за цим показником. Більшість країн, що потрапили до десятки мають культурні переваги у вигляді колоніального минулого як, приміром, Іспанія, мова якої є найпоширенішою після китайської у світі. До війни Україна була привабливою країною для іноземних студентів завдяки конкурентоспроможній вартості навчання, рівню цін в країні та відносно високій якості освітніх послуг. За даними Міністерства освіти і науки України, більшість студентів приїжджали до України з країн Азії, Африки та Близького Сходу, зокрема Індії, Марокко, Нігерії, Єгипту та Туреччини [8].

Звісно, за умов закінчення війни та переформатування освітньої системи, можна очікувати ще більшого напливу студентів за довоєнні часи, але варто розуміти яких саме спеціалістів втратила країна і мусить готувати у майбутньому для себе, які спеціальності будуть в подальшому затребувані у іноземців, а також спростити залучення студентів з інших країн на важливі для країни спеціальності з подальшими можливостями працевлаштування.

Низка сучасних досліджень доводить, що здатність до інновацій, інтенсивного прогресу та галузевих зрушень проявляється найкраще в молодому суспільстві. Фазові переходи, галузеві зрушення відбуваються там швидше, де суспільство молодше. Молодість – це амбіції, схильність до ризику, авантюризм, гнучкість мислення, фізична витривалість та інтелектуальна ефективність. Наприклад, середній вік хакерів і кіберзлочинців становить 17–19 років, коли схильність до знань, самоствердження та ризику максимальна, а гнучкість, пластичність розуму дозволяє вбирати, обробляти та приймати велику кількість нової інформації [9].

З одного боку, людський капітал є мобільним і екстремальні події, такі як війни, економічні спади та стихійні лиха, часто спонукають талановитих людей переїжджати в місця, що пропонують більшу безпеку та привабливіші умови. Відповідно за війни ми втрачаємо освітній та науковий потенціал. З іншого боку, навчаючи та пропонуючи роботу мігрантам, ми також можемо скористатися мобільністю людського капіталу і поповнити ринок праці якісними спеціалістами.

Загалом, на наш погляд, найближчим часом потрібно запровадити наступне:

- **Інвестиції в освіту на державному рівні.**

Забезпечення належного фінансування для освіти, попри складну економічну ситуацію, є ключовим фактором у створенні конкурентоспроможної системи. Державні програми підтримки можуть стимулювати впровадження інновацій, підвищення кваліфікації викладачів та модернізацію матеріально-технічної бази освітніх закладів.

- **Створення інклюзивного освітнього середовища.**

В умовах війни і післявоєнної відбудови важливо створювати умови для навчання усіх груп населення, особливо для тих, хто постраждав від війни. Інклюзивність у навчанні та соціальна підтримка допоможуть зробити освіту доступною для всіх верств суспільства.

- **Впровадження національних освітніх стандартів міжнародного рівня.**

Розробка національних освітніх стандартів, які відповідатимуть вимогам сучасного ринку праці та міжнародним стандартам, дозволить Україні підвищити

якість освітніх послуг та забезпечити визнання українських дипломів за кордоном. Це дасть можливість молоді мати перспективу професійного розвитку як всередині країни, так і за її межами.

Виклики, які сьогодні стоять перед українською системою освіти, є безпрецедентними. Проте, війна та глобальна конкуренція відкривають перед Україною можливості для переосмислення її освітньої системи, впровадження інноваційних методів навчання та розвитку міжнародних зв'язків. За умови цілеспрямованих інвестицій, стратегічного партнерства та адаптації до нових вимог, українська освіта може стати двигуном економічного зростання та соціального прогресу, закладаючи фундамент для розвитку майбутніх поколінь.

Висновки. Українська освітня система сьогодні стикається з низкою викликів, які мають як внутрішні, так і зовнішні чинники. Війна створила безпрецедентні умови, що поставили під загрозу доступність, якість і стабільність освіти, а також загострили проблему відтоку кадрів за кордон. Проте ці виклики водночас розкривають нові можливості для реформування та модернізації освіти в Україні, які можуть зміцнити її позицію в умовах глобальної конкуренції та інтеграції.

Перш за все, війна прискорила цифровізацію освіти, впровадження цифрових технологій у навчальний процес. Це дало можливість запровадити нові підходи, які забезпечують більшу гнучкість та доступ до освіти для дітей, студентів і дорослих. Україна має продовжити інвестувати в розвиток цифрової інфраструктури, а також у підготовку викладачів до роботи з цифровими інструментами. Дистанційне та змішане навчання може стати основою для збереження освітнього процесу навіть у найскладніших умовах.

Однією з найбільших проблем української освіти є дефіцит освітян і «витік мізків». Важливо створити умови для збереження кадрів всередині країни, пропонуючи підтримку й стимули для фахівців, які продовжують працювати в умовах кризи. Держава може також розробити спеціальні програми для повернення науковців та викладачів з-за кордону, а також залучення міжнародних експертів. Це дозволить Україні уникнути втрати кваліфікованих фахівців, які є невід'ємною частиною освітнього розвитку.

В умовах війни Україна отримала велику підтримку від міжнародної спільноти. Міжнародні організації та уряди інших країн допомагають українським студентам, викладачам і науковцям продовжувати навчання та дослідження за кордоном. Це відкриває можливості для поглиблення партнерств з європейськими та світовими освітніми інституціями, що може сприяти інтеграції української освіти в глобальний освітній простір. Залучення міжнародного досвіду та підтримки допоможе Україні вийти на новий рівень якості освіти.

Сучасний ринок праці змінюється надзвичайно швидко, і для успішної інтеграції випускників української освіти в глобальний економічний простір необхідно враховувати ці зміни. Модернізація освітніх програм, особливо в професійно-технічній освіті, допоможе українським студентам здобувати знання та навички, які відповідають сучасним вимогам роботодавців у різних галузях. Важливо підсилити фокус на розвитку практичних навичок, таких як цифрова грамотність, критичне мислення, креативність та вміння працювати в команді.

Для досягнення цілей модернізації освіти важливим є державне фінансування та інвестиції в освітню інфраструктуру. Це включає модернізацію навчальних закладів, розширення можливостей для наукових досліджень, створення умов для розвитку інновацій та проведення якісних освітніх реформ. Інвестиції в освіту також включають підтримку системи підвищення кваліфікації вчителів і викладачів, що дозволить їм відповідати сучасним викликам і застосовувати інноваційні методи навчання.

Для того щоб українська освіта була визнана на глобальному рівні, необхідно розробити та впровадити національні освітні стандарти, які відповідають міжнародним вимогам. Це дозволить студентам отримувати знання, що відповідають високим міжнародним стандартам, та забезпечить визнання українських дипломів за кордоном. Завдяки цьому українські студенти матимуть більше можливостей для працевлаштування як в

Україні, так і за її межами, а також можливість брати участь у міжнародних програмах обміну та дослідницьких проєктах.

Освітня система України перебуває на порозі змін, і попри всі виклики, вона має великий потенціал для розвитку та інтеграції в міжнародний освітній простір. Війна та глобальна конкуренція змушують Україну адаптуватися та впроваджувати новітні підходи до освіти, що в перспективі може сприяти її економічному зростанню та соціальному розвитку. Інвестування в людський капітал, цифровізацію та міжнародну співпрацю є основними напрямками, що можуть забезпечити Україні конкурентні переваги у глобальному середовищі.

Для досягнення цього потрібно активно залучати державні та міжнародні ресурси, забезпечувати інтеграцію інновацій у систему освіти та стимулювати розвиток професійних компетенцій, які відповідатимуть вимогам сучасного ринку праці.

Бібліографічний список:

1. Deaton Anne Case and Sir Angus. Mortality and morbidity in the 21st century. *Brookings Papers on Economic Activity*. 2017. P. 397–476.
2. Наделла С. Натисніть «Оновити». Подорож у пошуку душі Microsoft та кращого майбутнього для кожного / Пер. з англ. М. Солдаткіної. Київ : Видавнича група КМ-БУКС, 2019. 280 с.
3. Наукові публікації і видавнича діяльність НІСД України. URL: <https://www.niss.gov.ua/doslidzhennya/gumanitarniy-rozvitok/globalni-tendencii-i-problemi-rozvitku-osviti-naslidki-dlya> (дата звернення: 05.11.2024).
4. Дані та ресурси. Міжнародна організація з міграції. URL: <https://ukraine.iom.int/uk/dani-ta-resursy> (дата звернення: 05.11.2024).
5. Лібанова Е.М. Бачення подальших дій. *Збереження і розвиток України в умовах війни та миру: національна доповідь* / ред. кол. С.І. Пирожков, Н.В. Хамітов, Є.І. Головаха, С.С. Дембіцький, Е.М. Лібанова, О.В. Скрипнюк, С.В. Стоєцький. Інститут держави і права ім. В. М. Корецького НАН України. Київ, 2024. 220 с.
6. Дослідження та діалог щодо політики у сфері міграції і грошових переказів в Україні. Міжнародна організація з міграції. URL: https://ukraine.iom.int/sites/g/files/tmzbd11861/files/mom_migraciya_yak_chynnyk_rozvytku_v_ukrayini.pdf (дата звернення: 05.11.2024).
7. Ольга Пищуліна. Дослідження гендерної специфіки вимушеної міграції з України до ЄС в умовах військового конфлікту. *Наукові публікації і видавнича діяльність Центру Разумкова*. URL: <https://razumkov.org.ua/images/2024/01/30/2024-Pyshulina-GENDER-MIRACIY-2-SITE.pdf> (дата звернення: 05.11.2024).
8. Звіт про результати реалізації експериментального проєкту щодо організації набору до закладів вищої освіти і навчання (стажування) іноземців та осіб без громадянства з використанням Єдиної міжвідомчої інформаційної системи щодо набору іноземних вступників до закладів вищої освіти. Міністерство освіти і науки України. URL: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/rizne/2023/09/25/Zvit.MON.pro.eksperyment.projekt.naboru.do.ZVO.inozemtsiv.ta.osib.bez.hromadyanstva.25.09.2023.pdf> (дата звернення: 05.11.2024).
9. Центр Разумкова. Київ, 2024. URL: <https://razumkov.org.ua/images/2023/05/22/2023-MATRA-I-KVARTAL-7.pdf> (дата звернення: 05.11.2024).

References:

1. Deaton Anne Case and Sir Angus (2017) Mortality and morbidity in the 21st century. *Brookings Papers on Economic Activity*, pp. 397–476.
2. Nadella S. (2019) Natysnit “Onovyty”. Podorozh u poshuku dushi Microsoft ta krashchoho maibutnoho dlia kozhnoho [A journey to find the soul of Microsoft and a better future for everyone] / Per. z anhl. M. Soldatkinoi. Kyiv: Vydavnycha hrupa KM-BUKS, 280 p.
3. Naukovi publikatsii i vydavnycha diialnist NISD Ukrainy. Available at: <https://www.niss.gov.ua/doslidzhennya/gumanitarniy-rozvitok/globalni-tendencii-i-problemi-rozvitku-osviti-naslidki-dlya> (accessed November 5, 2024).
4. Dani ta resursy. Mizhnarodna orhanizatsiia z mihratsii. Available at: <https://ukraine.iom.int/uk/dani-ta-resursy> (accessed November 5, 2024).
5. Libanova E. M. (2024) Bachennia podalshykh diŭ. Zberezhennia i rozvytok Ukraïny v umovakh viŭny ta myru: natsionalna dopovid [Vision of further actions. Preservation and development of Ukraine in conditions of war and peace: national report] / red. kol. S. I. Pyrozkhov, N. V. Khamitov, Ye. I. Holovakha, S. S. Dembitskyŭ, E. M. Libanova, O. V. Skrypniuk, S. V. Stoietskyŭ; Instytut derzhavy i prava im. V. M. Koretskoho NAN Ukrainy. Kyiv. 220 p.
6. Doslidzhennia ta dialoh shchodo polityky u sferi mihratsii i hroshovykh perekaziv v Ukraini. Mizhnarodna orhanizatsiia z mihratsii. Available at: https://ukraine.iom.int/sites/g/files/tmzbd11861/files/mom_migraciya_yak_chynnyk_rozvytku_v_ukrayini.pdf (accessed November 5, 2024).
7. Pyshchulina O. Doslidzhennia hendernoi spetsyfyky vymushenoï mihratsii z Ukrainy do YeS v umovakh viiskovoho konfliktu. [Study of the gender specificity of forced migration from Ukraine to the EU in the conditions of a military conflict]. Naukovi publikatsii i vydavnycha diialnist Tsentru Razumkova. Available at: <https://razumkov.org.ua/images/2024/01/30/2024-Pyshulina-GENDER-MIRACIY-2-SITE.pdf> (accessed November 5, 2024).

8. Zvit pro rezultaty realizatsii eksperymentalnoho proiektu shchodo orhanizatsii naboru do zakladiv vyshchoi osvity i navchannia (stazhuvannia) inozemtsiv ta osib bez hromadianstva z vykorystanniam Yedynoi mizhvidomchoi informatsiynoi systemy shchodo naboru inozemnykh vstupnykiv do zakladiv vyshchoi osvity. [Report on the results of the implementation of the experimental project on the organization of recruitment to institutions of higher education and training (internship) of foreigners and stateless persons using the Unified Interdepartmental Information System on the recruitment of foreign entrants to institutions of higher education]. Ministerstvo osvity i nauky Ukrainy. Available at: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/rizne/2023/09/25/Zvit.MON.pro.eksperiment.proyekt.naboru.do.ZVO.inozemtsiv.ta.osib.bez.hromadyanstva.25.09.2023.pdf> (accessed November 5, 2024).

9. Tsentr Razumkova. Kyiv. (2024). Available at: <https://razumkov.org.ua/images/2023/05/22/2023-MATRA-I-KVARTAL-7.pdf> (accessed November 5, 2024).

Стаття надійшла до редакції 11.10.2024

УДК 336+316.1++001.895

JEL F65

DOI: 10.32782/2786-8273/2024-7-12

Підхомний О.М.

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри фінансів, грошового обігу і кредиту,
Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2642-8657>

Oleh Pidkhomnyi

Ivan Franko National University of Lviv

Ревак І.О.

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри соціально-гуманітарної підготовки,
Львівський державний університет внутрішніх справ
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1755-2947>

Iryna Revak

Lviv State University of Internal Affairs

Яворська Т.В.

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри маркетингу,
Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7557-5683>

Tetiana Yavorska

Ivan Franko National University of Lviv

Комісарчук Ю.А.

кандидат юридичних наук, доцент,
доцент кафедри кримінального процесу та криміналістики,
Львівський державний університет внутрішніх справ
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5079-334X>

Yuliia Komissarchuk

Lviv State University of Internal Affairs

ІННОВАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ СИСТЕМИ ЗАХИСТУ МИТНИХ ІНТЕРЕСІВ ДЕРЖАВИ: ПРАВОВІ ТА СОЦІАЛЬНІ ЕФЕКТИ ІНТЕГРАЦІЇ З ФІНАНСОВОЮ РОЗВІДКОЮ

INNOVATIVE POTENTIAL OF STATE CUSTOMS INTERESTS' PROTECTION SYSTEM: LEGAL AND SOCIAL EFFECTS OF INTEGRATION WITH FINANCIAL INTELLIGENCE

Анотація. У статті досліджено інноваційний потенціал інтеграції, системи захисту митних інтересів та фінансової розвідки із зосередженням уваги на правових і соціальних наслідках такого співробітництва. Передові технології, такі як аналітика даних, штучний інтелект і блокчейн, відіграють вирішальну роль у підвищенні операційних можливостей митних органів, дозволяючи здійснювати моніторинг і прогностичний аналіз у режимі реального часу для виявлення та запобігання відмиванню грошей на основі торгівлі (TBML) та інших незаконній діяльності. Інтеграція митних органів з підрозділами фінансової розвідки зумовлює необхідність гармонізації нормативно-правової бази. Удосконалене законодавство та нормативно-правові акти сприяють більш ефективному обміну інформацією, скоординованим розслідуванням та правозастосовним діям у різних країнах.

Ключові слова: митні органи, підрозділи фінансової розвідки, великі дані, блокчейн, спільні платформи для обміну даними, спільна оцінка ризиків, спільні розслідування.

Abstract. The integration of financial intelligence units (FIUs) with state customs protection systems presents a transformative potential in safeguarding national and economic security. This article explores the innovative potential of this integration, focusing on the legal and social effects that result from such a comprehensive approach. Advanced technologies like data analytics, AI, and blockchain play a crucial role in enhancing the operational capabilities of customs authorities, allowing for real-time monitoring and predictive analysis to detect and prevent trade-based money laundering (TBML) and

other illicit activities. From a legal perspective, the integration of customs systems with FIUs necessitates the strengthening and harmonization of legal frameworks. Enhanced laws and regulations support more efficient information sharing, coordinated investigations, and enforcement actions across borders. This legal fortification ensures better compliance with international standards, thereby fostering greater cooperation among nations. The operational collaboration between customs and FIUs also leads to more accurate and timely intelligence, which is essential for preemptive action against financial crimes. Socially, the integration of customs and financial intelligence operations contributes to economic stability by curbing illegal trade practices that could undermine market integrity. Public trust in governmental institutions is bolstered through transparent and effective enforcement of customs laws, which reassures citizens about the security and fairness of trade practices. The broader community benefits from reduced social harm caused by financial crimes, as well as increased economic opportunities generated by a stable and predictable trade environment. The article further delves into case studies demonstrating the successful implementation of integrated systems and highlights ongoing challenges and solutions. It also underscores the importance of continuous innovation, capacity building, and public-private partnerships in sustaining the effectiveness of integrated customs and FIU operations. In conclusion, the integration of FIUs with state customs protection systems not only strengthens legal compliance and enforcement but also enhances societal well-being by promoting economic stability and public trust.

Keywords: customs, financial intelligence units, big data, blockchain, joint data sharing platforms, joint risk assessment, joint investigations.

Постановка проблеми. Митні органи повинні враховувати орієнтири національної безпеки та брати участь в реалізації різних напрямів економічного контролю, таких як експортний контроль, міграційний контроль та контроль за рухом активів, і забезпечувати дотримання встановлених правил для захисту національних інтересів. Ці державні структури мають постійно контролювати й оцінювати свою діяльність, визначаючи сфери для вдосконалення та впроваджуючи нововведення, щоб підтримувати належний рівень власної ефективності у мінливих соціально-економічних умовах.

Так, Митна програма Європейської Комісії [5] передбачає надання значного фінансування та підтримки у справі допомоги митним адміністраціям контролювати зростаючі торговельні потоки та усвідомлювати новітні тенденції тай технології у сфері електронної комерції та блокчейну. Ця програма забезпечує краще реагування на загрози, сприяючи захисту митних інтересів Європейського Союзу (ЄС) та його держав-членів, шляхом реалізації таких завдань:

- підтримати Митний союз і митні органи, які працюють разом і діють як єдине ціле;
- захистити фінансово-економічні інтереси ЄС та його держав-членів;
- забезпечити безпеку та захищеність в межах ЄС,
- захищати ЄС від недобросовісної та незаконної торгівлі, одночасно сприяючи законній підприємницькій діяльності.

Також Митна програма дає змогу Європейській Комісії керувати більш ніж 50 європейськими ІТ-системами, які допомагають контролювати імпорту, експорт і транзит товарів і зменшують бюрократичну тяганину для законних трейдерів.

З огляду на необхідність наближення України до європейських стандартів, у статті досліджено взаємозв'язок митних органів та підрозділів фінансової розвідки (ПФР), інновацій, правових і соціальних явищ у контексті посилення митного контролю та боротьби з фінансовими злочинами.

Митні адміністрації повинні бути відкритими до інноваційних ідей та рішень, таких як концепція «Єдиного вікна», вимірювання ефективності та неінтрузивне інспекційне обладнання. Це включає розробку та впровадження нових політик і процедур, щоб випереджати нові тенденції та технології. Системи боротьби з фінансовими злочинами та забезпечення економічної стабільності постають перед значними викликами,

але також отримують можливості для інновацій та зростання. Митні органи та ПФР повинні бути проактивними у вирішенні низки проблем та використовувати можливості для посилення своїх правозастосовних зусиль та сприяння соціально-економічній стабільності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Досліджуваній проблематиці присвячено низку нормативних документів, посібників та наукових досліджень [7; 8]. Особливу увагу звертаємо на нормативно-правову базу [1; 4; 6; 7] та міжвідомчу співпрацю у цій сфері. Так, Посібник зі співробітництва між митницею та ПФР [2; 3] – це посібник, розроблений для посилення співпраці між митними органами та ПФР. Він спрямований на надання практичних рекомендацій, стратегій та найкращих практик для зміцнення співпраці у боротьбі з фінансовими злочинами, особливо з відмиванням грошей на основі торгівлі (Trade Based Money Laundering – TBML). У посібнику викладено методи ефективного обміну інформацією, спільні напрями діяльності та правові рамки, які полегшують цю співпрацю.

У цьому документі визначаються особливості глобального співробітництва між митними органами та ПФР для обміну розвідувальною інформацією та передовим досвідом, а також для розробки ефективних стратегій боротьби з фінансовими злочинами. Серед цих особливостей можна виділити низку ключових моментів:

- стратегічне співробітництво: висвітлення того, як митниця та ПФР можуть стратегічно узгодити свої зусилля для захисту державних митних інтересів;
- оперативна синергія: вивчення операційних практик, які покращують співпрацю між митницею та ПФР для більш ефективного правозастосування;
- правові рамки: обговорення того, як правова документація та рамки впроваджуються за допомогою цієї інтеграції для підтримки правозастосовних дій;
- соціальна довіра: аналіз того, як ефективна співпраця може призвести до підвищення довіри суспільства до митної системи та системи фінансового моніторингу;
- економічний вплив: оцінка економічних вигод від запобігання фінансовим злочинам за допомогою об'єднаних зусиль митниці та ПФР;
- глобальна безпека: вивчення ролі митниці та ПФР у підтримці глобальної безпеки шляхом боротьби з відмиванням грошей та фінансуванням тероризму, забезпеченням реалізації санкційних режимів.

Таким чином, «Посібник зі співробітництва між митними органами та ПФР» слугує важливим методичним ресурсом для країн, які прагнуть посилити свою здатність боротися з фінансовими злочинами шляхом кращої співпраці між митними органами та ПФР [2; 3].

Метою статті є виявлення складових та оцінювання наслідків реалізації інноваційного потенціалу системи захисту митних інтересів держави у контексті її інтеграції з фінансовою розвідкою.

У статті обґрунтовано, що інтеграція митних органів та ПФР є критично важливим рішенням для національної безпеки загалом та митних інтересів країни, зокрема. Тоді як митниця має досвід у справі відстеження торговельних потоків та виявлення підозрілих переміщень товарів, ПФР спеціалізується на аналізі фінансових операцій та виявленні підозрілої діяльності. Обмінюючись інформацією та взаємодіючи разом, ці служби можуть бути набагато ефективнішими у боротьбі з TBML, фінансуванню тероризму та обходом санкцій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Митні органи повинні вміти використовувати та аналізувати великі обсяги даних, щоб приймати обґрунтовані рішення та відстежувати нові загрози та тенденції. Інтеграція ПФР з державною системою захисту митних інтересів має значний інноваційний потенціал для підвищення ефективності боротьби з фінансовими злочинами. Така інтеграція може призвести до прогресу у використанні юридичної документації та впливі на суспільство, особливо у припиненні транскордонної діяльності з відмивання грошей та фінансування тероризму.

У статті увага зосереджена на ролі інноваційних технологій, які можуть бути використані у процесі такої інтеграції. Це можуть бути платформи для обміну даними, розширені аналітичні інструменти та програмне забезпечення для оцінки ризиків. Законодавча база також має бути адаптована для полегшення обміну інформацією та співпраці між митницею та ПФР, забезпечуючи при цьому конфіденційність даних та повагу до прав людини.

Важливо усвідомити, що інновації у функціонуванні юридичної документації, такі як цифровий документообіг і штучний інтелект, можуть посилити дотримання митного законодавства шляхом підвищення ефективності збору й аналізу даних та обміну ними. Нововведення в системі юридичної документації також можуть допомогти оптимізувати митні процедури, знизити ризик людської помилки та підвищити швидкість обробки даних [7].

Серед інноваційних підходів у даній сфері варто виділити:

- аналітика даних, яка передбачає використання розширених інструментів аналізу даних для виявлення закономірностей і червоних прапорців у торгових потоках і фінансових транзакціях, які можуть вказувати на вчинення фінансових правопорушень;
- цільова оцінка ризиків, спрямована на розробку профілів ризиків для конкретних секторів, товарів і маршрутів, найбільш вразливих для зловживань;
- впровадження спільних платформ для управління спільними справами митниці та ПФР для обміну інформацією, відстеження розслідувань та координації зусиль;

Таким чином, інноваційні підходи у сфері захисту митних інтересів можуть реалізовуватись через передові технології шляхом використання штучного інтелекту, машинного навчання та блокчейну для покращеного моніторингу та виявлення підозрілої торгової діяльності. Сучасна аналітика даних передбачає використання великих даних для виявлення закономірностей реалізації схем TBML. Все більшого значення набувають автоматизовані системи для здійснення оцінки ризиків у режимі реального часу та перевірки відповідності. Важлива популяризація тематичних досліджень, що демонструють успішне використання новітніх технологій у спільних розслідуваннях [1; 8].

Щодо суттєвих змін у роботі митних органів можна виділити такі ключові елементи як окреслення механізмів співпраці з ПФР, укладення офіційних угод, визначення ролей та сфер відповідальності. Відповідні заходи мають конкретизуватись у спільній оцінці ризиків, скоординованому цілепокладанні, спільних розслідуваннях. Потребує систематичного аналізу та актуалізації нормативно-правова база міжнародного та національного рівнів, що визначає співпрацю митних органів та ПФР. Відповідні реформи не можливі без розвитку системи навчання, яка включає поглиблення розуміння та набуття нових навичок на основі відповідних навчальних програм та проведення міжвідомчих семінарів.

Технології та інновації, пов'язані з впровадженням аналітики даних, штучного інтелекту та блокчейну, важливо демонструвати на прикладах успішних спільних операцій. Це також сприятиме побудові міцніших відносин та довіри між митними органами та ПФР. Водночас досить важко поширювати усвідомлення того, що фінансова розвідка та процедури належної обачності на рівнів суб'єктів бізнесу є критично важливими компонентами ефективного митного контролю. А митні органи мають постійно отримувати необхідні ресурси та досвід для аналізу фінансових даних та виявлення потенційних схем відмивання грошей. Як відомо, митниця має цінні дані про торговельні потоки та рух товарів, а ПФР володіє даними про фінансові операції. Відтак, об'єднання цих масивів даних забезпечує цілісне уявлення про потенційну злочинну діяльність.

Вищим рівнем на найбільш прикладним проявом взаємодії митних органів та ПФР є проведення скоординованих розслідувань та правозастосовних дій за участю правоохоронних органів з ліквідації злочинних мереж [6; 7].

Разом з тим, до проміжних правових наслідків удосконалення системи взаємодії митних органів і ПФР належать:

- удосконалення правової бази у формі гармонізації законодавства для підтримки співпраці між митницею та ПФР на міжнародному рівні;
- стандартизація процедур, яка полягає в запровадженні типових механізмів обміну інформацією, управління справами та фіксації результатів розслідувань для забезпечення узгодженості та ефективності фінансового контролю в різних юрисдикціях;
- розвиток системи навчання шляхом проведення тренінгів для персоналу митниці та ПФР щодо новітніх методів TBML, фінансування тероризму та обходу санкцій, освоєння інструментів аналізу даних та вивчення змін законодавчої бази, обміну досвідом;

– сприяння міжнародному співробітництву у сфері боротьби з ТВМЛ, фінансуванням тероризму та обходом санкцій;

– створення правових основ для забезпечення конфіденційності даних у сфері боротьби з відмиванням грошей та фінансуванням тероризму. Важливо забезпечити, щоб обробка персональних даних ПФР відповідала мінімальним стандартам захисту даних, особливо з огляду на конфіденційний характер фінансової інформації.

Ефективна інтеграція та співпраця між митницею та ПФР може мати позитивний вплив на суспільство, зменшуючи ризик фінансових злочинів та сприяючи економічній стабільності, формуванню більш прозорої та підзвітної фінансової системи. Надійніша система взаємодії митних органів і ПФР може стримувати злочинців від використання торгових каналів для відмивання грошей, руйнуючи їхні фінансові мережі. Стимування ТВМЛ заохочує чесну конкуренцію серед підприємств, які дотримуються вимог законодавства. Ефективна митна політика може підвищити довіру громадськості до державних установ та реальний рівень фінансової безпеки.

Ще одним соціально-економічним наслідком посилення співпраці митних органів і ПФР є сприяння стабільному та прозорому економічному середовищу шляхом запобігання незаконній торговельній діяльності. Також у результаті відповідних заходів зміцнюється суспільна довіра до цілісності та ефективності митної системи та системи фінансового моніторингу.

Водночас інтеграція митних органів з ПФР може мати соціальні наслідки, пов'язані із запобіганням корупції на митниці, спрощенням процедур торгівлі.

Висновки. Таким чином, «Посібник зі співробітництва між митними органами та ПФР» скеровує увагу дослідників на інноваційний потенціал державної системи захисту митних інтересів, правові й соціальні наслідки такої співпраці, зосереджуючись на таких сферах, як проблеми ТВМЛ та глобальне співробітництво при проведенні фінансових розслідувань.

Сприяючи інноваційним правовим і соціальним підходам, інтеграція митних органів та ПФР може стати потужним чинником підвищення цілісності сві-

тової фінансової системи. На ефективність співпраці митних органів та ПФР впливає низка чинників, серед яких до найважливіших належать:

– законодавство про обмін даними: прийняття законів, які сприяють безпечному та законному обміну інформацією між митними органами та ПФР, дотримуючись при цьому правил конфіденційності даних;

– обсяг оперативно-розшукових та слідчих повноважень відповідних органів для проведення спільних розслідувань, збору доказів;

– наявність двосторонніх або багатосторонніх угод між країнами для полегшення транскордонного обміну інформацією та спільних дій проти ТВМЛ, фінансування тероризму та обходу санкцій.

Реалізація інноваційного потенціалу співпраці митних органів і ПФР у системі захисту митних інтересів має далекосяжні правові та соціальні наслідки, сприяє суспільній довірі, економічному зростанню та боротьбі з фінансовими злочинами у сфері торгівлі. Необхідні навчальні програми для персоналу митниці та ПФР, що мають на меті поглиблення розуміння діяльності одне одного, проведення семінарів для обміну кращими практиками та новітніми розробками у сфері боротьби з фінансовими злочинами.

До головних складових інноваційного потенціалу системи захисту митних інтересів належать: розширена аналітика даних; прогнозна аналітика для виявлення закономірностей підозрілої фінансової та торговельної діяльності; обробка даних у режимі реального часу для негайного виявлення та реагування на потенційні загрози; впровадження блокчейну для безпечного, прозорого та незмінного ведення записів; підвищення прозорості руху товарів по всьому ланцюжку поставок; зменшення ризику шахрайства та контроль автентичності торгових документів; застосування алгоритмів штучного інтелекту для автоматизованої оцінки ризиків та прийняття рішень, моделей машинного навчання для розширення можливостей виявлення на основі історичних даних.

Інтеграція митного контролю та фінансової розвідки на основі інноваційних технологій має забезпечити захист приватності, цілісності даних та дотримання міжнародних стандартів протидії відмиванню коштів та фінансуванню тероризму.

Бібліографічний список:

1. Business Transformation and Innovation Division. URL: <https://www.cbp.gov/trade/ace/Innovation>
2. Customs – fiu cooperation handbook. URL: https://www.wcoomd.org/-/media/wco/public/global/pdf/topics/enforcement-and-compliance/report/wco_fiu_handbook_sanitised-public-version_wco_en.pdf
3. Customs – fiu cooperation handbook. World customs and egmond group – fiu cooperation handbook. Project group. URL: https://egmontgroup.org/wp-content/uploads/2021/09/2020_CUSTOMS_-_FIU_Cooperation_Handbook.pdf
4. Customs and Border Protection: Innovation Team Has Opportunities to Mature Operations and Improve Performance. URL: <https://www.gao.gov/products/gao-22-105984>
5. Customs programme. URL: https://taxation-customs.ec.europa.eu/eu-funding-customs-and-tax/customs-programme_en
6. Matsudaira T., Koh J. Customs Administration and Digitalization. URL: <https://www.elibrary.imf.org/display/book/9798400200120/CH007.xml>
7. McCormick W. Four Innovation Principles for Customs and Border Protection. URL: <https://www.govconwire.com/2019/06/four-innovation-principles-for-customs-and-border-protection/>
8. Pérez Azcárraga A.A., San Juan R. Chapter 5: Strengthening the Core Customs Processes through Integrated Risk Management. URL: <https://www.elibrary.imf.org/display/book/9798400200120/CH005.xml>

Стаття надійшла до редакції 18.08.2024

УДК 336.711

JEL G21, H12, E44

DOI: 10.32782/2786-8273/2024-7-13

Пінтоха М.М.

аспірант,

Інститут адміністрування, державного управління та професійного розвитку

Національного університету «Львівська політехніка»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-5539-9015>

Mykola Pinto

Institute of Administration, Public Administration and Professional Development
of the Lviv Polytechnic National University

СТРАТЕГІЧНІ ЦІЛІ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКІВ УКРАЇНИ: БЕЗПЕКОВИЙ АСПЕКТ ДЕРЖАВИ ПІД ЧАС ДІЇ ВОЄННОГО СТАНУ

STRATEGIC OBJECTIVES OF UKRAINIAN BANKS: THE SECURITY ASPECT OF THE STATE DURING THE EFFECT OF MARITAL STATE

Анотація. Метою даного дослідження є аналіз стратегічних цілей діяльності банків України в умовах воєнного стану та розробка рекомендацій щодо вдосконалення банківських стратегій з урахуванням безпекових аспектів для забезпечення фінансової стабільності країни. Для досягнення мети та вирішення завдань дослідження, присвяченого стратегічним цілям діяльності банків України в умовах воєнного стану та їхньому безпековому аспекту, було використано комплексний підхід, що поєднує кілька методів: аналітичний метод; монографічний; метод порівняння; статистичний метод. Місія державних банків у період воєнного стану та в післявоєнній відбудові полягає в активній підтримці фінансової стабільності України, участі в розвитку банківського сектору та фінансуванні ключових галузей. В статті визначено основні стратегічні цілі банків під час воєнного стану. Відмічено трьох лідерів у банківській системі, які постійно утримують провідні позиції серед 67 функціонуючих банків України та відіграють значну роль у трансформації економічних процесів: Ощадбанк; ПриватБанк; Укрексімбанк. Стверджено, що поточна стратегія залучення державних банків до підтримки фінансової безпеки під час війни та її відновлення у повоєнний період передбачає активну участь банківських установ у забезпеченні доступності послуг для споживачів, зокрема в рамках соціального захисту населення. Підкреслено, що ключовим аспектом стратегічної організації роботи державних банків також є розвиток професійних навичок оперативного та ефективного ухвалення важливих рішень. Підсумовано, що успішна реалізація стратегічних цілей банків не тільки сприяє короткостроковій стабілізації, але й створює основу для економічного відновлення держави у повоєнний період. Оригінальність дослідження полягає у глибокому аналізі стратегічних цілей діяльності банків України під час воєнного стану з акцентом на їхній ролі у забезпеченні фінансової безпеки держави. Дослідження висвітлює, як державні банки адаптуються до сучасних викликів, зберігаючи безперервність фінансових послуг, підтримуючи критично важливі сектори економіки та впроваджуючи нові стандарти фізичної та кібербезпеки.

Ключові слова: стратегічні цілі, банківська система, банки, безпека, держава, воєнний стан.

Abstract. Purpose. The purpose of this study is to analyze the strategic goals of Ukrainian banks under martial law and develop recommendations for improving banking strategies, taking into account security aspects to ensure the financial stability of the country. **Methods.** In order to achieve the goal and solve the tasks of the research, dedicated to the strategic goals of Ukrainian banks under martial law and their security aspect, a comprehensive approach combining several methods was used: analytical method (to determine the requirements for the security strategy of banks under martial law); monographic (analysis of scientific works and publications in the field of banking activity and financial system security, which helped to study the experience of other countries in ensuring the stability of the banking system during crisis situations and to summarize existing research); the method of comparison (the strategic goals of banks in the conditions of normal operation were compared with the goals that appeared or changed in the conditions of martial law, which made it possible to determine key changes in the priorities of banks and approaches to risk management); statistical method (to assess the influence of the state of war on the key financial indicators of banks, the article presents statistical data, which made it possible to quantitatively assess the impact of military actions on the financial stability of the banking system). The mission of state banks during the period of martial law and post-war reconstruction is to actively support the financial stability of Ukraine, participate in the development of the banking sector and finance key industries. The article defines the main strategic goals of banks during martial law. Three leaders in the banking system are noted, which constantly hold leading positions among 67 functioning banks of Ukraine and play a significant role in the transformation of economic processes: Oschadbank; PrivatBank; Ukreximbank. It is argued that the current strategy of involving state banks in supporting financial security during the war and its restoration in the post-war period involves the active participation of banking institutions in ensuring the availability of services for consumers, in particular within the framework of social protection of the population. It is emphasized that a key aspect of the strategic organization of the work of state banks is also the development of professional skills for prompt and effective decision-making. It is concluded that the successful implementation of the banks' strategic goals not only contributes to short-term stabilization, but also creates a basis for the economic recovery of the state in the post-war period. Originality of the research lies in the in-depth analysis of the strategic goals of Ukrainian banks during the martial law with an emphasis on their role in ensuring the financial security of the state. The study highlights how public banks are adapting to today's challenges, maintaining the continuity of financial services, supporting critical sectors of the economy and implementing new standards of physical and cyber security.

Keywords: strategic goals, banking system, banks, security, state, martial law.

Постановка проблеми. В умовах воєнного стану в Україні банківська система відіграє надзвичайно важливу роль у забезпеченні економічної та фінансової стабільності держави. Стійке функціонування банків під час воєнних дій стає критично важливим для підтримки фінансових потоків, збереження довіри населення до фінансових установ та забезпечення безперервного фінансування оборонних і гуманітарних потреб.

Водночас безпековий аспект діяльності банків набуває нового значення, оскільки банки стикаються з новими загрозами: кібератаками, ризиками ліквідності та кредитних втрат, а також необхідністю адаптувати стратегічні цілі до мінливих умов. У цих обставинах особливо актуальним є дослідження стратегічних цілей діяльності банків, з урахуванням безпекових аспектів в умовах воєнного стану, для підтримки стійкості економіки та захисту національних інтересів.

Метою даного дослідження є аналіз стратегічних цілей діяльності банків України в умовах воєнного стану та розробка рекомендацій щодо вдосконалення банківських стратегій з урахуванням безпекових аспектів для забезпечення фінансової стабільності країни. Ця мета зумовила постановку наступних завдань дослідження:

- проаналізувати чинні стратегічні цілі банків України та їхню відповідність умовам воєнного стану;
- вивчити безпековий аспект банківської діяльності, включаючи кібербезпеку, фінансові ризики та управління ліквідністю в умовах криз;
- розробити рекомендації для банків щодо вдосконалення стратегічного планування з метою мінімізації ризиків та забезпечення фінансової стійкості під час воєнного стану.

У результаті дослідження виявлено, що воєнний стан суттєво змінює пріоритети стратегічного планування банків, зокрема акцент зміщується на забезпечення безперервності фінансових операцій, посилення кібербезпеки та підтримку ліквідності. Встановлено, що для ефективної діяльності банків необхідно адаптувати їхні стратегії до нових загроз та викликів, а також підвищити співпрацю з державними органами задля підтримки фінансової стабільності та економічної безпеки держави.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У науковій літературі існує значна кількість публікацій, присвячених особливостям функціонування банківського сектору. Зокрема, варто згадати таких дослідників як Еркес О. [1], Калита О. [1], Кириченко К. [4], Котік Б. [2], Крилова О. [4], Мирончук В. [3; 4], Мирошніченко Ю. [4], Прокопенко Н. [3], Смолінська С. [2], Сундук Т. [1], Тимошик Н. [4], Халімон Т. [5], Шепель І. [3] та багато інших.

Проте велика кількість статей, у яких вивчається проблематика функціонування банківського сектору, зокрема, в умовах дії воєнного стану в Україні, все ж не є свідченням вирішення проблеми оптимальності, достатності та якості публічного управління безпекою банківської сфери України в умовах воєнного стану, що вимагає глибоких наукових досліджень у даному напрямку. Зокрема, мова йде про потребу дослідження стратегічних цілей діяльності банків України з позиції безпекових аспектів.

Методологія. Для досягнення мети та вирішення завдань дослідження, присвяченого стратегічним цілям діяльності банків України в умовах воєнного стану та їхньому безпековому аспекту, було використано комплексний підхід, що поєднує кілька методів: аналітичний метод (для визначення вимог до стратегії безпеки діяльності банків в умовах воєнного стану); монографічний (аналіз наукових праць та публікацій у сфері банківської діяльності та безпеки фінансової системи, що допомогло вивчити досвід інших країн у забезпеченні стабільності банківської системи під час кризових ситуацій та узагальнити наявні дослідження); метод порівняння (зіставлені стратегічні цілі банків в умовах звичайного функціонування з цілями, які з'явилися або змінилися в умовах воєнного стану, що дало можливість визначити ключові зміни у пріоритетах банків та підходах до управління ризиками); статистичний метод (для оцінки впливу воєнного стану на ключові фінансові показники банків в статті подано статистичні дані, що дало можливість кількісно оцінити вплив воєнних дій на фінансову стійкість банківської системи). Застосування цих методів дозволило отримати комплексну картину про стратегічні цілі діяльності банків України, виявити їхні вразливі місця у безпековому аспекті та розробити рекомендації для підвищення стійкості фінансової системи в умовах кризових ситуацій.

Виклад основного матеріалу дослідження. З початком повномасштабного вторгнення Росії в Україну багато сфер зазнали незворотних змін у своїй діяльності. Щоб гарантувати належний безпековий рівень, банки зосереджуються на зміцненні власної банківської безпеки. Таким чином, місія державних банків у період воєнного стану та в післявоєнній відбудові полягає в активній підтримці фінансової стабільності України, участі в розвитку банківського сектору та фінансуванні ключових галузей. Це дозволяє визначити основні стратегічні цілі банків під час воєнного стану, зокрема:

- підтримка фінансової стійкості банку, виявлення потенційних загроз та оперативне реагування на них або їх запобігання;
- безперебійна та ефективна робота керівництва банку для прийняття необхідних управлінських рішень;
- реалізація заходів, спрямованих на зменшення ризиків, включаючи контроль за фізичною, фінансовою та кібербезпекою, ліквідацію або мінімізацію наслідків загроз і кризових ситуацій;
- організація та підтримка ефективної системи фізичної безпеки, що включає центральний апарат та філії банку, а також безпеку працівників, операційних систем, використання хмарних технологій та кібербезпеку;
- створення умов для швидкого відновлення повноцінного надання банківських послуг і забезпечення безперервної роботи державних банків;
- забезпечення доступу до банківських послуг для захисту прав споживачів, зокрема в рамках соціального захисту, за умови відсутності фізичної загрози для співробітників банку;
- забезпечення фінансової підтримки пріоритетних секторів економіки та критично важливих об'єктів інфраструктури [6, с. 3].

Державні банки відіграють ключову роль у згаданих процесах. Це підтверджується рішенням Міністерства фінансів України зосередити свою діяльність на розвитку банківського сектору, зокрема на реформуванні державних банків як одному з пріоритетних напрямків. У цьому контексті, за підтримки Міжнародного валютного фонду, Світового банку, Міжнародної фінансової корпорації та Європейського банку реконструкції та розвитку, Міністерство фінансів розробило та впровадило Засади стратегічного реформування державного банківського сектору [7]. Основною метою цього документа є кардинальний перегляд принципів і механізмів корпоративного управління державними банками, а також переорієнтація їх бізнес- і операційних моделей для досягнення максимальної ефективності [8].

Говорячи про державні банки, варто відзначити трьох лідерів, які постійно утримують провідні позиції серед 67 функціонуючих банків України та відіграють значну роль у трансформації економічних процесів. До них належать: Ощадбанк; ПриватБанк; Укрексімбанк [9]. Також варто підкреслити, що ці банки займають провідні місця у рейтингах ТОП-10 найбільш надійних банків для фізичних осіб у відповідному порядку, а також входять до трійки лідерів у рейтингу ТОП-10 надійних банків для юридичних осіб [9]. Аналітичні дані підтверджують лідерство цих банків. Станом на 16 лютого 2024 року, чисті активи ПриватБанку становили 685 062,9 млн грн, Ощадбанку – 343 457,9 млн грн, а Укрексімбанку – 142 454,5 млн грн [10].

Розглянемо, як саме ці державні банки сприяли зміцненню фінансової безпеки України в умовах воєнного стану. ПриватБанк, наприклад, зберіг усі попередньо впроваджені пільги для корпоративних та приватних клієнтів. Серед цих пільг – автоматичне продовження платіжних карток, відстрочка погашення кредитів для фізичних та юридичних осіб без прострочених платежів, а також відсутність комісії за зняття готівки з приватних кредитних карток. ПриватБанк залишається безумовним лідером у пільговому кредитуванні аграрних виробників [11].

Ощадбанк активно працює над зменшенням негативного впливу військових дій на своїх клієнтів. Серед заходів, які він впровадив, – відстрочка погашення за всіма кредитними продуктами для фізичних осіб і бізнесу, автоматичне продовження строку дії банківських карток, а також скасування комісій. Ощадбанк відновив карткове кредитування для клієнтів, які отримують зарплату або пенсію через банк, з можливістю встановлення кредитного ліміту до 15 000 грн на термін до 60 місяців.

Кредитна політика Ощадбанку оновлена відповідно до реалій воєнного часу та змін, запроваджених НБУ. Ключовими умовами кредитування залишаються підтримка державної ділової активності та наявність сільськогосподарських земель для проведення посівних робіт. Для забезпечення вигідного фінансування аграріїв Ощадбанк розширив співпрацю з великими дилерами сільськогосподарської техніки. Завдяки цій співпраці аграрії можуть отримати кредити на придбання техніки у рамках національної програми «Доступні

кредити 5–7–9%». Крім того, графік погашення кредитів адаптовано до сезонності сільськогосподарського бізнесу [11; 12].

Укрексімбанк також продовжив термін дії карток, які мали закінчитися під час війни. Для забезпечення своєчасного проведення весняно-польових робіт банк, подібно до інших державних банків, надає кредити аграріям за розширеною програмою «Доступні кредити 5–7–9%». Укрексімбанк, враховуючи умови воєнного стану, продовжує пошук шляхів для зниження рівня непрацюючих кредитів та монетизації активів, що не працюють [11].

Аналізуючи наведені факти, можна зробити висновок, що поточна стратегія залучення державних банків до підтримки фінансової безпеки під час війни та її відновлення у повоєнний період передбачає активну участь банківських установ у забезпеченні доступності послуг для споживачів, зокрема в рамках соціального захисту населення. Стратегічні цілі спрямовані на створення умов для гарантування як фізичної, так і інформаційно-технологічної безпеки. Особлива увага приділяється стабілізації виконання фінансових зобов'язань банків та безперебійній реалізації поставлених завдань.

Ключовим аспектом стратегічної організації роботи державних банків також є розвиток професійних навичок оперативного та ефективного ухвалення важливих рішень. Особливу вагу має здатність банків швидко відновлювати свою діяльність, незважаючи на зовнішні несприятливі чинники, що є надзвичайно важливим в умовах війни.

Стійке функціонування державних банків набуває вирішального значення для економічної безпеки держави як під час воєнних дій, так і у післявоєнний період. За умов якісно організованої роботи, державні банки можуть стати надійною основою для фінансової політики країни, відкриваючи нові горизонти для майбутніх досліджень. Це дає підстави вважати, що жодні перешкоди не зможуть завадити країні досягти економічного успіху.

Висновки. Отже, стратегічні цілі діяльності банків України в умовах воєнного стану набули особливої значущості для забезпечення фінансової безпеки держави. Державні банки відіграють ключову роль у підтримці економічної стабільності та захисті прав громадян, забезпечуючи безперервність банківських послуг, кредитування стратегічно важливих секторів економіки та соціальну підтримку населення. Окрім цього, банківські установи активно працюють над впровадженням нових стандартів безпеки, включаючи фізичну безпеку працівників та клієнтів, а також захист інформаційних і технологічних систем.

Стійкість банківської системи під час війни залежить від здатності банків оперативно реагувати на виклики, адаптувати свою діяльність до нових реалій та підтримувати фінансову інфраструктуру країни. Успішна реалізація стратегічних цілей банків не тільки сприяє короткостроковій стабілізації, але й створює основу для майбутнього економічного відновлення в повоєнний період.

Бібліографічний список:

1. Еркес О., Калита О., Сундук Т. Банківська система України в умовах війни. *Scientia Fructuosa*. 2022. № 144(4). С. 122–133.
2. Котік Б.С., Смолінська С.Д. Функціонування банківського сектору України в період воєнного стану. *Молодий вчений*. 2023. № 10 (122). С. 213–217. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-10-122-42>
3. Прокопенко Н.С., Мирончук В.М., Шепель І.В. Принципи функціонування банківської системи України в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 41. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1556/1497> (дата звернення: 25. 09.2024).
4. Тимошик Н., Крилова О., Мирошніченко Ю., Кириченко К., Мирончук В. Дилеми та шляхи вирішення функціонування банківської системи України в умовах воєнного стану. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. № 5(46). С. 40–53. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.5.46.2022.3905> (дата звернення: 25.09.2024)
5. Халімон Т.М. Принципи (засади) організації та здійснення банківської діяльності. *Прикарпатський юридичний вісник*. 2018. Вип. 4(25). Т. 3. С. 231–239
6. Основні (стратегічні) напрями діяльності банків державного сектору на період дії воєнного стану та післявоєнного відновлення економіки. Міністерство фінансів України. Київ, 2022. 126 с.
7. Засади стратегічного реформування державного банківського сектору (стратегічні принципи). Міністерство фінансів України. Київ, 2020. 61 с.
8. Банки державного сектору. Міністерство фінансів України: Офіційний веб-портал Міністерства фінансів України. URL: <https://mof.gov.ua/uk/banki-derzhavnogo-sektoru> (дата звернення: 24.09.2024).
9. Рейтинг надійних банків України 2024 (травень). Forinsurer: Офіційний портал. URL: <https://forinsurer.com/rating-banks> (дата звернення: 28.09.2024).
10. Рейтинг життєздатності банків – 2024. Перевірка на витривалість. Спецпроект MIND. MIND – Новини України та світу. URL: <https://mind.ua/publications/20269589-rejting-zhittezdatsnosti-bankiv-2024-perevirka-na-vitrivalist> (дата звернення: 28.09.2024).
11. Державні банки України в умовах війни: від підтримки клієнтів до фінансування відновлення країни. Національний інститут стратегічних досліджень: Офіційний портал. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/derzhavni-banki-ukrayiny-v-umovakh-viyny-vid-pidtrymky-kliientiv-do> (дата звернення: 29.09.2024).
12. Мої кредити 5-7-9%. Ощадбанк: Офіційний сайт. URL: <https://www.oschadbank.ua/credit/579> (дата звернення: 29.09.2024).

References:

1. Erkes O., Kalyta O., Sunduk T. (2022) Bankivs'ka systema Ukrainy v umovakh viyny [The banking system of Ukraine in the conditions of war]. *Scientia Fructuosa (Visnyk Kyivsk'oho natsional'noho torhovel'no-ekonomichnoho universytetu)* – *Scientia Fructuosa (Bulletin of Kyiv National University of Trade and Economics)*, no. 144(4), pp. 122–133.
2. Kotik B. S., Smolins'ka S. D. (2023) Funktsionuvannya bankivs'koho sektoru Ukrainy v period voyennoho stanu [The functioning of the banking sector of Ukraine during the period of martial law]. *Molodyy vchenyy – Young Scientist*, no. 10(122), pp. 213–217. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-10-122-42>
3. Prokopenko N. S., Myronchuk V. M., Shepel' I. V. (2022) Pryntsypy funktsionuvannya bankivs'koyi systemy Ukrainy v umovakh viyny [The principles of functioning of the banking system of Ukraine in the conditions of war]. *Ekonomika ta suspil'stvo – Economy and society*, is. 41. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1556/1497> (accessed September 25, 2024).
4. Tymoshyk N., Krylova O., Myroshnychenko Yu., Kyrychenko K., Myronchuk V. (2022) Dylemy ta shlyakhy vyrishennya funktsionuvannya bankivs'koyi systemy Ukrainy v umovakh voyennoho stanu [Dilemmas and ways to solve the functioning of the banking system of Ukraine in the conditions of martial law]. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, no. 5(46), pp. 40–53. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.5.46.2022.3905> (accessed September 25, 2024).
5. Khalimon T. M. (2018) Pryntsypy (zasady) orhanizatsiyi ta zdiysnennya bankivs'koyi diyal'nosti [Principles (fundamentals) of the organization and implementation of banking activities]. *Prykarpat s'kyu yurydychnyy visnyk – Carpathian Legal Gazette*. is. 4(25), vol. 3, pp. 231–239
6. Osnovni (stratychichni) napryamy diyal'nosti bankiv derzhavnoho sektoru na period diy voyennoho stanu ta pislyavoyennoho vidnovlennya ekonomiky [The main (strategic) areas of activity of public sector banks during the period of martial law and post-war economic recovery]. (2022) Ministry of Finance of Ukraine. Kyiv, 126 p.
7. Zasady stratychichnoho reformuvannya derzhavnoho bankivs'koho sektoru (stratychichni pryntsypy) [Principles of strategic reform of the state banking sector (strategic principles)]. (2020) Ministry of Finance of Ukraine. Kyiv, 61 p.
8. Banky derzhavnoho sektoru [Public sector banks]. Ministry of Finance of Ukraine: Official web portal of the Ministry of Finance of Ukraine. Available at: <https://mof.gov.ua/uk/banki-derzhavnogo-sektoru> (accessed September 25, 2024).
9. Reytynh nadiynykh bankiv Ukrainy 2024 (traven') [Rating of reliable banks of Ukraine 2024 (May)]. Forinsurer: The official portal. Available at: <https://forinsurer.com/rating-banks> (accessed September 28, 2024).
10. Reytynh zhyttezdatnosti bankiv – 2024. Perevirka na vytryvalist' [Viability rating of banks – 2024. Endurance test]. Spetsproyekt MIND. MIND – Novyny Ukrainy ta svitu: Ofitsiynyy portal. Available at: <https://mind.ua/publications/20269589-rejting-zhittezdatsnosti-bankiv-2024-perevirka-na-vitrivalist> (accessed September 28, 2024).
11. Derzhavni banky Ukrainy v umovakh viyny: vid pidtrymky kliientiv do finansuvannya vidnovlennya krayiny [State banks of Ukraine in war conditions: from customer support to financing the country's reconstruction]. Natsional'nyy instytut stratychichnykh doslidzhen': Ofitsiynyy portal. Available at: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/derzhavni-banki-ukrayiny-v-umovakh-viyny-vid-pidtrymky-kliientiv-do> (accessed September 29, 2024).
12. Moyi kredyty 5-7-9%. Oshchadbank: Ofitsiynyy sayt. Available at: <https://www.oschadbank.ua/credit/579> (accessed September 29, 2024).

Стаття надійшла до редакції 28.10.2024

UDC 339.5

JEL H11, H30

DOI: 10.32782/2786-8273/2024-7-14

Valeriia ProkopenkoDoctor of Economics, Professor,
State Tax UniversityORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4030-3255>**Прокопенко В.Ю.**

Державний податковий університет

Olena MelnykCandidate of Economic Sciences, Associate Professor,
State Tax UniversityORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8704-3326>**Мельник О.В.**

Державний податковий університет

Hanna Doroshenko

Doctor of Economics, Professor,

V.N. Karazin Kharkiv National University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5535-8494>**Дорошенко Г.О.**

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Mariia Chuzhdanova

Senior Lecturer,

V. N. Karazin Kharkiv National University

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-3921-8316>**Чужданова М.В.**

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

MODERNIZATION OF THE STATE CUSTOMS SERVICE OF UKRAINE'S OPERATIONS IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION: CHALLENGES AND PROSPECTS

МОДЕРНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНОЇ МИТНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Abstract. The article examines the modernization process of the State Customs Service of Ukraine in the context of European integration. The authors analyze the current challenges faced by Ukrainian customs, particularly those arising from the full-scale invasion by the Russian Federation. Key aspects of the European Union's customs system are discussed, including the EU Customs Code, Customs Risk Management System, Authorized Economic Operator program, and the New Computerized Transit System. Based on the EU's experience, the authors outline prospects and provide recommendations for improving Ukraine's customs system, taking into account its unique challenges and aspirations for European integration. The study emphasizes the importance of modernizing the customs service to accelerate Ukraine's integration into the EU.

Keywords: authorised economic operator; State Customs Service of Ukraine, European integration, customs reform, EU customs code, customs risk management, new computerized transit system, customs modernization.

Анотація. У статті досліджено процес модернізації Державної митної служби України в контексті європейської інтеграції. Проаналізовано основні виклики, що постали перед українською митницею внаслідок повномасштабного вторгнення РФ, зокрема необхідність забезпечення швидкого пропуску гуманітарної допомоги при збереженні належного контролю, переорієнтацію торговельних потоків на наземні шляхи сполучення з ЄС через блокаду чорноморських портів та адаптацію до сучасних умов міжнародної торгівлі. Проаналізовано ключові аспекти митної системи Європейського Союзу, зокрема, Митний кодекс ЄС, Систему управління митними ризиками, програму авторизованого економічного оператора (АЕО) та Нову комп'ютеризовану транзитну систему (NCTS). Особливу увагу приділено впровадженню NCTS в Україні, що дозволяє обмінюватися електронними повідомленнями між трейдерами та митними органами, а також між самими митними органами в країнах-членах ЄС та інших країнах-учасницях Конвенції про процедуру спільного транзиту. Досліджено програму АЕО як ключовий компонент Системи управління митними ризиками ЄС, що передбачає надання спрощень та привілеїв у митних процедурах для суб'єктів господарювання, які

відповідають встановленим критеріям надійності. Розглянуто систему Import Control System 2 (ICS2) як приклад передового досвіду ЄС у модернізації митних процесів, що забезпечує комплексний аналіз ризиків та безпеки до прибуття товарів на митну територію. На основі досвіду ЄС окреслено стратегічні перспективи та сформовано рекомендації щодо вдосконалення митної системи України з урахуванням поточних безпекових викликів та євроінтеграційних прагнень. Обґрунтовано стратегічну важливість модернізації митної служби як для прискорення інтеграції України до ЄС, так і для реалізації потенціалу країни як майбутнього східного митного хабу Європейського Союзу. Зроблено висновок, що модернізація митної служби України відповідно до стандартів ЄС є стратегічним імперативом, що потребує збалансованого підходу між посиленням безпекових протоколів та сприянням законній торгівлі для підтримки економічного відновлення та зростання. Обґрунтовано необхідність подальших досліджень для розробки конкретних стратегій подолання ідентифікованих викликів та максимізації потенційних переваг модернізації української митної системи в контексті європейської інтеграції.

Ключові слова: авторизований економічний оператор, Державна митна служба України, європейська інтеграція, митна реформа, митний кодекс ЄС, модернізація митної служби, нова комп'ютеризована транзитна система, управління митними ризиками.

Statement of the problem. The modernization of the State Customs Service of Ukraine's operations is a critically important task in the context of the country's European integration and economic development. This issue gains particular relevance in light of Ukraine's candidate status for European Union membership granted in 2022 and the necessity to adapt the customs system to EU standards. However, the modernization process is complicated by a number of factors. The full-scale invasion of Ukraine by Russian Federation, which began in February 2022, has created unprecedented challenges for the functioning of the customs service, including disruption of customs operations in combat zones and occupied territories, the need to ensure rapid passage of humanitarian aid while maintaining proper control, and changes in trade flows due to the blockade of Black Sea ports. Economic instability caused by the war affects the volume of international trade and customs revenues. There is a need to balance between strengthening security measures and facilitating trade to support the country's economic recovery. Technological challenges are associated with the implementation of new information systems compatible with EU standards, such as the New Computerized Transit System (NCTS). There is a need to develop effective risk management systems and analytical capabilities to counter customs violations in wartime conditions. The customs service must adapt to the rapid growth of e-commerce and related customs procedures. Resource constraints for large-scale modernization in wartime conditions further complicate the process. Addressing these complex issues requires developing a strategic approach to modernizing the State Customs Service of Ukraine that would take into account both the country's urgent needs in wartime and the long-term goals of European integration. Studying the challenges faced by the customs service in the modernization process and identifying prospects for overcoming these challenges is crucial for Ukraine's successful integration into the EU customs system and strengthening its position as the future eastern customs hub of the European Union.

Analysis of recent research and publications. The modernization of Ukraine's customs system in the context of European integration is a focal point of research for many Ukrainian scholars. M. Adamiv, K. Blishchuk, S. Kapitanets, A. Todoshchuk, V. Zaiats and other scientists have made significant contributions to the study of this topic. Numerous studies examine various aspects of customs reform, including the application of scientific approaches to restructuring the customs system, the importance of digitalization in customs processes, and the alignment of Ukrainian customs procedures with

EU standards. Particular attention has been paid to the implementation of the NCTS, a key component of EU customs procedures. Considering the relevance of the topic of modernizing the State Customs Service of Ukraine's operations in the context of European integration, it would be beneficial to further investigate the challenges faced by the customs service in the modernization process and to explore the prospects for overcoming these challenges for successful European integration in the customs sphere.

The purpose of the article. The aim of this article is to examine the process of modernizing the activities of the State Customs Service of Ukraine in the context of European integration, identify the main challenges of this process, and outline the prospects for its implementation.

Presentation of the main research material. The State Customs Service of Ukraine faces a complex array of challenges and threats in the current geopolitical and economic landscape. The full-scale Russian invasion that began in February 2022 has dramatically altered the operational environment of Ukraine's customs system, introducing unprecedented difficulties and exacerbating existing issues. The war has not only disrupted customs operations in conflict zones and occupied territories but has also necessitated a fundamental shift in how customs services are delivered across the country. This security crisis has far-reaching implications for border control, trade flows, and the overall functioning of customs checkpoints. Large-scale population displacement has created new challenges for customs authorities, who must now balance facilitating the swift movement of humanitarian aid with maintaining necessary controls to prevent exploitation of these channels for illegal activities. This delicate balance requires new approaches and increased flexibility in customs procedures. The economic instability resulting from the conflict presents another significant challenge. Infrastructure destruction, production declines, and increased unemployment have severely impacted customs revenue and operations. The customs service must adapt to these economic realities while still fulfilling its crucial role in facilitating trade and protecting the country's economic interests. The war has also led to an intensive reallocation of resources, with significant human and financial resources being diverted to military needs. This reallocation potentially affects other critical areas such as customs infrastructure development, personnel training, and technological upgrades. The customs service must find ways to maintain its effectiveness and pursue modernization efforts despite these resource constraints. Information warfare and disinformation have emerged as modern threats to customs operations. The potential for false

information to manipulate public opinion can indirectly affect customs procedures, trade flows, and international cooperation. Customs authorities must develop strategies to counter misinformation and maintain public trust in their operations. The rapid growth of e-commerce presents a unique set of challenges for customs authorities. Ensuring tax and customs compliance for goods purchased online, while also verifying their safety and legitimacy, requires new approaches and technologies. The sheer volume of small parcels entering the country demands innovative solutions to maintain effective control without creating bottlenecks in the supply chain. Perhaps the most overarching challenge is striking the right balance between security measures and trade facilitation. In the context of both Russian Federation's ongoing full-scale invasion of Ukraine and European integration aspirations, customs authorities must implement stringent security protocols while simultaneously facilitating legitimate trade to support economic recovery and growth. This equilibrium, made even more crucial by the devastating impacts of war, requires sophisticated risk management systems, international cooperation, and continuous adaptation to evolving threats and trade patterns. The customs service must remain vigilant against potential security risks while also supporting Ukraine's resilience and economic survival in the face of aggression. Addressing these multifaceted challenges requires a comprehensive approach to modernizing the activities of the State Customs Service of Ukraine. This modernization process must not only tackle the immediate crises caused by Russian Federation's full-scale invasion but also align with long-term strategic objectives, particularly those related to European integration. "In the first days of 2024, the Ukrainian authorities unveiled a vision for the future of the country's State Customs Service as an emerging eastern customs border for the entire European Union. This ambitious goal aims to build on Ukraine's traditional status as a gateway nation between the EU, Asia, and the Middle East. It will form an important element within Ukraine's broader EU integration, and will play a key role in the ongoing reform of the country's customs authorities". This ambitious strategy, as emphasized by V. Suvorov, Deputy Chief of Ukraine's State Customs Service, in the article "Ukraine Seeks Future Role as EU's Eastern Customs Hub", demonstrates Ukraine's determination to play a crucial role in enhancing trade and security along the EU's eastern borders [10]. The modernization of Ukraine's customs service activities in this complex environment is not just a matter of operational efficiency; it represents a critical component of the country's national security, economic recovery, and European future. By focusing on both the challenges and prospects of this modernization process, Ukraine can develop a customs service that is resilient in the face of war, adaptive to evolving trade dynamics, and fully prepared for integration with European Union standards and practices.

The multifaceted challenges facing Ukraine's customs service necessitate a recalibration of its functional priorities to address both immediate crises and long-term strategic objectives. In this context, the State Customs Service of Ukraine has undergone a significant shift in its operational focus since the onset of Russian Federation's full-scale invasion in February 2022. Initially, the primary objectives were to maintain control over customs operations amidst the

largest invasion in Europe since World War II and ensure the physical safety of personnel. This involved the evacuation of staff from frontline areas and occupied regions, while simultaneously redeploying personnel to western and southern Ukraine to meet increasing demand. The customs service has demonstrated remarkable resilience, continuing to operate with minimal disruptions in areas unaffected by active hostilities. However, the blockade of Ukraine's Black Sea ports by Russian Federation has necessitated a strategic pivot towards facilitating increased cargo transportation to the EU via road and rail networks. Concurrently, the customs service has had to adapt its priorities to align with European integration aspirations. This alignment process involves harmonizing Ukrainian customs legislation and procedures with the EU Customs Code, a task that has gained urgency in light of Ukraine's candidate status for EU membership, granted in the summer of 2022. Key priorities in this realm include the implementation of IT systems compatible with EU standards, such as the New Computerized Transit System (NCTS). Key priorities in this realm include the implementation of IT systems compatible with EU standards, such as the NCTS. This IT system allows for the exchange of electronic messages between traders and customs, as well as between customs authorities themselves. NCTS is currently used in twenty-seven EU member states and countries that are parties to the Convention on a Common Transit Procedure, including four European Free Trade Association countries, North Macedonia, Serbia, the United Kingdom, Turkey, and Ukraine. The system functions identically in all thirty-six countries, enabling participants in customs procedures to monitor all information about the movement of goods between these countries. The continued use of this IT system involves its further synchronous development in all the listed countries. Recently, all participating countries have transitioned to NCTS Phase 5, which represents a significant step forward in the system's evolution and capabilities. This upgrade aims to further enhance the efficiency and security of transit procedures across the participating nations. The system ensures uninterrupted communication between customs offices through a central domain in Brussels. Participants in customs procedures can track all information about the movement of goods between the aforementioned countries. The list of data for information exchange is publicly available on the European Commission's CIRCABC platform. The structure of customs data in the EU has been aligned with the data structure of the World Customs Organization. With the international application of NCTS in Ukraine the exchange of electronic messages about the transit of goods with EU member states and countries participating in the Convention on the Common Transit Procedure began. This implementation allows for the use of a single transit declaration and a single guarantee for the movement of goods between the aforementioned countries, obtaining information about the transit of goods to Ukraine from these countries, applying special transit simplifications, and introducing uniform conditions for financial guarantors [12].

The introduction of the Authorized Economic Operator (AEO) program represents another critical priority, aimed at facilitating trade while enhancing security in supply chains. The AEO program is a crucial component of the EU's Customs Risk Management Framework (CRMF), serving as one of its five main pillars alongside the identification

and control of high-risk goods flows using Common Risk Criteria (CRC), the determination of Priority Control Areas (PCAs), systematic risk information exchange through the Customs Risk Management System (CRMS), and security risk analysis based on advance electronic cargo information. AEO status is granted to companies that meet strict criteria regarding compliance with customs legislation, financial solvency, record-keeping systems, and security standards. In return, these trusted traders benefit from certain simplifications and privileges in customs procedures. This approach exemplifies the EU's balanced strategy towards security and trade facilitation, a model that holds significant relevance for Ukraine's customs modernization efforts. The European Commission is actively working to further develop partnerships between customs and reliable traders. This initiative aligns with the EU's priority areas for developing its risk management system. For Ukraine, the implementation of the AEO program represents a significant step in harmonizing its customs system with EU standards. This program simplifies customs procedures for reliable Ukrainian companies, facilitating their participation in international trade and strengthening supply chain security. However, the ongoing implementation process still faces several challenges, including the need to further align Ukrainian legislation with EU norms, continue developing necessary IT systems, train customs employees and businesses in new procedures, and overcome resource limitations exacerbated by the current situation in the country. Despite these obstacles, the AEO program is contributing to boosting the competitiveness of Ukrainian enterprises in the international market and promoting Ukraine's integration into global supply chains. As the program matures, its impact is expected to grow. The EU's experience in creating such a comprehensive and balanced legal framework through the Union Customs Code continues to provide valuable insights for Ukraine. As the country progresses in its customs modernization efforts and refines its AEO program, careful study and creative application of these EU practices, adapted to national specifics, remain crucial.

Furthermore, the development of risk management systems and analytical capabilities is a key priority for the EU customs service. This initiative aims to enhance effectiveness in combating fraud, terrorism, and organized crime. The legal foundations and key elements of the customs risk management system in the European Union form a comprehensive approach to improving mechanisms for countering customs violations. The EU Customs Code establishes basic principles for risk analysis and empowers the European Commission to adopt implementing acts for the uniform application of customs control. Based on this, the Common Customs Risk Management System (CRMS) has been implemented, ensuring rapid information exchange between customs authorities of EU member states. An important tool is the Risk Information Form (RIF), which allows for the prompt dissemination of data on new threats. Common Risk Criteria (CRC) and Common Financial Risk Criteria (FRC) are applied for the unified detection of potentially dangerous cargo and financial risks. The EU customs service is also actively developing analytical capabilities, creating powerful centers at the EU level to process large volumes of data and detect complex fraud schemes. Advanced data analysis technologies are being implemented, including machine learning and

artificial intelligence methods. An important aspect is the strengthening of inter-agency cooperation, which involves establishing close interaction with law enforcement agencies and border services. Joint operational groups are being created to combat cross-border crime. Special attention is paid to managing compliance with preferential trade agreements. For this purpose, specialized analytical tools and mechanisms for operational information exchange with customs authorities of partner countries are being developed. The development of international cooperation is also an integral part of the risk management system. The EU actively participates in global customs security initiatives and concludes agreements on mutual administrative assistance in customs matters with key trading partners. This comprehensive system allows the EU customs service to effectively counter modern threats while facilitating legitimate trade and economic development.

The European Union's experience in modernizing customs processes offers valuable lessons for Ukraine as it seeks to align its customs operations with EU standards and practices. Building on established legal frameworks and key elements of its risk management system, the EU continues to innovate to improve customs control efficiency. One of the critical components of this modernization is the implementation of advanced information technologies. A prime example is the Import Control System 2 (ICS2), an expansive system for pre-arrival cargo information, designed to enhance risk assessment before goods enter the EU. ICS2 is central to the EU's new pre-arrival security and safety program, complementing and expanding the capabilities of the existing customs risk management system. ICS2 significantly improves the EU's risk management by enabling the collection and analysis of detailed information about all goods entering the Union before their arrival. This proactive approach allows customs authorities to identify potential threats early and intervene at the most appropriate point in the supply chain, greatly enhancing the effectiveness of risk management. Importantly, the EU maintains a balance between security needs and trade facilitation. ICS2 is designed to simplify cross-border clearance for legitimate trade and improve information sharing between economic operators and EU customs authorities. This system complements existing mechanisms like the AEO program, creating a comprehensive framework for managing risks without placing undue burdens on legitimate businesses. The phased implementation of ICS2 highlights another critical aspect of the EU's approach: gradual and adaptive deployment. This ensures continuous improvement in risk management while giving economic operators sufficient time to adapt to new requirements, facilitating a smooth transition to more advanced control methods. By leveraging cutting-edge technology and data analysis within an established legal framework, the EU sets a new standard in customs risk management. This approach not only enhances the EU's ability to manage risks but also serves as a model for countries like Ukraine, which are modernizing their customs systems to align with international best practices [6; 7].

Furthermore, the EU's approach to customs modernization emphasizes the need for continuous adaptation to evolving threats and trade patterns. This is evident in the EU's efforts to address the challenges posed by e-commerce, including the implementation of new VAT rules for e-commerce and the development of systems

to ensure effective customs control over these imports. The EU's experience in this area offers valuable insights for Ukraine as it grapples with similar challenges in the rapidly evolving digital trade landscape.

Lastly, the EU's focus on enhancing cooperation between customs and other border management authorities provides a model for a more integrated approach to border security and trade facilitation. The development of interoperability between customs information systems and other systems designed to protect the EU's external borders and enhance internal security demonstrates the potential for synergies in border management that could be applicable to the Ukrainian context.

The modernization of Ukraine's customs service plays a pivotal role in enhancing the country's economic security and accelerating its European integration process. By aligning with EU standards and best practices, Ukraine's customs reforms are set to yield significant economic benefits while simultaneously strengthening its position as a key Eastern European trade hub. The implementation of advanced risk management systems, such as those modeled after the EU's Import Control System 2 (ICS2), promises to enhance Ukraine's ability to detect and prevent customs fraud, thereby safeguarding state revenues and protecting legitimate businesses. This increased efficiency and transparency in customs operations is likely to boost investor confidence, potentially leading to increased foreign direct investment. Moreover, the adoption of EU-compatible IT systems, particularly the NCTS, facilitates smoother cross-border trade with EU member states, reducing logistical bottlenecks and associated costs. The introduction of the AEO program not only aligns Ukraine with EU practices but also enhances the competitiveness of Ukrainian businesses in international markets by offering simplified customs procedures to trusted traders. These modernization efforts are expected to significantly reduce corruption at customs checkpoints, a long-standing concern that has hindered Ukraine's economic growth and European aspirations. By digitalizing customs processes and minimizing human intervention, Ukraine can create a more predictable and fair trading environment, crucial for its integration into EU supply chains. Furthermore, the enhanced capacity to control the movement of goods across borders strengthens Ukraine's ability to protect its market from substandard or dangerous products, thereby contributing to public safety and consumer protection – key aspects of EU regulatory compliance. As Ukraine continues to harmonize its customs procedures with those of the EU, it not only prepares for eventual EU membership but also positions itself as a reliable partner in the EU's eastern neighborhood, potentially attracting more trade and investment. This modernization process, while challenging, especially in the context of ongoing conflict, represents a critical step in Ukraine's journey towards economic resilience, enhanced national security, and deeper European integration.

Conclusions. The modernization of the State Customs Service of Ukraine's operations emerges as a critical imperative in the context of the country's European integration aspirations and economic development trajectory. This study has illuminated several key dimensions of this complex process, underscoring both the challenges and opportunities that lie ahead. The full-scale invasion by the Russian Federation has precipitated unprecedented challenges for the functioning of the customs service, disrupting operations

in combat zones and occupied territories, and necessitating a fundamental recalibration of customs procedures to accommodate the rapid passage of humanitarian aid while maintaining rigorous control measures. This security crisis has far-reaching implications for trade flows, and the overall functioning of customs checkpoints, demanding innovative approaches and increased flexibility in customs operations. The economic instability engendered by the ongoing conflict has profoundly impacted international trade volumes and customs revenues, compelling the customs service to adapt to these new economic realities while fulfilling its crucial role in facilitating trade and safeguarding the country's economic interests. This adaptation process is further complicated by the intensive reallocation of resources to military needs, potentially affecting critical areas such as customs infrastructure development, personnel training, and technological upgrades. In this challenging context, the implementation of new information systems compatible with EU standards, particularly the NCTS, emerges as a cornerstone of the modernization effort. This system not only aligns Ukraine's customs procedures with EU norms but also enhances efficiency and transparency in cross-border trade operations. The introduction of the AEO program represents another pivotal priority, aimed at facilitating trade while enhancing security in supply chains. This program, modeled after EU best practices, offers simplified customs procedures to trusted traders, thereby boosting the competitiveness of Ukrainian businesses in international markets and strengthening supply chain security. The development of sophisticated risk management systems and analytical capabilities stands out as a critical component of the modernization process, essential for enhancing the effectiveness of efforts to combat fraud, terrorism, and organized crime in the customs sphere. The European Union's experience in modernizing customs processes, particularly the implementation of advanced systems like the ICS2, provides invaluable insights for Ukraine. The EU's approach, characterized by a balance between security enhancement and trade facilitation, offers a model for Ukraine to emulate as it seeks to modernize its own customs operations. This includes the development of comprehensive pre-arrival security and safety programs, the implementation of advanced data analysis technologies, and the strengthening of inter-agency cooperation to combat cross-border crime effectively.

The modernization of Ukraine's customs service plays a pivotal role in enhancing the country's economic security and accelerating its European integration process. By aligning with EU standards and best practices, Ukraine's customs reforms are poised to yield significant economic benefits while simultaneously strengthening its position as a key Eastern European trade hub. The enhanced capacity to control the movement of goods across borders not only strengthens Ukraine's ability to protect its market from substandard or dangerous products but also contributes to public safety and consumer protection – key aspects of EU regulatory compliance. As Ukraine continues to harmonize its customs procedures with those of the EU, it not only prepares for eventual EU membership but also positions itself as a reliable partner in the EU's eastern neighborhood, potentially attracting more trade and investment. The digitalization of customs processes and the minimization of human intervention in routine operations promise to create a more predictable and fair

trading environment, crucial for Ukraine's integration into EU supply chains and for combating corruption at customs checkpoints – a long-standing concern that has hindered Ukraine's economic growth and European aspirations. The modernization process, while challenging, especially in the context of ongoing conflict, represents a critical step in Ukraine's journey towards economic resilience, enhanced national security, and deeper European integration. It requires a delicate balance between implementing stringent security protocols and facilitating legitimate trade to support economic recovery and growth. This equilibrium, made even more crucial by the devastating impacts of war, necessitates sophisticated risk management systems, international cooperation, and continuous adaptation to evolving threats and trade patterns.

In conclusion, the modernization of Ukraine's customs service in alignment with EU standards is not merely a technical or administrative process but a strategic imperative that underpins the country's broader economic and geopolitical objectives. It represents a multifaceted challenge that demands sustained commitment, resource allocation, and innovative thinking. As Ukraine navigates this complex landscape, further research should focus on developing concrete strategies to overcome the identified challenges and maximize the potential benefits of modernizing Ukraine's customs system. This ongoing effort will be crucial in solidifying Ukraine's position as a future eastern customs hub for the EU, enhancing its economic security, and accelerating its path towards full European integration.

References:

1. Customs risk management. Taxation and Customs Union. Available at: https://taxation-customs.ec.europa.eu/customs-4/customs-risk-management_en
2. EU customs data model (EUCDM). Taxation and Customs Union. Available at: https://taxation-customs.ec.europa.eu/customs-4/union-customs-code/eu-customs-data-model-eucdm_en
3. EUCDM 7d. EU Customs Data Model (EUCDM). Available at: <https://eucdm.softdev.eu.com/>
4. EUR-Lex – 02013R0952-20221212 – EN – EUR-Lex. EUR-Lex – Access to European Union law – choose your language. Available at: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:02013R0952-20221212>
5. Fedotov O., Nazarko A. (2023) Ukrainian customs is under fire. functioning of the territorial bodies of the state customs service during the russian invasion. World Customs Journal, no. 17(1). DOI: <https://doi.org/10.55596/001c.73208>
6. Import control system 2 – release 3. Taxation and Customs Union. Available at: https://taxation-customs.ec.europa.eu/customs-4/customs-security/import-control-system-2-ics2-0/import-control-system-2-release-3_en
7. Import control system 2 (ICS2). (b. d.). Taxation and Customs Union. Available at: https://taxation-customs.ec.europa.eu/customs-4/customs-security/import-control-system-2-ics2-0_en
8. New Customs mission in the EU. What challenges Ukraine is facing? EU4PFM. Available at: <https://eu4pfm.com.ua/interviews/new-customs-mission-in-the-eu-what-challenges-ukraine-is-facing/>
9. Performance audit: Special Report 04/2021: customs controls: insufficient harmonisation hampers EU financial interests. European Court of Auditors, 2021. 47 p. Available at: https://www.eca.europa.eu/Lists/ECADocuments/SR21_04/SR_Customs_controls_EN.pdf
10. Suvorov V. (2024) Ukraine seeks future role as EUs eastern customs hub. Atlantic Council. Available at: <https://www.atlanticcouncil.org/blogs/ukrainealert/ukraine-seeks-future-role-as-eus-eastern-customs-hub/>
11. Blishchuk K. (2023) European Vectors of Customs Policy Improvement in Ukraine. Economy and Society, no. (48). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-30>
12. Melnyk O. (2024) New Computerized Transit System: Essence and Prospects. Economy and Society, no. (59). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-38>
13. Melnyk O., Adamiv M. and Todoshchuk A. (2018) Conceptual principles of reforming the customs system of Ukraine in terms of european integration. Ekonomika ta derzhava. no. (11). pp. 39–44. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2018.11.39>
14. Pro pryiniattia za osnovu proiektu Zakonu Ukrainy pro vnesennia zmin do Mytnoho kodeksu Ukrainy shchodo implementatsii deiakyykh polozhen Mytnoho kodeksu Yevropeiskoho Soiuzu, Postanova Verkhovnoi Rady Ukrainy No. 3665-IX (2024) (Ukraine). Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3665-20#Text>
15. Pro skhvalennia kontseptualnykh napriamiv reformuvannia systemy orhaniv, shcho realizuiut derzhavnu podatkovu ta mytnu polityku, Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy No. 1101-r (2018b) (Ukraine). Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1101-2018-r#Text>
16. Rehlement Yevropeiskoho Parlamentu i Rady (IeS) № 952/2013 vid 9 zhovtnia 2013 roku pro vstanovlennia Mytnoho kodeksu Soiuzu: Rehlement Yevrop. Soiuzu vid 09.10.2013 r. No. 952/2013 : stanom na 25 lyp. 2019 r. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_009-13#Text

Стаття надійшла до редакції 11.10.2024

УДК 339.9

JEL F01, O57, F63

DOI: 10.32782/2786-8273/2024-7-15

Радзівська С.О.

доцент,

Національний авіаційний університет

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3680-7952>

Svitlana Radziyevska

National Aviation University

КРАЇНИ-ЛІДЕРИ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ

LEADING COUNTRIES IN THE CONDITIONS OF GLOBAL ECONOMIC SYSTEM TRANSFORMATION

Анотація. У статті проаналізовано основні показники (номінальний ВВП, ВВП за ПКС, темп зростання ВВП, ВВП на душу населення) країн-лідерів глобальної економіки в умовах її трансформації. З десяти обраних держав лише три збільшили свою частку у світовому ВВП протягом 2000–2023 рр.: КНР (з 3,58% до 16,88%); Індія (з 1,38 до 3,37); Бразилія (з 1,94% до 2,06%). Якщо у 2000 р. за темпом зростання виробництва номінального ВВП перше місце посідала КНР (8,49%), друге – Канада (5.14), а третє – Бразилія (4.39), коли темп зростання світового ВВП становив 4.5%, то вже у 2023 р. за цим показником перше місце посідає Індія (7.58%); друге – КНР (5.2); на третьому – Бразилія (2.91), у той час як темп зростання світового ВВП у 2023 р. становить тільки 2.7%. За розміром ВВП на душу населення у 2023 р. лідерами є країни G-7: перше місце серед топ-10 країн займає США (82'715 дол. США); друге – Канада (53607); третє – Німеччина (53565); четверте – Велика Британія (50400); на п'ятому – Франція (46305); на шостому – Італія (39012); на сьомому – Японія (33899 дол. США). Теоретичною та методологічною основою дослідження є фундаментальні положення сучасної економічної теорії, праці провідних учених. Для досягнення визначеної мети було використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, серед яких: метод експертних оцінок, методи порівняльного, статистичного та графічного аналізу тощо. Інформаційну базу роботи становлять наукові праці вчених та офіційні публікації Міжнародного валютного фонду, Організації Об'єднаних Націй, Світового Банку.

Ключові слова: країни-лідери глобальної економіки, топ-10 держав світової економіки, «Велика сімка», номінальний ВВП, ВВП за ПКС, темп зростання ВВП, ВВП на душу населення.

Abstract. Introduction. At the end of the twentieth century many scholars analyzed the development of the world economy and concluded that the leading actors in its growth are the United States, the EU and Japan, and that the countries of the Western civilization are the center of global progress. However, the system shifts in the global economy in the beginning of the twenty-first century, the global crisis and the introduction of the latest technologies under the influence of the Fourth Industrial Revolution resulted in the contradictory course of globalization and the formation of the new centers of economic power, new leaders in the world economy system. **The goal of the paper** is to analyze the selected key indicators (nominal Gross Domestic Product, Gross Domestic Product based on purchasing power parity, GDP growth rate, GDP per capita) of the leading countries in the context of the world economy transformation. **Methods.** To achieve the goal, general scientific and special research methods have been used, including those of experts' assessments, as well as the comparative, statistical, graphic analysis, etc. The data for the analysis is taken from the official publications of the International Monetary Fund, the United Nations, the World Bank. **Results.** The research reveals that among the chosen leaders of the global economy only the following states increased their share of nominal GDP production in the world GDP during 2000–2023: 1) China (from 3.58% to 16.88%); 2) India (1.38 – 3.37); 3) Brazil (1.94 – 2.06). At the same time the following countries decreased their share of nominal GDP production in the world GDP during 2000–2023: 1) the United States (from 30.29% to 25.95%); 2) Germany (5.76 – 4.23); 3) Japan (14.68 – 4.0%); 4) the United Kingdom (4.92 – 3.17); 5) France (4.04 – 2.87); 6) Italy (3.39 – 2.14); 7) Canada (2.2 – 2.03). It is also outlined that in 2000 China ranked the first in terms of GDP growth rate (8.49%), Canada was the second (5.14), Brazil – the third (4.39) while the world GDP growth rate was 4.5%; however, in 2023 India ranks the first in this indicator (7.58%); second comes China (5.2); third – Brazil (2.91), while the growth rate of the world GDP in 2023 is only 2.7%. In terms of GDP per capita in 2023, the United States ranks the first among the top 10 countries (USD 82'715); Canada – the second (53607); Germany occupies the third place (53565); the United Kingdom – the fourth (USD 50400); France – the fifth (46305); Italy – the sixth (USD 39012); and Japan – the seventh (USD 33899). **Conclusion.** It is essential to take into account the balance of power in the global space, to analyze various combinations of relations between states and regional groups, as well as between the former and the latter together for the future sustainable development of all the countries involved.

Keywords: leading countries of the global economy, top-10 states of the world economy, Group of Seven (G-7), nominal GDP, GDP based on PPP, GDP growth rate, GDP per capita.

Постановка проблеми. Аналіз процесів розвитку світової економіки протягом ХХ ст. багатьма науковцями дозволив дійти висновку, що провідними суб'єктами її зростання є США, ЄС та Японія, а центром світового прогресу – країни Західної цивілізації. Проте прискорений розвиток Китаю та нових індустріальних країн

Сходу привів до визнання того факту, що наприкінці ХХ – на початку ХХІ ст. найпотужнішими суб'єктами світового господарства стали США, ЄС та Китай, причому останній демонструє реальні можливості стати країною номер один, тим більше, що за номінальним ВВП посідає друге місце в світі, а за ВВП за ПКС – перше.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вагомий внесок у дослідження трансформаційних процесів та суперечностей, які є характерними для сучасного етапу розвитку світового господарства зробили такі зарубіжні вчені, як: У. Бек, І. Валлерстайн, Д. Гвишиані, Дж. Гелбрейт, Е. Гідденс, М. Кастельс, Г. Колодко, Г. Кіссінджер, П. Кругман, О. Ланге, Д. Медоуз, А. Печчеї, Р. Робертсон, Д. Родрік, Дж. Сакс, Дж. Стігліц, С. Хантингтон та інші. Серед вітчизняних вчених слід назвати Л. Антонюк, О. Білоруса, І. Бураковського, В. Власова, А. Гальчинського, Б. Гаврилишина, В. Гейця, А. Гриценка, П. Єщенко, М. Зверякова, М. Згуровського, Т. Кальченка, Л. Кістерського, Л. Лук'яненка, В. Новікова, Т. Орехову, А. Румянцеву, С. Сіденко, В. Сіденка [1], Я. Столярчук, В. Тарасевича, О. Швиданенка, О. Чугаєва [5], В. Чужикова та багатьох інших.

Мета статті – проаналізувати обрані основні показники (номінальний ВВП, ВВП за ПКС, темп зростання ВВП, ВВП на душу населення) країн-лідерів глобальної економіки в умовах її трансформації, які наведені у публікаціях Міжнародного валютного фонду (МВФ), Організації Об'єднаних Націй (ООН) та Світового банку (СБ).

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасний стан розвитку світового господарства характеризується високим динамізмом змін, викликаних впровадженням у практику розроблених під впливом Четвертої промислової революції новітніх технологій в умовах суперечливого перебігу процесів глобалізації та формування регіональних інтеграційних об'єднань, що охоплюють цілі континенти й пов'язують їх у глобальну систему. Одночасно з цими процесами у світі спостерігається посилення його диференціації, подальший відрив країн центру від країн периферії при одночасному намаганні останніх шляхом утворення регіональних об'єднань посилити свої позиції у світовому господарстві.

Як зазначає видатний український економіст В.Р. Сіденко, світ переживає період переходу до якісно нового глобального устрою, що зумовлено складним поєднанням і взаємодією низки потужних чинників природного, технологічного й суспільно-політичного характеру [1, с.33]. Процес глобального переходу (транзиту) супроводжується істотними змінами в глобальному співвідношенні економічних сил, спричиняє

кардинальні зміни в системі глобальних і макрорегіональних виробничих ланцюгів і ринків, істотні зрушення в структурах економіки за рахунок нових видів технологій, економічної діяльності й нових принципів ефективності її просторового розміщення [1, с.34].

Так, згідно з базовим прогнозом МВФ, світова економіка продовжить зростати з показником у 3,2% у 2024 р. та 2025 р., тобто приблизно такими ж темпами, як і в 2023 році. Незначне прискорення для розвинених країн – де очікується зростання з 1,6% у 2023 р. до 1,7% у 2024 р. та 1,8% у 2025 р. – буде компенсовано уповільненням зростання в країнах з ринками, що формуються, та в країнах, що розвиваються, з 4,3% у 2023 р. до 4,2% у 2024 та в 2025 роках. Прогноз глобального зростання через п'ять років – 3,1% – є найнижчим за останні десятиліття [2].

В умовах трансформаційних процесів глобальну економіку формують як окремі держави, так і об'єднання країн, причому одні й ті ж країни можуть на міжнародній арені виступати як самостійно, так і у якості членів кількох різних регіональних об'єднань [3]. Аналізуючи трансформаційні процеси, слід констатувати, що, як і раніше, США утримують позицію основного центру впливу на глобальному рівні [4].

Як слушно підкреслює український вчений О.А. Чугаєв, економічне лідерство передбачає взяття відповідальності за функціонування і розвиток світової (або регіональної) економічної системи, створення вагової частини публічних благ, позитивний приклад для слідування іншими країнами. Економічні лідери ініціюють прогресивні зміни на міжнародному рівні регулювання економічних відносин, сприяють ефективному використанню ресурсів у глобальному масштабі, аналізують і реагують на виклики для світової економіки, гарантують дотримання міжнародних норм. За допомогою поширення передового досвіду, прогресивних технологій, знань, форм організації та доступу до фінансування, вони підвищують ефективність не тільки своєї національної (або наднаціональної) економіки, а й економіки інших країн [5].

Згідно з даними МВФ (табл. 1, рис. 1), за виробництвом номінального ВВП у світовому господарстві в 2023 р. перше місце посідає США (27'721 млрд дол. США), друге – КНР (17'758), третє – Німеччина (4'527),

Таблиця 1

Топ-10 країн за номінальним ВВП* у 2023 р., млрд дол. США

		2018	2019	Частка, %, 2019	Темп зростання ВВП, %, 2020	2023
	Весь світ	86'599	90'520	100.00	3.30	105'685.1
1.	США	21'439.45	22'321.76	24.7	2.00	27'720,73
2.	КНР	14'140.16	15'269.94	16.9	6.00	17'758,05
3.	Німеччина	3'863.34	3'982.24	4.40	1.10	4'527,01
4.	Японія	5'154.48	5'413.05	5.98	0.70	4'219,83
5.	Індія	2'935.57	3'202.18	3.54	5.80	3'567,55
6.	Велика Британія	2'743.59	2'716.53	3.00	1.45	3'382,12
7.	Франція	2'707.07	2'771.62	3.06	1.26	3'052,71
8.	Італія	1'988.64	2'013.67	2.22	0.54	2'301,60
9.	Бразилія	1'847.02	1'893.01	2.09	2.20	2'173,67
10.	Канада	1'730.91	1'812.46	2.00	1.80	2'142,47

* GDP, current prices (Billions of U.S. dollars)

Джерело: розраховано за даними: [6; 7]

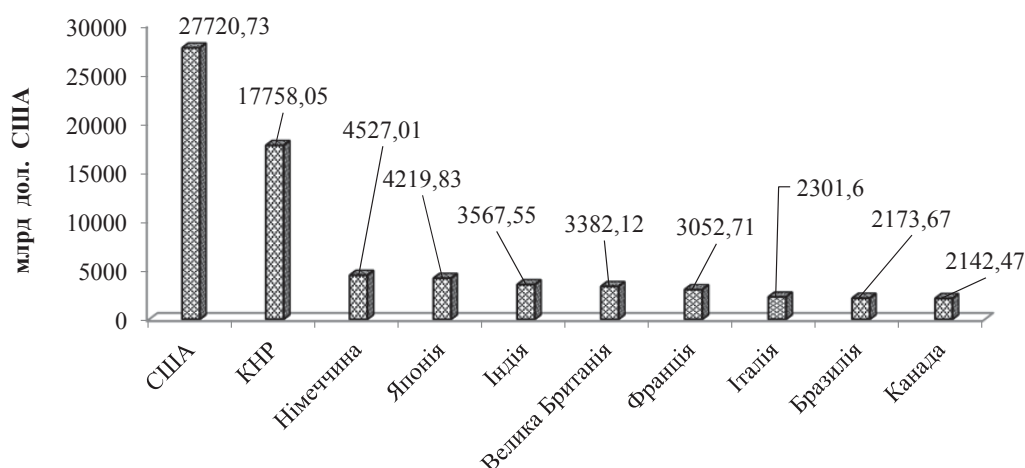


Рис. 1. Топ-10 країн за номінальним ВВП у 2023 році, млрд дол. США

Джерело: побудовано за даними [7]

четверте – Японія (4'220), п'яте – Індія (3'568), шосте – Велика Британія (3'382), сьоме – Франція (3'053), восьме – Італія (2'302), дев'яте – Бразилія (2'174), десяте – Канада (2'142 млрд дол. США).

У 2023 р. виробництво номінального ВВП світу, згідно з даними МВФ (табл.1), становить 105'685 млрд дол. США, у той час **як виробництво номінального ВВП топ-10 країн разом – 70'847 млрд дол. США або майже 68% світового ВВП**. Варто наголосити, що всі держави «Великої сімки» (G-7) входять до Топ-10 країн за номінальним ВВП. Необхідно також брати до уваги, що Китай, Індія та Бразилія є представниками організації БРІКС: сукупний номінальний ВВП трьох країн дорівнює 23'500 млрд дол. США або 22,24% світового ВВП (рис.1).

Дані рис. 1 засвідчують, що США є найпотужнішою економікою у світовому господарстві протягом проаналізованого періоду: вони займають перше місце за виробництвом номінального ВВП у 2023 р. – понад 27 трлн дол. США, випереджаючи за цим показником КНР на 10 трлн дол. США. Необхідно зазначити, що у 2019 р. ВВП США становив понад 22 трлн дол. США,

в той час КНР – на 7 трлн дол. США менше (табл. 1). Тобто, США та КНР посідають перші два місця як за номінальним ВВП, так і за ВВП за ПКС.

Японія намагається зберегти і посилити економічну потужність, однак фактично вже поступилася КНР, яка є другим центром економічної сили, ЄС – був і залишається третім центром, його двигуни – Німеччина та Франція, входять у першу десятку за номінальним ВВП поряд із Італією. *Згідно з МВФ, третє місце за виробництвом номінального ВВП у 2023 р. посідає Німеччина (4,5 трлн дол. США), однак у 2019 р. його обіймала Японія (понад 5 трлн дол. США).* Отже, **Японія поступилася також і Німеччині**. Так, відповідно до розрахунків за даними МВФ, частка номінального ВВП Японії у світовому ВВП у 2019 р. становила 5,98% (табл. 1); за даними СБ, в 2000 р. – майже 15%, у 2023 р. – лише 4%; у світовому ВВП за ПКС в 2023 р. – лише 3,47%. Як демонструють дані табл. 3, у 2023 р. темп зростання ВВП Японії (1,9%) перевищує темп зростання Німеччини (-0,3%). При цьому **Японія посіла п'яте місце в рейтингу, випереджаючи Німеччину за виробництвом ВВП за ПКС у 2023 р.** (табл. 4, рис. 2).

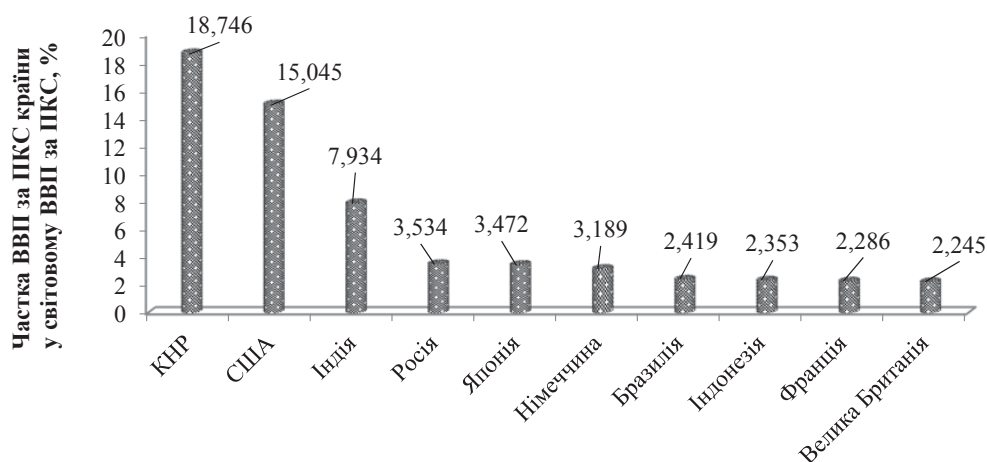


Рис. 2. Топ-10 країн за питомою вагою ВВП за ПКС у світовому ВВП у 2023 році, %

Джерело: побудовано за даними [8]

Згідно з даними МВФ (рис. 2), серед топ-10 країн **за питомою вагою виробництва ВВП за ПКС у світовому ВВП у 2023 р. перше місце посідає КНР – 18,75%; друге місце – США (15,05);** третє – Індія (7,93); четверте – РФ (3,53); п'яте – Японія (3,47); шосте – Німеччина (3,19); сьоме – Бразилія (2,42); восьме – Індонезія (2,35); дев'яте – Франція (2,29); десяте – Велика Британія (2,25%). Відзначимо, що п'ять держав «Великої сімки» (США, Японія, Німеччина, Франція, Велика Британія) входять до Топ-10 країн за виробництвом ВВП за ПКС. При цьому Китай, Індія, РФ, Бразилія є учасниками угруповання БРІКС. Згідно з даними МВФ, у 2023 р. частка виробництва ВВП за ПКС вищезазначених десяти країн становить 61,23% світового ВВП (рис. 2).

Відповідно до даних ООН (табл. 2), **за темпом зростання виробництва ВВП** перше місце серед топ-10 країн посідає Індія (8,2%); друге – КНР (5,2). США та Бразилія демонструють близькі показники, займаючи третє місце (2,9). На четвертому місці – Японія (1,7); на п'ятому – Канада (1,2); на шостому – Франція (0,9); на сьомому – Італія (0,7); на восьмому – Велика Британія (0,3); на останньому – Німеччина (-0,3%). Важливо звернути увагу, що **темп зростання ВВП Єврозони становить лише 0,4%.**

Слід констатувати, що, згідно з даними ООН, **за розміром ВВП на душу населення у 2023 р.** перше місце серед топ-10 країн посідає США (82'715 дол. США); друге – Канада (53607); третє – Німеччина (53565); Велика Британія на четвертому місці (50400); на п'ятому – Франція (46305); на шостому – Італія (39012); на сьомому – Японія (33899 дол. США). Відзначимо, що, відповідно до даних ООН, **середній по світу ВВП на душу населення у 2023 р. дорівнює 13319 дол. США.** Держави «Великої сімки» (G-7) мають значно вищий показник порівняно із середнім, у той час як КНР, Бразилія та Індія – нижчий: КНР посідає восьме місце серед десяти країн – 12597; на дев'ятому – Бразилія (10268); Індія – на останньому місці з показником, який дорівнює лише 2535 дол. США: у порівнянні з США (де ВВП на душу населення

дорівнює 82'715 дол. США) різниця з Індією понад у 30 разів.

Серед обраних для аналізу країн-лідерів світового господарства, згідно з даними ООН, **за чисельністю населення у 2023 р.** перше місце займає Китай (1'409.670.000 осіб); друге – Індія (1,407,563,842); третє – США (335,135,000); четверте – Бразилія (211,695,000); п'яте – Японія (124,482,000); шосте – Німеччина (83,445,000); сьоме – Франція (68,401,997); восьме – Велика Британія (67,081,000); дев'яте – Італія (58,989,749); на останньому – Канада (40,097,761 осіб).

У 2023 р., згідно з МВФ, за номінальним ВВП США випереджають КНР на 9962 млрд дол. США (табл. 1); за даними ООН – на 9926 млрд дол. США (табл. 2), тобто майже на 10 трлн дол. США; відповідно до даних СБ – на 9,5 трлн (9566 млрд) дол. США (табл. 3). Згідно з СБ, темп зростання ВВП Китаю (5,2%) перевищує США (2,54%).

Згідно з ООН, у 2023 р., як і у попередні роки, на п'ятому місці – Індія, на шостому – Сполучене Королівство Великої Британії та Ірландії, сьоме і восьме – посідають країни-члени ЄС-27 – Франція й Італія. Бразилія утримує дев'яте місце, а Канада – десяте (табл.1,2,3, рис. 1).

З десяти обраних держав лише три збільшили свою частку виробництва номінального ВВП у світовому ВВП протягом 2000–2023 рр. (табл. 3):

- 1) КНР (з 3,58% до 16,88%);
- 2) Індія (з 1,38% до 3,37%);
- 3) Бразилія (з 1,94% до 2,06%)

Всі країни G-7 зменшили свою частку виробництва номінального ВВП у світовому ВВП протягом 2000–2023 рр. (табл. 3): 1) США (з 30,29% до 25,95%); 2) Німеччина (з 5,76% до 4,23%); 3) Японія (з 14,68% до 4,0%); 4) Велика Британія (з 4,92% до 3,17%); 5) Франція (з 4,04% до 2,87%); 6) Італія (з 3,39% до 2,14%); 7) Канада (з 2,2% до 2,03%).

Відповідно до даних СБ, у 2023 р. за виробництвом ВВП за ПКС Китай випереджає США на 6,5 трлн дол. міжнародних (табл. 4). Варто зауважити, що Китай утримував першість за темпом зростання ВВП протя-

Таблиця 2

Показники топ-10 країн у 2023 році

		ВВП*, млрд дол. США	Темп зростання ВВП, %**	ВВП на душу населення, дол. США	Населення, кількість осіб
	Весь світ	104'435.7		13'319	7,841,102,016
1.	США	27'720,7	2.9	82'715	335,135,000
2.	КНР	17'794,8	5.2	12'597	1,409,670,000
	Єврозона	15'544,9	0.4		
3.	Німеччина	4'525,7	-0.3	53'565	83,445,000
4.	Японія	4'204,5	1.7	33'899	124,482,000
5.	Індія	3'567,55	8.2	2'535	1,407,563,842
6.	Велика Британія	3'380,9	0.3	50'400	67,081,000
7.	Франція	3'051,8	0.9	46'305	68,401,997
8.	Італія	2'300,9	0.7	39'012	58,989,749
9.	Бразилія	2'173,7	2.9	10'268	211,695,000
10.	Канада	2'142,5	1.2	53'607	40,097,761

* GDP – Gross Domestic Product. Annual GDP at market prices 2024. URL: <https://countryeconomy.com/gdp>

** GDP growth rate at constant prices. Countries data: Demographic and economy/ Country Groupings 2024. URL: <https://countryeconomy.com/countries/groups/united-nations>

Джерело: складено за даними [9; 10]

Таблиця 3

Топ-20 країн за номінальним ВВП** у 2023 р., млрд дол. США

		Номінальний ВВП, млрд дол. США у 2000 р.	Темп зростання, %, 2000*	Частка країни у світовому ВВП, %, 2000*	Номінальний ВВП, млрд дол. США у 2023 р.	Темп зростання, %, 2023*	Частка країни у світовому ВВП, %, 2023
	Весь світ	33'840	4.5	100,00	105'440	2.7	100,00
1.	<i>США</i>	10'251	4.08	30,29	27'361	2.54	25,95
2.	<i>КНР</i>	1'211	8.49	3,58	17'795	5.2	16,88
3.	<i>Німеччина</i>	1'948	2.91	5,76	4'456	-0.3	4,23
4.	<i>Японія</i>	4'968	2.76	14,68	4'213	1.9	4,0
5.	<i>Індія</i>	468	3.84	1,38	3'550	7.58	3,37
6.	<i>Велика Британія</i>	1'666	4.32	4,92	3'340	0.10	3,17
7.	<i>Франція</i>	1'366	3.92	4,04	3'031	0.70	2,87
8.	<i>Італія</i>	1'147	3.79	3,39	2'255	0.92	2,14
9.	<i>Бразилія</i>	655	4.39	1,94	2'174	2.91	2,06
10.	<i>Канада</i>	745	5.14	2,20	2'141	1.07	2,03
11.	Росія	260	10.0	0,77	2'021	3.6	1,92
12.	Мексика	742	5.03	2,19	1'789	3.23	1,7
13.	Австралія	416	3.92	1,23	1'724	3.02	1,64
14.	Південна Корея	576	9.06	1,70	1'713	1.36	1,62
15.	Іспанія	598	5.25	1,77	1'581	2.50	1,5
16.	Індонезія	165	4.92	0,49	1'371	5.05	1,3
17.	Нідерланди	417	4.20	1,23	1'118	0.12	1,06
18.	Туреччина	274	6.93	0,81	1'108	4.52	1,05
19.	Саудівська Аравія	190	5.63	0,56	1'068	-0.75	1,01
20.	Швейцарія	279	3.96	0,82	885	0.72	0,84

* Annual percentage growth rate of GDP at market prices based on constant local currency. Aggregates are based on constant 2015 prices, expressed in U.S. dollars.

** GDP is the sum of gross value added by all resident producers in the economy plus any product taxes and minus any subsidies not included in the value of the products. It is calculated without making deductions for depreciation of fabricated assets or for depletion and degradation of natural resources.

Джерело: розраховано за даними [11]

гом останніх років (напр., дані табл. 1), однак у 2023 р. Індія є лідером за цим показником: 7,58% – згідно з даними СБ та 8,2% – відповідно до даних ООН. Також вже протягом декількох років Індія посідає третє місце у світі за обсягом виробленого ВВП за ПКС, майже вдвічі збільшила питому вагу виробництва ВВП за ПКС у світовому ВВП за ПКС: з 4,18% у 2000 р. до 7,90% у 2023 р. (табл. 4, за даними СБ) або до 7,93% (рис. 2, за даними МВФ).

Серед топ-10 держав до країн, які **зменшили свою частку виробництва ВВП за ПКС у світовому ВВП за ПКС протягом 2000–2023 рр.** (табл. 4), належать такі: США (з 19,81% до 14,87%); РФ (з 3,8% до 3,51%); Японія (з 6,34% до 3,47%); Німеччина (з 5,22% до 3,15%); Бразилія (з 3,11% до 2,42%); Франція (з 3,7% до 2,27%); Велика Британія (з 3,37% до 2,23%). Серед проаналізованих топ-10 держав до країн, які **збільшили свою частку виробництва ВВП за ПКС у світовому ВВП за ПКС протягом 2000–2023 рр.** (табл. 4), належать такі: КНР (з 6,42% до 18,83%); Індія (з 4,18% до 7,9%); Індонезія (з 1,67% до 2,36%).

Відповідно до даних СБ (табл. 3), у 2000 р. за темпом зростання виробництва ВВП перше місце серед країн-лідерів належить КНР (8.49%); друге – Канаді (5.14). Варто брати до уваги, що **темп зростання світового ВВП у 2000 р. становив 4.5%**. На третьому місці серед обраних країн – Бразилія (4.39); четверте займає Велика Британія (4.32); п'яте – США

(4.08); шосте – Франція (3.92); сьоме – Індія (3.84); восьме – Італія (3.79); дев'яте – Німеччина (2.91); на останньому – Японія (2.76%).

Вже у 2023 р., відповідно до даних СБ, за темпом зростання виробництва ВВП перше місце серед країн-лідерів посідає Індія (7.58%); друге – КНР (5.2); третє – Бразилія (2.91). Темп зростання світового ВВП у 2023 р. становив 2.7%. На четвертому місці серед обраних країн – США (2.54); на п'ятому – Японія (1.9); на шостому – Канада (1.07); на сьомому – Італія (0.92); на восьмому – Франція (0.7); на дев'ятому – Велика Британія (0.1); на останньому – Німеччина (-0.3%).

Висновки. Всі країни G-7 зменшили свою частку виробництва номінального ВВП у світовому ВВП протягом 2000–2023 рр., однак у 2023 р. держави «Великої сімки» (G-7) утримують лідерство за розміром ВВП на душу населення та входять до Топ-10 країн за номінальним ВВП. Японія намагається зберегти і посилити економічну потужність, однак фактично за номінальним ВВП поступилася не лише КНР, а також і Німеччині. Китай демонструє реальні можливості стати країною номер один, тим більше, що за номінальним ВВП посідає друге місце в світі, а за ВВП за ПКС – перше. Темп зростання ВВП Китаю (5,2%) перевищує США (2,54%), у той час як темп зростання ВВП єврозони становить лише 0.4%. П'ять держав «Великої сімки» (США, Японія, Німеччина, Франція, Велика Британія)

Таблиця 4

Топ-20 країн за ВВП за ПКС* у 2023 р., млрд дол. міжнародних

		ВВП за ПКС, млрд дол. міжна- родних, у 2000 р.	Частка країни у світовому ВВП за ПКС, %, 2000	ВВП за ПКС, млрд дол. міжна- родних, у 2023 р.	Частка країни у світовому ВВП за ПКС, %, 2023
	Весь світ	78'420	100,00	165'810	100,00
1.	КНР	5'037	6,42	31'227	18,83
2.	США	15'536	19,81	24'662	14,87
3.	Індія	3'280	4,18	13'104	7,90
4.	Російська Федерація	2'977	3,80	5'816	3,51
5.	Японія	4'975	6,34	5'761	3,47
6.	Німеччина	4'094	5,22	5'230	3,15
7.	Бразилія	2'437	3,11	4'016	2,42
8.	Індонезія	1'309	1,67	3'906	2,36
9.	Франція	2'899	3,7	3'764	2,27
10.	Велика Британія	2'639	3,37	3'700	2,23
11.	Італія	2'874	3,66	3'097	1,87
12.	Туреччина	973	1,24	2'936	1,77
13.	Мексика	2'047	2,61	2'873	1,73
14.	Південна Корея	1'184	1,51	2'615	1,58
15.	Іспанія	1'605	2,05	2'242	1,35
16.	Канада	1'463	1,87	2'238	1,35
17.	Єгипет	729	0,93	1'912	1,15
18.	Саудівська Аравія	871	1,11	1'831	1,10
19.	Польща	717	0,91	1'616	0,97
20.	Австралія	846	1,08	1'584	0,96

* **PPP GDP** is gross domestic product converted to international dollars using purchasing power parity rates. An international dollar has the same purchasing power over GDP as the U.S. dollar has in the United States. GDP is the sum of gross value added by all resident producers in the country plus any product taxes and minus any subsidies not included in the value of the products. It is calculated without making deductions for depreciation of fabricated assets or for depletion and degradation of natural resources. Data are in constant 2021 international dollars.

Джерело: розраховано за даними [12]

входять до Топ-10 країн світової економіки за виробництвом ВВП за ПКС.

Аналіз показників (номінальний ВВП, ВВП за ПКС, темп зростання ВВП, ВВП на душу населення) країн-лідерів глобальної економіки в умовах її трансформації засвідчив перспективність дослідження, оскільки для

висвітлення формування центрів економічного впливу в світовій економічній системі необхідно брати до уваги розстановку сил в глобальному просторі, аналізувати різні комбінації взаємовідносин як між державами, так і між регіональними об'єднаннями, а також між першими та другими разом.

Бібліографічний список:

1. Сіденко В.Р. Виклики і можливості для стійкого економічного розвитку України в контексті глобального транзиту. *Економіка України*. 2024. № 1. С. 3–39. DOI: <https://doi.org/10.15407/econo myukr.2024.01.003>
2. World Economic Outlook. *Steady but Slow: Resilience amid Divergence*. April 16, 2024. URL: <https://www.imf.org/en/publications/weo>
3. Радзівська С.О. Регіоналізація і глобалізація: взаємозв'язки та перспективи безконфронтаційного розвитку: монографія. Київ : «СІК ГРУП УКРАЇНА», 2018. 376 с.
4. Радзівська С.О. Глобалізація та регіоналізація у світовому господарстві: монографія. Київ : ТОВ «ТРОПЕА», 2020. 360 с.
5. Чугаєв О.А. Глобальні виміри економічної сили країни. Київ : ВПЦ «Київський університет», 2017. 495 с.
6. IMF's World Economic Outlook Database, 2020. URL: <https://www.imf.org>
7. IMF Data Portal, GDP, current prices (Billions of U.S. dollars), 2024. URL: <https://www.imf.org/en/Data>
8. IMF Data Portal, GDP based on PPP, share of world (Percent of World), 2024. URL: <https://www.imf.org/en/Data>
9. UN – United nations. GDP – Gross Domestic Product. Annual GDP at market prices 2024. URL: <https://countryeconomy.com/gdp>
10. UN – United nations. GDP – GDP growth rate at constant prices. Countries data: Demographic and economy/ Country Groupings 2024. URL: <https://countryeconomy.com/countries/groups/united-nations>
11. DataBank. World Development Indicators. The World Bank; GDP (current US\$), 2024. URL: https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD?most_recent_value_desc=true
12. DataBank. World Development Indicators. The World Bank; GDP, PPP (constant 2021 international \$), 2024. URL: https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.PP.KD?most_recent_value_desc=true

References:

1. Sidenko V. R. (2024) Vykyly i mozhlyvosti dlia stiikoho ekonomichnoho rozvytku Ukrainy v konteksti hlobalnoho tranzytu [Challenges and opportunities for resilient economic development of Ukraine in the context of global transition]. *Ekonomika Ukrainy – Economy of Ukraine*, no. 1, pp.3–39. DOI: <https://doi.org/10.15407/econo myukr.2024.01.003>

2. World Economic Outlook. *Steady but Slow: Resilience amid Divergence*. (April 16, 2024). Available at: <https://www.imf.org/en/publications/weo>
3. Radziyevska S. O. (2018) *Rehionalizatsiia i hlobalizatsiia: vzaiemozviazky ta perspektyvy bezkonfrontatsiinoho rozvytku: monohrafiia* [Regionalization and globalization: interrelationships and prospects for non-confrontational development: monograph]. Kyiv: "SIK HRUP UKRAINA", 376 p. (in Ukrainian)
4. Radziyevska S. O. (2020) *Hlobalizatsiia ta rehionalizatsiia u svitovomu hospodarstvi: monohrafiia* [Globalization and regionalization in the world economy: monograph]. Kyiv: "TROPEA", 360 p. (in Ukrainian)
5. Chuhaiev O. A. (2017) *Hlobalni vymiry ekonomichnoi syly krainy: monohrafiia* [Global dimensions of the country's economic power]. Kyiv: VPTs "Kyivskiy universytet", 495 p. (in Ukrainian)
6. IMF's World Economic Outlook Database. (2020). Available at: <https://www.imf.org>
7. IMF Data Portal, GDP, current prices (Billions of U.S. dollars). (2024). Available at: <https://www.imf.org/en/Data>
8. IMF Data Portal, GDP based on PPP, share of world (Percent of World). (2024). Available at: <https://www.imf.org/en/Data>
9. UN – United nations. GDP – Gross Domestic Product. Annual GDP at market prices 2024. Available at: <https://countryeconomy.com/gdp>
10. UN – United nations. GDP – GDP growth rate at constant prices. Countries data: Demographic and economy. Country Groupings 2024. Available at: <https://countryeconomy.com/countries/groups/united-nations>
11. DataBank. World Development Indicators. The World Bank; GDP (current US\$). (2024). Available at: https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD?most_recent_value_desc=true
12. DataBank. World Development Indicators. The World Bank; GDP, PPP (constant 2021 international \$). (2024). Available at: https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.PP.KD?most_recent_value_desc=true

Стаття надійшла до редакції 11.10.2024

УДК [519.8+330.4](656.8)

JEL C60, L87

DOI: 10.32782/2786-8273/2024-7-16

Романич І.Б.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри цифрової економіки та бізнес-аналітики,
Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-1980-3582>

Ihor Romanych

Ivan Franko National University of Lviv

МОДЕЛЮВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ДОСТАВКИ ПОШТИ У ВИПАДКУ ВЗАЄМОЗАМІННОСТІ ПЕРЕВІЗНИКІВ ОСТАННЬОЇ МИЛІ

MODELING OF MAIL DELIVERY BUSINESS PROCESSES IN THE CASE OF LAST MILE CARRIERS' INTERCHANGEABILITY

Анотація. У статті запропоновано власне трактування поняття операційна система поштово-логістичної компанії, виокремлено бізнес-процеси операційного характеру в поштової логістиці, визначено чинники, які зумовлюють пікові навантаження операційної системи. В роботі використано методи аналізу та синтезу в частині дослідження причин перевантаження операційної системи поштово-логістичної компанії; методологію економіко-математичного моделювання в частині побудови економіко-математичної моделі управління розподілом поштових відправлень у випадку взаємозамінності перевізників останньої милі; методологію графічного моделювання в частині побудови укрупненого алгоритму прийому-видачі поштових відправлень у періоди пікових навантажень. Результатом економіко-математичного моделювання процесу перевантаження можливостей операційної системи поштово-логістичної компанії та побудови і використання зазначеної вище моделі є удосконалення стратегії поштово-логістичної компанії, що у кінцевому підсумку гарантує економічну безпеку поштово-логістичній компанії у період пікових навантажень на її операційну систему. Для побудови моделі задачі управління розподілом поштових відправлень у випадку взаємозамінності перевізників останньої милі застосовано модифіковану транспорту задачу у парі із задачею оптимального перспективного галузевого планування та математично обґрунтовано стратегію економічної поведінки поштово-логістичної компанії у піковий сезон, що призводить до оптимізації загальної господарської діяльності компанії.

Ключові слова: поштово-логістична компанія, управління розподілом поштових відправлень, операційна система, остання миля, сезон пікового навантаження, PUDO, стікерування пошти.

Abstract. Introduction. The relevance of economic and mathematical modeling of practical problems in postal logistics is driven by the rapid development of parcels transportation and the parcel-format goods delivery over the past decade. Purchases of cosmetics, household goods and appliances, clothing are increasingly and comprehensively moving to the online format, leading to a stable increase in the volumes of services provided by postal and logistics companies. On the other hand, and as a result, the importance of economic and mathematical modeling of mail delivery business processes is determined by the need to justify the economic strategy of postal and logistics companies. This strategy should be built not on assumptions but on scientific conclusions, as this is the way to economic success and prosperity. **Purpose.** The purpose of the article is to study the process of overloading the capabilities of the operational system of a postal and logistics company and the corresponding relevant economic and mathematical modeling of such a process, to build a mathematical model of managing the postal items distribution in the case of last-mile carriers' interchangeability. **Methods.** In the article were used the methods of analysis and synthesis in the part of the study of the causes of overloading in the operational system of the postal and logistics company; the economic and mathematical modeling methodology in the part of building an economic and mathematical model of managing the postal items distribution in the case of last-mile carriers' interchangeability; the graphical modeling methodology in the part of developing of a general algorithm of postal items receiving by customers during the peak loads periods. **Results.** The result of economic and mathematical modeling of the process of overloading the postal and logistics company's operational system capabilities and the construction and use of the above-mentioned model is the improvement of the postal and logistics company's strategy, which guarantees the economic security for the postal and logistics company during the periods of operational system peak loads. **Conclusion.** To build an economic and mathematical model of managing the postal items distribution in the case of last-mile carriers' interchangeability, a modified transport problem was used in conjunction with the variant problem of optimal enterprise replacement, and the strategy of the economic behavior of the postal and logistics company in the peak season was mathematically substantiated, what leads to the optimization of the company's overall economic activity.

Keywords: postal and logistics company, mail distribution management, operational system, last mile, peak load season, PUDO, mail labeling.

Постановка проблеми. Актуальність економіко-математичного моделювання практичних задач поштової логістики зумовлена бурхливим розвитком перевезень та доставки вантажів посилкового формату в останнє десятиліття. Покупки косметики, побутової техніки, одягу, господарських товарів все більше і всеосяжніше переміщуються в онлайн формат, що призво-

дить до стабільного зростання об'ємів надання послуг поштово-логістичними компаніями. З іншого боку, і як наслідок, актуальність економіко-математичного моделювання бізнес-процесів доставки пошти визначається необхідністю обґрунтування економічної стратегії поштово-логістичних компаній – стратегія повинна бути побудована не на припущеннях, а на наукових

висновках – і саме це є шлях до економічного успіху і процвітання.

Бізнес-відправники (або поштово-логістичні компанії) мають у своєму портфелі, як правило, кілька перевізників останньої милі, яким вони передають поштові відправлення на доставку кінцевому споживачу шляхом адресного обслуговування, чи то видачі із PUDO. Достатньо зрозумілим є процес такої передачі, якщо бізнес-відправник визначив правила гри наперед, виходячи із міркувань спектру послуг, які надає перевізник, історичних домовленостей, тарифів на перевезення тощо. У сезони пікових навантажень, коли операційні системи перевізників потерпають від надмірних перевантажень, процес управління розподілом пошти між перевізниками останньої милі, а також процес прийому-видачі поштових відправлень на PUDO повинен бути обґрунтованим і змодельованим математично.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Загальній методології логістичного управління, методам математичного моделювання в логістиці присвятили наукові праці такі українські вчені як Ваховська М.Ю., Горяїнов О.М., Григорак М.Ю., Криворучко О.М., Криківський Є.В., Савченко Л.В., Скіцько В.І., Смерічевська С.В., Ящук Л.О. та інші.

У праці [1] Бобрик І.І. використано «зональну» методологію транспортного обслуговування елементів розподільної мережі, що базується на критеріях мінімізації часу доставки і величини сукупних логістичних витрат, стосовно до регіональної поштової мережі з організації перевезення поштових відправлень, побудованої за адміністративно-територіальним принципом.

Метою роботи Тарнавської В.В. та Мажари Г.А. [5] є моделювання економічної безпеки підприємства «Нова пошта» в умовах глобальної кризи з використанням визначеної моделі, яка враховує ключові економічні фактори, такі як фінансові результати, витрати, податки, амортизація, капіталовкладення та інші.

Дана стаття є логічним продовженням праць Романюка І.Б. [3] та [4], в яких було побудовано модель задачі управління розподілом поштових відправлень у випадку невідомості перевізників останньої милі та знайдено її числовий розв'язок.

Метою статті є дослідження процесу перевантаження можливостей операційної системи поштово-логістичної компанії та відповідне релевантне економіко-математичне моделювання такого процесу, побудова математичної моделі управління розподілом поштових відправлень у випадку взаємозамінності перевізників останньої милі.

Виклад основного матеріалу дослідження.

1. Операційна система та бізнес-процеси поштово-логістичних компаній у періоди пікових навантажень

Управління бізнес-процесами системи операційного менеджменту транспортного підприємства має бути зосереджена на споживачах, прагнути максимізувати рівень задоволення споживачів, підвищити продуктивність праці персоналу та прибутковість підприємства. Головними, визначальними елементами операційного менеджменту транспортного підприємства є якість організації бізнес-процесів та специфіка роботи персоналу [2].

Операційна система поштово-логістичної компанії – це комплекс складських підрозділів та їх облад-

нання, пунктів прийому-видачі поштових відправлень (PUDO), відділень, поштаматів, магістрального транспорту та транспорту адресного обслуговування; прийомів, методів і процесів обробки поштових відправлень, а також цифрових засобів та програмного забезпечення, котрі застосовуються і використовуються для обробки і доставки пошти кінцевому отримувачу і котрими управляє навчений персонал поштово-логістичної компанії.

Бізнес-процес – це сукупність різних видів діяльності, в рамках якої на «вході» використовується один чи більше видів ресурсів, і в результаті цієї діяльності на «виході» створюється продукт, що являє собою цінність для споживача [6, с. 185]. Процесний підхід – один із методів побудови системи ефективного управління компанією, що базується на виділенні сукупності бізнес-процесів та управлінні ними для досягнення максимальної ефективності діяльності підприємства [6, с. 180].

Бізнес-процеси операційного характеру в поштовій логістиці бувають пов'язані з:

- 1) Прийманням пошти від клієнтів-відправників:
 - бізнес-процес розміщення збірних депеш на складі приймання;
 - бізнес-процес наклеювання етикеток (стікерування);
 - бізнес-процес сортування пошти за напрямками відвантаження;
 - бізнес-процес розміщення посортованої і простікованої пошти на складі відвантаження.
- 2) Перевезенням пошти між підрозділами компанії:
 - бізнес-процес організації магістрального руху.
- 3) Доставкою пошти отримувачам та видачею посилок на PUDO:
 - бізнес-процес визначення вільних резервів конкретного PUDO;
 - бізнес-процес сортування пошти на підрозділі, який обслуговує визначені PUDO;
 - бізнес-процес доставки пошти на PUDO;
 - бізнес-процес видачі поштових відправлень отримувачам на PUDO;
 - бізнес-процес адресного обслуговування отримувачів посилок.

У певні періоди часу операційній системі поштово-логістичної компанії доводиться працювати в режимі пікових навантажень. Такі перевантаження операційної системи зумовлені двома наступними чинниками:

1. Сезонність.
2. Уподобання отримувачів поштових відправлень.

Пікові навантаження пов'язані з сезонністю призводять до утворення вузьких горловин (bottleneck) у певні, причому наперед відомі пори року, як наприклад, передсвяткові періоди (Різдво, Новий Рік, Великдень), передшкільний період серпня, періоди акційних продажів.

Такого роду пікові навантаження призводять до більш-менш прогнозованих перевантажень:

- процесу приймання посилок із замовленнями від клієнтів-відправників (бізнес-відправників) поштово-логістичної компанії;
- магістрального транспорту;
- адресного обслуговування;
- всіх PUDO поштово-логістичної компанії.

Перевантаження зумовлені уподобаннями отримувачів поштових відправлень – це більш складний для

прогнозування процес, який пов'язаний зі звичками, уподобаннями та переконаннями отримувачів посилок. Такий процес є також більш складним з позицій економіко-математичного моделювання і досліджувати його можна у випадку, якщо у поштово-логістичної компанії наявні поведінкові історичні дані про отримувачів посилок за попередні періоди часу.

У цьому випадку перевантаження операційної системи призводять до:

- перевантаження конкретних напрямків адресного обслуговування;
- перевантаження конкретних PUDO.

Перевантаження першого типу (пов'язані з сезонністю) спричиняють збільшення загального навантаження на операційну систему поштово-логістичної компанії, причому відносно рівномірно. Досить спрощеним, але дієвим підходом до прогнозування необхідних додаткових логістичних потужностей у піковий сезон є проста апроксимація недавніх історичних даних. Прогнозуючи зростання об'ємів надходження посилок від відправників вдвічі – необхідно запланувати збільшення кількості, наприклад, магістрального транспорту теж вдвічі, або ж із певним коефіцієнтом, враховуючи ефект масштабу.

Перевантаження другого типу (пов'язані з уподобаннями отримувачів) є нерівномірними кількісно, географічно, прямо не залежать від сезонності та спричиняють збільшення навантаження на окремих логістичних ланках, на окремих маршрутах обслуговування отримувачів і в окремих конкретних PUDO.

Кейс: Одне з відділень поштово-логістичної компанії у місті з населенням 1 млн чол. генерує постійний трафік (видачі) у розмірі 2000 посилок в місяць (в тому числі й для постійних клієнтів-отримувачів). На відстані 5 км від цього відділення знаходилось абсолютно аналогічне, з постійним трафіком і постійними клієнтами, яке перенесли на відстань буквально 100 м у новий супермаркет, який щойно відкрився. Оскільки згадана мережа супермаркетів є надзвичайно популярною у цьому місті, отримувачі масово відмовились від послуг першого відділення і, незважаючи на відносно невелику додаткову відстань, почали замовляти послугу у друге відділення, поєднуючи отримання своїх замовлень з покупками у супермаркеті. Наслідок – перше відділення стало збитковим без традиційного трафіку, друге – перевантаженим від запланованої потужності.

Ситуація може бути й зворотною. Скажімо, через негаразди з орендою приміщення, друге відділення із попереднього прикладу було перенесене на 100 м у мережевий заклад швидкого харчування. Отримувачам не сподобався сервіс, який там надають, і відповідно навантаження на перше відділення зросло у півтора рази.

Перевантаження другого типу не прогножуються апроксимацією і потребують застосування економіко-математичного моделювання для побудови алгоритмів та логістичних систем оптимального переміщення посилок і їх видачі отримувачам.

2. Моделювання бізнес-процесів прийому-видачі поштових відправлень у періоди пікових навантажень

Моделювання бізнес-процесу («Business Process Modeling» або «Business Process Discovery») – це діяль-

ність з подання у вигляді моделі як поточного, так і майбутнього процесів підприємства з метою аналізу і покращання наявних процесів [6, с. 198].

У даній роботі з метою уникнення перевантаження матеріалом обмежимося моделюванням бізнес-процесів прийому-видачі поштових відправлень у періоди пікових навантажень у вигляді укрупненого алгоритму – блок-схеми. Математичне моделювання цього операційного бізнес-процесу буде предметом і стимулом проведення подальших наукових досліджень (рис. 1).

3. Економіко-математична модель задачі управління розподілом поштових відправлень у випадку взаємозамінності перевізників останньої милі

У праці автора [4] побудовано модель задачі управління розподілом поштових відправлень у випадку невзаємозамінності перевізників останньої милі та знайдено її числовий розв'язок за даними експериментального прикладу. Наперед зазначимо, що числове значення цільової функції моделі, яка мінімізує сумарні витрати на організацію передачі так званих логічно-логістичних груп (певна відома кількість посилок, зібраних за характерною ознакою) поштових відправлень перевізникам та витрати на їх доставку кінцевому споживачу – отримувачу посилки, згідно розв'язаного прикладу, становить 224900 умовних одиниць.

Суть моделі [3; 4] полягає власне у невзаємозамінності перевізників, які здійснюють кінцеву доставку посилок отримувачам, в межах логічно-логістичної групи. Це має визначений економічний зміст, а саме: кожна з логічно-логістичних груп посилок передається тільки одному з перевізників, адже з перевізниками зафіксовано тарифи на доставку, існують певні домовленості, перевізники є діючими – працюють на логістичному ринку, і бізнес-відправник фактично заздалегідь сформував логічно-логістичні групи поштових відправлень у найбільш зрозумілій для себе комбінації.

Проте, як повинен діяти бізнес-відправник, якщо один із перевізників відмовився повністю або частково надавати законтрактовану послугу? Те саме питання може повстати у випадку форс-мажорних обставин на стороні перевізника, припинення обслуговування деяких маршрутів, погіршення якості надання послуг тощо. Бізнес-відправник (поштово-логістична компанія) повинен мати у своєму арсеналі інструмент забезпечення себе від подібних реальних умов провадження бізнесу.

Зрештою, як наприклад, на логістичному ринку Європейського Союзу, кілька перевізників функціонують одночасно у кількох країнах, відповідно має сенс варіант розподілу наявного об'єму всієї пошти між кількома перевізниками, а також різноманітними їх комбінаціями.

Побудуємо економіко-математичну модель задачі управління розподілом поштових відправлень у випадку взаємозамінності перевізників останньої милі.

Нехай: i – індекс логічно-логістичної групи поштових відправлень, $i = 1, m$; j – індекс напрямку доставки в портфелі законтрактованого перевізника, $j = 1, n$; k – індекс перевізника, з яким підписаний контракт у бізнес-відправника (поштово-логістичної компанії), $k = 1, K$. Позначимо V_i^k – витрати на організацію передачі i -ої групи посилок, або її частини, на доставку k -ому перевізнику; t_{ij}^k – тарифи на доставку i -ої групи посилок за j -им напрямком k -ого перевізника; B_j^k – про-

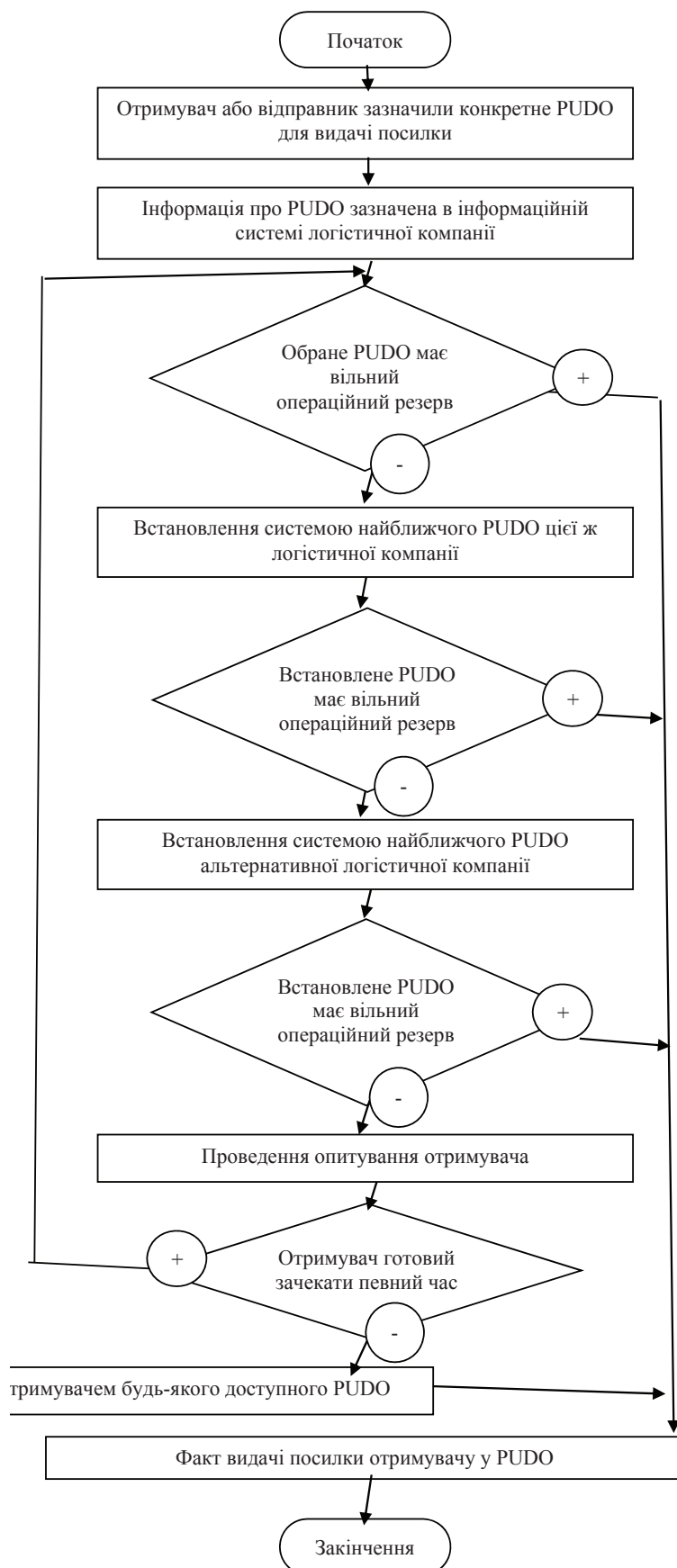


Рис. 1. Алгоритм переміщення і видачі пошти отримувачам у періоди перевантаження PUDO

Джерело: власна розробка

пускна здатність доставки j -ого напрямку k -ого перевізника; A_i – кількість наявних груп посилок i -ого виду.

Невідомі змінні моделі, як і у випадку невзаємозамінності перевізників останньої милі, наступні: x_{ij}^k – кількість груп посилок i -ого виду, що будуть передані на доставку k -ому перевізнику за j -им напрямком, а також:

$$x_i^k = \begin{cases} 1, & \text{якщо } i\text{-та група посилок або її частина передається на доставку } k\text{-му перевізнику} \\ 0, & \text{якщо } i\text{-та група посилок або її частина не передається на доставку } k\text{-му перевізнику} \end{cases}$$

Наявні логічно-логістичні групи посилок необхідно розподілити між перевізниками таким чином (іншими словами організувати передачу посилок на доставку кінцевим споживачам), щоб сумарні логістичні витрати поштово-логістичної компанії були мінімальними, причому перевізники можуть бути взаємозамінними в межах однієї групи посилок.

Очевидно, найбільш суперечливим моментом даної моделі є невідома величина x_i^k , оскільки прямо її ввести в обмеження оптимізаційної моделі неможливо, а отже побудувати цю модель як модифікацію класичної варіантної задачі розміщення і спеціалізації виробництва неможливо теж. Зважаючи на це, побудуємо модель задачі мінімізації загальних витрат на доставку i -ої групи посилок за j -им напрямком k -ого перевізника як модифікацію класичної транспортної задачі, додавши обмеження типу (4) і (5). Після цього сумарні витрати на організацію передачі i -ої групи посилок, або її частини, на доставку k -ому перевізнику зможемо розрахувати поза моделлю.

Тоді модель задачі матиме наступний вигляд:

$$\sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n \sum_{k=1}^K t_{ij}^k \cdot x_{ij}^k + \sum_{i=1}^m \sum_{k=1}^K V_i^k \cdot x_i^k \rightarrow \min \quad (1)$$

$$\sum_{j=1}^n \sum_{k=1}^K x_{ij}^k = A_i, \quad i = \overline{1, m} \quad (2)$$

$$\sum_{i=1}^m x_{ij}^k \leq B_j, \quad j = \overline{1, n}, \quad k = \overline{1, K} \quad (3)$$

$$\sum_{k=1}^K x_i^k \leq K \neq 0, \quad i = \overline{1, m} \quad (4)$$

$$x_i^k (1 - x_i^k) = 0, \quad i = \overline{1, m}, \quad k = \overline{1, K} \quad (5)$$

$$x_{ij}^k \geq 0, \quad i = \overline{1, m}, \quad j = \overline{1, n}, \quad k = \overline{1, K} \quad (6)$$

Сумарні витрати на організацію передачі i -ої групи посилок, або її частини, на доставку k -ому перевізнику можна трактувати й по-іншому, замінивши обмеження типу (4) і (5) на пропорційний розрахунок поза моделлю величини x_i^k у вигляді коефіцієнта фактичного переданої частини логічно-логістичної групи конкретному перевізнику, який буде змінюватись від нуля до одиниці.

Знайдемо числовий розв'язок задачі, скориставшись тими ж експериментальними даними задачі, що розв'язана у [4] (табл. 1).

З метою порівняння, у таблиці 2 покажемо числовий розв'язок тієї ж задачі у випадку невзаємозамінності перевізників останньої милі.

Таблиця 1

Числовий розв'язок моделі задачі управління розподілом поштових відправлень у випадку взаємозамінності перевізників

Невідома змінна моделі	Значення, штук груп посилок	Вид групи	Передаються перевізнику	На напрямки доставки
x_{12}^3	2000	I	III	II
x_{22}^1	3000	II	I	II
x_{22}^3	2000	II	III	II
x_{31}^2	7000	III	II	I
x_{41}^1	2000	IV	I	I
x_{42}^2	2000	IV	II	II
x_{41}^3	5000	IV	III	I

Джерело: за результатами розрахунків автора

Таблиця 2

Числовий розв'язок моделі задачі управління розподілом поштових відправлень у випадку невзаємозамінності перевізників

Невідома змінна моделі	Значення, штук груп посилок	Вид групи	Передаються перевізнику	На напрямки доставки
x_{12}^2	2000	I	II	II
x_{21}^1	2000	II	I	I
x_{22}^1	3000	II	I	II
x_{31}^2	7000	III	II	I
x_{41}^3	5000	IV	III	I
x_{42}^3	4000	IV	III	II

Джерело: за результатами розрахунків автора

Значення цільової функції моделі у випадку 1 (розв'язок у табл. 1) становить 174200 умовних одиниць; у випадку 2 (розв'язок у табл. 2), як було зазначено на початку параграфа – 224900 умовних одиниць. Таким чином, порівняно із невзаємозамінністю перевізників останньої милі – значення цільової функції нижче, а отже взаємозамінність перевізників призвела до зниження загальних витрат поштово-логістичної компанії.

Висновки. У статті визначено поняття операційної системи поштово-логістичної компанії та схарактеризовано її функціонування в періоди пікових навантажень шляхом виявлення чинників перевантаження. Чинники перевантаження бувають пов'язані із сезонністю, і їх вплив прогнозувати простіше, та із вибором, чи то уподобаннями отримувачів посилок, вплив яких прогнозувати складно.

На основі проведеного дослідження можемо стверджувати, що взаємозамінність перевізників останньої милі призводить до спадання сумарних логістичних витрат поштово-логістичної компанії, забезпечує її від прив'язки до конкретного надавача послуги особливо в періоди пікових навантажень на логістичну операційну систему, проте може порушити певні домовленості з перевізниками та загальну її стратегію щодо послуг і сервісів, які надаються. Стратегія бізнес-відправника (поштово-логістичної компанії) у цьому випадку звучить як «дешевше, та головне безпечніше».

Бібліографічний список:

1. Бобрик І.І. Оптимізація зон транспортного обслуговування поштового відділення. *IV Міжнародна науково-методична конференція Форум молодих економістів-кібернетиків «Моделювання економіки: проблеми, тенденції, досвід»* (Тернопіль, 24–26 жовтня, 2013). ТНТУ імені Івана Пулюя, 2013. С. 53–55. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/19966/2/IVMNK_2013_Bobryk_I_I-Optimization_of_transport_53-55.pdf
2. Лаврик І.Ф., Сніжко Л.Л., Омелянович О.Р. Формування системи операційного менеджменту транспортних підприємств під час пандемії COVID-19. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2020. Вип. 34. С. 133–136. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2020-34-22>
3. Романич І. Економіко-математична модель задачі управління розподілом поштових відправлень. *Збірник наукових праць Державного податкового університету*. 2024. Випуск 1. С. 59–64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2617-5940.1.2024.9>
4. Романич І. Числовий розв’язок задачі управління розподілом поштових відправлень. *International Scientific Conference Scientific Area in the Context of Globalisation and Transformation: Conference Proceedings* (Riga, Latvia, October 4–5, 2024). Riga: Baltija Publishing, 2024. С. 48–51. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-472-6-12>
5. Тарнавська В.В., Мажара Г.А. Моделювання економічної безпеки підприємства «Нова пошта» для оцінки фінансової стійкості в умовах глобальних викликів та кризових ситуацій. *Вісник економічної науки України*. 2023. №2 (45). С. 77–81. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.2\(45\).77-81](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.2(45).77-81)
6. Швиданенко Г.О., Ревуцька Н.В. Формування бізнес-моделі підприємства: навч. посіб. Київ : KNEU, 2013. 423 с.

References:

1. Bobryk I. I. (October 24–26th, 2013) Optymizatsiya zon transportnoho obsluhovuvannya poshtovoho viddilennia [Optimization of Transport Service Areas of the Post Office]. *IV Mizhnarodna naukovo-metodychna konferentsiya Forum molodykh ekonomistiv-kibernetikyiv "Modeliuvannia ekonomiky: problemy, tendentsiyi, dosvid"*. Ternopil. TNTU imeni Ivana Puliuia, pp. 53–55. (in Ukrainian)
2. Lavryk I. F., Snizhko L. L., Omelianovych O. R. (2020) Formuvannia systemy operatsiynoho menedzhmentu transportnykh pidpryyemstv pid chas pandemiyi COVID-19 [Formation of the Operational Management System of Transport Enterprises During the COVID-19 Pandemic]. *Naukovy visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu – Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University*, vol. 34, pp. 133–136. (in Ukrainian)
3. Romanych I. (2024) Ekonomiko-matematychna model zadachi upravlinnia rozpodilom poshtovykh vidpravlen [Economic and Mathimatical Model of the Problem of Mail Distribution Management]. *Zbirnyk naukovykh prats Derzhavnoho podatkovoho universytetu – Collection of Scientific Papers of the State Tax University*, vol 1, pp. 59–64. (in Ukrainian)
4. Romanych I. (October 4–5, 2024) Chyslovyy rozvyazok zadachi upravlinnia rozpodilom poshtovykh vidpravlen [Numerical Solution to the Problem of Managing the Distribution of Mail Items]. *International Scientific Conference Scientific Area in the Context of Globalisation and Transformation: Conference Proceedings*. Riga: Baltija Publishing, pp. 48–51. (in Ukrainian)
5. Tarnavska V. V., Mazhara G. A. (2023) Modeliuvannia ekonomichnoyi bezpeky pidpryyemstva "Nova Poshta" dlia otsinky finansovoyi stiykosti v umovakh hlobalnykh vyklykiv ta kryzovykh sytuatsiy [Modeling the Economic Security of the "Nova Poshta" Enterprise for Assessing Financial Stability in the Conditions of Global Challenges and Crisis Situations]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy – Bulletin of the Economic Science of Ukraine*, no. 2 (45), pp. 77–81. (in Ukrainian)
6. Shvydanenko H. O., Revutska N. V. (2013) Formuvannia biznes modeli pidpryyemstva [Formation of the Enterprise Business Model]. Kyiv: KNEU. 423 p. (in Ukrainian)

Стаття надійшла до редакції 11.10.2024

УДК 330.3

JEL O33, E22

DOI: 10.32782/2786-8273/2024-7-17

Сидоров О.А.

кандидат економічних наук,
докторант кафедри деєлопменту нерухомості,
фінансів, обліку та маркетингу,
Навчально-науковий інститут
«Придніпровська державна академія будівництва та архітектури»
Українського державного університету науки і технологій
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3923-6611>

Oleksandr Sydorov

Prydniprovsk State Academy of Civil Engineering and Architecture
The Ukrainian State University of Science and Technologies

ІНСТИТУЦІЙНА СКЛАДОВА СТРАТЕГІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНО-ІНФОРМАЦІЙНИХ ЗМІН

INSTITUTIONAL COMPONENT OF STRATEGIC SUPPORT OF INNOVATIVE AND INFORMATIONAL CHANGES

Анотація. Стаття присвячена висвітленню змістовного наповнення інституційної складової, а також виявленню її взаємозв'язків з іншими складовими стратегічного забезпечення інноваційно-інформаційних змін. В дослідженні використано методи описового аналізу та абстрактно-логічний метод для визначення змісту та характеристик інституційного забезпечення, встановлення його зв'язку з іншими складовими забезпечення інноваційно-інформаційних змін. Висвітлено мету, завдання та очікувані результати інституційного забезпечення інноваційно-інформаційних змін, виявлено складові, які мають вплив на нього та підпадають під вплив даної складової стратегічного забезпечення. Обґрунтовано актуальність розробки заходів по вдосконаленню інституційного забезпечення інноваційно-інформаційних змін, належний стан якого дозволить активізувати перетворення в суспільстві, використати найкращим чином можливості, які створюють ці зміни.

Ключові слова: національна економіка, інноваційно-інформаційні зміни, інститути, інституційне забезпечення, стратегічне забезпечення

Abstract. Introduction. The need to ensure innovative and informational changes in the national economy is substantiated, taking into account their potentially important role for improving the functioning parameters of the national socio-economic system. It has been established that the issue of highlighting the content and interrelationships of the institutional component of such provision with its other components is insufficiently studied and requires more detailed consideration. **Purpose.** The article is devoted to highlighting the content of the institutional component, as well as identifying its interrelationships with other components of strategic support for innovative and informational changes. **Methods.** The research used methods of descriptive analysis and an abstract-logical method to determine the content and characteristics of institutional support, establish its connection with other components of support for innovative and informational changes. **Results.** The importance of institutional support for creating conditions for the activation of innovative and informational transformations in the economy has been established. An understanding of the strategic support of innovative and informational changes as a set of interconnected components, one of which is institutional support, is given. The purpose, tasks and expected results of institutional support for innovative and informational changes are highlighted. The components that have an influence on this component, or are subject to the influence of this component of strategic support, have been identified. The basis of institutional structures in the economy of Ukraine, which can be involved in the activation of both innovative and informational transformations, are elements of institutional support for innovative and informational changes, is considered. **Conclusion.** The relevance of the development of measures to improve the institutional support for innovative and informational changes, the proper state of which will allow to activate transformations in society, to use the opportunities created by these changes in the best way, is substantiated. It was established that such measures should be aimed at coordinating various components of strategic support for innovative and informational changes.

Keywords: national economy, innovative and informational changes, institutions, institutional support, strategic support.

Постановка проблеми. В сучасних умовах домінуючою є тенденція, пов'язана з активізацією перетворень національної економіки, що ґрунтуються на впровадженні інноваційних та інформаційних змін. Інновації та інформація можуть стати рушійними чинниками покращення параметрів функціонування національної економіки, але основою для цього має бути належне стратегічне забезпечення, однією з основних складових якого є інституційна. Саме наявність інститутів, пов'язаних із впровадженням відповідних пере-

творень, регламентацією цього процесу, налагодження плідної взаємодії між ними дозволить найбільш ефективно використати можливості, які генерують інноваційно-інформаційні зміни.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Роль та значення інституційного (інституціонального) забезпечення в створенні сприятливих умов для покращення різних сфер діяльності, активізації прогресивних процесів у суспільстві розглядається в роботах багатьох науковців.

Слід погодитись з Яровим В., що комплексне та скоординоване інституціональне забезпечення будь-якої сфери чи виду економічної діяльності визначає ефективність їх функціонування як на національному, так і на регіональному, транскордонному та міжнародному рівнях [1, с. 156]. Співзвучними є погляди Соколової О., яка вважає, що розвинуте інституційне забезпечення зменшує невизначеність структурних реформ і певним чином виступає гарантом досягнення визначених цільових орієнтирів [2, с. 46], а також таких науковців, як Герасимчук З., Поліщук В., на думку яких, саме інститути, що утворюють цілісну систему, є головним чинником розвитку [3, с. 38].

При цьому, інституційне забезпечення розглядається науковцями по-різному. Яненко І., Ляховець О. вбачають у ньому, з одного боку, сукупність певних правил, норм, механізмів спонукання, а з іншого – сукупність установ та організацій [4, с. 112], Прутська Т. – сукупність заходів держави щодо формування відповідної інституційної матриці (формальних і неформальних інститутів, а також механізмів примусу), що створюють умови для розвитку [5, с. 99], Пустоваров А. – результат функціонування сукупності нормативно-правових, економічних і соціальних інститутів з метою докорінної, революційної зміни бізнес-моделей суб'єктів господарювання, моделей публічного управління, систем загальнонаціональних, корпоративних та особистісних цінностей [6, с. 164].

Малий І. та Цедік М. зазначають, що сучасна цифрова трансформація приводить до виникнення якісно нової форми інституційної взаємодії держави, бізнесу та громадян [7]. Федун І. та Соколюк К. наголошують, що в сучасних умовах постає питання місця держави в цих процесах як регулятора та мотиватора [8, с. 143], тобто проблема належного їх інституційного забезпечення набуває підвищеної актуальності.

Інституційне забезпечення діяльності, пов'язаної із впровадженням інновацій, інформаційних перетворень в економіці розглядали також Забуранний С. [9], Загурський В. [10, с. 144–149], Другова Є [11]. Зокрема, Другова Є. вважає, що ефективне впровадження процесу інформатизації можна визначити співвідношенням необхідних для цього систем інституційних зв'язків між інститутами [11, с. 16], а Загурський В. – що успішна інноваційна діяльність залежить від створення сприятливих умов з боку інноваційних інститутів та держави [10, с. 148].

Водночас, недостатньо вивченим лишається питання змістовного наповнення інституційної складової стратегічного забезпечення інноваційно-інформаційних змін та її взаємозв'язків з іншими складовими забезпечення.

Мета статті. Метою дослідження є висвітлення основних характеристик інституційної складової стратегічного забезпечення інноваційно-інформаційних змін в національній економіці, виявлення взаємних зв'язків між цією складовою та іншими складовими стратегічного забезпечення.

В процесі дослідження було використано метод описового аналізу – для визначення змістовного наповнення інституційної складової стратегічного забезпечення інноваційно-інформаційних змін, абстрактно-логічний метод – при визначенні взаємозв'язку між даним видом забезпечення та іншими складовими стратегічного забезпечення інноваційно-інформаційних змін.

Виклад основного матеріалу дослідження. Стратегічне забезпечення інноваційно-інформаційних змін, орієнтоване на їх активізацію з метою створення умов для якісних перетворень в національній економіці, включає декілька взаємопов'язаних між собою складових, однією з яких є інституційне забезпечення.

Інституційне забезпечення орієнтоване на створення системи інституційних структур різних рівнів, що відповідають за розробку та реалізацію заходів з впровадження інноваційно-інформаційних змін в національній економіці.

Його основними завданнями можна вважати:

- формування ієрархічної структури інститутів, що відповідають за реалізацію заходів з впровадження інноваційно-інформаційних змін (тобто тих установ та організацій, державних та недержавних утворень, які залучені до розробки заходів із впровадження змін, їх планування, втілення цих заходів в життя, контроль та моніторинг за їхньою результативністю)

- налагодження зв'язків між інститутами даної мережі (встановлення комунікаційних каналів між інститутами, створення умов для взаємної підтримки і співпраці).

Характеристика інституційної складової стратегічного забезпечення інноваційно-інформаційних змін наведена в таблиці 1.

Як видно з таблиці 1, інституційне забезпечення залежить від аналітико-орієнтувального забезпечення,

Таблиця 1

**Характеристика інституційної складової
стратегічного забезпечення інноваційно-інформаційних змін**

Параметр	Характеристика
Мета	Створення системи інституційних структур різних рівнів, що відповідають за розробку та реалізацію заходів з впровадження інноваційно-інформаційних змін в національній економіці
Завдання	формування ієрархічної структури інститутів, що відповідають за реалізацію заходів з впровадження інноваційно-інформаційних змін налагодження зв'язків між інститутами даної мережі
Складові, від яких залежить даний вид забезпечення	Аналітико-орієнтувальне, ресурсне, інформаційне
Складові, на які впливає даний вид забезпечення	Аналітико-орієнтувальне, аналітико-ситуативне, аналітико-прогностичне, аксіологічне, теоретичне, методологічне, організаційне, мотиваційне, інформаційне, ресурсне забезпечення
Результат	Сформовано мережу учасників процесу оцінки та впровадження інноваційно-інформаційних змін та налагоджено їх роботу

Джерело: розроблено автором

адже воно передбачає розробку заходів, які, серед іншого, можуть передбачати трансформацію наявних інститутів. Важливим є також вплив на інституційне забезпечення ресурсної та інформаційної складової стратегічного забезпечення інноваційно-інформаційних змін в національній економіці, які створюють необхідні для роботи інституційних структур інформацію та ресурси.

В той же час, вплив інституційного забезпечення відчувають на собі всі інші складові стратегічного забезпечення інноваційних змін в національній економіці, до яких віднесено аналітико-орієнтувальне, аналітико-ситуативне, аналітико-прогностичне, аксіологічне, теоретичне, методологічне, організаційне, мотиваційне, інформаційне, ресурсне забезпечення.

За результатами інституційного забезпечення має бути сформовано інституційне середовище процесу оцінки та впровадження інноваційно-інформаційних змін та встановлено правила та норми їх роботи.

Більшість науковців однак стаї в тому, що інституційне забезпечення передбачає наявність певних інститутів, зв'язків між ними, а також норм, правил та механізмів які регламентують їхню діяльність та взаємовідносини [1–11].

В документі, присвяченому розвитку екосистеми інновацій в Україні, розробником якого є Міністерство цифрової трансформації, представлено склад її елементів екосистеми, а саме: держава (владні інститути), бізнес-асоціації та кластери, дослідницькі центри та науково-дослідні інститути, малий середній бізнес й корпорації, інкубатори та акселератори, інвестори, інноваційні, наукові та технопарки, окремі науковці, фінансові установи та фонди, стартапери та підприємці, сервісні організації, університети та інші навчальні заклади [12]. На наш погляд, перераховані інституційні структури можуть бути задіяні в активізації як інноваційних, так і інформаційних перетворень, тобто є елементами інституційного забезпечення інноваційно-інформаційних змін в національній економіці України.

З точки зору продуманого впровадження політики спрямованої на активізацію інноваційно-інформаційних змін, більш докладно варто зупинитись на державних інституціях, які мають створювати сприятливі умови для функціонування інших інституцій, регламентувати їхню діяльність та декларувати орієнтири її вдосконалення.

Нормативно-правове поле для активізації інноваційно-інформаційних змін в Україні формується органами законодавчої влади різних рівнів ієрархії (Верховна рада України, обласні та районні ради, представницькі місцеві органи самоврядування), тоді як Кабінет Міністрів України здійснює державне управління та забезпечує реалізацію державної політики у сфері інноваційної та інформаційної діяльності, в т.ч. через реалізацію повноважень міністерства відповідного профілю.

Міністерство цифрової трансформації України є провідним міністерством, що відповідає за активізацію інноваційних та пов'язаних з ними інформаційних процесів. Рада з розвитку інновацій, заступники з цифрової трансформації у міністерствах та в областях, Державна агенція з розвитку інновацій, відповідні управління та відділи в складі обласних та місцевих органів управ-

ління – всі ці інституції беруть участь у впровадженні інноваційно-інформаційних змін в суспільстві.

Інституційне забезпечення тісно пов'язане із організаційною складовою забезпечення змін, яка регламентує зону компетентності та відповідальності кожного з органів, які впроваджують інноваційно-інформаційні зміни. Так, Міністерство цифрової трансформації України відповідає за посилення координації дій в сфері впровадження інноваційно-інформаційних змін. При цьому, окремі структурні підрозділи Мінцифри мають свою чітко окреслену зону відповідальності за координацію дій в певній сфері:

- розвиток електронних публічних послуг – Директорат реінжинірингу публічних послуг, Директорат розвитку електронних послуг та Управління персоналу;

- забезпечення проведення цифрової експертизи проєктів нормативно правових актів – Директорат забезпечення цифрової експертизи;

- сприяння розвитку мережі центрів надання адміністративних послуг – Управління системного розвитку надання адміністративних послуг;

- розвиток сфер електронної ідентифікації та електронних довірчих послуг – Директорат розвитку цифровізації;

- виконання передбачених програмними документами заходів в сфері інформатизації – Директорат розвитку Національної програми інформатизації;

- підвищення продуктивності та прозорості обміну даними з електронних інформаційних ресурсів, розвитку хмарних послуг – Директорат електронних реєстрів;

- створення умов для сталого розвитку сфери електронних комунікацій – Директорат розвитку інфраструктури широкосмугового доступу до інтернету, Директорат електронних комунікацій та радіочастотного спектра;

- розвиток ІТ-індустрії та цифрової економіки – Директорат розвитку ІТ-індустрії, Директорат цифрової економіки;

- розвиток Єдиного державного вебпорталу цифрової освіти Дія.Освіта – Директорат розвитку цифрових навичок та цифровізації освіти;

- розвиток цифрових технологій безпеки, кіберзахисту, робототехніки та роботизації – Директорат з розвитку кіберзахисту, цифрових технологій безпеки, робототехніки та роботизації;

- забезпечення функціонування освітнього мобільного застосунку Мрія – Директорат реінжинірингу публічних послуг [13]

Заступники з цифрової трансформації у міністерствах відповідають за формування інноваційної політики в різних галузях, заступники цифрової трансформації в областях — за впровадження відповідної політики в регіонах, Державна агенція з розвитку інновацій – за реалізацію стратегії й пошук інвестицій в інновації.

В Україні для вивчення проблемних питань, пов'язаних з реалізацією державної політики у сфері розвитку інновацій, забезпечення ефективної співпраці Кабінету Міністрів України, органів виконавчої влади, громадянського суспільства, суб'єктів господарювання та суб'єктів інноваційної діяльності з метою розроблення, організації, координації та впровадження заходів, механізмів та умов для інноваційного розви-

тку національної економіки, створення інноваційної інфраструктури та впровадження реформ у сфері інноваційної діяльності створено тимчасовий консультативно-дорадчий орган Кабінету Міністрів України – Раду з розвитку інновацій [14]. До компетенції даного органа відносять проведення обговорення, підготовки й погодження документів стратегічного характеру в досліджуваній сфері.

Таким чином, інституційне забезпечення тісно пов'язане із організаційним та ресурсним забезпеченням інноваційно-інформаційних змін. Окремі інституції на національному рівні відповідають за пошук та надання ресурсів для інших суб'єктів економіки для здійснення інноваційних проектів та проектів, пов'язаних із інформатизацією.

Суб'єкти, які безпосередньо займаються науковими дослідженнями та науково-дослідними розробками, стартапами, інноваційними проектами та проектами по інформатизації потребують залучення значних фінансових ресурсів.

Доступ до капіталу такі суб'єкти можуть отримати через залучення державного фінансування (прямі гранти, інструменти спів фінансування, податкові пільги), ризикового капіталу (коштів венчурних фондів, кредитного та приватного капіталу), міжнародного фінансування (прямі міжнародні гранти, прямі іноземні інвестиції, фінансування/кредитування цифрової трансформації компаній) чи альтернативні інструменти (краудфандинг).

За інформацією, що міститься на сайті Міністерства економіки України, інституції, що забезпечують підтримку інноваційної діяльності включають:

- Фонд розвитку інновацій (державний фонд, започаткований за ініціативою Кабінету Міністрів України, місією якого є сприяння створенню та зростанню в Україні технологічних стартапів на ранній стадії розвитку, з метою підвищення їх глобальної конкурентоспроможності), який надає на конкурсних засадах безповоротної фінансової підтримки суб'єктам господарювання приватного сектору економіки, які провадять інноваційну діяльність з метою комерціалізації її результатів, або фінансування на конкурсних засадах інноваційних проектів, що демонструють високий потенціал комерційного успіху, залучає фінансування у сферу інновацій від українських недержавних організацій, підприємств та установ, міжнародних та іноземних урядових та неурядових фінансових та нефінансових організацій, приватних осіб, організовує та проводить конкурсні відбори інноваційних проектів з метою надання фінансової підтримки та/або технічної допомоги для їх реалізації, здійснює популяризацію інноваційних розробок суб'єктів господарювання приватного сектору економіки серед українських та закордонних потенційних споживачів та покупців інноваційного продукту, супроводження інноваційних проектів та здійснення моніторингу їх ефективної реалізації та цільового використання наданих коштів.

- Державна інноваційна фінансово-кредитна установа (ДІФКУ), утворена з метою здійснення фінансової підтримки інноваційної діяльності суб'єктів господарювання різних форм власності, а також залучення вітчизняних та іноземних інвестицій для розвитку реального сектору економіки, підвищення вітчизняного потенціалу з експорту продукції, що виробляється

на підприємствах галузей національної економіки, захисту та підтримки національного товаровиробника.

- Національний фонд досліджень України (НФДУ), основним завданням якого є грантова підтримка фундаментальних наукових досліджень у галузі природничих, технічних, суспільних та гуманітарних наук, прикладних наукових досліджень і науково-технічних (експериментальних) розробок за пріоритетними напрямками розвитку науки і техніки.

- Мережа Центрів підтримки технологій та інновацій (TISCs) – міжнародний проект Всесвітньої організації інтелектуальної власності, який реалізується в Україні з 2018 року на підставі Меморандуму про взаєморозуміння між Міністерством економічного розвитку і торгівлі України та Всесвітньою організацією інтелектуальної власності (ВОІВ). Метою таких центрів є надання заявникам зручних та вичерпних консультацій та підтримки у сфері права інтелектуальної власності в Україні та за кордоном, а також підвищення обізнаності щодо набуття, використання та захисту інтелектуальної власності серед представників малого та середнього бізнесу, стартапів, винахідників та креативних індустрій [15].

Людський капітал є головним фактором активного впровадження змін інноваційного та інформаційного характеру. При цьому, важливо приділити увагу таким аспектам як формування відповідної підприємницької культури та підприємницької освіти, як в навчальних закладах, так і самоосвіті, створення можливостей для новаторів спробувати себе в певній сфері (хакатони, бізнес-інкубатори, конкурси для стартапів тощо). Важливою є підтримка держави в сфері перекваліфікації працівників згідно з потребами ринку праці.

Щодо мотиваційного забезпечення інноваційно-інформаційних змін, то воно має включати:

- державне стимулювання наукових досліджень та розробок;
- розширення можливостей для навчання, дослідницької роботи, комунікацій;
- престижність роботи в сфері інновацій та інформації;
- зростаючий попит на інновації та інформацію;
- ширші можливості для проектів інноваційного спрямування в сфері залучення ресурсів, міжнародна підтримка;
- розповсюдження історій успіху новаторів.

При цьому, всі учасники процесу впровадження інноваційно-інформаційних змін функціонують в певному інформаційному полі, тому вкрай важливо наповнити його вичерпною та актуальною інформацією, налагодити процеси обміну такою інформацією, доступ до цієї інформації для більшого числа суб'єктів, в тому числі й завдяки електронним ресурсам (порталам обміну інформацією, інструментам електронного документообігу, дашбордам, тощо).

Висновки. З огляду на все вищезазначене, слід підсумувати, що на даний час в Україні активно реалізуються заходи щодо поступового налагодження інституційного забезпечення інноваційно-інформаційних змін: створюються нові державні та недержавні інститути в цій та суміжних сферах, проводиться діяльність щодо розмежування їхніх повноважень та зон відповідальності, здійснюються спроби вдосконалити нормативно-правову базу впровадження інновацій та інформаційних

перетворень. При цьому, встановлено, що інституційне забезпечення, з одного боку, значною мірою залежить від інших складових стратегічного забезпечення інноваційно-інформаційних змін, а з іншого, впливає на них. Подальші дослідження, на наш погляд, мають бути

присвячені визначенню заходів, спрямованих на приведення у відповідність між собою різних складових стратегічного забезпечення інноваційно-інформаційних змін, адже тільки в такому разі створені інститути зможуть функціонувати найбільш ефективно.

Бібліографічний список:

1. Яровий В.Ф. Сутність та вдосконалення інституційного забезпечення розвитку туристичної галузі на регіональному, національному та міжнародному рівнях. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 15. С. 156–159.
2. Соколова О.М. Аналіз інституційного забезпечення структурної трансформації економіки України. *Інтелект XXI*. 2021. № 5. С. 45–49.
3. Герасимчук З.В., Поліщук В.Г. Теоретичні основи інституційного забезпечення стимулювання сталого розвитку регіону. *Регіональна економіка*. 2011. № 4. С. 30–47.
4. Яненко І.Г., Ляховець О.О. Сутність інституціонального забезпечення розвитку промислового комплексу. *Проблеми економіки*. 2014. № 1. С. 109–116.
5. Прутьська Т.Ю. Інституційне забезпечення розвитку підприємництва в аграрній сфері. *Економіка АПК*. 2015. № 2. С. 93–100.
6. Пустоваров А.І. Інституційне забезпечення процесу цифрової трансформації управління розвитком національної економіки. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 24. Ч. 1. С. 164–169.
7. Малий І.Й., Цедік М.Г. Інституційний вимір цифровізації державного управління в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2022. № 2. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2618> (дата звернення: 06.11.2024).
8. Федун І.Л., Соколюк К.Ю. Інституціональне забезпечення інноваційно-інвестиційної діяльності в аграрному секторі економіки України. *Економіка і суспільство*. 2017. № 11. С. 142–148. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/11_ukr/23.pdf (дата звернення: 06.11.2024).
9. Забуранний С.В. Інституційне забезпечення інноваційної діяльності в аграрній сфері. *Ефективна економіка*. 2015. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4316> (дата звернення: 06.11.2024).
10. Загурський В.Ф. Державно-інституційне забезпечення інноваційної моделі економіки. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. Вип. 2 (104). С. 144–149. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2023-2\(104\)-144-149](https://doi.org/10.26642/ema-2023-2(104)-144-149) (дата звернення: 06.11.2024).
11. Другова Є.В. Зростання ролі інформаційних технологій в соціально-економічній сфері сучасного суспільства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. Вип. 3 (51). С. 14–18. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2018-51-14-18> (дата звернення: 06.11.2024).
12. Розвиваємо цифрову державу: долучайтеся до обговорення Стратегії розвитку екосистеми інновацій в Україні. *Міністерство цифрової трансформації України*. 2023. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/rozvivaemo-tsifrovu-derzhavu-doluchaytesya-do-obgovorennya-strategii-rozvitku-ekosistemi-innovatsiy-v-ukraini> (дата звернення: 06.11.2024).
13. План роботи Міністерства цифрової трансформації України на 2024 рік. *Міністерство цифрової трансформації України*. URL: https://cms.thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/page/ministry/План_роботи_МЦ_2024_compressed.pdf (дата звернення: 06.11.2024).
14. Про утворення Ради з розвитку інновацій: Постанова Кабінету міністрів України від 25 жовтня 2017 р. № 895 / *Кабінет міністрів України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/895-2017-%D0%BF#Text> (дата звернення: 06.11.2024).
15. Інституції, що забезпечують підтримку інноваційної діяльності. Міністерство економіки України. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=9e09cb5a-4c6e-4bc2-8445-4a4e1ebdbd76&title=Institutsii-SchoZabezpechuiutPidtrimkuInnova-tsiinoiDialnosti> (дата звернення: 06.11.2024).

References:

1. Iarovy V. F. (2017) Sutnist ta vdoskonalennia instytutsiinoho zabezpechennia rozvytku turystychnoi haluzi na rehionalnomu, natsionalnomu ta mizhnarodnomu rivniakh [The essence and improvement of institutional support for the development of the tourism industry at the regional, national and international levels]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky – Global and national economic problems*, vol. 15, pp. 156–159.
2. Sokolova O. M. (2021) Analiz instytutsiinoho zabezpechennia strukturalnoi transformatsii ekonomiky Ukrainy [Analysis of institutional support for the structural transformation of the economy of Ukraine]. *Intelekt XXI – Intelligence XXI*, vol.5, pp. 45–49.
3. Herasymchuk Z. V., Polishchuk V. H. (2011) Teoretychni osnovy instytutsiinoho zabezpechennia stymuliuvannia staloho rozvytku rehionu [Theoretical foundations of institutional support for stimulating the sustainable development of the region]. *Rehionalna ekonomika – Regional economy*, vol.4, pp. 30–47.
4. Ianenkov I. H., Liakhovets O. O. (2014) Sutnist instytutsionalnoho zabezpechennia rozvytku promyslovoho kompleksu [The essence of institutional support for the development of the industrial complex]. *Problemy ekonomiky – Problems of the economy*, vol. 1, pp. 109–116.
5. Prutska T. Yu. (2015) Instytutsiine zabezpechennia rozvytku pidpriemnytstva v ahraryi sferi [Institutional support for the development of entrepreneurship in the agrarian sphere]. *Ekonomika APK – Economy of agro-industrial complex*, vol. 2, pp. 93–100.
6. Pustovarov A. I. (2019) Instytutsiine zabezpechennia protsesu tsyfrovoi transformatsii upravlinnia rozvytkom natsionalnoi ekonomiky [Institutional support of the process of digital transformation of management of the development of the national economy]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo – Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University. Series: International economic relations and the world economy*, vol. 24, issue 1, pp. 164–169.
7. Malyy I. Y., Tsedik M. H. (2022) Instytutsiinyi vymir tsyfrovizatsii derzhavnogo upravlinnia v Ukraini [Institutional dimension of digitalization of public administration in Ukraine]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok – Public administration: improvement and development*, vol. 2. Available at: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2618> (accessed November 6, 2024).

8. Fedun I. L., Sokoliuk K. Yu. (2017) Instytutstionalne zabezpechennia innovatsiino-investytsiinoi diialnosti v ahrarnomu sektori ekonomiky Ukrainy [Institutional support of innovation and investment activity in the agrarian sector of the economy of Ukraine]. *Ekonomika i suspilstvo – Economy and society*, vol. 11, pp. 142–148. Available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/11_ukr/23.pdf (accessed November 6, 2024).
9. Zaburannyi S. V. (2015) Instytutsiine zabezpechennia innovatsiinoi diialnosti v ahrarnii sferi [Institutional support of innovative activity in the agricultural sphere]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, vol. 9. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4316> (accessed November 6, 2024).
10. Zahurskyi V. F. (2023) Derzhavno-instytutsiine zabezpechennia innovatsiinoi modeli ekonomiky [State-institutional support of the innovative model of the economy]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia – Economy, management and administration*, vol. 2 (104), pp. 144–149. Available at: [https://doi.org/10.26642/ema-2023-2\(104\)-144-149](https://doi.org/10.26642/ema-2023-2(104)-144-149) (accessed November 6, 2024).
11. Druhova Ye. V. (2019) Zrostannia roli informatsiinykh tekhnolohii v sotsialno-ekonomichnii sferi suchasnoho suspilstva [The growing role of information technologies in the socio-economic sphere of modern society]. *Vcheni zapysky Universytetu “KROK” – Scientific notes of the “KROK” University*, vol. 3 (51), pp. 14–18. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2018-51-14-18> (accessed November 6, 2024).
12. Ministerstvo tsyfrovoy transformatsii Ukrainy. Rozvyvaiemo tsyfrovu derzhavu: doluchaitesia do obhovorennia Stratehii rozvytku ekosystemy innovatsii v Ukraini [Ministry of Digital Transformation of Ukraine. We are developing a digital state: join the discussion of the Strategy for the Development of the Innovation Ecosystem in Ukraine]. Available at: <https://thedigital.gov.ua/news/rozvivaemo-tsifrovu-derzhavu-doluchaytesya-do-obgovorennia-strategii-rozvitku-ekosistemi-innovatsiy-v-ukraini> (accessed November 6, 2024).
13. Ministerstvo tsyfrovoy transformatsii Ukrainy. Plan roboty Ministerstva tsyfrovoy transformatsii Ukrainy na 2024 rik [Ministry of Digital Transformation of Ukraine. Work plan of the Ministry of Digital Transformation of Ukraine for 2024]. Available at: https://cms.thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/page/ministry/Plan_roboty_MTs_2024_compressed.pdf (accessed November 6, 2024).
14. Kabinet ministriv Ukrainy. Pro utvorennia Rady z rozvytku innovatsii : Postanova Kabinetu ministriv Ukrainy vid 25 zhovtnia 2017 r. No. 895 [Cabinet of Ministers of Ukraine. On the formation of the Innovation Development Council: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated October 25, 2017 No. 895]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/895-2017-%D0%BF#Text> (accessed November 6, 2024).
15. Ministerstvo ekonomiky Ukrainy. Instytutsii, shcho zabezpechuiut pidtrymku innovatsiinoi diialnosti [Ministry of Economy of Ukraine. Institutions providing support for innovative activities]. Available at: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=9e09cb5a-4c6e-4bc2-8445-4a4e1ebdbd76&title=Institutsii-SchoZabezpechuiutPidtrimkuInnovatsiinoiDiialnosti> (accessed November 6, 2024).

Стаття надійшла до редакції 11.10.2024

УДК 339.1:339.5:633:334.72

JEL F14, L10, M31

DOI: 10.32782/2786-8273/2024-7-18

Степанець І.П.

аспірант,

Національний університет біоресурсів і природокористування України

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-2375-6612>

Igor Stepanets

National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ТА ЇХ РОЛЬ У РОЗВИТКУ АГРАРНОГО ЕКСПОРТУ

MARKETING STRATEGIES AND THEIR ROLE IN THE DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL EXPORTS

Анотація. У статті досліджено зміст маркетингових стратегій та їх роль у розвитку експорту агропродовольчої продукції. Проаналізовано динаміку обсягів експорту продукції аграрного сектору України та обґрунтовано перспективи його подальшого розвитку. Основу аналітичних розрахунків склали дані Державної служби статистики України, експертів ринку та міжнародних організацій до 24/25 маркетингового року. Тенденції змін експорту агропродовольчої продукції періоду воєнного стану систематизовано за даними оцінювання експертів та аналітичних платформ. Виділено три основні етапи побудови успішної експортної стратегії підприємства аграрного сектору на маркетингових засадах: дослідження зарубіжних ринків (підготовчий); вибір моделі експортної стратегії; обґрунтування маркетингової стратегії, включаючи вибір цільового ринку, позиціонування, стратегію просування, цінову і збутову стратегію. Обґрунтовано стратегічні напрями нарощування аграрного експорту України для посилення позицій України на зовнішніх ринках у період воєнного стану та повоєнного відновлення.

Ключові слова: стратегічний аналіз, аграрний експорт, агропродовольча продукція, зернові, маркетинг, стратегія, сільське господарство.

Abstract. The agricultural sector of the economy of Ukraine produces significant volumes of agricultural products, making a significant contribution to filling the global agro-food market. It forms more than a quarter of GDP, provides employment for the population, and the high level of specialization and concentration of agricultural production makes it possible to develop exports. The main goals of the current export strategy of Ukraine are: increasing the competitiveness of products and expanding the product range of exports; diversification of sales markets, support and development of existing markets; promotion of domestic brands and information and analytical support of agricultural exports. Achieving these goals is possible on the basis of marketing support for the implementation of export strategies, as well as state support for agricultural exports. The purpose of the study is to substantiate the marketing principles of the strategy of the development of agricultural exports of Ukraine. The issues of developing an export strategy on the basis of marketing, using statistical methods and determining trends, which will enable the enterprise to forecast and reduce the risks of foreign economic and logistics activities, are considered. At the same time, general scientific and special methods of system-structural analysis were used to clarify the directions of export development, strategic management tools for the formation stages of strategy selection. The article examines scientific approaches to the formation of marketing strategies and their role in the development of the export of agro-food products. The article analyzes the dynamics of export of Ukrainian agricultural sector products and substantiates the prospects for its further development. The basis of analytical calculations was the data of the State Statistics Service of Ukraine, market expert companies and international organizations up to the 24/25 marketing year. Trends in the export of agro-food products during the martial law period are systematized according to the data of experts and analytical platforms. Three main stages of building a successful export strategy of an agrarian sector enterprise on the basis of marketing are identified: research of foreign markets (preparatory); choosing an export strategy model; justification of the marketing strategy, including the choice of the target market, positioning, promotion strategy, price and sales strategy. The strategic directions of increasing Ukraine's agricultural exports to strengthen Ukraine's position on foreign markets during the period of martial law and post-war recovery are substantiated.

Keywords: strategic analysis, agrarian export, agro-food products, grains, marketing, strategy, agriculture.

Постановка проблеми. Аграрний сектор економіки України виробляє значні обсяги сільськогосподарської продукції, надаючи свій вагомий внесок у наповнення світового агропродовольчого ринку. Він формує понад чверть обсягу ВВП, забезпечує зайнятість населення, а високий рівень спеціалізації та концентрації сільськогосподарського виробництва дає змогу розвивати експорт. Цьому сприяють також низка законодавчих ініціатив, за якими Україна отримала можливість входження на світовий аграрний ринок. За даними Державної служби статистики частка продукції агропромислового комплексу в загальній структурі

експорту товарів з України зросла з 31% у 2014 році до 41% у 2021 році (27,8 млрд \$), у 2022 році – 53%, а за півріччя 2023 року до 61% [9]. Таке зростання завдячує частково підтримці України зарубіжними партнерами, підтримці експорту на макрорівні, а також застосуванню ефективних маркетингових стратегій на мікрорівні. У діючій Експортній стратегії України [3] зазначено, що основними її цілями є: підвищення конкурентоспроможності продукції та розширення товарної номенклатури експорту; диверсифікація ринків збуту, підтримка і розвиток існуючих ринків; просування вітчизняних брендів та інформаційно-аналі-

тичне забезпечення аграрного експорту. Досягнення цих цілей можливо на засадах маркетингового забезпечення реалізації експортних стратегій, а також державної підтримки аграрного експорту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження теоретичних питань формування маркетингових стратегій підприємств здійснювали у своїх працях відомі зарубіжні учені, зокрема, Ф. Котлер, Ж.-Ж. Ламбен, М. Портер, Дж. Траут та вітчизняні учені Н. Куденко, Я. Ларіна, В. Луцяк та інші. Особливості розвитку аграрного експорту України досліджували вчені: Артиш В., Бородіна О., Гадзало Я., Гуменюк Я., Демчак І., Негрей М. Згадані дослідження стосувалися визначення шляхів розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств агросектору, вибору стимулів та інструментів, оцінювання впливу російсько-української війни на продовольчу безпеку та структуру торгівлі, місця України на ринках агропродукції, участі міжнародних партнерів у вирішенні проблем аграрного сектору України тощо. Проблема обґрунтування маркетингових засад розвитку і підтримки аграрного експорту є центральною для вітчизняних та зарубіжних науковців, експертів ринку, аналітиків, ЗМІ, професійних аграрних об'єднань.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Міжнародні партнери України надають підтримку у сфері економічного розвитку. Так, поствоєнне відновлення України передбачає виділення 120–150 млрд доларів на розширення та інтеграцію логістики з ЄС, 150 млрд доларів на енергетичну незалежність та зелений курс [2]. У Плані зазначено, що Україна має «створити стратегію агропродовольчого сектору у післявоєнний період, встановити пріоритети для розвитку та підтримки більш гнучких та децентралізованих агросистем ... використовувати практики точного землеробства, сівозмін, ... впровадити нові технології, ... взяти курс на адаптацію агропродовольчого сектору до зовнішніх викликів та забезпечити екологічну і продовольчу безпеку». Загалом, сучасний стан аграрного експорту України є наслідком надзвичайно складної економічної і політичної ситуації та неймовірних зусиль, які бізнес і держава докладають до його розвитку, тому необхідне оптимальне використання переваг, пов'язаних з розширенням присутності України на міжнародних ринках. Формування стратегії післявоєнного розвитку аграрного експорту, визначення його економічного, товарного і маркетингового потенціалу є важливою науково-методологічною задачею, підходи до вирішення якою базуються на маркетингових підходах та обґрунтуванні маркетингових стратегій. Тенденції розвитку світових аграрних ринків постійно змінюються, і це потребує прийняття стратегічних маркетингових рішень аграрними підприємствами та оновлення маркетингових стратегій у сфері аграрного експорту.

Мета дослідження полягає у обґрунтуванні маркетингових засад стратегії розвитку аграрного експорту України. Для реалізації поставленої цілі були поставлені наступні завдання: уточнити понятійний апарат стратегічного маркетингу у сфері експортної діяльності; визначити ключові тенденції розвитку аграрного сектору України як передумову формування стратегій підприємств; обґрунтувати стратегію повоєнного розвитку аграрного експорту, удосконалення формування лан-

цюга доданої вартості, забезпечення стабільних обсягів і достатнього асортименту експорту продовольства, налагодження ефективних шляхів логістики, досягнення належного рівня продовольчої безпеки країни.

Виклад основного матеріалу дослідження. Маркетингова стратегія є основою ринкових дій підприємства і визначає порядок застосування інструментарію маркетингу для охоплення цільових ринків та досягнення ефективних результатів. Призначення маркетингової стратегії полягає в тому, щоб узгодити маркетингові цілі підприємств з їхніми можливостями, запитами споживачів, використати слабкості конкурентів та власні конкурентні переваги.

Маркетингові стратегії на міжнародних ринках є більш складними, тому що пов'язані не тільки зі збутовою діяльністю, але й іншими сферами, у тому числі виробництвом, ДіР, поставками, фінансовим забезпеченням. Крім того, потрібне глибоке розуміння соціально-економічних та культурних умов в країні, де підприємство має намір провадити ринкову діяльність. Можливі значні відмінності в каналах розподілу, методах транспортування та зберігання, правовому забезпеченні, митних правилах. Всі ці особливості значно підвищують ризики підприємницької діяльності на зовнішніх ринках.

Маркетингова стратегія слугує орієнтиром як у довгостроковому періоді, так і на короткому відрізку часу. Це раціональна, логічна побудова, керуючись якою підприємство планує вирішувати маркетингові задачі. Вона включає конкретні стратегії щодо цільових ринків, маркетингу-мікс та маркетингових бюджетів [12]. Найбільш розгорнутим та відповідним до сучасних умов України є трактування стратегії маркетингу як узагальнений напрям дій щодо формування й реалізації цілей та задач підприємства-виробника та експортера по кожному окремому ринку (сегменту) та окремому товару на певний період часу для здійснення виробничо-комерційної діяльності відповідно до ринкової ситуації та можливостей підприємства. Така стратегія розробляється на основі маркетингових досліджень ринків та прогнозування кон'юнктури, вивчення товарів-аналогів та замінників, поведінки покупців, конкурентів [7, с. 68].

На думку авторитетних фахівців з маркетингу, підприємство має змінювати стратегію у наступних випадках [12]: а) протягом тривалого періоду часу вона не забезпечує досягнення планових показників; б) компанії-конкуренти внесли зміни до стратегій; в) змінилися інші зовнішні чинники діяльності підприємства; г) з'явилися нові можливості імплементації заходів, що в змозі підвищити прибутковість діяльності підприємства; д) змінилися чи виникли нові переваги покупців чи намітилися тенденції до можливих змін в цій галузі; е) поставлені в попередній стратегії цілі вже досягнуті. Міжнародна стратегія підприємства є укрупненим описом скоординованих дій з реалізації всього комплексу її міжнародної мети. У міжнародному маркетингу критично важливим є вибір базової стратегії, що визначає характер продукції, що просувається на ринок іншої країни.

Для кожного підприємства аграрного сектору формується виробничі і збутові завдання, які слід вирішувати за допомогою інструментарію стратегічного аналізу і вибору стратегій. Важливим інструментом стратегічного маркетингу є матриця Ансоффа. Один з варіантів

стратегії розширення ринку згідно цієї матриці відбувається через географічну експансію на нові ринки (в територіальному сенсі) з існуючим товаром, тобто експортні операції. Така стратегія передбачає значні обсяги інвестицій в опанування нових ринків, має доволі агресивний характер і активні конкурентні дії.

Існують кілька варіантів стратегій, які використовуються підприємствами у процесі діяльності на зовнішніх ринках: 1) передача права на використання технологій на виробництво або збут продукції іноземним партнерам; 2) нарощування обсягів виробництва і експорт продукції із застосуванням власних та інших збутових каналів; 3) проходження багатонаціональної стратегії, тобто розробка окремої стратегії для кожного зарубіжного ринку, що відповідає запитам споживачів та конкурентним умовам країн; 4) використання глобальної стратегії низьких витрат, з орієнтацією на низьковитратне виробництво на ринках, які на даний час є стратегічно важливими. Метою тут є досягнення низького рівня витрат порівняно з конкурентами в межах світового ринку; 5) використання глобальної стратегії диференціації, при якій товар диференціюється за схожими характеристиками в різних країнах з метою створення власного надійного іміджу на світовому ринку; координація діяльності у всіх країнах; 6) використання глобальної стратегії фокусування, при якій підприємство займає ідентичні ніші на кожному стратегічно важливому національному ринку; дії координуються на основі низьких витрат і диференціації [11, с. 134–135].

Найпоширенішими маркетинговими стратегіями, що використовуються суб'єктами міжнародного бізнесу, є багатонаціональна (адаптаційна) і глобальна (стандартизована). Для підприємств аграрного сектору можна використовувати підходи як стандартизованої (для продукції з низьким ступенем обробки), так і адаптаційної стратегії (для продукції з високим ступенем переробки та відповідно, доданою вартості).

До повномасштабного вторгнення за обсягами експорту Україна входила до п'ятірки найбільших експортерів зернових у світі, експортувала $\frac{1}{4}$ від загальних обсягів виробництва, внутрішнє споживання зернових становило лише 20–25 %. Україна постачала 10 % світового експорту пшениці, понад 14 % кукурудзи і понад 47 % соняшникової олії [4]. Наразі завдяки допомозі партнерів Україна залишається ключовим постачальником на світових ринках зерна та соняшникової олії, з часткою понад 10 % обсягів світової торгівлі. У 2023 році експортовано 16,1 млн т пшениці до 65 країн, 26,2 млн т кукурудзи до 80 країн і 5,7 млн т соняшникової олії до 130 країн світу [5].

Разом з цим, воєнні дії, які відбуваються в Україні внаслідок повномасштабної агресії рф на початку 2022 р., призвели до послаблення продовольчої безпеки в Україні, яке було спричинене порушенням логістичних ланцюгів, зруйнованою інфраструктурою, господарствами та виробництвами, зменшенням кількості виробленого продовольства на працюючих підприємствах. На червень 2023 р. сума прямих збитків, завданих аграрному сектору України, складає 8,7 млрд дол. США (втрати, пов'язані зі знищенням та пошкодженням с.г. техніки, складають понад 4,7 млрд дол. США; втрати через знищення та крадіжки виробленої продукції оцінюються в 1,9 млрд дол. США). Непрямі втрати агросектора оцінюються в 40,3 млрд дол. США [6].

За оцінками ФАО, через війну сільське господарство України зазнало близько 2,25 млрд дол. США збитків. З них близько 1,26 млрд дол. США збитків завдано в галузі рослинництва та 0,98 млрд дол. США – тваринництва. В Україні 25 % сільськогосподарських підприємств зупинили або зменшили обсяги виробництва продукції через війну, у прифронтових областях – 38 % [8].

Загалом аграрний сектор України в умовах повномасштабної війни у 2023 році виявив спроможність виробляти сільськогосподарську сировину та постачати харчові продукти на внутрішній та зовнішні ринки. Водночас виробництво аграрної продукції відбувалося при значних фінансових втратах через зниження цін на зернові та олійні культури на внутрішньому ринку, ускладнений експорт, погіршення матеріально-технічної бази, інфраструктурних об'єктів та вилучення земель, постраждалих унаслідок війни. Катастрофічних наслідків завдали руйнування рф Каховської ГЕС та вилучення з обігу підтоплених земель. Вимушена зміна структури посівних площ на користь нарощування виробництва більш рентабельних олійних культур дала змогу частково покрити витрати сільгоспвиробників, а нарощування обсягів виробництва рослинницької продукції відбулося переважно через сприятливі погодні умови. При цьому більшість галузей тваринництва перебуває в кризовому стані (особливо по м'ясо-молочній галузі) передусім унаслідок зменшення виробництва у ОСГ.

У 2023 р. було експортовано 67,5 млн т агропродовольчої продукції різних видів, що на 15 % перевищило показник 2022 р. Разом з тим, експортний виторг у 2023 р. склав 21,9 млрд дол., що на 8 % менше від показника 2022 р. через падіння цін майже на всі види агропродукції та дорожчу експортну логістику [8].

З початком російської агресії в Україні суттєво змінилася географія аграрного експорту. Якщо у 2021 році частка експорту агропродовольчої продукції до Європи становила 32%, то за 10 місяців 2023 року ця частка зросла до 59% [4]. Таке зростання вимушене, оскільки суттєво скоротилися постачання в інші регіони. Частка експорту до країн Африки скоротилася з 14 до 7%, Азії – з 19 до 12%, південно-східної Азії – з 13 до 4% [4], унаслідок ускладнення логістики, тобто блокування морських портів України військами рф. До війни лише ці порти могли експортувати близько 7 млн т зернових культур щомісяця, в той час як досягнутий максимум альтернативних маршрутів – 3,7 млн т. Розвиток альтернативних маршрутів, які були можливі лише через територію країн ЄС, призвів до змін. Українські аграрії були змушені шукати покупців с.г. продукції в країнах Європи. Постачання до країн Африки та Азії під час війни відбулися лише завдяки роботі зернового коридору в співпраці з ООН та Туреччиною, а також тимчасовому зерновому коридору, який здійснює відвантаження натеper.

Далі проаналізуємо зміни у географічній структурі експорту пшениці і кукурудзи. Дані щодо обсягів і напрямів експорту пшениці наведено у таблиці 1.

Дані, наведені у таблиці 1, свідчать, що 2021–2022 маркетинговий рік був особливим щодо експорту зернових, і зокрема, пшениці. Шляхом диверсифікації поставок вдалося зберегти обсяги експорту на рівні попереднього року.

Таблиця 1

Напрями та обсяги експорту пшениці з України у 2017–2025* МР

№	Країна	17/18	18/19	19/20	20/21	21/22	22/23	23/24	24/25*	Разом	до війни	з 21/22 МР
1	Індонезія	280	524	639	542	1008	2	21	357	3375	1986	1389
2	Туреччина	47	23	147	89	428	277	14	0	1025	306	718
3	Єгипет	361	127	422	343	320	57	204	29	1863	1253	610
4	Таїланд	207	88	183	6	277	0	5	97	864	485	379
5	Філіппіни	172	320	365	283	227	0	2	0	1369	1140	230
6	Ефіопія	0	0	94	36	140	0	0	0	270	130	140
7	Бангладеш	326	89	218	519	138	0	13	61	1364	1152	212
8	Йемен	0	56	88	134	95	0	0	56	428	277	151
9	Мексика	34	0	133	2	93	0	0	0	262	169	93
10	Туніс	70	154	145	147	89	5	7	0	615	515	100
11	Ліван	48	61	26	73	73	52	18	37	387	207	180
12	Республіка Корея	313	259	38	237	72	0	3	0	921	846	74
13	Оман	0	0	0	0	67	0	0	0	67	0	67
14	Йорданія	0	0	55	62	63	0	0	0	180	117	63
15	Мавританія	89	0	16	7	54	0	0	0	166	112	54
16	Пакистан	0	0	0	203	49	0	0	0	253	203	49
17	Ізраїль	156	74	117	91	46	0	22	59	564	438	127
18	Марокко	30	14	70	352	44	0	0	35	545	466	79
19	В'єтнам	0	0	0	71	41	0	4	163	280	71	209
20	Малайзія	18	48	57	43	33	1	6	9	214	166	48
21	Іспанія	64	50	236	123	33	0	288	392	1187	474	713
22	Італія	18	34	6	45	32	10	74	40	260	104	156
23	М'янма	1	0	17	1	31	0	0	0	50	19	31
24	Джибуті	0	0	51	0	30	23	0	0	103	51	53
25	Джибуті	0	0	51	0	30	23	0	0	103	51	53
26	Кенія	0	42	73	0	28	0	0	0	143	115	28
27	Еритрея	0	0	9	0	28	0	0	0	37	9	28
28	Гана	0	0	0	0	20	0	0	0	20	0	20
29	Уганда	0	2	11	0	14	0	0	0	28	13	14
30	Колумбія	0	0	0	0	14	0	0	0	14	0	14
	Інші	247	207	285	292	17	432	532	256	2267	1030	1237
	Усього	2480	2172	3551	3701	3636	883	1213	1591	19226	11905	7322

* Попередні дані

Джерело: сформовано автором на основі [10]

Також можна зробити висновок, що в останні 8 років найбільшими імпортерами пшениці є Індонезія, Єгипет, Філіппіни, Бангладеш, Іспанія і Туреччина (відповідні частки експорту у ці країни складають від 17,5% до 5,3% протягом зазначеного періоду. Після повномасштабного вторгнення РФ основними імпортерами залишаються Індонезія, Туреччина, Іспанія та Єгипет.

Дані щодо обсягів і напрямів експорту кукурудзи наведено у табл. 2.

Дані, наведені у таблиці 2, свідчать, що у 2021–2022 маркетинговому році було забезпечено максимальні за аналізований період обсяг реалізації кукурудзи на експорт завдяки диверсифікації поставок і ефективним маркетинговим стратегіям. Також можна зробити висновок, що в останні 8 років найбільшими імпортерами кукурудзи стали Нідерланди, Італія, Румунія, Єгипет, Іспанія, Німеччина, Польща (відповідні частки експорту у ці країни складають від 14,8% до 5,3% протягом зазначеного періоду), і це завдяки

зростанню обсягів реалізації кукурудзи у зазначені країни, починаючи з 2021–2022 маркетингового року (для порівняння у довоєнний період значні обсяги закупівлі кукурудзи показували Нідерланди та Іспанія).

З урахуванням викликів сьогодення у сфері експортних стратегій слід орієнтуватися на розширення асортименту експорту агропродовольчої продукції. Насамперед, це стосується збільшення частки готових харчових продуктів та напівфабрикатів у структурі вітчизняного експорту. Для цього доцільно збільшити обсяги перероблення сільськогосподарської сировини в Україні, залучаючи інвестиції в створення переробних підприємств. Крім того, доцільно підтримувати агровиробників, які планують експортувати сільськогосподарську продукцію, яку раніше Україна не експортувала, проте попит на яку є у світі (це стосується як нетрадиційних для України видів рослинницької продукції, так і готової до споживання «нішової» та органічної продукції) [12]. Варто також забезпечити підтримку виходу малих та середніх виробників сіль-

Таблиця 2

Напрями та обсяги експорту кукурудзи у 2017–2025* МР

№		17/18	18/19	19/20	20/21	21/22	22/23	23/24	24/25*	Разом	17/18– 20/21 МР	3 21/22 МР
1	Румунія	0	0	0	0	314	31	0	3	349	0	349
2	Польща	5	0	0	0	222	2	0	1	231	5	225
3	Турція	0	9	0	5	159	1	33	5	213	14	199
4	Республіка Корея	0	0	0	0	126	3	0	0	129	0	129
5	Німеччина	5	30	2	2	91	87	46	0	262	39	224
6	Угорщина	0	0	0	0	83	13	0	0	96	0	96
7	Італія	43	0	0	0	68	210	48	0	369	43	326
8	Словаччина	0	0	0	0	53	15	0	0	69	0	69
9	Єгипет	0	0	25	53	51	208	6	0	344	79	265
10	Ліван	8	6	0	39	51	26	13	0	143	53	90
11	Нідерланди	190	95	0	53	43	64	206	0	650	337	313
12	Іран	0	0	0	0	40	0	0	0	40	0	40
13	Литва	3	0	4	0	36	12	2	0	56	7	49
14	Респ. Ірландія	0	0	0	0	28	0	2	0	30	0	30
15	Алжир	0	0	0	0	26	0	0	0	26	0	26
16	Португалія	27	0	0	0	24	0	0	0	52	27	24
17	Іспанія	34	33	0	56	20	64	70	0	278	123	155
18	Маршалові острови	0	0	0	0	20	0	0	0	20	0	20
19	Респ. Молдова	0	0	0	0	20	0	0	0	20	0	20
20	Греція	4	0	0	0	15	14	24	0	56	4	52
21	Об'єднане королівство	33	0	0	0	13	8	0	0	54	33	21
22	Австрія	0	0	0	0	8	4	2	0	14	0	14
23	Кіпр	7	0	0	0	8	32	37	0	84	7	77
24	Хорватія	0	0	0	0	6	2	0	0	9	0	9
25	Болгарія	0	0	0	0	6	0	1	0	7	0	7
26	Чехія	0	0	0	0	4	0	0	0	4	0	4
27	Ірак	0	0	0	0	2	0	0	0	2	0	2
28	Швейцарія	0	0	0	0	2	0	0	0	2	0	2
29	ОАЕ	0	0	0	17	1	0	0	0	18	17	1
	Інші країни	183	106	147	76	2	109	133	8	765	513	252
	Усього	542	279	179	302	1542	907	623	17	4390	1301	3089

* Попередні дані

Джерело: сформовано автором на основі [10]

ськогосподарської продукції на зарубіжні ринки, залучення їх до участі в міжнародних проектах, створенні спільних підприємств. Збільшення частки агропродовольчої продукції, яку переробляють на території України та експортують як готові харчові продукти, дасть можливість знизити потенціал конфліктності з країнами-партнерами, які регулюють насамперед ввезення аграрної сировини [12]. Репозиціонування України на світових агропродовольчих ринках означає її перехід з позиції експортера сировинної продукції до постачальника високоякісної та безпечної продукції з високою часткою доданої вартості.

Через збройну агресію РФ українські виробники стикнулись із численними викликами. При внесенні змін у Експортну стратегію України слід враховувати зміни структури української економіки, у т.ч. агросектору, можливості повоєнного відновлення країни, перерозподіл ринків збуту експортної продукції, переорієнтацію на нові регіони та конкретні країни, а також адаптацію вітчизняного агровиробництва під стандарти та потреби споживачів ЄС. Реалізація урядової програми підтримки бізнесу в рамках політики «Зро-

блено в Україні» також має сприяти розвитку українського експортного потенціалу. На макrorівні необхідно визначити найбільш перспективні сектори для розвитку експорто-орієнтованих виробництв аграрного сектору, оновити механізми сприяння збільшенню конкурентоспроможності українського експорту, змінити структури експорту на користь продукції з підвищеною доданою вартістю.

На рівні підприємств аграрного сектору можна виділити три основні етапи побудови успішної експортної стратегії на маркетингових засадах:

1 етап – дослідження зарубіжних ринків (підготовчий). На цьому етапі слід вивчити ринок, конкурентів, можливості підприємства (експортний потенціал) та продукт, споживача, тренди, моделі виходу на ринок. Проаналізувавши всі ці чинники, можна застосувати SWOT-аналіз для формування чіткого бачення власних перспектив.

На другому етапі необхідно обрати модель експортної стратегії: прямий або непрямий експорт; франчайзинг; поглинання; спільне підприємство; Greenfield. Кожна модель має свої переваги та недоліки, і тому

потрібно обирати, враховуючи внутрішні можливості підприємства, фінансові і людські ресурси.

На третьому етапі слід обґрунтувати маркетингову стратегію, включаючи вибір цільового ринку, позиціонування, стратегію просування, цінову стратегію, пошук потенційних партнерів, організацію маркетингу, вибір каналів розподілу та стратегію збуту. Об'єднавши ці інструменти в єдину систему, отримаємо оптимальний експортної стратегії на маркетингових засадах.

Аграрний сектор України потребує посилення інвестиційної активності, запозичення досвіду європейських країн у сфері маркетингу зовнішньоекономічної діяльності. Залучення інвестицій, довгострокові контракти з країнами-партнерами, удосконалення державної підтримки щодо стимулювання діяльності агровиробників, через механізми субсидування, а також популяризація та імплементація досвіду у виробництві агропродовольчої продукції, сприятиме розвитку галузі.

Висновки. Маркетингова стратегія є основою ринкових дій підприємства та визначає способи застосування маркетингових інструментів для охоплення цільових ринків і досягнення ефективних результатів. Маркетингові стратегії на міжнародних ринках є більш складними, потребують глибокого розуміння правових, соціально-економічних та культурних умов в країні, де підприємство провадитиме ринкову діяльність. Експортна стратегія на засадах маркетингу передбачає формування та реалізацію цілей і задач виробника, експортера по окремому ринку (сегменту, ніші) та кожному товару на певний період для здійснення виробничо-збутової діяльності згідно ринкової ситуації та можливостей підприємства. Розробляється на базі маркетингових досліджень та прогнозування кон'юнктури ринку, вивчення покупців, конкурентів. Для підприємств аграрного сектору можна використовувати як стандартизовані (для продукції з низьким ступенем обробки), так і адаптаційні стратегії (для продукції з високим ступенем переробки та відповідно, доданої вартості).

Аграрний сектор України в умовах вторгнення рф виявив спроможність виробляти продукцію та постачати харчові продукти на внутрішній та зовнішній ринки. Водночас виробництво сільськогосподарської продукції відбувалося при значних фінансових втратах через низьку ціну на зернові та олійні на внутріш-

ньому ринку, ускладнену логістику, обмежені можливості щодо відновлення матеріально-технічної бази, інфраструктурних об'єктів та повернення до обробітку земель, вилучених з обігу унаслідок війни.

З початком агресії рф в Україні змінилася географія аграрного експорту. Частка експорту агропродовольчої продукції зросла з 32% у 2021 р. до 59% у 2023 р. Таке зростання вимушене, оскільки суттєво скоротилися постачання в інші регіони унаслідок ускладнення логістики, тобто блокування морських портів України військами рф. Виявлено, що з 2022 року найбільшими імпортерами пшениці стали Індонезія, Туреччина, Іспанія та Єгипет, найбільшими імпортерами кукурудзи з часу повномасштабного вторгнення рф стали Нідерланди, Італія, Румунія, Єгипет, Іспанія, Німеччина, Польща.

З урахуванням викликів сьогодення у сфері експортних стратегій слід орієнтуватися на розширення асортименту агропродовольчої продукції, збільшення частки готових харчових продуктів та напівфабрикатів у його структурі. Для цього доцільно збільшити обсяги перероблення сільськогосподарської сировини в Україні, залучаючи інвестиції в створення переробних підприємств, підтримувати агровиробників, які планують експортувати сільгосппродукцію, що користується підвищеним попитом у світі, у т.ч. «нішову» та органічну. Репозиціонування України на світових агропродовольчих ринках означає її перехід з позиції експортера сировинної продукції до постачальника високоякісної та безпечної продукції з високою часткою доданої вартості.

Можна виділити три основні етапи побудови успішної експортної стратегії підприємства аграрного сектору на маркетингових засадах: дослідження зарубіжних ринків (підготовчий); вибір моделі експортної стратегії; обґрунтування маркетингової стратегії, включаючи вибір цільового ринку, позиціонування, стратегію просування, цінову і збутову стратегію. Об'єднавши ці інструменти в єдину систему, отримаємо оптимальний експортної стратегії на маркетингових засадах. На макrorівні необхідно визначити найбільш перспективні сектори для розвитку експорто-орієнтованих виробництв аграрного сектору, оновити механізми сприяння збільшенню конкурентоспроможності українського експорту, змінити структури експорту на користь продукції з підвищеною доданою вартістю.

Бібліографічний список:

1. Аграрний сектор України у 2023 році: складові стійкості, проблеми та перспективні завдання. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/ahraryny-sektor-ukrayiny-u-2023-rotsi-skladovi-stiykosti-problemy-ta>
2. Гуменюк Я.М. Аграрний експорт України: аналіз та стратегічне планування. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2712/2626>
3. Експортна стратегія України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1017-2017-%D1%80#n13>
4. Експорт сільськогосподарської продукції змінив географію, майже 60% приходить на Європу. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2023/11/16/706701/>
5. Загроза продовольчій безпеці світу. Міністерство закордонних справ України. 2023. URL: <https://mfa.gov.ua/zagroza-prodovolchij-bezpeci-svitu>
6. Звіт про прямі збитки інфраструктури та непрямі втрати економіки від руйнувань внаслідок військової агресії Росії проти України станом на червень 2023 року. KSE. 2023. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/09/June_Damages_UKR-Report.pdf
7. Луцяк В.В., Красняк О.П., Кондратова М.В. Маркетингова діяльність підприємства. Вінниця : ТОВ «ТВОРИ», 2019. 354 с.
8. На розмінованих землях України вже можна виростити 1 млн т зерна. Прес-служба Апарату Верховної Ради України. 2024. URL: https://www.rada.gov.ua/news/news_kom/245689.html
9. Офіційний веб-сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

10. Сайт аналітичної компанії Барва-інвест. URL: <https://www.barvainvest.com/>
11. Юхименко П. І. Міжнародний менеджмент. Навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 488 с., 134– 135
12. Kotler Ph., Keller K.L. Marketing management. 16th ed. NY. 2021. 832 p.
13. Ukraine: Impact of the war on agriculture and rural livelihoods in Ukraine. Findings of a nation-wide rural household survey, December 2022. FAO. URL: <https://doi.org/10.4060/cc3311en>
14. Україна цього року збільшила експорт агропродукції на 15% – УКАБ. Укрінформ. 2023. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3806895-ukraina-cogoric-zbilzil...>

References:

1. Ahrarnyi sektor Ukrainy u 2023 rotsi: skladovi stiikosti, problemy ta perspektyvni zavdannia [The agricultural sector of Ukraine in 2023: components of sustainability, problems and prospective tasks]. Available at: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/ahraryi-sektor-ukrayiny-u-2023-rotsi-skladovi-stiikosti-problemy-ta> (accessed September 29, 2024).
2. Humeniuk Ya. M. (2023) Ahrarnyi eksport Ukrainy: analiz ta stratehichne planuvannia [Agricultural export of Ukraine: analysis and strategic planning]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 53. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2712/2626>
3. Eksportna stratehiia Ukrainy [Export strategy of Ukraine]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1017-2017-%D1%80#n13>
4. Eksport silskohospodarskoi produktsii zminyv heohrafiu, maizhe 60% prykhodytsia na Yevropu [The export of agricultural products has changed geography, almost 60% falls on Europe]. Available at: <https://www.epravda.com.ua/news/2023/11/16/706701/> (accessed August 31, 2024).
5. Zahroza prodovolchii bezpetsi svitu [Threat to world food security]. Ministerstvo zakordonnykh sprav Ukrainy. (2023). Available at: <https://mfa.gov.ua/zagroza-prodovolchii-bezpeci-svitu> (accessed September 22, 2024).
6. Zvit pro priami zbytky infrastruktury ta nepriami vtraty ekonomiky vid ruinuван vnaslidok viiskovoi ahresii Rosii proty Ukrainy stanom na cherven 2023 roku [Report on direct damage to infrastructure and indirect losses to the economy from destruction as a result of Russia's military aggression against Ukraine as of June 2023]. KSE. (2023). Available at: https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/09/June_Damages_UKR_Report.pdf (accessed August 25, 2024).
7. Lutsiak V. V., Krasniak O. P., Kondratova M. V. (2019) Marketynhova diialnist pidpriemstva [Marketing activity of the enterprise]. Vinnytsia: TOV "TVORY", 354 p. (in Ukrainian)
8. Na rozminovanykh zemliakh Ukrainy vzhe mozhna vyrostyty 1 mln t zerna [It is already possible to grow 1 million tons of grain on demined lands of Ukraine]. Pres-sluzhba Aparatu Verkhovnoi Rady Ukrainy. (2024). Available at: <https://www.rada.gov.ua/news/kom/245689.html> (accessed October 3, 2024).
9. The official web site of the State Statistics Service of Ukraine (2023). Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua>. (accessed September 29, 2024).
10. Sait analitychnoi kompanii Barva-invest [Website of the analytical company Barva-invest]. Available at: <https://www.barvainvest.com/> (accessed September 30, 2024).
11. Iukhymenko P. I. (2011) Mizhnarodnyi menedzhment [International Management]. Navchalnyi posibnyk. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury, 488 s. (in Ukrainian)
12. Kotler Ph., Keller K.L. Marketing management. 16th ed. NY. 2021. 832 p.
13. Ukraine: Impact of the war on agriculture and rural livelihoods in Ukraine. Findings of a nation-wide rural household survey, December 2022. FAO. DOI: <https://doi.org/10.4060/cc3311en> (accessed September 29, 2024).
14. Ukraina tsohorich zbilshyla eksport ahroproduktii na 15% – UKAB [This year, Ukraine increased the export of agricultural products by 15% – UKAB]. Ukrinform. (2023). Available at: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3806895-ukraina-cogoric-zbilzil...> (accessed September 24, 2024).

Стаття надійшла до редакції 11.10.2024

УДК 657:336.02

JEL E64, F23, H21, H26, L51, M42

DOI: 10.32782/2786-8273/2024-7-19

Сторожук Т.М.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри обліку та консалтингу,
Державний податковий університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2260-1301>

Tetyana Storozhuk
State Tax University

Моргуненко А.С.

здобувач вищої освіти третього (доктор філософії) рівня,
Державний податковий університет
ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-2787-2788>

Artem Morhunenko
State Tax University

МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ТРАНСФЕРТНОГО ЦІНОУТВОРЕННЯ В КОНТЕКСТІ ФОРМУВАННЯ ОБЛІКОВОЇ ПОЛІТИКИ МГК

METHODOLOGICAL ASPECTS OF TRANSFER PRICING IN THE CONTEXT OF FORMING THE ACCOUNTING POLICY OF MNE GROUP

Анотація. У статті досліджено специфіку формування облікової політики міжнародної групи компаній. Проаналізовано складові, що впливають на якість підготовки інформації про контрольовані операції, зважаючи на ризики недотримання податкового законодавства групою компаній в кожній з юрисдикцій, в якій вона здійснює економічну діяльність. За результатами аналізу визначено основні елементи облікової політики з трансфертного ціноутворення, які були систематизовані згідно з організаційно-методичними принципами формування елементів облікової політики. Запропоновано модель формування документу про облікову політику трансфертного ціноутворення, яка включатиме два рівні: рівень материнської компанії та інших суб'єктів господарювання, що є учасниками групи. Відповідний поділ, дає можливість врахувати децентралізовану складову діяльності учасників групи компаній, враховуючи особливості їх діяльності.

Ключові слова: облікова політика, трансфертне ціноутворення, контрольовані операції, бухгалтерський облік, міжнародна група компаній.

Abstract. Introduction. In view of the risks of non-compliance with tax legislation by an international group of companies in each of the jurisdictions in which it operates, it is important to develop a methodology and system for adjusting the transfer pricing accounting indicators of the group members, taking into account their national accounting and reporting peculiarities. **Purpose.** The purpose of this Article is to provide a uniform consolidated approach to the formation and integration of the elements of the transfer pricing accounting policy of a parent company and its associated enterprises that are part of an international group, taking into account the specificities and national characteristics of accounting and reporting. **Methods.** The study uses methods to analyse the relationship between accounting, tax legislation and transfer pricing reporting. On the basis of grouping, generalisation and critical evaluation, conclusions are drawn and proposals are made for the standardisation of reporting indicators, regardless of the national accounting peculiarities of the parent company and other group members. **Results.** The article proposes a model of an MNC group's accounting policy on transfer pricing that includes two levels: the level of the parent company and the level of other economic entities that are members of the group. Such a division makes it possible to take into account the decentralised approach to determining the elements of the accounting policy of an international group of companies, which takes into account the specificities of the activities of all group members. **Conclusion.** Based on the results of the study, the article assigns factors influencing the formation and implementation of a single document on the accounting policy on transfer pricing in the system of intra-group relations, agreed by all participants. At the same time, the elements of the group accounting policy are determined on the basis of a decentralised approach, taking into account the specifics of both the parent company and other group members, in accordance with their economic activities and functions in the group structure.

Keywords: accounting policy, transfer pricing, controlled transaction, accounting, multinational enterprise group.

Постановка проблеми. При формуванні стратегії ціноутворення все більше міжнародних груп компаній використовують механізм трансфертного ціноутворення, перерозподіляючи економічні ресурси між учасниками групи компаній. У результаті це може при-

зводити до ризиків розмивання бази оподаткування та мінімізації податкових зобов'язань із податку на прибуток через використання податкового планування під час здійснення стратегічного управління групою компаній.

Тому дослідження формування інформації про внутрішньогрупові операції в структурі групи компаній за узгодженими правилами обліку є важливим елементом з метою прийняття ефективних управлінських рішень, здійснення контролю за ризиками трансфертного ціноутворення та формування фінансової і податкової звітності. Крім того, зважаючи на постійний обмін інформацією між податковими службами різних країн світу, виникає необхідність у визначенні методологічних засад щодо формування порівнянних даних та єдиної позиції, тим самим знижуючи ризики недотримання податкового законодавства в розрізі юрисдикцій в яких здійснюють свою діяльність учасники групи.

За результатами проведеного дослідження у 2024 році аудиторською компанією «Ernst & Young LLC» [3], чверть респондентів стверджують, що вони централізовано керують регулярними та складними заходами з відповідності законодавчим та внутрішнім вимогам. Відповідний процес, враховує великі обсяги даних та необхідність їх агрегування, стосовно кожної із сторін контрольованої операції між учасниками групи. В той час 42% респондентів відмічають, що їхні найскладніші та значні транзакції управляються на рівні інших учасників групи.

Отже, питання необхідності єдиної облікової політики стосовно трансфертного ціноутворення членів групи компаній, може бути дієвим інструментом для врегулювання питання звірки облікових записів та уникнення питань з боку контролюючого органу при формуванні показників звітності з трансфертного ціноутворення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання обліково-аналітичного забезпечення трансфертного ціноутворення розглядали вітчизняні та зарубіжні автори, серед яких: Верес Т. [7], Григорой Л., Гросу В. та Мелега А. [2], Талутто Д. [6.] Титенко Л.В. та Богдан С.В. [18], Павоне П. [5], Кулз М. [1] та багато інших.

Питанню формування теорії та практики облікової політики груп компаній присвятили свої роботи такі науковці як Болдуєв М.В. [8], Засадний Б.А. [9], Краєвський В.М. та Муравський О.Ю. [11], Крупка Я.Д. та Назарова І.Я. [14], Мошковська О.А. та Маначинська Ю.А. [12], Петренко С.М. [15] та інші.

Мета статті полягає у тому, щоб дослідити аспекти формування узгодженої та єдиної облікової політики міжнародної групи компаній щодо трансфертного ціноутворення на основі аналізу формування ключових елементів облікової політики з урахуванням специфіки, в якій провадять свою діяльність пов'язані особи групи, поєднуючи централізований і децентралізований підходи.

Виклад основного матеріалу дослідження. Зважаючи, що трансфертне ціноутворення базується на точній та послідовній інформації, облікова політика має значний вплив на формування переліку контрольованих операцій та доказової бази щодо відповідності господарських операцій умовам, які склалися б між незалежними особами на відкритому ринку. Водночас, визначення порівнянних даних при аналізі відповідності контрольованих операцій принципу «витягнутої руки» вимагає розробки та запровадження узгодженої методики обліку контрольованих операцій всередині групи. Отже, питання узгодженості суб'єктів

господарювання групи компаній має значний вплив і реалізується через єдину облікову політику з метою дотримання однієї позиції при формуванні політики трансфертного ціноутворення групи. Це підтверджується в дослідженнях І. Чібісова та Д. Драченко [19], які характеризують «облікову політику» як сукупність конкретних елементів організації бухгалтерського обліку, що визначаються підприємством на підставі загальноприйнятих правил. Тоді як, В.М. Краєвський та О.Ю. Муравський підкреслюють, що методологічним підґрунтям облікового забезпечення управління операціями трансфертного ціноутворення є облікова політика компанії, яка формується з урахуванням національних та міжнародних стандартів бухгалтерського обліку [11].

У свою чергу, М. Музичук стверджує [13], що політика трансфертного ціноутворення може бути окремим розділом облікової політики підприємства. Автор зауважує, що при наявності певних ситуацій, коли підприємство є членом міжнародної групи компаній, політику з трансфертного ціноутворення материнської компанії, необхідно адаптувати до національних законодавчих вимог. У разі відсутності відповідної політики у учасників МГК, суб'єкт господарювання має самостійно розробити її.

Частково погоджуємося з авторами та пропонуємо визначати структуру та складові документа про облікову політику трансфертного ціноутворення, розділивши її на декілька рівнів. Перший рівень – рівень суб'єктів господарювання – учасників групи, що включає узгодженість з материнською компанією, враховуючи децентралізований підхід до процесу збору та формування показників бухгалтерського обліку та аналіз інформації про трансфертні операції між пов'язаними особами з подальшим контролем за їх відповідністю податковому законодавству.

Другий рівень має включати базовий набір елементів необхідних для материнської компанії в рамках формування політики трансфертного ціноутворення МГК та підготовки трирівневої документації в розрізі юрисдикцій в яких група здійснює свою діяльність.

Підтвердженням гіпотези, стосовно важливості чітко визначених та зрозумілих «правил гри», які будуть однаково прийнятними як для зовнішніх, так і внутрішніх користувачів інформації з метою належної оцінки відповідності контрольованих операцій законодавчим нормам є дослідження М. Болдуєва [8], який розглядає облікову політику групи компаній (холдингу) через призму зацікавлених користувачів інформації та визначає структуру й порядок до формування звітності холдингу.

І.В. Карпенко [10], за результатами проведеного опитування підприємств торгівлі, що здійснюють господарські операції з пов'язаними особами, пропонує створити окремий розділ наказу про облікову політику або документ у вигляді положення, який буде присвячений обліку контрольованих операцій. Автор пропонує структуру, що складається з розділів: загальні положення, організаційно-технічні положення, методичні положення, інші положення та додатки, де кожен розділ охоплює питання обліку, аналізу та контролю трансфертного ціноутворення.

Однак підхід автора до визначення облікової політики з трансфертного ціноутворення не враховує спе-

цифіку материнської компанії та інших учасників групи. Зважаючи на важливість формування єдиної та узгодженої облікової політики, необхідно забезпечити інтеграцію елементів цієї політики серед усіх учасників групи, зокрема, враховуючи особливості діяльності кожного суб'єкта господарювання.

Н.В. Солодка [16] за результатами дослідження українських цукропереробних підприємств визначає особливості та недоліки формування облікової політики взаємопов'язаних осіб. Зокрема, вона розглядає способи мінімізації неузгодженостей у межах групи підприємств при генеруванні консолідованої інформації. Автор, акцентує увагу на ключових вимогах до документа, підкреслюючи важливість переходу на МСФЗ для українських цукропереробних підприємств, що відповідають критеріям великих підприємств і є суб'єктами суспільного інтересу.

Як результат, визначення елементів облікової політики є найбільш важливим для групи компаній. Це забезпечить узгодженість і порівнянність фінансової інформації всередині групи, що є ключовим фактором для ефективного управління та прийняття рішень. Об'єкти та їх елементи можуть відрізнятися в материнських (холдингових) підприємствах та їхніх дочірніх підприємствах, зокрема в організаційній та технічній складових. Однак елементи методичної складової облікової політики повинні бути єдиними для дочірніх та материнських (холдингових) підприємств, оскільки

саме вони визначають оцінку та впливають на показники фінансової звітності [17].

Даний підхід слугуватиме певним компромісом при здійсненні ефективного прийняття управлінських рішень керівництвом у межах дочірньої компанії та дотриманням загальної політики материнської компанії в групі, що підвищить ефективність дотримання політики трансфертного ціноутворення групи компаній в цілому. Як результат, постає необхідність у встановленні, ефективної організації формування інформації про контрольовані операції для визначення масштабів трансфертних операцій групи. Серед учасників групи необхідно чітко визначати:

- які господарські операції належать до контрольованих;
- якою є структура групи;
- та які індикатори та методи використовуються материнською компанією для їх впливу на політику групи.

Складові документа про облікову політику щодо трансфертного ціноутворення, що включає характерні особливості діяльності на рівні материнської компанії та інших учасників групи наведено в табл. 1.

Отже, аналіз запропонованих складових документа свідчить, що в умовах створення політики в структурі групи компаній процеси мають «покривати» всі складові від обліку до здійснення контролю за трансфертним ціноутворенням, формуючи єдиний та уніфікований доку-

Таблиця 1

Складові документа про облікову політику щодо трансфертного ціноутворення

№ з/п	Розділ (група елементів)	Опис процесу формування складових документа
1	2	3
1. Організаційна складова		
1.1	Координація дій групи компаній	– запровадження уніфікованого механізму співпраці між учасниками групи та учасниками групи і материнською компанією через аналіз горизонтальних і вертикальних зв'язків; – встановлення відповідальної уповноваженої особи для здійснення координації дій між учасниками групи на рівні операційної взаємодії; – здійснення координації дій учасників групи відповідальним органом у структурі групи для забезпечення виконання політики; – координація роботи з зовнішніми зацікавленими сторонами, включаючи податкові органи; – встановлення фінансового року материнською компанією, який може не збігатись з календарним роком.
1.2	Документообіг групи	– формування переліку документів з урахуванням необхідних матеріалів та інформації в залежності від типу контрольованих операцій; – складання плану організації документообігу; – встановлення послідовності дій при здійсненні архівування документів з урахуванням термінів позовної давності в різних юрисдикціях.
1.3	Облік господарських операцій з контрагентами-нерезидентами	– формування робочого плану рахунків; – визначення переліку і способів збору облікових даних, що дозволяє здійснювати аналіз в розрізі кожного окремого контрагента-нерезидента.
2. Технічна складова		
2.1	Внутрішній та зовнішній контроль	– встановлення маркерів контролю для моніторингу взаємодії між структурними підрозділами; – організація системи контролю з боку материнської компанії для забезпечення відповідності внутрішнім регламентам і єдиній політиці групи; – впровадження системи контролю для своєчасного виявлення та коригування потенційних ризиків на всіх рівнях управління; – перевірка точності даних та відповідність законодавчим вимогам і внутрішнім регламентам.

Закінчення табл. 1

1	2	3
2.2	Інформаційна система та захист даних	– впровадження програмного забезпечення або сукупності програмних рішень по роботі з великими масивами даних з урахуванням належного ступеня забезпечення безпеки даних; – визначення послідовності дій підрозділів компаній при зборі та обміні інформацією; – розробка порядку складання та обліку документів з використанням автоматизованих систем.
3. Методична складова		
3.1	Методика ідентифікації контрольованих операцій	– створення гармонізованої методики оперативної ідентифікації контрольованих операцій, в сукупності господарських операцій учасників групи; – встановлення критеріїв ідентифікації контрольованих операцій; – формування методики практичного застосування обраних методів та коригувань при наявності відмінностей контрольованих операцій принципу «витягнутої руки».
3.2	Методика аналізу та оцінка ризиків	– визначення послідовності дій посадових осіб при здійсненні аналізу господарських операцій з контрагентами-нерезидентами; – впровадження методики проведення функціонального аналізу, активів та ризиків, вибору методу трансфертного ціноутворення (або комбінації методів) та проведення економічного аналізу; – створення алгоритму врахування пільгових режимів серед учасників групи компаній, або наявності договорів про попереднє узгодження ціноутворення між суб'єктом господарювання групи та податковим органом; – визначення ринкової вартості та розумної економічної мети нематеріального активу, а також розміру відсотку як винагороди за його використання; – відсоткової ставки за позикою та кредити і встановлення механізму оцінки кредитоспроможності компаній групи; – встановлення механізму оцінки кредитоспроможності групи компаній та відсоткової ставки за позикою та кредитами; – визначити визначення алгоритму ідентифікації операції, проведення порівняльного аналізу та методу трансфертного ціноутворення, щодо встановлення умов при здійсненні передачі активів і послуг під час реструктуризації бізнесу з урахуванням ринкових умов, економічної вигоди для учасників та потенційних ризиків; – визначення способів ідентифікації наявних ризиків, критеріїв їх оцінки для кожної операції в ланцюгу створення доданої вартості в залежності від специфіки діяльності учасників групи; – встановлення прийомів та процедур оцінки ідентифікованих ризиків; – формування методики проведення аналізу в залежності від ймовірності настання та ступеня можливих збитків.
3.3	Документальне відображення	– документування контрольованих операцій та розробка форм первинних документів; – формування звітних форм управлінського обліку для консолідації показників групи компаній; – формування методики складання звітності учасниками групи відповідно до національного законодавства.

Джерело: сформовано авторами на основі [10, 13].

ментзметою дотримання умов контрольованих операцій принципу «витягнутої руки» та ефективного здійснення стратегічного управління діяльності групи в цілому.

Болдуєв М.В. справедливо зазначає [8], що чим більш складнішою є організаційна структура групи компаній, тим важливішим є питання про застосування єдиної системи обліково-аналітичного забезпечення трансфертного ціноутворення для забезпечення порівнянності показників діяльності кожного учасника групи й своєчасності подання об'єктивної інформації про її фінансовий стан загалом при консолідації звітності.

В той же час М. Кулз [1] звертає увагу на взаємозв'язок між міжнародними та внутрішніми операціями групи компаній, що підпадають під контроль за трансфертним ціноутворенням. Автор зазначає про тісний взаємозв'язок та виокремлює три напрямки наукових досліджень трансфертного ціноутворення: управлінського обліку, податкового контролю стосовно переміщення доходів серед учасників групи та визначення політики трансфертного ціноутворення міжнародної групи компаній.

На практиці більшість суб'єктів господарювання групи повинні знати принципи, методи та процедури обліку, які застосовувалися іншими сторонами контрольованих операцій щодо трансфертного ціноутворення. Цього можна досягнути за допомогою формування та узагальнення елементів облікової політики з трансфертного ціноутворення в межах групи, враховуючи важливість узгодженої позиції при формуванні інформації про господарські операції та проведення аналізу відповідності умов контрольованих операцій принципу «витягнутої руки» між учасниками групи.

Для конкретизації та уточнення складу, форм, змісту та термінів подання звітності в межах управлінського обліку, що надається окремими учасниками групи до материнської компанії або іншої уповноваженої особи для підготовки складових трирівневої документації з трансфертного ціноутворення, серед яких Майстер-файлу та Звіту в розрізі країн МГК, пропонується включати всю звітність з трансфертного ціноутворення. Така звітність формується учасниками групи на

місцях за фінансовий рік, встановлений материнською компанією, що може не збігатися з календарним роком. Також необхідно виділити питання можливості вибору складання фінансової звітності учасниками групи відповідно до національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку або міжнародних стандартів фінансової звітності. При цьому деталізація приміток повинна відповідати рішенням керівництва суб'єкта господарювання групи, що використовує міжнародні стандарти. Примітки, разом із звітністю з трансфертного ціноутворення, повинні формувати сукупність інформації, що дозволить забезпечити прозорість і узгодженість єдиної облікової політики для всіх учасників групи та сприятиме ефективному прийняттю стратегічних управлінських рішень МГК і мінімізації податкових ризиків.

На основі запропонованих елементів облікової політики можна сформувати порядок складання документу про облікову політику щодо трансфертного ціноутворення групи компаній. Даний документ дозволить об'єднати загальну стратегію групи, а саме материнської компанії та інших учасників групи. Визначення обов'язкових положень документа про облікову політику щодо трансфертного ціноутворення має враховувати специфіку кожного суб'єкта господарювання, в даному випадку учасників групи, що дозволить забезпечити відповідність нормативним вимогам, обліковій політиці материнської компанії і особливостям локальних умов учасників операцій з трансфертного ціноутворення на основі узагальнених елементів організаційно-технічних та методичних положень облікової політики групи підприємств в частині формування контрольованих операцій.

Алгоритм формування документу про облікову політику трансфертного ціноутворення, умовно можна поділити на три етапи: підготовчий, основний та заключний.

У межах підготовчого етапу здійснюється збір внутрішньої інформації материнського підприємства та інших учасників групи щодо специфіки діяльності з подальшим її аналізом. Формуються основні принципи та визначається методика трансфертного ціноутворення, які будуть використовуватися групою компаній. Також формується окремий підрозділ або створюється спеціалізована робоча група в рамках існуючої структури, яка несе відповідальність за розробку документації з трансфертного ціноутворення.

Основний етап передбачає формування структури документа за результатами попереднього аналізу, включаючи розділи, що охоплюють усі загальні елементи трансфертного ціноутворення. На даному етапі формується докладний опис методології визначення відповідності контрольованих операцій принципу «втягнутої руки» з врахуванням особливостей діяльності учасників групи. Також здійснюється розробка механізмів внутрішнього контролю та моніторингу виконання політики трансфертного ціноутворення на всіх рівнях групи з огляду на інтереси зацікавлених сторін.

Заключний етап – це погодження документа усіма учасниками групи компаній та внесення необхідних коректив на основі зворотного зв'язку, отриманого від учасників групи, враховуючи децентралізований підхід в організації обліку контрольованих операцій.

Після погодження слідує офіційне затвердження документа та імплементація його елементів в практичну діяльність суб'єктами господарювання, що є учасниками групи.

Отже, формування облікової політики з трансфертного ціноутворення групи передбачає створення основного внутрішнього нормативного документа про облікову політику групи, де окремим розділом буде представлено узгоджені елементи з трансфертного ціноутворення, що дозволить забезпечити єдиний підхід та облікове відображення контрольованих операцій. Модель формування облікової політики трансфертного ціноутворення міжнародної групи компаній зображена на рисунку 1.

Особливостями запропонованої моделі документу про облікову політику з трансфертного ціноутворення для групи компаній є:

- структурований підхід, що включає окремі блоки, які охоплюють ключові питання обліку господарських операцій з контрагентами-нерезидентами в межах групи компаній. Цей підхід забезпечує чітку організацію і систематизацію великих масивів даних, що полегшує управління та контроль на всіх рівнях групи;

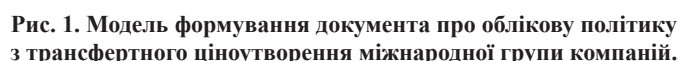
- інтеграція з основною політикою: документ поєднує два основних підходи – централізований і децентралізований.

Це дозволяє врахувати специфіку кожного учасника групи, зберігаючи при цьому єдину політику групи в цілому. Така інтеграція допомагає уникнути дублювання інформації і забезпечує єдиний підхід у формуванні та використанні облікових даних при формуванні звітності з трансфертного ціноутворення, як на рівні материнської компанії, так і учасників групи.

Отож, враховуючи сталі підходи до обліку контрольованих операцій та виконання типових (стандартних) функцій у межах однієї бізнес-моделі, нівелюються розбіжності, пов'язані з відмінностями у способах ведення бухгалтерського обліку (зумовленими національними особливостями учасників групи), що спонукає до адаптації підприємств групи компанії через створення механізму внутрішньогрупових відносин. Це дозволяє гармонізувати облікову політику та забезпечити єдиний підхід у формуванні та використанні облікових даних, а також забезпечити узгодженість фінансових показників, що сприяє ефективному прийняттю стратегічних рішень керівництву групи компаній та вдосконалення процесу проведення перевірок контролюючими органами.

Висновки. На основі дослідження підходів до формування облікової політики групи компаній слід констатувати, що відсутність узгодженої позиції при здійсненні взаємовідносин між пов'язаними сторонами створює певні ризики. Лише розробка єдиної облікової політики МГК, яка враховує загальні елементи нормативного забезпечення трансфертного ціноутворення, які базуються на міжнародних нормах і практиках, дозволить пристосуватися до викликів, що відбуваються на різних рівнях міжнародної групи при оптимізації традиційних бізнес процесів всередині групи за рахунок перерозподілу економічних вигід між юрисдикціями.

При цьому, процес формування документу про облікову політику має бути багаторівневий і включати



ціноутворення. Етапи формування документу є вдосконаленням механізму внутрішньогрупових відносин та контролю за трансфертним ціноутворенням з метою дотримання вимог податкового законодавства кожної із юрисдикцій. Це дозволить формувати подальші теоретичні та практичні аспекти розвитку вертикального та горизонтального моніторингу податкової політики міжнародних груп компаній.

Бібліографічний список:

1. Cools M. Transfer Pricing: Insights from the Empirical Accounting Literature. *Management Control and Uncertainty*. 2014. DOI: https://doi.org/10.1057/9781137392121_2
2. Grigoroï L., Grosu V., & Melega A. Financial-accounting model for transfer pricing based on standardised accounting policies. *European Journal of Accounting, Finance & Business*. 2023. Volume. 11. Issue 1. DOI: <https://doi.org/10.4316/EJAFB.2023.1111>
3. How do you drive transfer pricing certainty in uncertain times? EY Global. 2024. URL: https://www.ey.com/en_gl/insights/tax/international-tax-and-transfer-pricing-survey
4. OECD Transfer Pricing Guidelines for Multinational Enterprises and Tax Administrations. Paris: OECD. 2022. DOI: <https://doi.org/10.1787/0e655865-en>
5. Pavone P. Transfer pricing: Business or tax process? Difficult equilibrium between two dimensions. *Revista Espacios*. 2020. no. 41(5). URL: <https://www.revistaespacios.com/a20v41n05/20410521.html#iden4>
6. Talutto Debora. Implications on Transfer Pricing Rules in Adopting IFRS. *SSRN Electronic Journal*. 2009. DOI: <https://doi.org/10.2139/ssrn.2891691>
7. Veres T.G. Accounting Aspects of Pricing and Transfer Pricing. *Annals of the University of Petrosani: Economics*. 2011. no. 11, pp. 289–296. URL: <https://www.upet.ro/annals/economics/pdf/2011/part2/Veres-2.pdf>
8. Болдуев М.В. Зміст і порядок розробки корпоративної облікової політики холдингових компаній. *Економіка та підприємство*. 2014. № 4(79). С. 65–69 URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2014/4_2014/12.pdf
9. Засадний Б. Формування облікової політики підприємства щодо пов'язаних сторін. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2015. Вип. 10. С. 24–30. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU_Ekon_2015_10_6
10. Карпенко І.В. Організація обліку трансфертного ціноутворення на підприємствах торгівлі. *Причорноморські економічні студії*. 2018. № 27 (2). С. 125–131. URL: http://bses.in.ua/journals/2018/27_2_2018/24.pdf
11. Краєвський В.М., Муравський О.Ю. Інформаційна підтримка систем обліково-аналітичного та контрольного забезпечення управління операціями трансфертного ціноутворення. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. № 8. С. 32–40
12. Мошковська О.А., Маначинська Ю.А. Організаційні засади обліково-аналітичного забезпечення діяльності холдингових структур у сфері виробництва молочної продукції. *Modern Economics*. 2021. № 28(2021). С. 58–65. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V28\(2021\)-09](https://doi.org/10.31521/modecon.V28(2021)-09)
13. Музичук М.І. Облік контрольованих операцій в трансфертному ціноутворенні підприємств торгівлі. дис. ... д-ра філософії: 07.00.071. Київ. 2023. с. 386
14. Назарова І.Я., Крупка Я. Д. Принципи формування облікової політики об'єднаних підприємств. *Науковий вісник Волинського національного університету ім. Лесі Українки*. Луцьк. 2009. Вип. 15. С. 116–123.
15. Петренко С.М. Облікове забезпечення фінансової політики групи підприємств. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2014. 2 (29). С. 114–127.
16. Солодка Н.В. Облік та аудит внутрішньогрупових операцій на підприємствах. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: 08.00.09. Київ. 2019. С. 267
17. Сторожук Т.М. Облікова політика материнської (холдингової) компанії та її дочірніх підприємств. *Облік і фінанси*. 2016. № 3(73). С. 38–43. URL: <https://afj.org.ua/pdf/399-oblikova-politika-materinskoj-holdingovoi-kompanii-ta-ii-dochirnih-pidpriemstv.pdf>
18. Титенко Л.В., Богдан С.В. Трансфертне ціноутворення як інструмент управлінського обліку. *Галицький економічний вісник*. 2020. Том 64. № 3. С. 87–95. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.03
19. Чібісова І.В., Драченко Д.В. Сутність облікової політики підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2016. Вип. 54. С. 71–75. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2016_54_14

References:

1. Cools M. (2014) Transfer Pricing: Insights from the Empirical Accounting Literature. *Management Control and Uncertainty*. DOI: https://doi.org/10.1057/9781137392121_2
2. Grigoroï L., Grosu V., & Melega A. (2023) Financial-accounting model for transfer pricing based on standardised accounting policies. *European Journal of Accounting, Finance & Business*, volume. 11, issue 1. DOI: <https://doi.org/10.4316/EJAFB.2023.1111>
3. How do you drive transfer pricing certainty in uncertain times? EY Global. 2024. URL: https://www.ey.com/en_gl/insights/tax/international-tax-and-transfer-pricing-survey
4. OECD (2022) Transfer Pricing Guidelines for Multinational Enterprises and Tax Administrations. Paris: OECD. DOI: <https://doi.org/10.1787/0e655865-en>
5. Pavone P. (2020) Transfer pricing: Business or tax process? Difficult equilibrium between two dimensions. *Revista Espacios*. no. 41(5). Available at: <https://www.revistaespacios.com/a20v41n05/20410521.html#iden4>
6. Talutto Debora. (2009) Implications on Transfer Pricing Rules in Adopting IFRS. *SSRN Electronic Journal*. DOI: <https://doi.org/10.2139/ssrn.2891691>
7. Veres T. G. (2011) Accounting Aspects of Pricing and Transfer Pricing. *Annals of the University of Petrosani: Economics*, no. 11, pp. 289–296. Available at: <https://www.upet.ro/annals/economics/pdf/2011/part2/Veres-2.pdf>
8. Bolduev M. V. (2014) Zmist i poriadok rozrobky korporatyvnoi oblikovoi polityky kholdynhovykh kompanij. [Content and procedure of development of corporate accounting policy of holding companies]. *Ekonomika ta pidpriemnytstvo. – Economy and entrepreneurship*, no 4(79), pp. 65–69. Available at: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2014/4_2014/12.pdf (in Ukrainian)
9. Zasadnyi B. (2015) Formuvannia oblikovoi polityky pidpriemstva schodo pov'iazanykh storin. [Formation of accounting policy of the enterprise in relation to related parties]. *Visnyk Kyivs'koho natsional'noho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Ekonomika – Bulletin of Taras Shevchenko Kyiv National University. Economy*, no 10, pp. 24–30. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU_Ekon_2015_10_6 (in Ukrainian)
10. Karpenko I. V. (2018) Orhanizatsiya obliku transfertnoho tsinoutvorennya na pidpryyemstvakh torhivli. [Organization of transfer pricing accounting at trade enterprises]. *Prychornomors'ki ekonomichni studiyi – Black Sea Economic Studies*. no. 27 (2). pp. 125–131. Available at: http://bses.in.ua/journals/2018/27_2_2018/24.pdf
11. Kraievskiy V. & Muravskiy O. (2023) Oblikovo-podatkovaya pryroda transfertnoho tsinoutvorennya. [Accounting and tax content of transfer pricing]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka". Seriya: "Ekonomichni nauky" – International scientific*

journal "Internauka". Series: "Economic Sciences", no 5 (73), pp. 84–89. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-5-8906> (in Ukrainian)

12. Moshkovska O. A., Manachynska Yu. A. (2021) Orhanizatsijni zasady oblikovo-analitychnoho zabezpechennia diial'nosti kholdynhovykh struktur u sferi vyrobnytstva molochnoi produktsii. [Organizational principles of accounting and analytical support for the activities of holding structures in the field of dairy production]. *Modern Economics*, no. 28, pp. 58–65. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V28\(2021\)-09](https://doi.org/10.31521/modecon.V28(2021)-09) (in Ukrainian)

13. Muzychuk M. I. (2023) Oblik kontrol'ovanykh operatsij v transfertnomu tsinoutvorenni pidpriemstv torhivli. [Accounting of controlled transactions in transfer pricing of trade enterprises] (Doctoral of Philosophy thesis, 07.00.071). Kyiv, 386 p.

14. Nazarova I. Ya., Krupka Ya. D. (2009) Pryntsypy formuvannia oblikovoi polityky ob'iednanykh pidpriemstv. [Principles of formation of accounting policy of joint enterprises]. *Naukovyj visnyk Volyns'koho natsional'noho universytetu im. Lesi Ukrainky* – Scientific Bulletin of the Volyn National University named after Lesya Ukrainka. Luts'k, no. 15, pp. 116–123 (in Ukrainian)

15. Petrenko S. M. (2014) Oblikove zabezpechennia finansovoi polityky hrupy pidpriemstv. [Accounting for the financial policy of the group of enterprises]. *Problemy teorii ta metodologii bukhhalters'koho obliku, kontroliu i analizu* – Problems of the theory and methodology of accounting, control and analysis, no. 2(29), pp. 114–127. (in Ukrainian)

16. Solodka N. V. (2019) Oblik ta audyt vnutrishn'ohrupovykh operatsiy na pidpriyemstvakh. [Accounting and auditing of intragroup operations at enterprises] (Doctoral of Philosophy thesis, 08.00.09). Kyiv, 267 p.

17. Storozhuk T. M. (2016) Oblikova polityka materyns'koi (kholdynhovoї) kompanii ta ii dochirnykh pidpriemstv. [Accounting policy of the parent (holding) company and its subsidiaries]. *Oblik i finansy* – Accounting and finance, no. 3(73), pp. 38–43. Available at: <https://afj.org.ua/pdf/399-oblikova-politika-materinskoi-holdingovoi-kompanii-ta-ii-dochirnih-pidpriemstv.pdf> (in Ukrainian)

18. Tytenko L. V., Bohdan S. V. (2020) Transfertne tsinoutvorennya iak instrument upravlins'koho obliku. [Transfer pricing as a management accounting tool]. *Halyts'kyj ekonomichnyj visnyk* – Galician Economic Bulletin, no. 64, vol. 3, pp. 87–95. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.03 (in Ukrainian)

19. Chibisova I. V., Drachenko D. V. (2016) Sutnist' oblikovoi polityky pidpriemstva. [The essence of the enterprise's accounting policy]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi* – Problems of the systemic approach in economics, no. 54, pp. 71–75. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2016_54_14 (in Ukrainian)

Стаття надійшла до редакції 11.10.2024

УДК 640.43:613.2:339.137.2

JEL L83, M31, Q18

DOI: 10.32782/2786-8273/2024-7-20

Ткач У.В.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри міжнародного туризму і готельного бізнесу,
Західноукраїнський національний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6201-1555>

Uliana Tkach

West Ukrainian National University

ВПРОВАДЖЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ ЗДОРОВОГО ХАРЧУВАННЯ В РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ: АНАЛІЗ СУЧАСНИХ ТЕНДЕНЦІЙ ТА ЇХНІЙ ВПЛИВ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ЗАКЛАДІВ ГРОМАДСЬКОГО ХАРЧУВАННЯ

IMPLEMENTATION OF THE CONCEPT OF HEALTHY EATING IN THE RESTAURANT BUSINESS: ANALYSIS OF CURRENT TRENDS AND THEIR IMPACT ON THE COMPETITIVENESS OF CATERING ESTABLISHMENTS

Анотація. У статті розглядаються сучасні тенденції та перспективи впровадження концепції здорового харчування у сфері ресторанного бізнесу. Сьогодні концепція здорового харчування стає важливим інструментом для підвищення конкурентоспроможності закладів громадського харчування. Споживачі все більше схильються до вибору закладів, які пропонують страви з корисних, натуральних та органічних інгредієнтів, а саме найбільш затребуваними є страви з рослинних інгредієнтів, безглютенові продукти, органічна продукція та варіанти для особливих дієтичних потреб. Стаття також висвітлює методи, якими ресторани можуть інтегрувати концепцію здорового харчування у своє меню. Включення збалансованих страв, співпраця з місцевими фермерами та використання сезонних продуктів дозволяють закладам пропонувати корисніші страви, підвищуючи їхню цінність для споживача. Встановлено, що впровадження здорових опцій у меню не лише задовольняє поточні потреби ринку, але й сприяє формуванню позитивного іміджу закладу. Такі інновації дозволяють ресторанам підтримувати конкурентоспроможність, адаптуючись до швидко змінюваних вподобань клієнтів та відповідати викликам сучасного суспільства, яке все більше орієнтується на здоровий спосіб життя. Окрім того, здорове харчування сприяє підвищенню екологічної відповідальності закладів, що додатково приваблює свідомих споживачів і створює довготривалі конкурентні переваги в умовах сучасного ринку.

Ключові слова: Здорове харчування, ресторанний бізнес, конкурентоспроможність, заклади громадського харчування, сучасні тенденції.

Abstract. Introduction. The article discusses current trends and prospects for the implementation of the concept of healthy eating in the restaurant business. Today, the concept of healthy eating is becoming an important tool for increasing the competitiveness of restaurant business establishments. Consumers are increasingly inclined to choose establishments that offer dishes made from healthy, natural and organic ingredients, namely, the most popular are dishes made from plant ingredients, gluten-free products, organic products and options for special dietary needs. The purpose of this article is to highlight ways in which restaurants can integrate the concept of healthy eating into their menus. Including balanced meals, working with local farmers, and using seasonal products allow establishments to offer healthier dishes, increasing their value to the consumer. **Methods.** In the process of writing the article, the following methods were used: theoretical generalization – to identify the main global trends in the field of healthy eating that affect the development of the restaurant business; monographic and systematic analysis – to substantiate the analysis of the healthy eating market in the restaurant business; content analysis – to study menus, marketing materials and websites of establishments with a focus on healthy eating to understand how they position their product and what ingredients or dishes they offer; graphic representation – to visualize the results of the study. **Results.** It was found that the introduction of healthy options in the menu not only meets the current needs of the market, but also contributes to the formation of a positive image of the institution. Such innovations allow restaurants to maintain competitiveness by adapting to rapidly changing customer preferences and meet the challenges of modern society, which is increasingly focused on a healthy lifestyle. **Conclusions.** In addition, healthy eating contributes to the environmental responsibility of establishments, which further attracts conscious consumers and creates long-term competitive advantages in the modern market.

Keywords: Healthy food, restaurant business, competitiveness, catering establishments, modern trends.

Постановка проблеми. Згідно зі звітом Всесвітньої організації охорони здоров'я (ВООЗ), неправильне харчування є однією з провідних причин захворювань, пов'язаних із ожирінням та серцево-судинними хворобами. За останні роки обізнаність про здоровий спосіб життя та правильне харчування значно зросла, і

це впливає на вибір споживачів. У звіті Nielsen зазначено, що 70% респондентів у світі прагнуть вибирати більш корисні харчові продукти. Цей тренд зачіпає і ресторанну індустрію, де заклади, які не пропонують здорові альтернативи, ризикують втратити частину клієнтів [2].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Базові аспекти реалізації концепції здорового харчування як інноваційного підходу до зміни соціально-економічних систем розглянуто в дослідженнях численних науковців. Зокрема Андерсон К. та Сміт П. [1] у своєму звіті *Global Wellness Economy Monitor* зосереджуються на глобальних тенденціях у сфері здорового харчування, підкреслюючи, що здорове харчування стало основним елементом в індустрії велнесу. Вони відзначають значний ріст попиту на здорову їжу і підвищення обізнаності про її користь серед споживачів, що стимулює ринок до розширення асортименту корисних продуктів та послуг. Вілсон Д. та Кларк Е.[4] у *Restaurant Industry Trends* досліджують, як впливають здорові опції в меню на лояльність клієнтів. Вони з'ясували, що клієнти частіше повертаються в заклади, які пропонують здорові варіанти страв, оскільки це збільшує довіру до бренду і підтримує імідж закладу як відповідального до здоров'я споживачів. Гарісон Ф. та Бейкер Ф. [9] у *The Future of Restaurant Business* підкреслюють, що здоров'я-орієнтовані стратегії та маркетинг стають ключовими у ресторанному бізнесі, де споживачі очікують бачити більше корисних опцій в меню. Ці стратегії допомагають ресторанам не лише задовольняти потреби споживачів, а й підвищувати власну конкурентоспроможність. Вебер К. та Шміт Т. [10] у *Local Sourcing and Sustainability in European Restaurants* зазначають, що використання місцевих і стійких продуктів стає основою для багатьох європейських ресторанів, які прагнуть пропонувати здорові та екологічно чисті страви. Це допомагає підтримувати імідж закладів як екологічно відповідальних та сприяє залученню клієнтів, зацікавлених у здоровому харчуванні. Однак огляд літератури, не дає повного уявлення про конкретні механізми та стратегії, які сприяють ефективному впровадженню концепції здорового харчування у різних соціально-економічних контекстах.

Мета статті. З огляду на вищезазначене, метою цієї статті є дослідження сучасних тенденцій у сфері здо-

рового харчування та аналіз впливу цих тенденцій на конкурентоспроможність закладів громадського харчування. Стаття також ставить за мету дослідити способи інтеграції концепції здорового харчування у ресторанний бізнес на основі актуальних даних та досліджень.

Завдання дослідження:

1. Виявити основні глобальні тренди у сфері здорового харчування, що впливають на розвиток ресторанного бізнесу.
2. Проаналізувати успішні кейси ресторанів, які впровадили концепцію здорового харчування, та визначити ключові фактори їхнього успіху.
3. Дослідити вплив впровадження здорового харчування на економічні показники та конкурентоспроможність ресторанів.
4. Визначити перспективні напрями та рекомендації щодо інтеграції концепції здорового харчування в ресторанний бізнес.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасному світі питання здорового харчування набуває все більшої актуальності та стає одним із ключових факторів, що впливають на розвиток ресторанного бізнесу. Згідно з даними Всесвітньої організації охорони здоров'я, неправильне харчування є однією з основних причин розвитку серцево-судинних захворювань та ожиріння. Ця проблема спонукає споживачів більш свідомо підходити до вибору продуктів харчування та закладів громадського харчування, що створює нові виклики та можливості для ресторанної індустрії [5].

Глобальні тенденції у сфері харчування демонструють значні зміни у споживчих перевагах. Дослідження Nielsen показує, що переважна більшість споживачів у світі прагнуть обирати більш корисні продукти харчування. Це свідчить про необхідність адаптації ресторанного бізнесу до нових вимог ринку та переосмислення традиційних підходів до формування меню та обслуговування клієнтів [2] (табл.1).

Яскравим прикладом успішного впровадження концепції здорового харчування є мережа рестора-

Таблиця 1

Глобальні тренди в харчуванні та їх вплив на ресторанний бізнес

Тренд	Опис	Приклади реалізації	Вплив на ресторанний бізнес
Здорове харчування	Зростаючий попит на продукти з натуральних інгредієнтів, без глютену, органічні продукти.	Мережі салатів (Sweetgreen), веганські ресторани (Lucky Leek), заклади з акцентом на місцеві продукти.	Розширення меню, використання натуральних інгредієнтів, прозорість інформації про склад страв.
Рослинна їжа	Популярність веганських та вегетаріанських страв, розвиток технологій виробництва рослинних аналогів м'яса.	Лінійка рослинних бургерів у Mos Burger, веганські ресторани зі зірками Michelin.	Створення спеціальних меню, використання інноваційних технологій.
Місцеві продукти	Перевага споживачів до місцевих продуктів, співпраця з фермерами, сезонні меню.	Ресторани Geranium, EcoBuffet.	Налагодження партнерств з місцевими виробниками, створення сезонних меню.
Прозорість інформації	Потреба споживачів у детальній інформації про склад продуктів, калорійність страв.	Системи маркування калорійності, мобільні додатки з інформацією про страви (Grain Traders).	Розробка спеціальних програм, навчання персоналу.
Екологічність	Зменшення вуглецевого сліду, використання екологічної упаковки.	Mos Burger з екологічною упаковкою.	Вибір екологічних матеріалів, скорочення відходів.
Персоналізація	Індивідуальний підхід до кожного клієнта, створення меню під конкретні дієтичні потреби.	Системи для аналізу нутрієнтного складу страв (Grain Traders), різноманітні опції для різних дієт.	Розробка індивідуальних меню, використання спеціального програмного забезпечення.

Джерело: складено автором за [4; 7]

нів Sweetgreen. Заснована у США, компанія спеціалізується на приготуванні салатів та боулів з органічних інгредієнтів, закуплених у місцевих фермерів. За десять років компанія розширилася до понад 100 локацій та досягла капіталізації в кілька мільярдів доларів, що підтверджує економічну життєздатність концепції здорового харчування.

Пандемія COVID-19 суттєво вплинула на ставлення людей до власного здоров'я та харчування. Споживачі почали приділяти більше уваги зміцненню імунітету та загальному стану здоров'я, що призвело до підвищення попиту на здорову їжу в закладах громадського харчування. Ця тенденція створила додатковий стимул для розвитку напрямку здорового харчування в ресторанному бізнесі.

Економічні дослідження Mintel демонструють готовність значної частини споживачів платити більше за страви з натуральних та органічних інгредієнтів. Така тенденція відкриває нові можливості для розвитку ресторанного бізнесу та створення додаткової вартості через впровадження концепції здорового харчування [6].

Одним із найбільш помітних трендів у сфері здорового харчування є зростання популярності рослинної їжі. За даними Plant Based Foods Association, ринок рослинних продуктів демонструє зростання на 27% за останній рік. Берлінський ресторан Lucky Leek став першим веганським закладом у Європі, який отримав зірку Мішлен, демонструючи можливість створення високої кухні на основі рослинних інгредієнтів.

Особлива увага приділяється розвитку безглютенового напрямку в ресторанному меню. Дослідження Gluten Intolerance Group виявило цікаву тенденцію: значна частина споживачів обирає безглютенові продукти навіть за відсутності медичних показань. Це спонукає ресторани до розробки спеціальних меню та впровадження нових технологій приготування страв [1].

Organic Trade Association відзначає стрімке зростання світового ринку органічної їжі. Ресторани реагують на цей тренд через налагодження співпраці з локальними фермерами, використання сезонних продуктів та створення прозорих ланцюгів постачання. Такий підхід не лише відповідає запитам споживачів, але й сприяє розвитку місцевих громад та підтримці екологічного виробництва.

Розробка збалансованого меню стає ключовим елементом успішної роботи сучасного ресторану. Заклади впроваджують системи маркування калорійності страв, позначення алергенів та створюють різноманітні опції для різних дієтичних потреб. Особлива увага приділяється прозорості інформації про склад страв та методи їх приготування.

Сінгапурський ресторан Grain Traders використовує спеціальне програмне забезпечення для аналізу нутрієнтного складу кожної страви. Клієнти можуть отримати детальну інформацію про калорійність, вміст білків, жирів та вуглеводів через мобільний додаток [4].

Токійський Mos Burger впровадив лінійку рослинних бургерів, використовуючи інноваційні технології виробництва рослинного м'яса. Компанія також розробила спеціальну упаковку, яка дозволяє зберігати свіжість інгредієнтів довше та є екологічно безпечною.

Organic Trade Association відзначає стрімке зростання світового ринку органічної їжі, який досяг

106 мільярдів доларів. Копенгагенський ресторан Geranium, володар трьох зірок Мішлен, демонструє успішне поєднання високої кухні з принципами здорового харчування, використовуючи виключно органічні продукти з власних ферм.

Київський ресторан «EcoBuffet» став піонером у впровадженні концепції здорового харчування в Україні. Заклад пропонує різноманітне меню з органічних продуктів, включаючи веганські та вегетаріанські опції. Ресторан активно співпрацює з українськими фермерами та проводить освітні заходи щодо здорового харчування.

Мережа «FreshLine» успішно розвиває формат швидкого здорового харчування. Їхнє меню включає салати, смузі та сендвічі з натуральних інгредієнтів. Компанія має прозору систему позначення калорійності та складу страв, що дозволяє клієнтам робити усвідомлений вибір.

Ці приклади демонструють різноманітність підходів до впровадження концепції здорового харчування в ресторанному бізнесі та підтверджують можливість успішного поєднання здорового харчування з комерційним успіхом. Кожен з цих закладів знайшов свій унікальний спосіб задоволення зростаючого попиту на здорову їжу, створивши при цьому успішну бізнес-модель.

Важливо відзначити, що успіх цих закладів базується не лише на якості продуктів та страв, але й на створенні цілісної концепції, яка включає освітній компонент, прозорість у роботі та активну взаємодію з клієнтами. Це дозволяє формувати лояльну аудиторію та створювати довгострокові конкурентні переваги на ринку [3].

The European Food Information Council підкреслює важливість співпраці з місцевими виробниками. Більше половини європейських споживачів надають перевагу ресторанам, які використовують локальні продукти. Це реалізується через створення сезонного меню, підтримку місцевих фермерів та загальне зменшення вуглецевого сліду закладу.

Впровадження концепції здорового харчування має суттєвий вплив на економічні показники ресторанів. Згідно з дослідженням Deloitte, заклади, які пропонують здорове меню, мають значно вищий відсоток постійних клієнтів. Це призводить до підвищення середнього чеку та зростання загальної лояльності клієнтської бази [8].

McKinsey & Company відзначає позитивний вплив впровадження здорового харчування на маркетингові показники закладів. Покращується загальний імідж ресторану, розширюється клієнтська база за рахунок залучення нової аудиторії, підвищується впізнаваність бренду на ринку [9].

Успішне впровадження концепції здорового харчування вимагає детального аналізу ринку та цільової аудиторії. Ресторанам необхідно враховувати демографічні показники, вивчати споживчі переваги та аналізувати конкурентне середовище для створення ефективної стратегії розвитку.

Важливим аспектом є розробка поетапного плану впровадження змін, який включає навчання персоналу та оцінку необхідних ресурсів. Особлива увага приділяється системі контролю якості, яка забезпечує стандартизацію процесів та постійне вдосконалення послуг [7].



Рис. 1. Аналіз ринку здорового харчування в ресторанному бізнесі

Джерело: побудовано автором

Майбутнє ресторанного бізнесу тісно пов'язане з технологічними інноваціями в сфері здорового харчування. Очікується розвиток персоналізованого харчування, впровадження смарт-меню та подальша автоматизація процесів приготування здорових страв.

Соціальні тренди вказують на подальше зростання попиту на здорове харчування та розвиток нових дієтичних напрямків. Посилення екологічної свідомості споживачів також впливатиме на розвиток галузі, спонукаючи ресторани до впровадження більш стійких практик (рис.1).

Ринок здорового харчування демонструє стабільне зростання, що створює сприятливі умови для розвитку нових бізнес-моделей у ресторанній індустрії. Очікується розширення міжнародного співробітництва та обміну досвідом між закладами різних країн [10].

Висновки. Впровадження концепції здорового харчування в ресторанному бізнесі є не просто трендом, а необхідною умовою для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності закладів. Дослідження демонструють стійке зростання попиту на здорову

їжу та готовність споживачів платити більше за якісні та корисні страви. Успішна реалізація концепції здорового харчування вимагає комплексного підходу, що включає ретельний аналіз ринку, розробку збалансованого меню, співпрацю з надійними постачальниками, навчання персоналу та постійний моніторинг якості.

Заклади, які вже впровадили концепцію здорового харчування, демонструють кращі економічні показники та мають більш лояльну клієнтську базу. Це підтверджує ефективність даного підходу та його перспективність для розвитку ресторанного бізнесу в майбутньому.

Важливо відзначити, що впровадження здорового харчування не обмежується лише зміною меню чи використанням органічних продуктів. Це комплексна трансформація бізнес-процесів, яка охоплює всі аспекти діяльності ресторану – від закупівель до обслуговування клієнтів. Така трансформація вимагає значних інвестицій та зусиль, але в довгостроковій перспективі забезпечує стійкі конкурентні переваги та стабільний розвиток бізнесу.

Бібліографічний список:

1. Anderson K.M., Smith P.R. Global Wellness Economy Monitor: Focus on Healthy Eating Trends. Global Wellness Institute Report. 2023. № 4. С. 12–28.
2. Brown J.K., Miller R.D. Global Health and Wellness Report: Consumer Attitudes Towards Healthy Dining. Nielsen Analytics Review. 2023. № 2. С. 34–49.
3. Thompson M.L., Harris C.B. Plant-Based Food Retail Sales Data Analysis. PBFA Research Journal. 2023. № 6. С. 82–96.
4. Wilson D.R., Clark E.M. Restaurant Industry Trends: Impact of Healthy Menu Options on Customer Loyalty. Deloitte Industry Review. 2023. № 3. С. 156–172.
5. Roberts P.J., Lee S.H. Global Nutrition Report: Impact of Diet on Public Health. WHO Health Review. 2023. № 8. С. 23–41.
6. Davies M.K., Johnson R.T. Consumer Attitudes Towards Organic and Natural Foods in Restaurants. Mintel Market Analysis. 2023. № 5. С. 67–85.
7. Peterson A.B., White K.L. Healthy Eating Consumer Trend Report. Technomic Industry Journal. 2023. № 4. С. 112–128.
8. Morgan L.R., Cooper S.D. Global Organic Food Market Analysis. OTA Market Review. 2023. № 7. С. 45–62.
9. Harrison F.M., Baker N.P. The Future of Restaurant Business: Health-Focused Operations and Marketing. McKinsey Business Review. 2023. № 9. С. 78–94.
10. Weber K.L., Schmidt T.R. Local Sourcing and Sustainability in European Restaurants. European Food Research Journal. 2023. № 1. С. 145–161.

Статтю подано до редакції 12.11.2024 р.

УДК 336.22:657.6-657.92

JEL H21, H25, M41, M42, Q12

DOI: 10.32782/2786-8273/2024-6-21

Царьов О.В.

здобувач ступеня доктора філософії
зі спеціальності «Облік і оподаткування»,
Державний податковий університет
ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-7682-3284>

Oleksandr Tsarov
State Tax University

ПРИЗНАЧЕННЯ ФУНКЦІЇ КОНТРОЛЮ В СИСТЕМІ МІЖНАРОДНОГО ОБМІНУ ДАНИМИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ПОДАТКОВОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

DESIGNATION OF THE CONTROL FUNCTION IN THE SYSTEM OF INTERNATIONAL DATA EXCHANGE IN THE CONDITIONS OF GLOBAL TAX INTEGRATION

Анотація. У статті здійснено концептуалізацію основ трансформації функції контролю в міжнародному обміні даними шляхом теоретичного обґрунтування ключових аспектів, які впливають на ефективність механізмів контролю, що передбачає дослідження різних елементів, які формують сучасні підходи до контролю, зокрема аналіз існуючих норм, методів обміну даними, а також виявлення викликів, з якими стикаються податкові органи в умовах глобальної інтеграції. Здійснено ґрунтовний аналіз теоретичних аспектів функції контролю в міжнародному обміні даними через визначення її аксіологічного змісту в контексті реалізації податкової політики, класифікації методів контролю за обміном даними та виявлення характеру взаємозв'язку між контролем і податковими нормами в різних юрисдикціях. Ідентифіковано виклики, з якими стикаються податкові органи в умовах глобальної податкової інтеграції, та запропоновано шляхи їх подолання.

Ключові слова: контроль, податкова інформація, обмін інформацією, автоматичний обмін інформацією, податкова інтеграція.

Abstract. Introduction. Modern global economic processes require new approaches to controlling the exchange of tax information, as existing mechanisms often fail to cope with the new challenges associated with international financial flows. The increase in the volume of transactions between countries creates the basis for abuse, which can significantly harm state budgets. In this context, the control function acts as a necessary tool to ensure tax discipline and prevent tax evasion. **Purpose.** The purpose of the article is to conceptualize the foundations of the transformation of the control function in international data exchange through the theoretical justification of key aspects that affect the effectiveness of control mechanisms, which involves the study of various elements that form modern approaches to control, in particular, the analysis of existing norms, methods of data exchange, as well as the identification challenges faced by tax authorities in the context of global integration. **Methods.** When writing the article, various methods were used, which contributed to a comprehensive analysis of the transformation of the control function in international data exchange. In particular, the method of analysis and synthesis was used, which made it possible to study scientific publications, official documents and statistical data to identify key trends and regularities in this area. A comparative method was also used, which involves comparing different approaches to controlling the exchange of tax information in different jurisdictions. In addition, consultations with experts in the field of tax control, financial monitoring and international relations provided additional ideas and views on the issues discussed. The use of these methods made it possible to carry out an in-depth analysis of the transformation of the control function in international data exchange and to formulate practical recommendations for improving the tax control system in Ukraine. **Results.** Joint initiatives, such as the automatic exchange of information, create conditions for increasing the transparency of financial flows and reducing tax evasion. Research of best practices, exchange of experience between countries and active participation in international forums allow tax authorities to adapt their strategies to modern conditions and challenges. **Conclusion.** In today's globalized world, the control function in the exchange of tax data has become extremely important to ensure fairness and efficiency of tax systems. The challenges facing tax authorities, such as capital mobility, diversity of tax systems and technological change, require flexible and innovative control approaches. The transition to more integrated systems of data exchange, as well as the introduction of modern technologies, is becoming necessary to ensure the effectiveness of tax systems in different jurisdictions.

Keywords: control, tax information, information exchange, automatic information exchange, tax integration.

Постановка проблеми. Сучасні глобальні економічні процеси вимагають нових підходів до контролю за обміном податковою інформацією, оскільки існуючі механізми часто не справляються з новими викликами, пов'язаними з міжнародними фінансовими потоками. Збільшення обсягів трансакцій між країнами створює підґрунтя для зловживань, які можуть суттєво зашкодити державним бюджетам. У цьому контексті функ-

ція контролю виступає як необхідний інструмент для забезпечення податкової дисципліни та запобігання ухиленню від сплати податків. Перехід до автоматизованих систем обміну інформацією відкриває нові горизонти для вдосконалення податкового контролю. Використання передових інформаційних технологій, таких як штучний інтелект і аналітика великих даних, дозволяє податковим органам більш ефективно обробляти

та аналізувати інформацію. Це, у свою чергу, сприяє покращенню ризик-менеджменту та оперативності в ухваленні рішень, що є критично важливим у умовах зростаючих фінансових ризиків. Правове регулювання обміну даними також потребує уваги, оскільки різноманіття податкових систем і норм може призвести до невідповідностей у процедурах контролю. Ініціативи, такі як BEPS та автоматичний обмін інформацією, спрямовані на гармонізацію міжнародних стандартів, проте їх імплементація стикається з численними викликами. Аналіз цих ініціатив виявляє як позитивні наслідки, так і потенційні недоліки, які можуть вплинути на ефективність контролю. Зокрема, не менш важливим є питання етики та конфіденційності у процесі обміну даними. Балансування між необхідністю забезпечення прозорості та захистом персональної інформації стає складним завданням для податкових органів. Етичні аспекти, пов'язані з використанням даних, вимагають глибокого дослідження та обговорення, оскільки вони можуть суттєво вплинути на довіру платників податків до системи контролю.

Отже, трансформація функції контролю в обміні даними в умовах глобальної податкової інтеграції має вирішальне значення для підвищення ефективності податкових систем. Розгляд цих процесів дозволить сформулювати рекомендації, спрямовані на удосконалення існуючих практик, що забезпечить більш надійний контроль за міжнародними фінансовими потоками та зміцнить податкову дисципліну в глобальному контексті.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У контексті обміну податковою інформацією, наукові праці останніх років демонструють зростаючий інтерес до різних аспектів цього процесу. Н.М. Герасименко акцентує увагу на необхідності формалізації обміну даними між податковими органами та важливості наукового осмислення цього процесу [2]. Дослідження підкреслює значущість забезпечення ефективних механізмів обміну інформацією для досягнення податкової прозорості та справедливості. У свою чергу, Я. В. Олійник у своїх працях [8; 9] порушує питання конфіденційності податкової інформації та оцінки готовності України до міжнародного автоматичного обміну. Вона акцентує на важливості імплементації міжнародних стандартів і норм, які забезпечують захист конфіденційності даних, водночас підкреслюючи необхідність адаптації національного законодавства до міжнародних вимог. У спільній праці [8] з М.В. Кучерявою проводить детальний аналіз готовності України до автоматичного обміну інформацією, вказуючи на проблеми та виклики, що стоять перед країною в цій сфері. Дослідження [7], проведене Л.Г. Олейніковою та І.І. Долженко, присвячене удосконаленню податкового контролю в Україні на основі реалізації інструментів Плану BEPS і автоматичного обміну інформацією, демонструє можливості для вдосконалення системи контролю. В.І. Розмош акцентує увагу на адміністративно-правовому забезпеченні автоматичного обміну, висвітлюючи ключові аспекти правового регулювання цього процесу [10]. О.М. Тимченко підкреслює важливість міжнародного співробітництва як одного з факторів протидії ухиленню від сплати податків, що вказує на необхідність активізації міжнародних зв'язків у податковій сфері [11]. Ґрунтовні дослідження функції контролю, зокрема в опо-

даткуванні [1; 3–6], здійснюються В.М. Краєвським та його співавторами – А.М. Савченко, М.О. Скорик, О.Ю. Муравським. Зокрема в межах праць можна виділити важливі аспекти ризикоорієнтованого підходу в податковому контролі за трансфертним ціноутворенням, а також методологічні аспекти податкового аудиту. Ці праці підкреслюють актуальність розробки нових методів контролю, що дозволяють адаптуватися до змінних умов глобалізації та розвитку технологій.

Незважаючи на значні досягнення в дослідженнях, певні аспекти функції контролю в обміні податковою інформацією залишаються недостатньо вивченими, серед них варто виокремити аксіологічний зміст функції контролю в контексті податкової політики, класифікацію методів контролю за обміном даними, аналіз взаємозв'язку між контролем і податковими нормами в різних юрисдикціях.

Метою статті є концептуалізація основ трансформації функції контролю в міжнародному обміні даними шляхом теоретичного обґрунтування ключових аспектів, які впливають на ефективність механізмів контролю, що передбачає дослідження різних елементів, які формують сучасні підходи до контролю, зокрема аналіз існуючих норм, методів обміну даними, а також виявлення викликів, з якими стикаються податкові органи в умовах глобальної інтеграції.

Виклад основного матеріалу дослідження. Функція контролю в контексті реалізації податкової політики є ключовим аспектом забезпечення справедливості та прозорості у сфері оподаткування. Вона охоплює систематичний процес моніторингу, аналізу та оцінки дій платників податків для забезпечення дотримання податкового законодавства. Основна мета цієї функції полягає в запобіганні податковим правопорушенням, ухиленню від сплати податків і фальсифікаціям у податковій звітності. Ефективна система контролю є важливим елементом побудови довіри між платниками податків і державними органами, оскільки забезпечує не лише справедливе оподаткування, а й підтримує фінансову стабільність держави.

Контроль за дотриманням податкових норм передбачає використання різноманітних інструментів та методів. До них належать регулярні перевірки фінансових звітів, моніторинг банківських операцій, аналіз даних про доходи та витрати, а також використання технологій для виявлення аномалій у звітності. В умовах глобалізації економіки контроль за обміном податковою інформацією стає ще більш важливим, оскільки міжнародні фінансові потоки можуть створювати умови для ухилення від оподаткування. Відповідно, функція контролю вимагає інтеграції сучасних технологій, таких як штучний інтелект та машинне навчання, для автоматизації процесів виявлення порушень та підвищення ефективності контрольних заходів.

Важливим аспектом функції контролю є її адаптивність до змін у податковому законодавстві та економічному середовищі. Податкові органи повинні оперативно реагувати на нові виклики, пов'язані з виникненням нових форм бізнесу, фінансових інновацій та змінами у міжнародних стандартах оподаткування. Це вимагає постійного оновлення знань та навичок працівників податкових органів, а також інтеграції нових методів контролю, таких як ризик-менеджмент та профілактичні заходи.

Тож, функція контролю є невід'ємною частиною податкової політики, яка забезпечує баланс між правами платників податків і потребами держави в отриманні необхідних фінансових ресурсів. Чітко визначені механізми контролю сприяють підвищенню довіри до податкової системи, що, в свою чергу, стимулює добровільну сплату податків і сприяє економічному розвитку країни. У зв'язку з цим важливо продовжувати дослідження ефективності контрольних механізмів та їх впливу на загальну податкову дисципліну. Це ставить перед науковцями та практиками завдання знайти оптимальні підходи до реалізації функції контролю, що є основою для переходу до наступного аспекту – класифікації методів контролю за обміном даними.

Класифікація методів контролю за обміном даними є важливим елементом управління податковими ризиками та забезпечення відповідності міжнародним стандартам. Цей процес дозволяє податковим органам систематизувати свої дії, оцінити їх ефективність та оптимізувати ресурси для досягнення максимального результату. Класифікація може бути проведена за кількома основними критеріями: ступінь автоматизації, джерело отримання інформації та типи контрольних процедур (табл. 1).

Перший критерій, ступінь автоматизації, включає ручні, напівавтоматизовані та автоматизовані методи. Ручні методи контролю передбачають безпосереднє втручання працівників податкових органів у процес перевірки, що може бути пов'язано з високими витратами часу та ресурсів. Напівавтоматизовані методи використовують технологічні рішення для збору та обробки даних, але рішення все ще ухвалюються людьми, що зберігає елемент людського контролю. Автоматизовані методи, навпаки, повністю залежать від комп'ютерних систем, що дозволяє здійснювати контроль у реальному часі та зменшити людський фактор, зменшуючи ризик помилок.

Другим критерієм є джерело отримання інформації, яке може бути внутрішнім, зовнішнім або комбінованим. Внутрішні методи базуються на даних, які надають платники податків, тоді як зовнішні методи перед-

бачають використання інформації, отриманої від третіх сторін, таких як банки або фінансові установи. Комбіновані методи поєднують обидва джерела, дозволяючи формувати більш повну картину податкової ситуації. Це сприяє більш точному аналізу та виявленню потенційних ризиків у податкових звітах.

Третім критерієм класифікації є типи контрольних процедур, які можуть включати аналіз ризиків, планові та позапланові перевірки. Аналіз ризиків є проактивним підходом, що дозволяє виявляти потенційні проблеми на ранніх стадіях. Планові перевірки виконуються згідно з затвердженими графіками, а позапланові перевірки ініціюються на основі отриманої інформації про підозрілі транзакції. Вибір методів контролю залежить від специфіки податкової системи, обсягів фінансових операцій та особливостей діяльності платників податків.

Класифікація методів є підґрунтям глибшого розуміння не лише самих методів, а й їх значення в контексті міжнародного обміну податковою інформацією, що приведе до третього аспекту дослідження – взаємозв'язку між контролем і податковими нормами в різних юрисдикціях.

Взаємозв'язок між контролем і податковими нормами в різних юрисдикціях є одним з ключових аспектів забезпечення справедливого та ефективного оподаткування на глобальному рівні. Різноманітність податкових систем у різних країнах, а також відмінності в законодавстві та адміністративних процедурах можуть суттєво ускладнювати процес контролю за дотриманням податкових норм [11]. Це вимагає від державних органів гнучкості та адаптації своїх методів контролю до специфіки кожної юрисдикції.

По-перше, значення податкових норм у різних країнах вимагає розуміння їх впливу на контроль. Наприклад, у країнах з жорстким оподаткуванням контроль може бути більш інтенсивним та суворим, тоді як у країнах з більш гнучкою податковою системою контроль може бути менш активним. Це може призводити до ситуацій, коли платники податків ухиляються від сплати податків, користуючись різницями у податко-

Таблиця 1

Класифікація методів контролю в системі міжнародного обміну даними в податкових цілях

Класифікаційна ознака	Методи контролю	Опис та характеристика
Ступінь автоматизації	ручні	контроль здійснюється особисто працівниками податкових органів; підвищена ймовірність помилок.
	напівавтоматизовані	використовують програмне забезпечення для збору даних; рішення ухвалюються людьми; покращена ефективність.
	автоматизовані	процеси обміну даними повністю автоматизовані; мінімальне людське втручання; висока швидкість і точність.
Джерело інформації	внутрішні	дані, надані платниками податків; потребує високої рівня довіри до звітності.
	зовнішні	інформація, отримана від третіх осіб; може бути недостовірною або неповною.
	комбіновані	використовують як внутрішні, так і зовнішні джерела для контролю; підвищена точність аналізу.
Тип контрольних процедур	аналіз ризиків	проактивний підхід до виявлення потенційних проблем; дозволяє ефективно планувати ресурси.
	планові перевірки	перевірки за затвердженими графіками; стабільний моніторинг; можливість виявлення проблем у широкому спектрі.
	позапланові перевірки	ініціюються при виявленні підозрілих дій; швидка реакція на порушення; дозволяє запобігти потенційним фінансовим втратам.

Джерело: систематизовано автором на основі [1; 7]

вих нормах. Тому, важливо, щоб контролюючі органи мали можливість порівнювати податкові практики та адаптувати свої підходи відповідно до вимог, що існують у міжнародній практиці.

По-друге, гармонізація податкових норм на міжнародному рівні стає важливою умовою для ефективного контролю. Міжнародні ініціативи, такі як Проект BEPS, намагаються зменшити податкові маніпуляції і створити більш прозору систему оподаткування. Ці ініціативи підкреслюють необхідність спільних зусиль між різними юрисдикціями для забезпечення узгодженості податкових норм, що полегшує контроль за обміном даними між країнами. У рамках BEPS розроблено ряд рекомендацій, що стосуються обміну податковою інформацією та забезпечення звітності транснаціональних компаній, які допомагають зменшити ризики ухилення від оподаткування та сприяють фінансовій стабільності країн.

Крім того, важливо відзначити, що існуючі податкові норми часто мають значні відмінності у різних юрисдикціях, що може ускладнювати контроль. Наприклад, в деяких країнах існує спрощений режим оподаткування для малого бізнесу, тоді як в інших діють жорсткіші вимоги. Це може призводити до ситуацій, коли платники податків намагаються використовувати різні юрисдикції для оптимізації своїх податкових зобов'язань, що підкреслює важливість координації дій між державами.

Системи контролю мають бути адаптовані до специфіки податкових норм в кожній юрисдикції. Це включає використання інформаційних технологій для моніторингу та аналізу податкових даних, а також проведення регулярних аудитів, які дозволяють виявити невідповідності та вжити заходів для їх усунення [9]. Технологічні інновації, такі як блокчейн та аналітичні платформи, можуть суттєво підвищити ефективність контролю, забезпечуючи прозорість та автоматизацію процесів обміну даними.

Отже, розглянувши ключові аспекти взаємозв'язку між контролем і податковими нормами в умовах глобальної інтеграції, можна перейти до аналізу викликів, з якими стикаються податкові органи. Глобалізація

не тільки відкриває нові можливості для міжнародної торгівлі та інвестицій, але й створює ряд складнощів у сфері контролю за дотриманням податкових норм. Це вимагає від податкових органів адаптації своїх стратегій і впровадження нових підходів до управління ризиками, щоб ефективно реагувати на сучасні виклики.

Глобальна інтеграція спричиняє появу численних викликів для податкових органів, які впливають на їхню здатність контролювати дотримання податкових норм (табл. 2).

Перш за все, це викликано збільшенням мобільності капіталу та активів. Платники податків мають можливість здійснювати транзакції між різними юрисдикціями, що ускладнює їх контроль. Це може призводити до ситуацій, коли платники податків намагаються уникнути сплати податків, скориставшись різницею в податкових ставках та нормах. Крім того, різноманітність податкових систем у різних країнах ускладнює процес контролю. Наявність численних юрисдикцій з різними правилами, процедурами та вимогами створює додаткові труднощі для координації дій податкових органів. У зв'язку з цим виникає необхідність у гармонізації податкових норм, що є складним і тривалим процесом. Ще одним викликом є швидкий розвиток технологій. Хоча технології можуть бути використані для вдосконалення контролю, вони також створюють нові можливості для ухилення від оподаткування. Наприклад, криптовалюти та нові фінансові інструменти можуть ускладнити ідентифікацію та моніторинг фінансових транзакцій. Це вимагає від податкових органів впровадження нових методів і технологій для боротьби з податковими правопорушеннями.

З огляду на ці виклики, податкові органи повинні адаптувати свої стратегії контролю, впроваджувати інноваційні рішення та зміцнювати міжнародну співпрацю, щоб забезпечити ефективність контролю в умовах глобальної інтеграції.

В умовах зростаючої глобалізації та складності податкових систем, удосконалення контролю в обміні даними стає важливим завданням для податкових органів. Однією з ключових можливостей є впровадження новітніх технологій для автоматизації процесів збору

Таблиця 2

Виклики, з якими стикаються податкові органи в умовах глобальної податкової інтеграції

Проблемний аспект	Характеристика	Група країн	Можливі напрямки усунення проблеми
Мобільність капіталу	зростаюча можливість переміщення фінансових ресурсів між країнами, що ускладнює контроль за сплатою податків	країни з низькими ставками	гармонізація податкових норм, укладання угод про обмін інформацією
Різноманітність податкових систем	відмінності в податкових нормах та процедурах в різних юрисдикціях, які ускладнюють координацію дій.	країни з різними системами	спільні міжнародні ініціативи, розробка стандартів
Технологічні зміни	виникнення нових фінансових інструментів (наприклад, криптовалюти) та технологій, що ускладнюють виявлення порушень.	країни, що активно використовують криптовалюти	розробка нових технологічних рішень для моніторингу
Недостатність ресурсів	обмежені фінансові та людські ресурси у податкових органах, що перешкоджає ефективному контролю.	багато країн, особливо розвиваючі	залучення міжнародної допомоги, підвищення кваліфікації персоналу
Ускладненість законодавства	постійні зміни в податковому законодавстві, які можуть бути важкими для виконання та контролю.	країни з динамічними змінами	регулярні тренінги та консультації для працівників податкових органів

Джерело: систематизовано автором на основі [2; 7; 8]

та аналізу даних. Використання аналітичних платформ дозволяє зменшити ризики та зловживання, що в свою чергу підвищує прозорість податкових процесів. Також важливо звернути увагу на міжнародні ініціативи, такі як стандарт автоматичного обміну інформацією (CRS), які сприяють інтеграції зусиль країн у контролі за дотриманням податкових норм. Ці ініціативи дозволяють податковим органам обмінюватися інформацією про доходи платників податків та активи за кордоном, що знижує ймовірність ухилення від сплати податків [7–8].

Крім того, інвестування в навчання та розвиток фахівців у сфері контролю за податковими нормами може суттєво підвищити ефективність діяльності податкових органів. Професійні тренінги, семінари та участь у міжнародних конференціях сприяють обміну досвідом та кращими практиками, що підвищує кваліфікацію персоналу. Також варто звернути увагу на важливість співпраці між податковими органами та приватним сектором. Партнерство з фінансовими установами та підприємствами може сприяти обміну даними та інформацією, що в свою чергу підвищує ефективність контролю.

Визначивши виклики та можливості вдосконалення контролю в обміні податковими даними, важливо звернути увагу на прогнози щодо подальших змін у функції контролю. В умовах постійних змін в міжнародному середовищі, динамічний розвиток технологій та нові тенденції в економіці вимагають адаптації податкових органів. Дослідження майбутніх змін може сприяти формуванню стратегії контролю, яка відповідає сучасним викликам і можливостям.

Прогнози щодо змін у функції контролю в сфері податкової політики вказують на продовження інтеграції технологій у процеси контролю та моніторингу. З розвитком штучного інтелекту та аналітики даних податкові органи зможуть здійснювати більш детальний аналіз платників податків, виявляти ризики та потенційні порушення з набагато більшою точністю. Очікується також, що відбудеться подальша еволюція міжнародних стандартів обміну інформацією. Країни, які ще не приєдналися до ініціатив, таких як стандарт

автоматичного обміну інформацією (CRS), будуть під тиском для імплементації подібних систем. Це сприятиме поліпшенню прозорості у фінансових операціях на міжнародному рівні та ускладнить ухилення від сплати податків. Крім того, можна очікувати посилення контролю за цифровими активами. Зі збільшенням популярності криптовалют та інших цифрових інструментів, податкові органи будуть змушені адаптувати свої підходи, щоб врахувати нові виклики, пов'язані з цими інструментами. Це вимагатиме розробки нових регуляцій та методів контролю, які забезпечать справедливе оподаткування у цифровій економіці.

Висновки. У сучасному глобалізованому світі функція контролю в обміні податковими даними стала надзвичайно важливою для забезпечення справедливості та ефективності податкових систем. Виклики, з якими стикаються податкові органи, такі як мобільність капіталу, різноманіття податкових систем та технологічні зміни, вимагають гнучких та інноваційних підходів до контролю. Перехід до більш інтегрованих систем обміну даними, а також впровадження сучасних технологій, стають необхідними для забезпечення ефективності податкових систем у різних юрисдикціях. Міжнародне співробітництво відіграє ключову роль у вдосконаленні механізмів контролю. Спільні ініціативи, такі як автоматичний обмін інформацією, створюють умови для підвищення прозорості фінансових потоків і зменшення ухилення від сплати податків. Дослідження кращих практик, обмін досвідом між країнами та активна участь у міжнародних форумах дозволяють податковим органам адаптувати свої стратегії до сучасних умов і викликів. Майбутні дослідження в сфері податкового контролю повинні зосереджуватися на аналізі впливу нових технологій, соціально-економічних факторів та міжнародних ініціатив на ефективність контролю. Вивчення цих напрямків дозволить сформулювати рекомендації для покращення податкових систем і механізмів контролю, що в свою чергу сприятиме більш справедливому і прозорішому фінансовому середовищу в умовах глобальної податкової інтеграції.

Бібліографічний список:

1. Kraievskiy V.M., Muravskiy O.Yu. Tax compliance control and audit of transfer pricing transactions. *Економіка розвитку систем*. 2024. № 6. С. 37–45.
2. Герасименко Н.М. Обмін податковою інформацією як об'єкт наукового аналізу. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2017. Вип. 1. С. 5–9.
3. Краєвський В.М., Костенко О.М., Скорик М.О. Податковий аудит: зміст і дуальна функція обліку як об'єкта та засоба. *Підприємництво та інновації*. 2022. № 24. С. 123–128.
4. Краєвський В.М., Костенко О.М., Скорик М.О. Податковий аудит: контрольно-методична спрямованість сутності та праксеологічність призначення. *Бізнес-навігатор*. 2022. Випуск 3 (70). С. 143–148.
5. Краєвський В.М., Савченко А.М., Скорик М.О. Методологічні підходи до податкового аудиту: імперативність аналізу за умови невизначеності терміну. *Український економічний часопис*. 2024. № 6. С. 26–30.
6. Краєвський В.М., Муравський О.Ю. Ризикоорієнтований підхід в системі податкового контролю за трансфертним ціноутворенням. *Український економічний часопис*. 2023. № 1. С. 23–28.
7. Олейнікова Л.Г., Долженко І.І. Удосконалення податкового контролю в Україні на основі реалізації інструментів Плану BEPS та автоматичного обміну інформацією. *Наукові праці НДФІ*. 2020. № 3. С. 79–94.
8. Олійник Я.В., Кучерява М.В. Оцінка готовності України до міжнародного автоматичного обміну інформацією в податкових цілях. *Фінанси України*. 2021. № 2. С. 85–97.
9. Олійник Я.В. Конфіденційність податкової інформації, що підлягає автоматичному обміну: імперативи забезпечення. *Фінанси України*. 2022. № 2. С. 99–116.
10. Розмош В.І. Адміністративно-правове забезпечення автоматичного обміну податковою інформацією. *Актуальні проблеми держави і права*. 2023. № 1. С. 166–178.
11. Тимченко О.М. Міжнародне інформаційне співробітництво як фактор протидії ухиленню від сплати податків. *Фінанси України*. 2011. № 12. С. 11–20.

References:

1. Kraievskiy V. M., Muravskiy O. Yu. (2024) Tax compliance control and audit of transfer pricing transactions. *Ekonomika rozvytku system*, no. 6, pp. 37–45.
2. Herasymenko N. M. (2017) Obmin podatkovoiu informatsiieiu yak ob'ekt naukovoho analizu [Exchange of tax information as an object of scientific analysis]. *Publichne upravlinnia i administruvannia v Ukraini*, vol. 1, pp. 5–9. (in Ukrainian)
3. Kraievskiy V. M., Kostenko O. M., Skoryk M. O. (2022) Podatkovi audyt: zmist i dualna funktsiia obliku yak ob'ekta ta zasoba [Tax audit: content and dual function of accounting as an object and a tool]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii*, no. 24, pp. 123–128. (in Ukrainian)
4. Kraievskiy V. M., Kostenko O. M., Skoryk M. O. (2022) Podatkovi audyt: kontrolno-metodychna spriamovanist sutnosti ta prakseolohichnist pryznachennia [Tax audit: control-methodical orientation of the essence and praxeological purpose]. *Biznes-navihator*, vol. 3 (70), pp. 143–148. (in Ukrainian)
5. Kraievskiy V. M., Savchenko A. M., Skoryk M. O. (2024) Metodolohichni pidkhody do podatkovoho audytu: imperatyvnist analizu za umovy nevyznachenosti terminu [Methodological approaches to tax audit: the imperative of analysis under the condition of uncertainty of the term]. *Ukrainskyi ekonomichnyi chasopys*, no. 6, pp. 26–30. (in Ukrainian)
6. Kraievskiy V.M., Muravskiy O.Yu. (2023) Ryzikoorientovanyi pidkhid v systemi podatkovoho kontroliu za transfertnym tsinoutvorenniam [Risk-oriented approach in the system of tax control over transfer pricing]. *Ukrainskyi ekonomichnyi chasopys*, no.1, pp. 23–28. (in Ukrainian)
7. Oleinikova L. H., Dolzhenko I. I. (2020) Udoskonalennia podatkovoho kontroliu v Ukraini na osnovi realizatsii instrumentiv Planu BEPS ta avtomatychnoho obminu informatsiieiu [Improvement of tax control in Ukraine based on the implementation of the tools of the BEPS Plan and automatic exchange of information]. *Naukovi pratsi NDFI*, no. 3, pp. 79–94. (in Ukrainian)
8. Oliinyk Ya. V., Kucheriava M. V. (2021) Otsinka hotovnosti Ukrainy do mizhnarodnoho avtomatychnoho obminu informatsiieiu v podatkovykh tsiliakh [Assessment of readiness of Ukraine for international automatic exchange of information for tax purposes]. *Finansy Ukrainy*, no. 2, pp. 85–97. (in Ukrainian)
9. Oliinyk Ya. V. (2022) Konfidentsiynist podatkovoi informatsii, shcho pidliahaie avtomatychnomu obminu: imperatyvy zabezpechennia [Confidentiality of tax information subject to automatic exchange: imperatives of provision]. *Finansy Ukrainy*, no. 2, pp. 99–116. (in Ukrainian)
10. Rozmosh V. I. (2023) Administratyvno-pravove zabezpechennia avtomatychnoho obminu podatkovoiu informatsiieiu [Administrative and legal provision of automatic exchange of tax information]. *Aktualni problemy derzhavy i prava*, no. 1, pp. 166–178. (in Ukrainian)
11. Tymchenko O. M. (2011) Mizhnarodne informatsiine spivrobitnytstvo yak faktor protydyi ukhylenniu vid splaty podatkov [International information cooperation as a factor in countering tax evasion]. *Finansy Ukrainy*, no. 12, pp. 11–20. (in Ukrainian)

Стаття надійшла до редакції 11.10.2024

УДК 004.8:711.4:330.34:332.1

JEL O18, R11, O33, QO1

DOI: 10.32782/2786-8273/2024-7-22

Чухній О.Ю.

аспірант,

Західноукраїнський національний університет

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4512-8388>**Oleh Chukhnii**

West Ukrainian National University

Луців Р.С.

доктор філософії з міжнародних економічних відносин, доцент,

доцент кафедри міжнародних економічних відносин,

Західноукраїнський національний університет

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1026-7847>**Ruslana Lutsiv**

West Ukrainian National University

РОЛЬ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У ФОРМУВАННІ ТА РОЗВИТКУ УРБАНІСТИЧНИХ КЛАСТЕРІВ У ГЛОБАЛЬНОМУ ЕКОНОМІЧНОМУ СЕРЕДОВИЩІ: ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ КРАЇН, ЩО РОЗВИВАЮТЬСЯ

THE ROLE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN THE FORMATION AND DEVELOPMENT OF URBAN CLUSTERS IN THE GLOBAL ECONOMIC ENVIRONMENT: PROSPECTS FOR DEVELOPING COUNTRIES

Анотація. Стаття присвячена аналізу ролі штучного інтелекту у формуванні та розвитку урбаністичних кластерів у глобальному економічному середовищі. Мета дослідження – визначення значення та можливостей штучного інтелекту в процесі формування урбаністичних кластерів, особливо в контексті країн, що розвиваються. В ході наукового дослідження використовувалися загальнонаукові методи пізнання, зокрема аналіз, синтез, моделювання та системний підхід. Результати дослідження показують, що формування урбаністичних кластерів має свої закономірності, які можуть бути точно оцінені та промоніторені завдяки використанню ШІ. Зроблено висновок, що ШІ виступає ключовим інструментом для детального аналізу та збору даних, забезпечуючи можливість враховувати численні змінні, що впливають на розвиток кластерів, зокрема демографічні тенденції, економічний потенціал, особливості інфраструктури та екологічний стан територій. Досліджено, що ШІ дозволяє створювати прогностичні моделі, що сприяють оптимальному плануванню та розподілу ресурсів. Показано, що використання ШІ в різних методиках формування кластерів, таких як аналіз транспортних мереж, об'єднання даних з різних джерел, соціально-економічний аналіз та дистанційне зондування, допомагає ефективно оцінювати та розробляти стратегії розвитку. Продемонстровано, що ці методики підвищують інфраструктурну ефективність, дозволяють враховувати екологічні виклики та сприяють оптимізації використання природних і фінансових ресурсів. Особливу увагу звернуто на те, що в країнах, що розвиваються, застосування ШІ забезпечує ефективність у плануванні та розподілі ресурсів, зменшуючи витрати та формуючи стійкі моделі урбаністичного розвитку, що відповідають актуальним потребам та сприяють інноваційному та економічному зростанню. Практичне значення дослідження полягає у використанні ШІ для підвищення ефективності управління урбаністичними процесами в країнах, що розвиваються, сприяючи сталому розвитку та раціональному використанню ресурсів.

Ключові слова: штучний інтелект, урбаністичні кластери, прогностичні моделі, стійкий розвиток, аналіз даних, глобальне середовище.

Abstract. Introduction. The article examines the role of artificial intelligence (AI) in the formation and development of urban clusters within the global economic environment. This issue is significant given the need for effective management of urban processes, especially in developing countries, where rapid urban growth demands innovative approaches to planning and resource allocation. **Purpose.** The aim of the study is to identify the significance and potential of AI in the formation of urban clusters, with a focus on developing countries. The research seeks to explore ways of using AI to optimize urban management processes and promote sustainable development. **Methods.** The study employed general scientific methods, such as analysis, synthesis, modeling, and a systems approach. These methods support a comprehensive examination of the processes involved in urban cluster formation, taking into account multifactorial influences. **Results.** The findings indicate that urban cluster formation follows certain patterns that can be accurately assessed and monitored using AI. AI proves to be a valuable tool for detailed analysis and data collection, allowing consideration of multiple variables, including demographic trends, economic potential, infrastructure characteristics, and environmental conditions. Additionally, AI facilitates the development of predictive models for optimal planning and resource allocation. **Conclusions.** The study concludes that AI utilization in urban cluster formation enhances infrastructure efficiency, addresses environmental challenges, and optimizes the use of natural and financial resources. In developing countries in particular, AI supports effective resource planning and allocation, reducing costs and fostering sustainable urban development models that align with current needs and promote innovation and economic growth.

Keywords: artificial intelligence, urban clusters, predictive models, sustainable development, data analysis, global environment.

Постановка проблеми. Штучний інтелект (ШІ) стрімко проникає у всі сфери людської діяльності, стаючи не лише каталізатором економічного та технологічного розвитку, але й важливим інструментом у адміністративному устрої. В умовах глобалізації та зростаючої взаємозалежності, інтеграція ШІ у планування та управління урбаністичними процесами відкриває нові можливості для оптимізації ресурсів та підвищення ефективності міських інфраструктур.

В контексті України, що переживає період військової активності та реформ, застосування ШІ набуває особливої актуальності. У період, коли ресурси обмежені та потреба у їх ефективному використанні висока, ШІ може стати ключем до розробки ефективних адміністративних та урбаністичних рішень. Це дозволить не просто оптимізувати існуючі процеси, але й впровадити новітні технології в адміністративний устрій, сприяючи створенню високоефективних територіальних моделей, які відповідатимуть регіональним особливостям та потребам.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання ролі штучного інтелекту (ШІ) у формуванні та розвитку урбаністичних кластерів у глобальному економічному середовищі не є достатньо досліджене у науковій літературі. Дослідження в основному висвітлюють просторову організацію міст та управління міськими ресурсами, що забезпечує нові можливості для розвитку інфраструктури та економічного зростання.

Серед значущих публікацій можна відзначити роботу X. He, Y. Cao та C. Zhou [5], W. Huang, D. Zhang та їх колег [6], Q. Yu та його колег [12] які досліджували особливості формування урбаністичних кластерів. У вітчизняному контексті роботи О. Кузьміна, Н. Станасюк та М. Оліховської [14] привертають увагу до кластерного підходу у розвитку промислового потенціалу.

Для висвітлення аспектів сучасних досягнень і викликів, також необхідно згадати публікації експертів на платформі Wilo [1], що демонструють, як інтеграція ШІ сприяє розробці стійких і ефективних міських рішень.

Попри значну кількість літератури з цієї теми, відчувається гостра нестача систематизованого матеріалу з аналізу ролі ШІ у формуванні та розвитку урбаністичних кластерів у глобальному економічному середовищі. З огляду на це, використання різних методів наукового пізнання дозволяє об'єднати знання, систематизувати їх та представити в контексті сучасних досліджень та викликів, що стоять перед країнами, які розвиваються.

Мета дослідження – виокремлення значення та можливостей штучного інтелекту в процесі формування урбаністичних кластерів, особливо в контексті країн, що розвиваються.

Виклад основного матеріалу дослідження. Міські кластери, як особлива форма регіональної просторової організації, з'явилися на певному етапі соціального та економічного розвитку країн. Завдяки посиленню економічного розвитку, зростанню міст, взаємодії між містами, рівню відкритості та інфраструктурі, міські кластери формують унікальні характеристики [11], які дозволяють певній території функціонувати за власними правилами задля досягнення однієї мети – економіко-соціального розвитку.

У світі урбаністичні кластери переважно формуються у розвинених країнах, однак чимало є й таких, які започаткувалися у країнах, що розвиваються. Прикладом є кластери у Філіппінах, Індії, Пакистані, які входять до топ-20 найбільших кластерів світу (рис.1).

Особливо міські кластери відіграють значну роль у якісному розвитку нової ери, зважаючи на зростаючий ефект групування центральних міст [7]. Розумне визна-

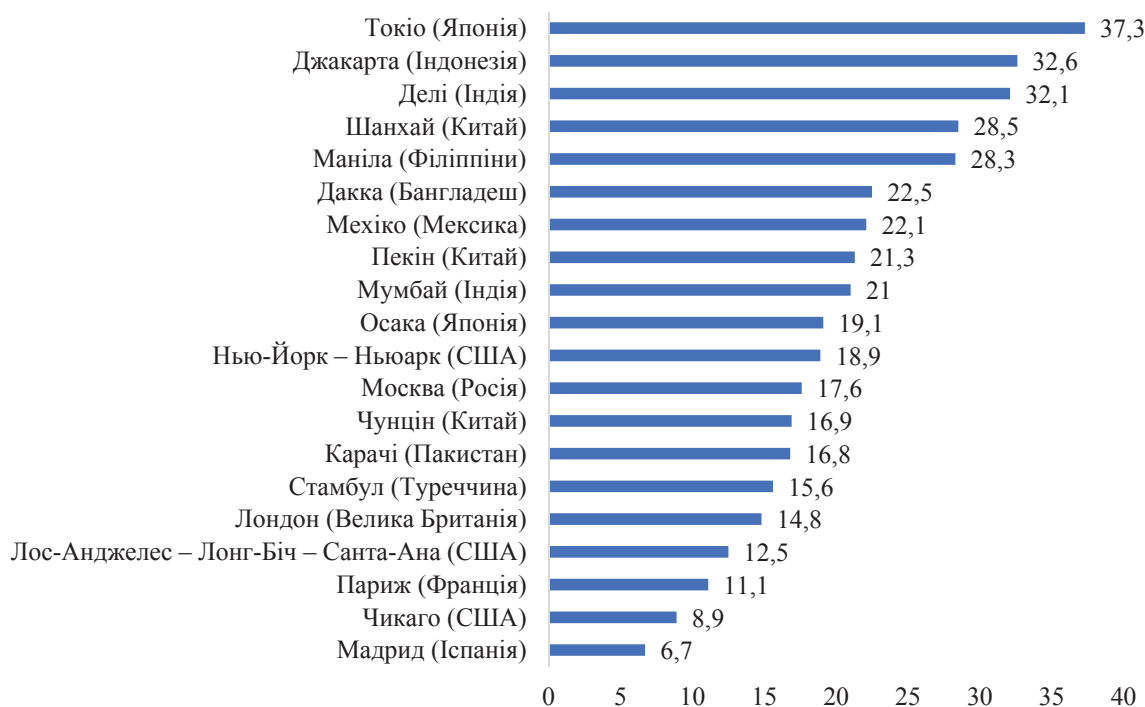


Рис. 1. Найбільші урбаністичні кластери світу в 2024 році за кількістю населення (у млн)

Джерело: [7]

чення меж міських кластерів є необхідною вимогою для розуміння міських агломерацій, а також фундаментальною умовою для впровадження регіонального функціонального просторового планування та розвитку [5]. Інноваційні підходи до визначення міських просторових меж включають дослідження фрактальних особливостей міської форми та ступеня кластеризації регіональної дорожньої мережі [11].

Використовується п'ять основних методів формування урбаністичних кластерів [3; 13]. Розглянемо їх.

Метод транспортної мережі використовує алгоритм вимірювання відстані для визначення доступності міського простору з точки зору часу. Цей алгоритм аналізує найдешевший шлях між двома точками на растровій карті, визначаючи мінімальну кумулятивну вартість від будь-якої точки до найближчого міського джерела. Транспортна мережа включає різноманіття шляхів, таких як залізниці, автошляхи та інші дороги, які «обгортають» зони центрального доступу через певні входи та виходи. Це дозволяє аналізувати, як дороги взаємодіють з міськими просторами та визначати доступність різних частин міста [13].

Метод злиття даних з різних джерел інтегрує дані з трьох різних джерел для створення узагальненої карти міських кластерів [2]. Він використовує просту суму трьох растрів, кожен з яких представляє різні зони агломерації за допомогою індексу Getis-Ord G^*i , який аналізує гарячі та холодні точки на карті [4].

Оцінка точності важлива для перевірки ефективності методів поділу та екстракції. Це включає перевірку узгодженості між зонами та просторовою узгодженістю, порівнюючи результати з класифікацією по відношенню до довідкових даних. Використовується матриця плутанини для візуалізації результатів та оцінки точності за допомогою коефіцієнта Каппа та загальної точності. Ці метрики дозволяють кількісно оцінити надійність методів дослідження [10].

Метод соціально-економічного аналізу (SEM) використовується для визначення міських кластерів на основі трьох ключових параметрів: густоти населення, густоти точок інтересу (POI), і густоти ВВП. Ці фактори допомагають відобразити основні характеристики міських кластерів та їх здатність розширюватися та розвиватися. Для зменшення впливу екстремальних значень та врахування різниці в масштабах між трьома типами даних, використовується геометричне середнє для створення індексу PPG, який враховує всі три параметри в єдиній формулі. Для аналізу розподілу індексу PPG та визначення меж міських кластерів використовується метод густиною базованого порогу, який дозволяє визначити важливі зміни в густоті забудови від щільно до рідко заселених районів [6].

Метод дистанційного зондування (RSM) дозволяє оцінювати міські кластери за допомогою даних супутникових знімків, фокусуючись на чотирьох основних аспектах: густоті урбанізації, безперервності забудованих територій, ступеню забудови і значному потенціалі для розвитку. Використовуючи ці параметри, дослідження визначає міські кластери як концентровані міські зони з високим рівнем урбанізації, що мають доступ до міських ресурсів і потенціал для сталого розвитку. Важливим індикатором у цьому методі є густина непроникних поверхонь, яка відображає рівень урбанізації та допомагає ідентифікувати забудовані

території. Для оцінки градієнта розвитку використовуються індекси урбаністичного впливу та інтенсивності будівництва, а також індекс розвитку на основі нічного освітлення. Використовуючи головні компоненти аналізу, дослідження стандартизує та оцінює важливість різних індикаторів, забезпечуючи надійність і зваженість у визначенні міських кластерів [9].

Стає зрозуміло, що урбаністичні кластери мають свою специфіку, яку можна визначити, виміряти і передбачити за допомогою аналізу даних. У цьому випадку штучний інтелект (ШІ) стає ключовим інструментом у формуванні майбутнього міст, змінюючи підходи до планування та управління міськими системами. Впровадження ШІ в урбаністичний розвиток є важливою віхою, оскільки це забезпечує більшу ефективність, сталість та справедливість міських систем за рахунок використання даних у реальному часі для прийняття рішень на основі даних [1; 16].

Використання ШІ в містах має багато аспектів застосування: від оптимізації трафіку і підвищення енергоефективності до підвищення рівня громадської безпеки та соціальних послуг. ШІ дозволяє містам більш точно реагувати на потреби мешканців, мінімізувати споживання ресурсів та знижувати навантаження на довкілля. За допомогою ШІ міста можуть ефективніше управляти складними урбаністичними інфраструктурами, надаючи інноваційні рішення для міських викликів. ШІ дозволяє здійснювати прогностичне обслуговування міської інфраструктури, оптимізувати споживання енергії в будівлях та допомагає містам досягати цілей сталого розвитку. У сфері мобільності та транспорту ШІ вдосконалює системи управління трафіком в реальному часі, що допомагає зменшувати затори та покращувати планування громадського транспорту.

В області екологічного моніторингу та стійкості ШІ дозволяє точно прогнозувати якість повітря та екологічні умови, оптимізувати маршрути збору відходів, та ідентифікувати оптимальні місця для зелених насаджень. Щодо безпеки та захисту, ШІ підтримує системи відеоспостереження, допомагаючи правоохоронним органам у боротьбі зі злочинністю.

Застосування ШІ також сприяє покращенню громадських та охоронних послуг, дозволяючи швидко реагувати на спалахи захворювань та ефективніше розподіляти ресурси охорони здоров'я [1].

Складемо таблицю 1, яка визначає, як штучний інтелект може впливати на формування урбаністичних кластерів за різними методами.

Кластеризація є фундаментальним інструментом для економічного розвитку, особливо в країнах, що розвиваються, де вона може сприяти зростанню зайнятості, інноваціям та конкурентоспроможності. У країнах з перехідною економікою, кластери допомагають концентрувати ресурси, сприяють співпраці між підприємствами та науковими установами, а також стимулюють розвиток суміжних галузей [3; 14].

Україна яскраво демонструє, як кластеризація може стимулювати економічне зростання. ІТ-кластери, особливо у Львові та Харкові, стали центрами інновацій та залучення інвестицій. Ці кластери створюють значну кількість робочих місць та сприяють розвитку пов'язаних індустрій, таких як освіта, телекомунікації та нерухомість.

Таблиця 1

Вплив штучного інтелекту на формування урбаністичних кластерів

Метод	Вплив штучного інтелекту
Метод транспортної мережі	ШІ аналізує та оптимізує шляхи на основі даних про трафік, виявляючи найбільш ефективні маршрути для зменшення заторів і пошуку кращих маршрутів
Метод злиття даних	ШІ інтегрує різноманітні дані, надаючи узагальнене бачення міських кластерів, і допомагає в ідентифікації гарячих точок розвитку і напрямів географічного розвитку кластеру
Оцінка точності	ШІ використовує алгоритми для точного аналізу даних, забезпечуючи високу точність оцінки розвиткових стратегій, і можливість постійного моніторингу за змінами у поведінці учасників кластеру
Соціально-економічний аналіз	ШІ використовує прогностичні моделі для аналізу змін у густоті населення, РОІ та ВВП, оптимізуючи планування розвитку, це допомагає як здійснювати моніторинг, так і прогнозування
Метод дистанційного зондування	ШІ аналізує супутникові зображення для визначення ступеня урбанізації та ідентифікації забудованих територій, що дозволяє знизити екологічне навантаження та розробляти більш екологічно дружні урбаністичні угруповання

Джерело: систематизовано автором

За даними сайту UCluster, в Україні функціонує 22 ІТ-кластери, які розміщені у таких містах як Київ, Харків, Львів, Дніпро, Одеса, Тернопіль та інші. Ці кластери покривають більшість великих міських центрів країни і є основою для залучення ІТ-фахівців, що складають приблизно 85% всіх працівників ІТ-сектору в країні. Така концентрація спеціалістів у кластерах не лише забезпечує значний дохід від сектору, але й стимулює інноваційний розвиток регіонів [15].

Мінекономіки України акцентує на важливості створення сприятливих умов для розвитку кластерної політики, що включає взаємодію з європейським підходом до смарт-спеціалізації регіонів та політикою децентралізації. Планується, що така взаємодія дозволить прискорити промисловий розвиток і підвищити конкурентоспроможність регіонів на міжнародному рівні. Вже завершено перший етап аналізу економічного та інноваційного потенціалу територій, що допоможе визначити пріоритети для подальшого розвитку [14].

Застосування штучного інтелекту (ШІ) може значно прискорити процес кластеризації в Україні, оптимізуючи аналіз великих даних і розширюючи можливості для інновацій та ефективного планування. Розглянемо

як ШІ може бути інтегрований у розвиток урбаністичних кластерів в Україні (табл. 2).

ШІ може стати ключовим інструментом в руках уряду та бізнесу для підвищення ефективності, залучення інвестицій і стимулювання інновацій у кластерах, що в кінцевому підсумку приведе до загально-економічного зростання та підвищення якості життя в Україні.

Послідовність інтеграції технологій ШІ у розвиток кластерів показано на рис.2. Впровадження кластерів у розвиток урбанізації починається зі збору та інтеграції даних з різноманітних джерел, які потім аналізуються за допомогою штучного інтелекту (ШІ) для створення детальних візуалізацій.

Цей аналіз допомагає чітко визначити межі кластерів та оптимально розподілити ресурси, що є основою для розробки довгострокових планів сталого регіонального розвитку. Реалізація стратегій вимагає ретельного моніторингу та оцінки їх ефективності, що забезпечує постійне вдосконалення міських процесів. Цей підхід не тільки підвищує ефективність міських систем, але й сприяє більш справедливому та інклюзивному розвитку урбанізованих територій.

Таблиця 2

Напрями інтеграції ШІ в розвиток урбаністичних кластерів в Україні

Напрямок	Опис
Збір та аналіз даних	ШІ автоматизує збір та аналіз даних з різних джерел, таких як супутникові зображення, трафік даних, логістичні додатки, демографічні дослідження та економічні індикатори. Це дозволяє точніше визначити потреби для внутрішнього споживання продуктів та його продажу в різних регіонах
Визначення меж кластерів	За допомогою алгоритмів машинного навчання ШІ допомагає визначити оптимальні межі для кластерів, враховуючи такі фактори, як інфраструктурні можливості, економічні умови та доступність ресурсів. Це дозволяє отримувати інформацію для формування більш ефективних адміністративних структур, які держава зможе обслуговувати краще
Прогнозування та планування	ШІ використовує історичні дані та поточні тенденції для прогнозування майбутнього розвитку кластерів. Це дозволяє уряду та бізнесу ефективніше планувати інвестиції, інфраструктурні проекти та політику розвитку
Оптимізація ресурсів	ШІ аналізує розподіл ресурсів у межах кластерів та рекомендувати способи їх оптимального використання, щоб мінімізувати витрати та максимізувати вихід
Взаємодія між кластерами	За допомогою алгоритмів ШІ аналізує взаємодії між різними кластерами та оптимізувати співпрацю між різними регіонами та індустріями для спільного розвитку
Забезпечення прозорості та звітності	ШІ допомагає забезпечити прозорість процесів ухвалення рішень та моніторингу результатів, використовуючи платформи для аналізу даних та автоматизації звітності

Джерело: систематизовано автором

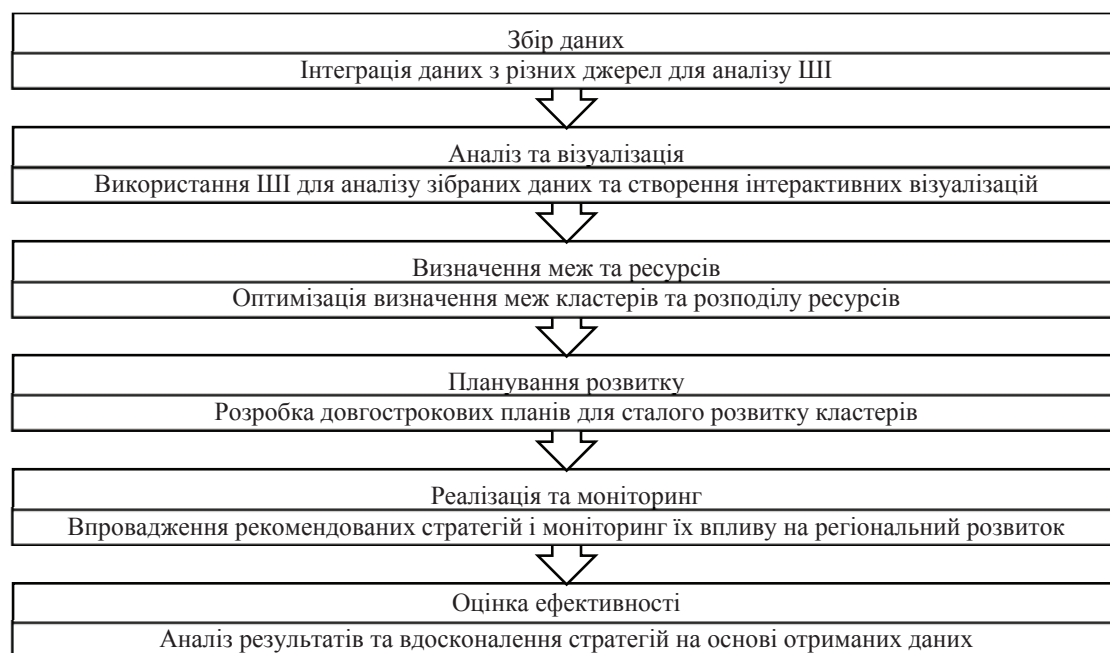


Рис. 2. Послідовність інтеграції ІІІ у розвиток кластерів

Джерело: систематизовано автором

Висновки. Таким чином, формування урбаністичних кластерів має визначені закономірності, які можна точно оцінити та промоніторити завдяки штучному інтелекту (ІІІ), що робить його ключовим інструментом для аналізу та збору даних. ІІІ забезпечує потужні можливості для виявлення та врахування численних змінних, що впливають на розвиток кластерів, включаючи демографічні тенденції, економічний потенціал, інфраструктурні особливості та екологічний стан територій. Це дозволяє формувати прогностичні моделі, які сприяють розумному плануванню та оптимальному розподілу ресурсів.

Використання ІІІ в різних методиках формування кластерів, таких як аналіз транспортних мереж, злиття

даних з різних джерел, соціально-економічний аналіз, та дистанційне зондування, дозволяє детально оцінювати та впроваджувати кращі стратегії розвитку. ІІІ допомагає ідентифікувати оптимальні шляхи розвитку урбаністичних зон, покращувати інфраструктурну ефективність, враховувати екологічні виклики та оптимізувати використання природних та фінансових ресурсів.

В контексті країн, що розвиваються, використання ІІІ для кластеризації має особливу цінність. Це дозволяє уникнути надмірних витрат та сприяє більш ефективному розподілу ресурсів, створюючи стійкі та високоефективні урбаністичні моделі, які відповідають актуальним потребам регіонів і сприяють їх інноваційному та економічному розвитку.

Бібліографічний список:

1. AI is driving urban evolution. Wilo. 2023. URL: https://wilo.com/en/Pioneering/Stories/AI-is-driving-urban-evolution_42176.html
2. Ascher C.S., Geddes P. The Outlook Tower Association. Cities in Evolution. *Land Econ.* 1951. No. 27. URL: <https://www.jstor.org/stable/3159745?origin=crossref>
3. Chukhnii O., Zvarych R., Lutsiv R. AI as a driver of formation of intelligence city geoeconomic clusters in China. *Інноваційні процеси економічного та соціально-культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід* : матеріали доповідей XVI Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених і студентів, Тернопіль, 28–29 березня 2023 р. Тернопіль : ЗУНУ. 2023. С. 161–163. URL: <http://dSPACE.wunu.edu.ua/bitstream/316497/49043/1/Chukhnii%20Oleh.pdf>
4. Getis A., Ord J.K. The Analysis of Spatial Association by Use of Distance Statistics. *Perspect. Spat. Data Anal.* 1992. No. 24. P. 127–145. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1538-4632.1992.tb00261.x>
5. He X., Cao Y., Zhou C. Evaluation of Polycentric Spatial Structure in the Urban Agglomeration of the Pearl River Delta (Prd) Based on Multi-Source Big Data Fusion. *Remote Sens.* 2021. No. 13. URL: <https://www.mdpi.com/2072-4292/13/18/3639>
6. Huang W., Zhang D., Mai G., Guo X., Cui L. ISPRS Journal of Photogrammetry and Remote Sensing Learning Urban Region Representations with POIs and Hierarchical Graph Infomax. *ISPRS J. Photogramm. Remote Sens.* 2023. 196. С. 134–145. URL: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0924271622003148>
7. Li L., Ma S., Zheng Y., Xiao X. Integrated Regional Development: Comparison of Urban Agglomeration Policies in China. *Land Use Policy* 2022. No. 114. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0264837721006621?via%3Dihub>
8. List of largest urban areas by continent. Wikipedia. 2024. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_largest_urban_areas_by_continent
9. Peng J., Hu Y., Liu Y., Ma J., Zhao S. A New Approach for Urban-Rural Fringe Identification: Integrating Impervious Surface Area and Spatial Continuous Wavelet Transform. *Landsc. Urban Plan.* 2018. No. 175. P. 72–79. URL: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S016920461830077X>

10. Stehman S.V. Selecting and Interpreting Measures of Thematic Classification Accuracy. *Remote Sens. Environ.* 1997. No. 62. P. 77–89. URL: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0034425797000837>
11. Tannier C., Thomas I. Defining and Characterizing Urban Boundaries: A Fractal Analysis of Theoretical Cities and Belgian Cities. *Comput. Environ. Urban Syst.* 2013. No. 41. P. 234–248. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0198971513000641?via%3Dihub>
12. Yu Q., Li M., Li Q., Wang Y., Chen W. Economic Agglomeration and Emissions Reduction: Does High Agglomeration in China's Urban Clusters Lead to Higher Carbon Intensity? *Urban Clim.* 2022. No. 43. URL: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S221209552200092X>
13. Zhang D., Liu J. Study on the Model of Regional Differentiation of Land Use Degree in China. *J. Nat. Resour.* 1997. No. 12. P. 105–111.
14. Кузьмін О., Станасюк Н., Оліховська М. Застосування кластерного підходу до розвитку промислового потенціалу: підтримка інноваційної політики та управління. *Економіка, підприємництво, менеджмент.* 2017. No. 4(1). URL: <https://eem.com.ua/uk/journals/tom-4-1-2017/zastosuvannya-klasterного-pidkhotu-do-rozvitku-promislovogo-potentsialu-pidtrimka-innovatsiynoyi-politiki-ta-upravlinnya>
15. Становлення українських кластерів. Ucluster. 2024. URL: <https://ucluster.org/universitet/klastery-ukraina/>
16. Чухній О.Ю., Зрибнєва І.П., Оленюк Д.О. Глобалізація економіки країни в умовах розвитку штучного інтелекту: роль інноваційних продуктів. *Академічні візії.* 2023. No. 22. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.8251930>

References:

1. Wilo. (2023) AI is driving urban evolution. Available at: <https://wilo.com/en/Pioneering/Stories/AI-is-driving-urban-evolution> 42176.html
2. Ascher C. S., & Geddes P. (1951) The Outlook Tower Association. Cities in Evolution. *Land Economics*, no. 27. Available at: <https://www.jstor.org/stable/3159745?origin=crossref>
3. Chukhnii O., Zvarych R., & Lutsiv R. (March 28–29, 2023) AI as a driver of formation of intelligence city geoeconomic clusters in China. *Innovatsiini protsesy ekonomichnoho ta sotsialno-kulturnoho rozvytku: vitchyzniani ta zarubizhnyi dosvid : materialy dopovidei XVI Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii molodykh uchenykh i studentiv.* Ternopil: ZUNU, pp. 161–163. Available at: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/49043/1/Chukhnii%20Oleh.pdf>
4. Getis A., & Ord J. K. (1992) The Analysis of Spatial Association by Use of Distance Statistics. *Perspectives on Spatial Data Analysis*, no. 24, pp. 127–145. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1538-4632.1992.tb00261.x>
5. He X., Cao Y., & Zhou C. (2021) Evaluation of Polycentric Spatial Structure in the Urban Agglomeration of the Pearl River Delta (PRD) Based on Multi-Source Big Data Fusion. *Remote Sensing*, no. 13. Available at: <https://www.mdpi.com/2072-4292/13/18/3639>
6. Huang W., Zhang D., Mai G., Guo X., & Cui L. (2023) Learning Urban Region Representations with POIs and Hierarchical Graph Infomax. *ISPRS Journal of Photogrammetry and Remote Sensing*, no. 196, pp. 134–145. Available at: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0924271622003148>
7. Li L., Ma S., Zheng, Y., & Xiao, X. (2022) Integrated Regional Development: Comparison of Urban Agglomeration Policies in China. *Land Use Policy*, no. 114. Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0264837721006621?via%3Dihub>
8. Wikipedia (2024) List of largest urban areas by continent. Available at: https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_largest_urban_areas_by_continent
9. Peng J., Hu Y., Liu Y., Ma J., & Zhao S. (2018) A New Approach for Urban-Rural Fringe Identification: Integrating Impervious Surface Area and Spatial Continuous Wavelet Transform. *Landscape and Urban Planning*, no. 175, pp. 72–79. Available at: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S016920461830077X>
10. Stehman S. V. (1997) Selecting and Interpreting Measures of Thematic Classification Accuracy. *Remote Sensing of Environment*, no. 62, pp. 77–89. Available at: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0034425797000837>
11. Tannier C., & Thomas I. (2013) Defining and Characterizing Urban Boundaries: A Fractal Analysis of Theoretical Cities and Belgian Cities. *Computers, Environment and Urban Systems*, no. 41, pp. 234–248. Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0198971513000641?via%3Dihub>
12. Yu Q., Li M., Li Q., Wang Y., & Chen W. (2022) Economic Agglomeration and Emissions Reduction: Does High Agglomeration in China's Urban Clusters Lead to Higher Carbon Intensity? *Urban Climate*, no. 43. Available at: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S221209552200092X>
13. Zhang D., & Liu J. (1997) Study on the Model of Regional Differentiation of Land Use Degree in China. *Journal of Natural Resources*, no. 12, pp. 105–111
14. Kuzmin O., Stanasiuk N., & Olikhovska M. (2017) Zastosuvannya klasterного pidkhotu do rozvytku promyslovoho potentsialu: pidtrymka innovatsiynoi polityky ta upravlinnia [Application of a cluster approach to industrial potential development: support for innovation policy and management]. *Ekonomika, pidpriemnytstvo, menedzhment*, no. 4(1). Available at: <https://eem.com.ua/uk/journals/tom-4-1-2017/zastosuvannya-klasterного-pidkhotu-do-rozvitku-promislovogo-potentsialu-pidtrimka-innovatsiynoyi-politiki-ta-upravlinnya> (in Ukrainian)
15. Ucluster (2024) Stanovlennia ukrainskykh klasteriv [Formation of Ukrainian clusters]. Available at: <https://ucluster.org/universitet/klastery-ukraina/> (in Ukrainian)
16. Chukhnii O. Yu., Zrybnieva I. P., & Oleniuk D. O. (2023) Hlobalizatsiia ekonomiky krainy v umovakh rozvytku shturnoho intelektu: rol innovatsiynykh produktiv [Globalization of the country's economy in the conditions of artificial intelligence development: role of innovative products]. *Akademichni viziji*, no. 22. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.8251930> (in Ukrainian)

Стаття надійшла до редакції 11.10.2024

УДК 338.483:330.341.1

JEL Q01, G34

DOI: 10.32782/2786-8273/2024-7-23

Дишкантук О.В.

кандидат технічних наук, доцент,
декан факультету менеджменту, готельно-ресторанної справи та туризму
Міжнародний гуманітарний університет, м. Одеса
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0679-3940>

Oksana Dyshkantiuk

International Humanitarian University, Odesa

ІНСТИТУЦІЙНА ТРАНСФОРМАЦІЯ ДЛЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

INSTITUTIONAL TRANSFORMATION FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE HOSPITALITY INDUSTRY

Анотація. Сталий розвиток є ключовим пріоритетом управління індустрією гостинності, що впливає на екологічні, економічні та соціальні аспекти. Досліджено бар'єри впровадження сталих практик, включаючи високі витрати, недостатню обізнаність підприємців і споживачів, відсутність ефективних стимулів, недосконалість нормативної бази й регіональну нерівномірність. Запропоновано напрями регулювання: створення стратегії сталого розвитку індустрії гостинності, запровадження економічних стимулів (податкові пільги, гранти, субсидії), вдосконалення екологічних стандартів. Рекомендовано інтегрувати принципи соціальної відповідальності бізнесу через підтримку громад, розвиток внутрішніх ініціатив. Особливу увагу приділено державно-приватному партнерству й технологічним кластерам. Рекомендації сприяють підвищенню конкурентоспроможності галузі та інтеграції у глобальний ринок.

Ключові слова: сталий розвиток, інституціональна трансформація, екологічні стандарти, соціальна відповідальність бізнесу, індустрія гостинності, нормативно-правова база.

Abstract. Introduction. Sustainable development has become a key priority in managing the hospitality industry, as this sector significantly impacts environmental, economic, and social dimensions of society. This article explores the current barriers to implementing sustainable practices in the hospitality industry, highlights key issues related to financial, regulatory, educational, and regional aspects, and provides recommendations for improving state regulation and corporate governance. **The study** identifies major barriers, including the high costs of implementing innovative eco-technologies, insufficient awareness among entrepreneurs and consumers about the benefits of sustainable development, and a lack of effective state incentives to support environmentally and socially responsible enterprises. The inefficiency of the regulatory framework and regional disparities in development further complicate the adoption of sustainable practices. The article presents a series of recommendations aimed at addressing these challenges. Key proposals for state regulation include the development of a national strategy for sustainable development in the hospitality industry, the introduction of economic incentive systems (tax benefits, grants, and subsidies), and the improvement of the regulatory framework through mandatory environmental standards. At the corporate level, it is recommended to integrate corporate social responsibility (CSR) principles by supporting local communities, ensuring operational transparency, and fostering internal environmental initiatives. Particular attention is given to the development of public-private partnerships as an effective mechanism for implementing sustainable development projects, as well as educational activities aimed at promoting eco-friendly and socially responsible practices. To facilitate the adoption of innovative solutions, the article suggests establishing technological clusters that unite business, academia, and government to advance cutting-edge environmental technologies. The proposed measures are designed to overcome institutional and economic barriers while enhancing the competitiveness of hospitality enterprises. **The study** emphasizes that integrating CSR into corporate strategies and aligning national regulations with international standards can create a robust framework for sustainability in the hospitality sector. This will not only reduce the environmental footprint but also foster economic growth and social inclusivity within the industry. **The article's practical** significance lies in its potential application for improving public policy in the hospitality sector and developing corporate strategies aligned with sustainable development principles. **The recommendations** provided in this study are expected to contribute to increasing the industry's competitiveness and ensuring its harmonious integration into the global market.

Keywords: sustainable development, institutional transformation, environmental standards, corporate social responsibility, hospitality industry, regulatory framework.

Постановка проблеми. Сталий розвиток є ключовим напрямом сучасної економіки, спрямованим на досягнення балансу між економічними, екологічними та соціальними аспектами. Індустрія гостинності, як важливий сегмент національної економіки, відіграє значну роль у цьому процесі. Проте її діяльність супроводжується високим рівнем екологічного навантаження, що вимагає формування ефективних екологічних стандартів та інституціональних механізмів їх впровадження. Одночасно соціальна відповідальність

бізнесу (СРБ) у сфері гостинності має стати важливим чинником трансформаційних змін.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед наукових робіт, які розглядають питання адаптації міжнародного досвіду сталого розвитку індустрії гостинності до українських реалій, варто виокремити дослідження таких авторів, як Босовська М.В., Чепурда Л.М., Пасека С.Р., Охріменко А.Г., Голод А., Матвійчук Л.Ю., Батченко Л.В., Стойка В.С. [1–4] та інших науковців. Водночас у дослідженнях залиша-

ється низка невирішених питань, зокрема, недостатній аналіз інституціональних бар'єрів для впровадження екологічних стандартів у національній економіці; відсутність комплексного підходу до інтеграції соціальної відповідальності бізнесу в інституційні механізми управління; недостатня увага до впливу регіональних особливостей на впровадження екологічних і соціальних стандартів.

Метою роботи є дослідження інституціональної трансформації в індустрії гостинності через формування екологічних стандартів та впровадження принципів соціальної відповідальності бізнесу. *Об'єкт дослідження* – інституціональні механізми, що впливають на розвиток індустрії гостинності в контексті сталого розвитку. *Предмет дослідження* – формування екологічних стандартів та соціально відповідального підходу до управління у сфері гостинності. Для досягнення мети були сформульовані задачі: проаналізувати сучасний стан розвитку індустрії гостинності в контексті сталого розвитку; вивчити існуючі екологічні стандарти та механізми їх впровадження в галузі; розглянути роль соціальної відповідальності бізнесу у формуванні інституціональних змін; дослідити бар'єри для впровадження сталих практик у сфері гостинності; розробити рекомендації для вдосконалення державного регулювання і корпоративного управління.

Виклад основного матеріалу дослідження. Індустрія гостинності є однією з найбільш динамічних сфер економіки, яка має значний вплив на сталий розвиток суспільства. В умовах сучасних глобальних викликів, таких як екологічні загрози, соціальна нерівність і економічна нестабільність, ця галузь змушена адаптуватися до нових вимог і впроваджувати стратегії сталого розвитку. Основними тенденціями сучасного стану індустрії гостинності є зростання популярності екологічного туризму, впровадження екологічно дружніх технологій та активізація програм соціальної відповідальності бізнесу. Сталий розвиток у сфері гостинності передбачає інтеграцію екологічних, економічних та соціальних компонентів у діяльність підприємств. Зокрема, зростає попит на еко-готелі [6–9], які використовують енергоефективні технології, мінімізують споживання природних ресурсів і активно впроваджують системи управління відходами. Туристи дедалі більше цінують екологічно відповідальні послуги, що стимулює підприємства індустрії гостинності дотримуватись екологічних стандартів. Популярність сертифікаційних програм, таких як «Зелений ключ» та ISO 14001, свідчить про зростання уваги до екологічних питань у галузі. Такі сертифікати не лише підтверджують відповідність підприємств екологічним стандартам, а й підвищують їх конкурентоспроможність на ринку. Однак варто зазначити, що впровадження цих програм вимагає значних фінансових інвестицій, які є однією з головних перешкод для багатьох підприємств, особливо малого та середнього бізнесу. Сучасний стан індустрії гостинності також характеризується активним впровадженням цифрових технологій та штучного інтелекту [10]. Використання інноваційних рішень, таких як онлайн-бронювання, цифрові ключі, чат-боти та системи автоматизації управління готелями, дозволяє оптимізувати бізнес-процеси, зменшити використання паперових ресурсів і покращити взаємодію зі споживачами послуг. Цифровізація сприяє підвищенню операційної ефективності, але

одночасно потребує інвестицій у навчання персоналу та модернізацію технічного обладнання.

Соціальна відповідальність бізнесу у сфері гостинності набуває особливого значення. Підприємства галузі активно впроваджують соціальні ініціативи, спрямовані на підтримку місцевих громад, забезпечення гідних умов праці та розвиток культурного обміну. Водночас реалізація програм соціальної відповідальності сприяє зміцненню репутації підприємств, підвищенню лояльності споживачів і залученню кваліфікованих кадрів. Серед основних проблем, які впливають на сталий розвиток індустрії гостинності, можна виділити недостатню державну підтримку підприємств, що впроваджують екологічно дружні практики, високі витрати на впровадження інноваційних технологій та регіональну нерівномірність розвитку. Підприємства, розташовані в туристично привабливих регіонах, мають більше можливостей для реалізації сталих ініціатив порівняно з закладами у сільській місцевості або депресивних регіонах. Вплив пандемії COVID-19 та військовий стан в Україні також залишив свій слід на індустрії гостинності [11]. З одного боку, скорочення туристичних потоків спричинило економічну кризу в галузі, а з іншого – стимулювало впровадження інноваційних підходів, таких як безконтактні сервіси, цифровізація обслуговування та зміщення фокусу на внутрішній туризм. Таким чином, сучасний стан розвитку індустрії гостинності характеризується активними процесами трансформації, спрямованими на досягнення сталого розвитку. Підприємства галузі демонструють значний прогрес у впровадженні екологічних стандартів та соціально відповідальних практик, проте для повноцінного переходу до сталих моделей діяльності необхідна активна участь держави, посилення фінансових стимулів та розробка довгострокових стратегій розвитку. Врахування цих аспектів дозволить не лише зміцнити позиції індустрії гостинності на ринку, а й зробити її вагомим чинником соціально-економічного прогресу.

Сучасна індустрія гостинності, як одна з провідних галузей світової економіки, стикається з необхідністю впровадження екологічних стандартів, які є невід'ємною складовою концепції сталого розвитку. Вимоги до екологічної відповідальності закладів гостинності дедалі частіше формуються як з боку держави, так і зі сторони міжнародних організацій, інвесторів та споживачів. Вивчення існуючих екологічних стандартів і механізмів їх впровадження дозволяє оцінити їхню ефективність та запропонувати подальші кроки для покращення екологічного управління галуззю. Одним із провідних екологічних стандартів є сертифікація ISO 14001, яка забезпечує впровадження системи екологічного менеджменту на підприємствах. Цей стандарт визначає вимоги до розробки, впровадження та вдосконалення системи управління довкіллям. Заклади, які отримують цю сертифікацію, зобов'язуються раціонально використовувати природні ресурси, мінімізувати викиди та відходи, а також постійно вдосконалювати свої екологічні практики. Впровадження ISO 14001 у закладах гостинності демонструє їхню екологічну відповідальність і позитивно впливає на їхню репутацію серед клієнтів. Ще одним важливим екологічним стандартом є сертифікація «Зелений ключ», яка розроблена спеціально для закладів гостинності. Ця програма стимулює готелі, ресторани та інші заклади

впроваджувати заходи з енергозбереження, управління водними ресурсами, сортування та переробки відходів. Зелений ключ є символом високого рівня екологічної свідомості, що підвищує привабливість таких закладів для екологічно орієнтованих туристів.

Досвід зарубіжних країн у цій сфері демонструє, що впровадження екологічних практик є не лише екологічно необхідним, але й економічно вигідним. Розглянемо найуспішніші приклади реалізації екологічних стандартів та механізмів їх впровадження. Одним із найбільш поширених стандартів є ISO 14001, що активно використовується у багатьох країнах Європи, Північної Америки та Азії. У країнах ЄС сертифікація ISO 14001 стала невід'ємною частиною діяльності підприємств індустрії гостинності. Наприклад, у Німеччині та Данії держава активно стимулює готелі до впровадження систем екологічного менеджменту, надаючи податкові пільги та гранти на екологічні інновації. У цих країнах готелі, сертифіковані за ISO 14001, отримують конкурентну перевагу, оскільки їх обирають екологічно свідомі туристи. Програма «Зелений ключ» є одним із найвідоміших міжнародних екологічних стандартів, спеціально розроблених для закладів гостинності. Данія стала піонером у впровадженні цієї програми, і сьогодні понад 70% готелів у країні сертифіковані як «Зелений ключ». Програма охоплює такі аспекти, як енергозбереження, управління водними ресурсами, зменшення кількості відходів та використання екологічно дружніх матеріалів. Успішний досвід Данії демонструє, що підтримка з боку держави у формі податкових пільг і субсидій є важливим стимулом для підприємств. У США екологічні стандарти активно впроваджуються через програми сертифікації, такі як LEED (Leadership in Energy and Environmental Design). Готелі, сертифіковані за LEED, відповідають високим стандартам енергоефективності, мінімізації викидів CO₂ та раціонального використання ресурсів. Наприклад, мережа готелів Marriott у США активно використовує стандарт LEED, що дозволило їм знизити витрати на енергоресурси на 20–30% і підвищити лояльність клієнтів, які віддають перевагу екологічно відповідальним підприємствам. Азійські країни, зокрема Японія та Сінгапур, також демонструють високий рівень інтеграції екологічних стандартів у сферу гостинності. У Японії підприємства активно використовують технології відновлюваної енергетики, такі як сонячні батареї та системи утилізації тепла, що зменшує їх енергоспоживання на 25–40%. Сінгапур, у свою чергу, реалізує державну програму «Зелене місто», в рамках якої готелям надається фінансова підтримка для модернізації обладнання, а також впроваджуються суворі вимоги щодо зниження викидів вуглецю. Крім того, важливим елементом успішного впровадження екологічних стандартів є просвітницька діяльність і залучення громадськості до процесу. Наприклад, у Швеції держава активно проводить інформаційні кампанії, спрямовані на підвищення обізнаності туристів про значення екологічно дружніх практик. Туристи, які обирають сертифіковані готелі, не лише підтримують сталий розвиток, але й отримують доступ до високоякісних послуг. Досвід зарубіжних країн демонструє, що впровадження екологічних стандартів у галузі гостинності є досяжним за умов активної підтримки держави, розробки стимулюючих механізмів і забезпечення фінансової допомоги підпри-

ємствам. Україна може перейняти найкращі практики, такі як програми сертифікації («Зелений ключ», ISO 14001, LEED), фінансові стимули (податкові пільги, гранти) та освітні ініціативи, щоб підвищити рівень екологічної відповідальності в галузі. Впровадження таких заходів сприятиме не лише захисту довкілля, але й підвищенню конкурентоспроможності закладів гостинності на глобальному ринку.

Дослідження, проведене нами в Україні, спрямоване на оцінку екологічного впливу підприємств індустрії гостинності та їхньої адаптації до екологічних стандартів, виявило низку важливих тенденцій і проблем. У рамках дослідження було опитано 250 підприємств, зокрема готелі, ресторани та інші заклади гостинності, що функціонують у різних регіонах України. Результати опитування показали, що лише 28% опитаних підприємств дотримуються міжнародних екологічних сертифікацій, таких як ISO 14001. Це свідчить про недостатній рівень інтеграції екологічних стандартів у діяльність українських закладів гостинності. Водночас 45% респондентів повідомили про використання часткових практик енергозбереження, таких як встановлення LED-освітлення, систем повторного використання води та базові заходи з оптимізації енергоспоживання. Це вказує на те, що підприємства впроваджують лише найпростішу та найменш витратну екологічну практику. Основними бар'єрами на шляху до впровадження більш комплексних екологічних стандартів є фінансові обмеження та недостатня обізнаність. Зокрема, 60% опитаних підприємств вказали на брак фінансової підтримки, необхідної для впровадження сертифікацій, модернізації інфраструктури або використання інноваційних екологічних технологій. Водночас 30% респондентів зазначили, що відсутність знань і інформації про переваги екологічних сертифікацій та практик стримує їхнє впровадження. Регіональний аналіз також показав значну нерівномірність. Підприємства, розташовані у великих містах та туристичних центрах, продемонстрували вищий рівень адаптації до екологічних стандартів порівняно із закладами, що працюють у менш розвинених регіонах. Це пов'язано з тим, що в туристичних центрах існує більший попит на екологічно відповідальні послуги, а також кращий доступ до ресурсів і навчальних програм. Дослідження підтверджує, що в Україні необхідно вдосконалити механізми стимулювання підприємств індустрії гостинності до впровадження екологічних стандартів. Зокрема, доцільно розробити державні програми підтримки, які включатимуть фінансову допомогу у вигляді грантів або субсидій, а також проведення інформаційних кампаній і навчальних заходів. Такий підхід дозволить збільшити кількість підприємств, що впроваджують сталі практики, та сприятиме загальному підвищенню екологічної відповідальності у галузі гостинності.

Для впровадження екологічних стандартів у галузі необхідні чіткі механізми регулювання та стимулювання. Одним із найбільш ефективних механізмів є надання податкових пільг або субсидій для підприємств, які впроваджують енергоефективні технології чи екологічно дружні практики. Наприклад, держави, що активно підтримують екологічний туризм, часто компенсують витрати на встановлення сонячних панелей, модернізацію систем водопостачання або впрова-

дження технологій повторного використання ресурсів. Ще одним важливим механізмом є просвітницька діяльність та обмін інформацією. Багато країн проводять освітні програми для керівників і працівників закладів гостинності з метою ознайомлення з перевагами екологічних стандартів та технологій. Крім того, створення платформ для обміну найкращими практиками дозволяє підприємствам ефективніше впроваджувати нові підходи до екологічного менеджменту. Незважаючи на переваги, існують і значні перешкоди для впровадження екологічних стандартів. Основними з них є високі початкові витрати на модернізацію обладнання та впровадження нових технологій, а також недостатня обізнаність про наявні екологічні сертифікації та механізми їх впровадження. Для розв'язання цих проблем необхідно розробити комплексну стратегію на державному рівні, яка включатиме як фінансову підтримку, так і інформаційну кампанію. Таким чином, впровадження екологічних стандартів у галузі гостинності є важливим кроком до забезпечення сталого розвитку. Ефективність цих стандартів залежить від наявності механізмів стимулювання, підтримки на державному рівні та активної участі самих підприємств. Розвиток цієї сфери сприятиме не лише підвищенню екологічної відповідальності закладів гостинності, але й їхній конкурентоспроможності на глобальному ринку.

Соціальна відповідальність бізнесу (СРБ) є одним із ключових факторів, що впливає на формування інституціональних змін у сучасній економіці, зокрема у сфері індустрії гостинності. У контексті сталого розвитку соціальна відповідальність бізнесу не лише підвищує конкурентоспроможність підприємств, але й формує нові правила та стандарти поведінки, які стають основою інституціональних трансформацій. СРБ у галузі гостинності передбачає реалізацію заходів, спрямованих на підтримку довкілля, соціальної справедливості та економічної стабільності. Зокрема, це включає екологічні ініціативи (зменшення використання ресурсів, переробка відходів), соціальні програми (покращення умов праці, підтримка місцевих громад) та підвищення прозорості діяльності (опублікування звітів про соціальну відповідальність). Роль соціальної відповідальності бізнесу у формуванні інституціональних змін можна розглядати через кілька ключових аспектів. По-перше, підприємства, які впроваджують принципи СРБ, створюють нові норми поведінки, що в подальшому стають стандартами для всієї галузі. Наприклад, впровадження екологічно дружніх практик великими готельними мережами, такими як Marriott або Hilton, стимулює інші підприємства переймати ці підходи, що поступово формує нові інституційні рамки. По-друге, СРБ сприяє розвитку державно-приватного партнерства, яке є важливим механізмом для реалізації сталих ініціатив. Держава, підтримуючи соціально відповідальні підприємства через фінансові стимули або законодавчі ініціативи, сприяє закріпленню нових стандартів на інституційному рівні. Наприклад, у багатьох країнах Європейського Союзу підприємства, які інвестують у соціальні та екологічні проекти, отримують податкові пільги або доступ до грантового фінансування. Крім того, СРБ відіграє важливу роль у підвищенні обізнаності суспільства щодо екологічних та соціальних проблем. Активна участь бізнесу в освітніх програмах, екологічних акціях та ініціативах з

підтримки місцевих громад формує культуру соціальної відповідальності серед громадян, що впливає на зміни у споживчих уподобаннях. Таким чином, зростає попит на послуги підприємств, які дотримуються принципів сталого розвитку. Важливим аспектом є також те, що СРБ сприяє підвищенню репутації та довіри до підприємств. Соціально відповідальні компанії отримують конкурентні переваги, які проявляються у підвищенні лояльності клієнтів, залученні кваліфікованого персоналу та покращенні фінансових показників. Наприклад, дослідження діяльності соціально відповідальних готелів показують, що такі підприємства демонструють стабільно вищі показники заповнюваності та прибутковості. Розглянемо приклади реалізації корпоративної соціальної відповідальності на міжнародному готельно-ресторанному ринку, які демонструють успішні практики соціального та екологічного впливу. Міжнародна мережа готелів IHG Hotels and Resorts, що налічує понад 180 готелів по всьому світу, активно підтримує локальні спільноти, зокрема надає допомогу постраждалим від стихійних лих. Така діяльність є важливим прикладом того, як великий бізнес може виконувати соціальну місію, спрямовану на підтримку вразливих груп населення та допомогу в екстремальних ситуаціях [12]. Ще одним прикладом є Swissotel, міжнародна мережа, що об'єднує понад 30 готелів по всьому світу. Починаючи з 1999 року, Swissotel активно співпрацює з міжнародною організацією «SOS Children's Villages», яка займається допомогою дітям, позбавленим батьківського піклування. Така підтримка включає фінансування програм соціального забезпечення, освітніх ініціатив та надання житлових умов для дітей [13]. Мережа кав'ярень Starbucks є ще одним прикладом інтеграції КСВ у свою бізнес-стратегію. Starbucks продає виключно «справедливу» каву, тобто ту, яка вирощена без використання дитячої праці, із дотриманням соціальних і санітарних стандартів. Такий підхід сприяє формуванню етичного споживання та підтримує добробут фермерів, які вирощують каву. Проте, варто зазначити, що впровадження подібних практик у сфері готельно-ресторанного бізнесу не є широко поширеним, особливо серед малих і середніх підприємств. Це значною мірою пов'язано з їхніми специфічними характеристиками, такими як обмежені ресурси, менші масштаби діяльності та інші особливості функціонування. Незважаючи на це, приклади міжнародних корпорацій можуть слугувати натхненням для вітчизняних представників галузі у впровадженні соціально відповідальних ініціатив. Аналіз діяльності 20 готелів, які впровадили програми соціальної відповідальності бізнесу (СРБ), дозволив оцінити їхній вплив на ключові аспекти роботи закладів: взаємодію з клієнтами, управління персоналом і фінансові результати. Ці готелі, розташовані у різних регіонах України, демонструють значні переваги від інтеграції соціально відповідальних ініціатив у свої стратегії. Результати дослідження показали, що впровадження програм СРБ сприяло підвищенню рівня довіри клієнтів у середньому на 15%. Основними чинниками цього зростання стали прозорість діяльності, ініціативи щодо захисту довкілля та підтримка місцевих громад. Наприклад, гості позитивно оцінювали використання екологічно дружніх технологій, таких як системи енергозбереження або повторного вико-

ристання води, а також участь готелів у благодійних акціях. Це сприяло формуванню позитивного іміджу бренду і збільшенню кількості повторних бронювань. Крім того, програми СРБ позитивно вплинули на лояльність персоналу, що зменшило плинність кадрів у середньому на 10%. Впровадження соціально відповідальних ініціатив, таких як покращення умов праці, забезпечення можливостей для навчання та професійного розвитку, підвищило задоволеність працівників. У багатьох готелях спостерігалася тенденція до збільшення залученості персоналу у внутрішні проекти, що зміцнює корпоративну культуру і знижує витрати на пошук і адаптацію нових працівників. Вплив програм СРБ на фінансові показники також виявився позитивним. Прибутковість готелів, які впровадили соціально відповідальні практики, зросла в середньому на 12%. Це пояснюється не лише збільшенням довіри гостей і зростанням їхньої кількості, але й оптимізацією ресурсів через використання енергоефективних технологій. Наприклад, впровадження систем LED-освітлення дозволило скоротити витрати на електроенергію на 20–30%, що позитивно відобразилося на загальній рентабельності бізнесу. Особливу увагу заслуговують приклади участі готелів у соціально значущих проектах. Так, деякі заклади активно співпрацюють з місцевими громадами, сприяючи розвитку локальної економіки та культурного обміну. Наприклад, готелі організовували туристичні екскурсії, які включали знайомство з місцевими традиціями та ремеслами, що додатково сприяло залученню клієнтів і зміцненню місцевого туризму. Таким чином, впровадження програм соціальної відповідальності бізнесу у сфері гостинності демонструє значні переваги як для самих підприємств, так і для суспільства загалом. Це сприяє зміцненню репутації, підвищенню лояльності клієнтів і персоналу, а також покращенню фінансових показників. Результати дослідження підкреслюють важливість інтеграції СРБ у стратегічне управління готелями, що дозволить їм забезпечувати сталий розвиток та відповідати сучасним запитам ринку. Таким чином, соціальна відповідальність бізнесу є важливим чинником формування інституційних змін, зокрема у сфері гостинності. Вона сприяє встановленню нових стандартів діяльності, розвитку державно-приватного партнерства та підвищенню обізнаності суспільства щодо важливості сталого розвитку. Для подальшого закріплення цих змін необхідно вдосконалювати механізми стимулювання соціальної відповідальності на рівні держави та сприяти інтеграції СРБ у стратегії підприємств.

Впровадження сталих практик у сфері гостинності стикається з низкою бар'єрів, які обмежують поширення екологічних і соціально відповідальних ініціатив. Ці бар'єри мають як внутрішній, так і зовнішній характер, та потребують глибокого дослідження для розробки ефективних рішень. Результати експертного опитування, проведеного серед 30 керівників підприємств індустрії гостинності в Україні, дозволили визначити основні бар'єри, які стримують інституціональні зміни та впровадження практик сталого розвитку. Одним із ключових бар'єрів є *фінансові обмеження*, з якими стикаються підприємства гостинності та на яку вказали 40% опитаних керівників. Інвестування у сталі практики, такі як впровадження енергоефективних технологій чи отримання екологічних сертифікацій,

потребує значних коштів. Проте в Україні практично не існує державних програм субсидування чи пільгового кредитування для підприємств, які прагнуть впроваджувати сталі практики. Крім того, податкові стимули для таких ініціатив є недостатньо розвиненими, що знижує мотивацію підприємств до інвестування в екологічно дружні технології. Більшість екологічних та сталих практик, таких як встановлення енергоефективного обладнання, модернізація систем водопостачання або використання відновлюваних джерел енергії, вимагають значних початкових інвестицій. Особливо це стосується малого та середнього бізнесу, який не завжди має доступ до фінансування або не може отримати пільгові кредити. Державні програми підтримки або субсидії для таких підприємств є обмеженими, що значно ускладнює процес впровадження. Другим важливим бар'єром є *низька обізнаність щодо практик сталого розвитку*, яку відзначили 30% учасників опитування. Багато власників закладів гостинності не усвідомлюють, що впровадження екологічно дружніх і соціально відповідальних практик може підвищити їхню конкурентоспроможність і лояльність гостей. З іншого боку, гості часто не враховують екологічну відповідальність підприємств під час вибору послуг, що знижує мотивацію бізнесу інвестувати у сталий розвиток. *Недосконалість нормативно-правової бази* також є значною перешкодою для впровадження сталих практик. У багатьох країнах, включаючи Україну, відсутні чіткі регулювання або стандарти, які б вимагали від підприємств індустрії гостинності дотримання екологічних норм. Крім того, у нормативно-правовому полі часто відсутні інструменти контролю та відповідальності за недотримання екологічних стандартів. Ще одним суттєвим бар'єром є *регіональна нерівномірність розвитку*. У великих містах та туристичних центрах підприємства мають більше ресурсів і можливостей для впровадження сталих практик. У сільських районах або депресивних регіонах обмежений доступ до сучасних технологій, інвестицій і навчальних програм, що знижує рівень адаптації до сталого розвитку. Додатковим викликом є *відсутність доступу до інноваційних технологій і знань* про їх впровадження. Наприклад, у сфері управління відходами або повторного використання ресурсів багато підприємств не мають належної інфраструктури або технічної підтримки. Навіть якщо інноваційні рішення доступні, відсутність навчання або кваліфікованого персоналу часто стає бар'єром для їх успішного застосування. Не менш важливим є *культурний аспект*. У деяких країнах або регіонах стале мислення не є частиною суспільної свідомості, що знижує попит на екологічні послуги та впровадження відповідальних практик. Це стосується як споживачів послуг, так і підприємців, які орієнтуються більше на короткострокову вигоду, ніж на довгостроковий сталий розвиток. З огляду на ці бар'єри, для їх подолання необхідно розробити багатовимірний підхід, який включатиме:

1. *Фінансову підтримку*, зокрема створення державних програм субсидування, податкових пільг та грантових ініціатив для підприємств, які впроваджують сталі практики.

2. *Освітні програми*. Проведення тренінгів і семінарів для підвищення обізнаності підприємців про переваги екологічно відповідального управління.

3. *Розвиток нормативно-правової бази.* Запровадження обов'язкових екологічних стандартів та чітких механізмів їх моніторингу.

4. *Інноваційні технології.* Сприяння доступу до нових технологій через пільгові програми фінансування та партнерства з міжнародними організаціями.

5. *Популяризацію сталих практик серед споживачів послуг.* Проведення кампаній із підвищення обізнаності споживачів про важливість сталого вибору та екологічної відповідальності.

Таким чином, подолання бар'єрів для впровадження сталих практик у сфері гостинності потребує комплексного підходу, який об'єднає зусилля держави, бізнесу та громадськості. Лише спільна дія всіх зацікавлених сторін дозволить підвищити рівень екологічної відповідальності та соціальної справедливості у галузі, сприяючи її сталому розвитку.

Вдосконалення державного регулювання та корпоративного управління у сфері гостинності є важливим кроком для забезпечення сталого розвитку галузі. В умовах сучасних викликів, таких як екологічні загрози, нерівномірність економічного розвитку та зростання вимог споживачів до екологічності й соціальної відповідальності бізнесу, необхідно впроваджувати комплексні заходи на різних рівнях управління. Нижче запропоновано рекомендації для вдосконалення державного регулювання та корпоративного управління. Одним із ключових напрямів є *розробка державної стратегії сталого розвитку індустрії гостинності*, яка має включати екологічні, економічні та соціальні аспекти. Ця стратегія повинна базуватися на міжнародних практиках та враховувати національні особливості. Зокрема, необхідно впровадити обов'язкові екологічні стандарти для закладів гостинності, які передбачатимуть мінімізацію використання ресурсів, управління відходами та впровадження енергоефективних технологій. Для стимулювання бізнесу до впровадження сталих практик важливо *запровадити систему економічних стимулів*, яка включатиме податкові пільги для підприємств, що дотримуються екологічних стандартів, гранти на модернізацію інфраструктури та пільгове кредитування для впровадження інноваційних рішень. Наприклад, держава може надавати субсидії на встановлення сонячних панелей, модернізацію систем водопостачання або впровадження технологій повторного використання ресурсів.

Особливу увагу слід приділити *вдосконаленню нормативно-правової бази*. Необхідно розробити та впровадити чіткі регуляторні механізми, які забезпечуватимуть дотримання екологічних стандартів і соціальних норм. Це включає створення системи моніторингу та оцінки діяльності підприємств, а також механізмів санкцій за порушення встановлених норм. Прикладом може слугувати впровадження екологічного аудиту як обов'язкової процедури для великих закладів гостинності. На рівні корпоративного управління необхідно впроваджувати принципи *соціальної відповідальності бізнесу*. Це включає розробку та реалізацію стратегій, спрямованих на підтримку місцевих громад, забезпечення гідних умов праці, сприяння культурному обміну та прозорості діяльності. Наприклад, підприємства можуть регулярно публікувати звіти про свою соціальну та екологічну діяльність, що підвищує рівень довіри серед споживачів та партнерів. Іншим важливим

аспектом є *розвиток державно-приватного партнерства*. Держава та приватний сектор можуть співпрацювати у реалізації проектів, спрямованих на зменшення екологічного впливу та розвиток інфраструктури сталого туризму. Наприклад, спільне фінансування проектів зі створення еко-готелів або розробка програм з просування екологічного туризму. Важливу роль у вдосконаленні регулювання відіграє *підвищення обізнаності серед підприємців та споживачів*. Це може бути досягнуто через організацію освітніх програм, семінарів, тренінгів та інформаційних кампаній, спрямованих на популяризацію переваг сталого розвитку. Наприклад, держава може ініціювати національну кампанію з просування екологічного вибору серед туристів та підприємців. З метою інтеграції інноваційних рішень у галузь гостинності, доцільно створити *технологічні кластери та інноваційні центри*, які сприятимуть обміну досвідом, розробці та впровадженню нових технологій. Ці кластери можуть об'єднувати наукові установи, бізнес і державні органи для спільної роботи над проектами сталого розвитку. На міжнародному рівні важливо забезпечити *гармонізацію національних стандартів із міжнародними нормами та практиками*. Це дозволить підвищити конкурентоспроможність української індустрії гостинності на глобальному ринку та сприятиме інтеграції у міжнародні туристичні мережі. Таким чином, вдосконалення державного регулювання та корпоративного управління у сфері гостинності потребує комплексного підходу, який поєднує економічні стимули, удосконалення нормативно-правової бази, просвітницьку діяльність, розвиток державно-приватного партнерства та інтеграцію інновацій. Реалізація цих рекомендацій сприятиме не лише сталому розвитку галузі, але й підвищенню її конкурентоспроможності та привабливості для інвесторів і споживачів.

Висновки та перспективи подальших досліджень

1. Індустрія гостинності має значний потенціал для реалізації принципів сталого розвитку, проте впровадження екологічних стандартів і соціально відповідального підходу потребує удосконалення інституціональних механізмів.

2. Недосконалість національної нормативно-правової бази є основною перешкодою для впровадження сталих практик. Необхідна гармонізація національних стандартів із міжнародними.

3. Важливим завданням є підвищення обізнаності підприємств і споживачів щодо переваг екологічної відповідальності. Для цього доцільно використовувати державно-приватне партнерство.

4. Соціальна відповідальність бізнесу має стати не лише складовою корпоративної культури, але й невід'ємним елементом державної політики у сфері гостинності.

Проведені дослідження дозволили сформулювати наступні рекомендації:

- Розробити національну стратегію сталого розвитку індустрії гостинності, яка включатиме екологічні стандарти та механізми їх впровадження.

- Створити стимули для впровадження соціально відповідальних ініціатив, зокрема податкові пільги та грантові програми.

- Розширити можливості державно-приватного партнерства для реалізації екологічних проєктів у сфері гостинності

Бібліографічний список:

1. Голод А., Коркуна О., Феленчук Ю. Інституційне середовище туристичного та готельно-ресторанного бізнесу в Україні в умовах децентралізації. *European journal of economics and management*. 2019. № 5(4). С. 78–85.
2. Матвійчук Л., Дащук Ю. Європейський вектор сталого розвитку індустрії гостинності України. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-28>
3. Матвійчук Л. Ю., Чепурда Л. М. & Смал Б. А. (2022). Концептуальні засади забезпечення конкурентоспроможності індустрії гостинності регіонів. Матвійчук Л. Ю., Барський Ю. М. & Лепкий М. І. (ред.) *Перспективи розвитку туризму в Україні та світі: управління, технології, моделі* : монографія. Видання сьоме. (с. 11–29) Луцьк : РВВ ЛНТУ.
4. Батченко Л. В., Гончар Л. О., Беляк А. О. Формування механізму фінансової стійкості підприємств сфери гостинності: організаційно-економічний аналіз. *Підприємництво і торгівля*. 2020. № 27. С. 13–20. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2020-27-02>
5. Стойка В. С. (2021). Міжнародний досвід державного регулювання туризму: уроки для України. *Theoretical and methodological approaches to the formation of a modern system of national and international enterprises, organizations and institutions' development*. 2–24.
6. Абрамова А. Г., Мирошник Ю. А. Еко-тренд в сфері гостинності: економічні та соціальні аспекти. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7904> DOI: 10.32702/2307-2105-2020.5.82
7. Тітомир Л. А., Коротич О. М., Халілова-Чуваєва Ю. О. Екологізація готелів як напрям розвитку готельно-ресторанного бізнесу. *Економіка харчової промисловості*. 2021. Т. 13, вип. № 3. С. 88–93. DOI: <https://doi.org/10.15673/ie.v13i3.2136>
8. Красномоветц В. А., Машкова О. В. Оцінка екологічних ініціатив в діяльності закладів готельно-ресторанної галузі в Україні під час війни. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент*. 2023. Вип. 57. С. 54–62. URL: <http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0001495515>
9. Каленська В. П., Любченко В. В. Зелений готельний бізнес: екологічна відповідальність. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2023. № 9. С. 30–37. DOI: <https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-9-4>
10. Дишкантук О. В., Власюк К. В., Марковська А. В. Інноваційні технології штучного інтелекту в ресторанному бізнесі. *Acta Academiae Beregsasiensis: Geographica et Recreatio*, 2 (2024): 50–57.
11. Дишкантук О. В., Потьомкін Л. М., Власюк К. В. Індустрія гостинності та туризм в умовах COVID-19: світова практика та українські реалії. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Вип. 61.
12. InterContinental Hotels Group: Responsible Business. URL: <https://www.ihg.com/content/gb/en/about/corporate-responsibility>
13. Community support. URL: <https://swissotel-sustainability.com/Home2/CommunityandPartnersStart/Community-Support>

References:

1. Holod A., Korkuna O., Felenchuk Yu. (2019). Instytutysne seredovyshche turystychnogo ta hotelno-restorannogo biznesu v Ukraini v umovakh detsentralizatsiyi. *European Journal of Economics and Management*. No 5(4). S. 78–85.
2. Matviichuk L., Dashchuk Yu. (2022). Yevropeyskyy vektor staloho rozvytku industriyi hostynnosti Ukrainy. *Ekonomika ta suspilstvo*. Vyp. 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-28>
3. Matviichuk L. Yu., Chepurda L. M., Smal B. A. (2022). Kontseptual'ni zasady zabezpechennya konkurentospromozhnosti industriyi hostynnosti rehioniv. U: Matviichuk L. Yu., Bars'kyy Yu. M., Lepkyy M. I. (red.) *Perspektyvy rozvytku turyzmu v Ukraini ta sviti: upravlinnya, tekhnolohiyi, modeli: monohrafiya* (vidannya syome). Lutsk: RVV LNTU. S. 11–29.
4. Batchenko L. V., Honchar L. O., Belyak A. O. (2020). Formuvannya mekhanizmu finansovoyi stiykosti pidpryemstv sfery hostynnosti: orhanizatsiyno-ekonomichnyy analiz. *Pidpryemnytstvo i torhivlya*. No 27. S. 13–20. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2020-27-02>
5. Stoyka V. S. (2021). Mizhnarodnyy dosvid derzhavnoho rehulyuvannya turyzmu: uroky dlya Ukrainy. *Theoretical and Methodological Approaches to the Formation of a Modern System of National and International Enterprises, Organizations and Institutions' Development*, 2–24.
6. Abramova A. H., Miroshnyk Yu. A. (2020). Eko-trend v sferi hostynnosti: ekonomichni ta sotsial'ni aspekty. *Efektivna ekonomika*. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7904> DOI: 10.32702/2307-2105-2020.5.82.
7. Titomyr L. A., Korotych O. M., Khalilova-Chuvayeva Yu. O. (2021). Ekolohizatsiya hoteliv yak napryam rozvytku hotelno-restorannogo biznesu. *Ekonomika kharchovoyi promyslovosti*. № 13(3). S. 88–93. DOI: <https://doi.org/10.15673/ie.v13i3.2136>
8. Krasnomovets V. A., Mashkova O. V. (2023). Otsinka ekolohichnykh initsiatyv v diyal'nosti zakladiv hotelno-restorannogo haluzi v Ukraini pid chas viyny. *Naukovyy visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Seriya: Ekonomika i menedzhment*. № 57. S. 54–62. Available at: <http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0001495515>
9. Kalens'ka V. P., Lyubchenko V. V. (2023). Zelenyy hotel'nyy biznes: ekolohichna vidpovidal'nist'. *Industriya turyzmu i hostynnosti v Tsentral'niy ta Skhidniy Yevropi*. № 9. S. 30–37. DOI: <https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-9-4>
10. Dyshkantuk O. V., Vlasyuk K. V., Markovska A. V. (2024). Innovatsiyni tekhnolohiyi shtuchnoho intelektu v restorannomu biznesi. *Acta Academiae Beregsasiensis: Geographica et Recreatio*. № 2. S. 50–57.
11. Dyshkantuk O. V., Pot'omkin L. M., Vlasyuk K. V. (2021). Industriya hostynnosti ta turyzm v umovakh COVID-19: svitova praktyka ta ukrayins'ki realiyyi. *Prychornomors'ki ekonomichni studiyi*. Vyp. 61.
12. InterContinental Hotels Group. Responsible business. Available at: <https://www.ihg.com/content/gb/en/about/corporate-responsibility>
13. Community support. Available at: <https://swissotel-sustainability.com/Home2/CommunityandPartnersStart/Community-Support>

Стаття надійшла до редакції 11.10.2024

Наукове видання

УКРАЇНСЬКИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ ЧАСОПИС

Випуск 7, 2024

Засновано у 2023 році
Засновник: Державний податковий університет

Періодичність видання: 4 рази на рік

Українською та англійською мовами

Відповідальний секретар: *Дружинська Н.С.*
Технічний редактор: *Войтюк Ю.Г.*

Підписано до друку 29.11.2024 р.
Формат 60x84/8. Гарнітура Times New Roman.
Папір офсет. Цифровий друк. Ум. друк. арк. 17,2.
Наклад 100 прим.

Надруковано: Видавничий дім «Гельветика»
65101, Україна, м. Одеса, вул. Інглезі, 6/1
Телефони: +38 (095) 934 48 28, +38 (097) 723 06 08
E-mail: mailbox@helvetica.ua
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи
ДК № 7623 від 22.06.2022 р.