



Ministry of Education and Science of Ukraine
State Scientific Institution “Institute of Educational Content Modernization”
Alfred Nobel University, Dnipro (Ukraine)
Varna University of Management (Bulgaria)
European Humanities University, Vilnius (Lithuania)
Ludwigshafen University of Business and Society (Germany)
University of Montenegro, Maritime Faculty, Kotor (Montenegro)
The Cyprus Institute of Marketing (Cyprus)
University of Rijeka, Faculty of Economics and Business (Croatia)



PROCEEDINGS OF THE INTERNATIONAL RESEARCH CONFERENCE

EU Strategies for Competitiveness, Growth and Prosperity: Strategic Management of Competitiveness in the Context of European Integration Processes

**March 19, 2025
Dnipro, Ukraine**



Міністерство освіти і науки України
 ДНУ «Інститут модернізації змісту освіти»
 Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро (Україна)
 Варненський університет менеджменту (Болгарія)
 Європейський Гуманітарний Університет, м. Вільнюс (Литва)
 Університет прикладних наук
 Людвігсхафену на Рейні (Німеччина)
 Морський факультет Університету Чорногорії, Котор, (Чорногорія)
 Кіпрський інститут маркетингу (Кіпр)
 Університет Рієки, факультет економіки та бізнесу (Хорватія)



МАТЕРІАЛИ МІЖНАРОДНОЇ НАУКОВО- ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ

*Стратегії ЄС щодо конкурентоспроможності,
 зростання та добробуту: Стратегічне
 управління конкурентоспроможністю в
 контексті євроінтеграційних процесів*

19 березня 2025 року
 м. Дніпро

UDC 658.5. 009.12 (4)

The conference was held within the framework of the Erasmus+ Jean Monnet Module project “EU strategies for competitiveness, growth, and prosperity” for study programmes in Alfred Nobel University” No. 101085347 — EUSTRAT — ERASMUS-JMO-2022-HEI-TCH-RSCH¹

EU Strategies for Competitiveness, Growth and Prosperity: Strategic Management of Competitiveness in the Context of European Integration Processes. Proceedings of the International Research Conference, Dnipro, March 19, 2025. [Online Edition]. Dnipro: Alfred Nobel University, 2025. 282 p.

ISBN 978-966-434-601-3

The proceedings include materials from the International Research Conference “EU Strategies for Competitiveness, Growth and Prosperity: Strategic Management of Competitiveness in the Context of European Integration Processes”, held within the framework of the Erasmus+ Jean Monnet Module project “EU Strategies for Competitiveness, Growth and Prosperity for Study Programmes in Alfred Nobel University.”

The submitted contributions explore strategies for enhancing the competitiveness of the economies of the EU member states and Ukraine in the context of European integration, methods for managing enterprise competitiveness in domestic and international markets, as well as the application of modern marketing tools and enterprise management approaches based on strategic planning and the digitalization of society.

The materials are published in the author's version.

ISBN 978-966-434-601-3**© Alfred Nobel University, 2025**

¹ “Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them.”

«Фінансується Європейським Союзом. Проте висловлені погляди та думки належать лише автору(ам) і не обов’язково відображають погляди Європейського Союзу чи Європейського виконавчого агентства з питань освіти та культури. Ані Європейський Союз, ані грантодавець не можуть нести за них відповідальність».

УДК 658.5. 009.12 (4)

Конференцію проведено в межах реалізації грантового проєкту програми Erasmus+ наряду Жан Моне «Стратегії ЄС щодо конкурентоспроможності, зростання і добробуту: викладання на освітніх програмах в Університеті імені Альфреда Нобеля» № 101085347 — EUSTRAT — ERASMUS-JMO-2022-HEI-TCH-RSCH ²

Стратегії ЄС щодо конкурентоспроможності, зростання і добробуту: Стратегічне управління конкурентоспроможністю в контексті євроінтеграційних процесів. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, Дніпро, 19 березня 2025 р. [Електронне видання]. Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2025. 282 с.

ISBN 978-966-434-601-3

Збірник містить матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Стратегії ЄС щодо конкурентоспроможності, зростання і добробуту: Стратегічне управління конкурентоспроможністю в контексті євроінтеграційних процесів», проведеної згідно з проєктом Еразмус+ Модуль Жан Моне «Стратегії Європейського Союзу щодо конкурентоспроможності, зростання і добробуту: викладання на освітніх програмах в Університеті імені Альфреда Нобеля».

У поданих матеріалах розглядаються стратегії підвищення конкурентоспроможності економік країн ЄС та України в умовах євроінтеграції, методи управління конкурентоспроможністю підприємств на вітчизняних та зарубіжних ринках, із застосуванням сучасних маркетингових інструментів та підходів до управління підприємствами на засадах стратегічного планування і цифровізації суспільства.

Матеріали опубліковано в авторській редакції.

ISBN 978-966-434-601-3

© Університет імені Альфреда Нобеля, 2025

² “Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them.”

«Фінансується Європейським Союзом. Проте висловлені погляди та думки належать лише автору(ам) і не обов’язково відображають погляди Європейського Союзу чи Європейського виконавчого агентства з питань освіти та культури. Ані Європейський Союз, ані грантодавець не можуть нести за них відповідальність».

ORGANIZING COMMITTEE

Head of the Organizing Committee:

Iryna Taranenko, Doctor of Economics, Professor, Professor at the Department of International Marketing, Alfred Nobel University, Academic Coordinator of the EUSTRAT project, Dnipro, Ukraine.

Deputy Head of the Organizing Committee:

Anastasiia Mostova, Doctor of Economics, Associate Professor at Varna University of Management, Course Coordinator of the EUSTRAT project, Varna, Bulgaria.

Members of the Organizing Committee:

Hanna Shcholokova, PhD in Political Science, Associate Professor at the Department of International Tourism and Hotel and Restaurant Business, University of Customs and Finance, Course Coordinator of the EUSTRAT project, Dnipro, Ukraine.

Hanna Zhykhareva-Tolstik, Stedelijk College Eindhoven, Eindhoven, The Netherlands, Strategic planning manager/communications advisor, Meet Maastricht, Maastricht, The Netherlands, Professional development coach, Vermaat groep, The Netherlands, Founder/marketing director, Faberge Marketing Partner marketing agency, Dnipro, Ukraine.

Jasmina Dlačić, PhD, Associate Professor, Faculty of Economics and Business, University of Rijeka, Croatia.

Olha Zinchenko, Doctor of Economics, Professor, Professor at the Department of Marketing and International Management, Oles Honchar Dnipro National University, Dnipro, Ukraine.

Jekaterina Kartašova, Dr., Middlesex University, London, UK, Vilnius University, Vilnius, Lithuania.

Maksym Korneiev, Doctor of Economics, Professor, Dean of the Faculty of Innovative Technologies, University of Customs and Finance, Dnipro, Ukraine.

Liliana Tymchenko, PhD, Associate Professor, European Humanities University, Vilnius, Lithuania

Yuliia Popova, PhD in Economics, Associate Professor at the Department of Business Logistics and Transport Technologies, State University of Infrastructure and Technologies, Kyiv, Ukraine.

Viktoriiia Sokolova, Vice-Rector for Research and International Cooperation, Alfred Nobel University, Dnipro, Ukraine.

Todor Radev, President, Varna University of Management, Varna, Bulgaria.

Veselin Draskovic, PhD, Professor, Maritime Faculty, University of Montenegro, Kotor, Montenegro.

Svitlana Fedulova, Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Global Economy, Alfred Nobel University, Dnipro, Ukraine.

Yangos Hadjiyannis, LL.B., LL.M., CEO of The Cyprus Institute of Marketing (Nicosia, Cyprus), a member of the Board of Directors of CIPA (Invest Cyprus).

ОРГКОМІТЕТ

Голова Оргкомітету:

Тараненко І.В., доктор економічних наук, професор, професор кафедри міжнародного маркетингу Університету імені Альфреда Нобеля, академічний координатор проекту EUSTRAT, м. Дніпро, Україна.

Заступник голови оргкомітету:

Мостова А.Д., доктор економічних наук, доцент Варненського університету менеджменту, координатор курсу проекту EUSTRAT, м. Варна, Болгарія.

Члени оргкомітету:

Щолокова Г.В., кандидат політичних наук, доцент, доцент кафедри міжнародного туризму та готельно-ресторанного бізнесу Університету митної справи та фінансів, координатор курсу проекту EUSTRAT, м. Дніпро, Україна.

Hanna Zhykhareva-Tolstik, Stedelijk College Eindhoven, Eindhoven, The Netherlands, Strategic planning manager/communications advisor, Meet Maastricht, Maastricht, The Netherlands, Professional development coach, Vermaat groep, The Netherlands, Founder/marketing director, Faberge Marketing Partner marketing agency, Dnipro, Ukraine.

Jasmina Dlačić, PhD, Associate Professor, Faculty of Economics and Business, University of Rijeka (Croatia).

Зінченко О.А., доктор економічних наук, професор, професор кафедри маркетингу та міжнародного менеджменту, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, м. Дніпро, Україна.

Jekaterina Kartašova, Dr., Middlesex University, London, UK, Vilnius University, Vilnius, Lithuania.

Корнєєв М.В., доктор економічних наук, професор, декан факультету інноваційних технологій, Університет митної справи та фінансів, м. Дніпро, Україна.

Liliana Tymchenko, PhD, Associated Professor, European Humanities University, Vilnius, Lithuania.

Попова Ю.М., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри бізнес-логістики та транспортних технологій, Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна.

Соколова В.В., проректор з наукової роботи та міжнародної діяльності, Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро, Україна.

Todor Radev, Varna University of Management (Varna, Bulgaria), President.

Veselin Draskovic, PhD, Prof. University of Montenegro, Maritime Faculty, Kotor, Montenegro.

Федулова С.О., доктор економічних наук, професор, зав. кафедри глобальної економіки, Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро, Україна.

Yangos Hadjiyannis, LL.B., LL.M., CEO of The Cyprus Institute of Marketing (Nicosia, Cyprus), a member of the Board of Directors of CIPA (Invest Cyprus).

CONTENT

INTRODUCTION	15
ВСТУП	16
1. THE EU DEVELOPMENT STRATEGIES AT THE PRESENT STAGE AND UKRAINE EUROPEAN INTEGRATION PATH	17
1. СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЄС НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ ТА ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИЙ КУРС УКРАЇНИ	17
Ananchenko M.O. PROBLEMS OF PUBLIC MANAGEMENT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF REGIONS	17
Arsovski N. EU ENLARGEMENT AND SECURITY DIPLOMACY: ASSESSING THE STRATEGIC IMPLICATIONS OF INTEGRATING UKRAINE AND THE WESTERN BALKANS	18
Біла А.В. МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВЕРХОВЕНСТВА ПРАВА В ЄВРОПЕЙСЬКОМУ СОЮЗІ: ПРАВОВІ ІНСТРУМЕНТИ МОНИТОРИНГУ ТА КОНТРОЛЮ ЗА ДЕРЖАВАМИ-ЧЛЕНАМИ	19
Бондаренко О.О. ГАРМОНІЗАЦІЯ ЗАКОНОДАВСТВА УКРАЇНИ ДО ЗАКОНОДАВСТВА ЄС ПІД ЧАС ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В УМОВАХ ВІЙНИ	21
Булатова О.В. ПРОТИДІЯ НЕЗАКОННИМ ФІНАНСОВИМ ПОТОКАМ: ІНІЦІАТИВИ ЄС	22
Верховцева І.Г. КІБЕРДИПЛОМАТІЯ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ЇЇ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНОГО КУРСУ: ПРОТИДІЯ РОСІЙСЬКІЙ ІНФОРМАЦІЙНІЙ АГРЕСІЇ 2014-2025 РОКІВ	24
Грачевська Т.О. ДИПЛОМАТИЧНА СЛУЖБА ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ: ОСОБЛИВОСТІ ІНСТИТУАЛІЗАЦІЇ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ	28
Джерелюк Ю.О., Шостак Я.О. ПЕРСПЕКТИВНІ МАРКЕТИНГОВІ ІНСТРУМЕНТИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ	29
Джура Н.М. ІННОВАЦІЙНА ПРИРОДООХОРОННА ДІЯЛЬНІСТЬ У КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ	31
Дзяд О.В. СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ ВНУТРІШНІМ РИНКОМ ЄС	32
Диха М.В., Диха В.В. РОЗВИТОК ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ: ЕВОЛЮЦІЙНО-ІСТОРИЧНИЙ КОНТЕКСТ ТА ВИКЛИКИ ПІД ПРИЗМОЮ ВІЙНИ В УКРАЇНІ	34
Ежесв М.Ф. МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ СУЧАСНОЇ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ДЕРЖАВИ ТА СУСПІЛЬСТВА	36
Зінченко О.А. ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ЗЕЛЕНИЙ КУРС НА ШЛЯХУ ЗЕЛЕНОЇ МОДЕРНІЗАЦІЇ УКРАЇНИ	37
Калінкін А.О. КЛЮЧОВІ ЗАВДАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ	39
Kalchenko I.O. ANALYSIS OF REGIONAL DEVELOPMENT THEORIES	40
Карпенко Н.В., Ямбих Є.С. РОЛЬ МІЖНАРОДНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ У ПІДТРИМЦІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ УКРАЇНИ	41
Клиновий Д.В., Петровська І.О. ЄВРОПЕЙСЬКІ ДЕТЕРМІНАНТИ ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИХ МЕХАНІЗМІВ СТАЛОГО ПРОСТОРОВОГО РОЗВИТКУ	42

Kudria Y. THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF REGIONAL INDUSTRY: FROM IMPERATIVES AND MECHANISM TO METHODS	50
Kudria Y. INCREASING THE COMPETITIVENESS OF REGIONAL INDUSTRY ON THE BASIS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT: FROM IMPERATIVES AND MECHANISM TO METHODS	53
Ленський М.І. МЕХАНІЗМИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ЕКОНОМІЧНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ З ЄВРОПЕЙСЬКИМ СОЮЗОМ	57
Ліннік Ю.В. БРЕКЗИТ: ВИКЛИКИ ТА НАСЛІДКИ ДЛЯ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ ТА ВЕЛИКОЇ БРИТАНІЇ	59
Лукияник Р.В. ПАРТНЕРСТВО З ЄС ЯК ДЖЕРЕЛО ФІНАНСУВАННЯ БЛАГОДІЙНИХ ФОНДІВ УКРАЇНИ	61
Макаренков О.Л. КОМУНІКАЦІЙНИЙ КОМПОНЕНТ ПРАВОВОЇ КУЛЬТУРИ У ПЕРЕТВОРЕННЯХ ЗАКОНОДАВСТВА ДЛЯ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ ДО ЄС	62
Myronenko A. USE OF THE EXPERIENCE OF THE EUROPEAN UNION IN PUBLIC ADMINISTRATION IN THE REGIONS OF UKRAINE	64
Olikhnenko M. PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP IN THE TRANSPORT SECTOR: EUROPEAN EXPERIENCE AND PROSPECTS FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT	65
Пляскіна А.І. СИНЕРГЕТИЧНА КОНЦЕПЦІЯ УПРАВЛІННЯ НА МІЖНАРОДНОМУ РІВНІ	66
Saloid H.S. ECOLOGICAL TRANSFORMATION OF UKRAINE'S ECONOMY: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION	67
Стороженко Л.Г. ВІД БЮРОКРАТІЇ ДО НЕТОКРАТІЇ: ІНТЕГРАЦІЯ УКРАЇНИ В ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ЦИФРОВИЙ ПРОСТІР	68
Федулова С.О. ГЕОПОЛІТИЧНА РЕЦЕСІЯ ЯК НАСЛІДОК ЧИСЛЕННИХ СТРУКТУРНИХ ЗРУШЕНЬ В СВІТОВІЙ ЕКОНОМІЦІ	70
Харченко Т.М. ГЕНДЕРНА РІВНІСТЬ І ЄВРОПЕЙСЬКА ІНТЕГРАЦІЯ В РЕФОРМУВАННІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ПОЛІЦІЇ УКРАЇНИ	70
Шевчук В.О., Пасічнюк В.А. ДОСВІД ПОЛЬЩІ ДЛЯ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ	72
2. STRATEGIC MECHANISMS FOR MANAGING COMPETITIVENESS AT THE MICRO AND MACRO LEVELS, CONSIDERING THE EU EXPERIENCE, IN THE CONTEXT OF POST-WAR RECOVERY	74
2. СТРАТЕГІЧНІ МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ НА МІКРО- ТА МАКРОРІВНЯХ З УРАХУВАННЯМ ДОСВІДУ ЄС, В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ	74
Баштанник О.В. COMPETITIVENESS OF THE STATE: THE PROBLEM OF CORRELATION INSTITUTIONAL CAPACITY AND ECONOMIC SECURITY	74
Бенчук С.О. ЕКОЛОГІЧНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЯК ОСНОВА УСПІШНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ВИРОБНИКІВ ЦЕМЕНТУ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ	75
Білоткач І.А. КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ОРГАНІЧНОГО АГРОБІЗНЕСУ ЯК ЧИННИК ЙОГО МАРКЕТИНГОВОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ	76
Бондар Ю.А. МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ НА РІВНІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ДЕРЖАВИ: ДОСВІД ЄС	78
Будякова О.Ю., Суддя Ю.М. КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ В КОНТЕКСТІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙ	79

Vaskov M., Chebanova I. MODERN METHODS FOR BOOSTING THE COMPANY COMPETITIVENESS	81
Войтов С.Г., Богородицька Г.Є., Жир С.І. МИТНА СКЛАДОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ	83
Войченко Т.О., Радченко О.А. БАГАТОФАКТОРНА ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗОВНІШНІХ РИНКАХ: ВІД ПРОДУКТИВНОСТІ ДО ІМІДЖУ КРАЇНИ	84
Горбатюк О.В. ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ СІМЕЙНОГО ФЕРМЕРСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА З УРАХУВАННЯМ ДОСВІДУ ЄС	86
Гордієнко В.В., Бардакова В.І. МЕТОДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТА УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМИ ПРОЄКТАМИ В БУДІВНИЦТВІ	87
Гринчук Т.П., Мечник В.В. УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	89
Гринько Т.В., Зінченко О.А. ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЗЕЛЕНОЇ ЕКОНОМІКИ	92
Демченко Ф.Г. СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ РИНКУ ПИЦИ ЯК СЕГМЕНТУ СВІТОВОЇ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ	93
Derevyanko S.P. РОЗВИТОК КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ФАХІВЦІВ ОРГАНІЗАЦІЙ ЗАСОБОМ ОНЛАЙН-ТРЕНІНГУ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ	94
Dudnyk Y., Overko V. INNOVATIVE INVESTMENT MANAGEMENT IN THE TRANSPORT SECTOR: STRATEGIC MECHANISMS AND APPROACHES	95
Zhyliakov S.V. THEORETICAL KNOWLEDGE AND PRACTICAL EXPERIENCE OF A PERSON AS A SOURCE OF ADDED VALUE TO THE COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES IN POST-WAR UKRAINE	97
Жолонко Т.В. РОЗВИТОК ІТ СФЕРИ В УКРАЇНІ В КОНТЕКСТІ ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ ТА ГЛОБАЛЬНИХ РИЗИКІВ	99
Західний Р.В. СВІТОВІ ТРЕНДИ РОЗВИТКУ РИНКУ НЕРУХОМОСТІ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІЙНИ	100
Кальниш Ю.Г. КОНКУРЕНТНІ СТРАТЕГІЇ У ПОВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ УКРАЇНИ (НА ДОСВІДІ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЗАХІДНОЇ НІМЕЧЧИНИ)	102
Карпенко О.О. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ У ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я З УРАХУВАННЯМ ДОСВІДУ ЄС	104
Kharchuk O., Martynenko V. BUSINESS PLAN: ESSENCE, FUNCTIONS AND IMPORTANCE FOR BUSINESS ACTIVITY	106
Kharchuk O., Lis S. THE IMPACT OF GLOBALIZATION ON THE MANAGEMENT OF THE COMPANY'S FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY	107
Kharchuk O., Korchovyi V. OPTIMISATION OF COST MANAGEMENT IN RAILWAY TRANSPORT: MODERN APPROACHES AND DIGITALISATION	108
Kharchuk O., Kolotvin R. DIGITAL TRANSFORMATION OF LOGISTICS IN UKRAINE: PROSPECTS AND BARRIERS	109
Kharchuk O., Kohut S. MARKETING AS A KEY FACTOR IN THE COMPETITIVENESS OF AN ENTERPRISE	110
Koba V., Malytskyi P. INNOVATIVE STRATEGIES OF THE TRANSPORT COMPANY: ADAPTATION, RESOURCES AND COMPETITIVENESS IN A DYNAMIC ENVIRONMENT	112
Koba V., Zayachuk R. REFORMING UKRAINE'S TRANSPORT INFRASTRUCTURE IN THE CONTEXT OF WAR AND POST-WAR RECONSTRUCTION	114

Кобиляцька Г.С. ЯКІСНА ВИЩА ОСВІТА – УМОВА ЧЛЕНСТВА УКРАЇНИ В ЄВРОПЕЙСЬКОМУ СОЮЗІ	116
Ковальчук В.В., Безмертний В.В. ЗАДАЧІ І ВИКЛИКИ ІНФРАСТРУКТУРИ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ УКРАЇНИ В СКЛАДНИХ УМОВАХ СЬОГОДЕННЯ	121
Котченко М.В. ПСИХОЛОГІЧНЕ БЛАГОПОЛУЧЧЯ В ЗАКЛАДІ ОСВІТИ ЯК ЧИННИК ЕФЕКТИВНОСТІ НАДАННЯ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ	123
Кравченко О.О. СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЙ У ЄС	126
Kuchugurna E., Chebanoba I. UNDERSTANDING THE ENTERPRISE COMPETITIVENESS AND COMPETITIVE ADVANTAGE	127
Лисюк Т.В. ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ ВОЛИНИ: СТРАТЕГІЧНІ ІМПЕРАТИВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ	129
Лепетан І.М., Романенко С.В. СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	131
Макаренко В.С. СУЧАСНІ МАРКЕТИНГОВІ ІНСТРУМЕНТИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ	133
Марченко Ю.Ю. РОЗРОБКА УКРАЇНСЬКОГО НАБОРУ ІНДИВІДУАЛЬНОГО ХАРЧУВАННЯ З УРАХУВАННЯМ ДОСВІДУ ЄВРОПЕЙСЬКИХ КРАЇН	134
Мірошник М.В., Малорід В.О. ЕВОЛЮЦІЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ	136
Мірошниченко І.С. СТРАТЕГІЧНІ ІНСТРУМЕНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ	137
Мороз Н.С., Яременко С.С. РОЗРОБКА ГНУЧКОЇ СТРАТЕГІЧНОЇ ПОЛІТИКИ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ	138
Mostova A., Taranenko I., Shcholokova H. INTERNATIONALIZATION OF HIGHER EDUCATION AS A PATH TO EU INTEGRATION	139
Назаренко П.М. ФОРМУВАННЯ СПРИЯТЛИВОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА ЯК ОСНОВА ЕКОНОМІЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ	141
Науменко В.С. СУЧАСНІ МАРКЕТИНГОВІ ІНСТРУМЕНТИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ МАЛИХ ТА СЕРЕДНІХ ПІДПРИЄМСТВ НА ЄВРОПЕЙСЬКОМУ РИНКУ	143
Нестеренко Т.С. ГАРВАРДСЬКА МОДЕЛЬ ВЕДЕННЯ ПЕРЕГОВОРІВ: ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА ПРАКТИЧНЕ ЗАСТОСУВАННЯ	144
Носова Н.І. КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ УКРАЇНСЬКОЇ ОВОЧЕВОЇ ПРОДУКЦІЇ НА ЄВРОПЕЙСЬКОМУ РИНКУ: МОЖЛИВОСТІ І ПЕРСПЕКТИВИ	144
Omelianova N., Chebanoba I. WHY STUDY THE EXTERNAL ENVIRONMENT OF THE COMPANY WHEN ASSESSING COMPETITIVENESS	146
Orlova L. ENTREPRENEURSHIP IN UKRAINE DURING CRISES: BARRIERS, DRIVERS, AND STRATEGIES FOR RESILIENCE	147
Ovcharyk S.V. TRANSFORMATION OF THE COMPANY'S CORPORATE CULTURE DURING THE FULL-SCALE INVASION OF UKRAINE AND EUROPEAN INTEGRATION PROCESSES	149

Пиртко С.А. СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНИЙ МАРКЕТИНГ ЯК СКЛАДОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ В АГРОБІЗНЕСІ	151
Подра О.П. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ УКРАЇНИ НА ЗАСАДАХ ЗЕЛЕНОЇ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ	152
Радченко О.Д. СУЧАСНІ МАРКЕТИНГОВІ ІНСТРУМЕНТИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ	154
Рибалко-Рак Л.А., Матвієнко А.О., Опришко В.І. ПРОЦЕС ФОРМУВАННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ ОРІЄНТОВАНОЇ НА ДОСЯГНЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ	156
Селіщев С.В. ОКРЕМІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГАЛУЗІ ЛОГІСТИКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ	157
Семенчук Т.Б., Кушнір А.В. СУЧАСНИЙ СТАН І ПЕРСПЕКТИВИ ЗАЛІЗНИЧНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ ТОВАРІВ АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ У НАПРЯМКУ ЗАХІДНИХ ПРИКОРДОННИХ ПЕРЕХОДІВ	158
Semenchuk T., Onoshko T. ENTERPRISE IMAGE AS A STRATEGIC FACTOR OF COMPETITIVENESS	160
Сеник А.І., Артеменко Л.П. ІНСТРУМЕНТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ	162
Skgrupnyk N. DEVELOPMENT OF INNOVATIVE ENTREPRENEURSHIP AS A FACTOR OF INCREASING THE COMPETITIVENESS OF THE NATIONAL ECONOMY	163
Смородько П.В. ЕКОНОМІЧНА СТІЙКІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ: ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ТА АДАПТИВНІ СТРАТЕГІЇ	165
Столярчук Н.В., Ставертій С.С. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ АВІАКОМПАНІЙ УКРАЇНИ У ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД	166
Strelchenko I., Strelchenko A. METALLURGICAL INDUSTRY OF UKRAINE IN THE CONTEXT OF POST-WAR RECOVERY	168
Тараненко І.В., Тумченко Л. СТАЛИЙ МАРКЕТИНГ: КОНЦЕПЦІЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ В ЄС ТА В УКРАЇНІ	169
Турчин В.В. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОПТИМІЗАЦІЇ КЛІЄНТСЬКИХ ВЗАЄМВІДНОСИН: ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ СУЧАСНИХ МОДЕЛЕЙ	171
Федотова Т.А. КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ УКРАЇНИ У ПІСЛЯВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ ЧЕРЕЗ СКЛАДОВУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ	173
Худолей В.Ю., Карпенко О.О., Бірюков Є.І. УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ESG-СТАНДАРТИВ: ДОСВІД ЄС ТА УКРАЇНИ	174
Хурдей В.Д., Семенова Л.Ю., Сташевська Д.С. МАРКЕТИНГ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЯК КОНКУРЕНТНА ПЕРЕВАГА В МІЖНАРОДНІЙ ТОРГІВЛІ	176
Чумак А.С. ПРОБЛЕМИ ТА ВИКЛИКИ УКРЗАЛІЗНИЦІ НА ШЛЯХУ ДО ІНТЕГРАЦІЇ В ЗАЛІЗНИЧНУ ІНФРАСТРУКТУРУ ЄС	178
Шаповаленко Д.О., Серветник Н.П. АКТУАЛЬНІ МЕТОДИ ТА ІНСТРУМЕНТИ СТИМУЛЮВАННЯ ТРУДОВОЇ АКТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ТА ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ В УКРАЇНІ	179
Шепель Т.В., Коновалова Н.Є. СТАРТАП ЯК ІННОВАЦІЙНА ФОРМА РОЗВИТКУ МАЛОГО БІЗНЕСУ УКРАЇНИ	181

Шмагельська М.О., Чорний О.Ю. ВПЛИВ ІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ У МЕНЕДЖМЕНТІ ЯКОСТІ СЕРВІСНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ	183
Яковенко Р.В., Каркуша В.С. ОСОБЛИВОСТІ ЦІНОУТВОРЕННЯ НА МЕДИЧНІ ПРЕПАРАТИ В УКРАЇНІ	185
Яковенко Р.В., Васильєва М.В. СТРАТЕГІЯ ФОРМУВАННЯ КРЕАТИВНОСТІ МАЙБУТНІХ ПРАЦІВНИКІВ ЯК ЧИННИК КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ	187
3. DIGITAL TRANSFORMATION IN THE CONTEXT OF UKRAINE INTEGRATION INTO THE EU SINGLE DIGITAL MARKET AND MODERN MARKETING TOOLS TO ENHANCE COMPETITIVENESS	195
3. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ УКРАЇНИ В УМОВАХ ІНТЕГРАЦІЇ В ЄДИНИЙ ЦИФРОВИЙ РИНОК ЄС ТА СУЧАСНІ МАРКЕТИНГОВІ ІНСТРУМЕНТИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ	195
Akkani J. DEVELOPMENT OF THE MARKETING MIX FOR THE NIKE BRAND IN THE GLOBAL SPORTSWEAR MARKET	195
Alabi I., Fedko M. TECHNOLOGICAL INNOVATIONS TRANSFORMING MARKETING COMMUNICATIONS	196
Аль-Хасан М.Х. ІННОВАЦІЙНИЙ МАРКЕТИНГ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ	197
Биханов Т.Р. ПОНЯТТЯ, МЕТА ТА ЗАВДАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ У ЦІНОУТВОРЕННІ	198
Биханов Т.Р. МЕТОДИ МАРКЕТИНГОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ У СФЕРІ ЦІНОВОЇ ПОЛІТИКИ	198
Бицюра Ю.В. ТОКЕНІЗАЦІЯ ЗЕМЛІ ЯК ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ РИНКУ ЗЕМЛІ В УМОВАХ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ	199
Borodina Y. FEATURES OF PROMOTING A NEW PRODUCT ONTO THE MARKET	201
Бубенець І.Г., Вишнеvsька В.В. ЗАВДАННЯ МАРКЕТИНГУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ: ІНСТРУМЕНТИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ	202
Бубенець І.Г., Кашлікова М.М. МАРКЕТИНГОВЕ ПЛАНУВАННЯ В РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ: СУЧАСНІ РІШЕННЯ	204
Бубенець І.Г., Ковальов С.С. МАРКЕТИНГОВІ ІНСТРУМЕНТИ У ПОЛІТИЦІ ПРОСУВАННЯ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА	206
Букало Н.А. СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ ДІАГНОСТИКИ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	208
Бурма Я.О. ОСНОВНІ ІННОВАЦІЙНІ НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ	210
Весперіс С.З. МАРКЕТИНГОВІ ЕКОСИСТЕМИ: ІНТЕГРАЦІЯ РІЗНИХ ІНСТРУМЕНТІВ ДЛЯ СИНЕРГЕТИЧНОГО ЕФЕКТУ	211
Гарбуз Б.Г. УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ ПОСЛУГ В УМОВАХ ДИГІТАЛІЗАЦІЇ	213
Голованова М.А., Решетілова Т.Б. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЯК КЛЮЧ ДО ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ В ЄДИНИЙ ЦИФРОВИЙ РИНОК ЄС: МАРКЕТИНГОВІ ІНСТРУМЕНТИ МАЙБУТНЬОГО	215
Головчук Ю.О., Прохорова Ю.В. СТРАТЕГІЇ МАРКЕТИНГУ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МЕДИЧНИХ ЗАКЛАДІВ	217

Городняк І.В., Гнатів Ю.П. ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ТАРГЕТОВАНОЇ РЕКЛАМИ В СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖАХ: УКРАЇНА ТА ЄВРОПА	219
Гриценко Е.Ю. УЗАГАЛЬНЕННЯ ОСНОВНИХ МЕТОДИЧНИХ ПІДХОДІВ ТА ІНСТРУМЕНТІВ МАРКЕТИНГОВИХ ІННОВАЦІЙ	221
Гузенко О.П. ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ: ПЕРЕВАГИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ	222
Гуляєв В.М., Ткаченко І.П. КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ УНІВЕРСИТЕТІВ: ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ МАРКЕТИНГОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ ПІДВИЩЕННЯ	224
Дронова Т.С. ВПЛИВ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ ТА ІНФЛЮЕНСЕР-МАРКЕТИНГУ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ БРЕНДІВ	225
Єлісеєва О.К., Белозерцев В.С. ВИКЛИКИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ: УСПІШНІ KEY-CASES У МАРКЕТИНГОВІЙ АНАЛІТИЦІ	227
Єлісеєва О.К., Белозерцев В.С. АНАЛІТИКА ЯК ДРАЙВЕР КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ: ІНТЕГРАЦІЯ GOOGLE ANALYTICS ТА BI-CYSTEM У МАРКЕТИНГОВУ СТРАТЕГІЮ	228
Zhykhareva-Tolstik H., Kartašova J. РЕНОВАЦІЯ ТОРГОВЕЛЬНИХ ЦЕНТРІВ У США	231
Забранський М.В. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ: РОЛЬ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ	232
Захарченко Л.А., Маклецький Д.Г. ВИКЛИКИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА НАПРЯМИ ЇХ ПОДОЛАННЯ	233
Кадала В.В. ОГЛЯД ПРОБЛЕМАТИЧНИХ СЕГМЕНТІВ ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ	235
Корж А.І. КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ УКРАЇНСЬКОГО РИТЕЙЛУ НА ЄВРОПЕЙСЬКИХ РИНКАХ	236
Kozyriatska M.V. EVALUATION METHODS FOR ONLINE MEDIA ADVERTISING CAMPAIGNS	237
Костогриз К.А. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ В УКРАЇНІ	238
Левченко Н.К. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «БАРСЬКИЙ МАШИНОБУДІВНИЙ ЗАВОД»	240
Martynenko A., Fedko M. MARKETING COMMUNICATION MODERN TRENDS AND ROLE IN BUSINESS GROWTH	242
Марчук О.І. ЗАСТОСУВАННЯ МАРКЕТИНГУ ПОШУКОВИХ СИСТЕМ: БАЛАНС МІЖ ЕФЕКТИВНІСТЮ ТА ЕТИЧНИМИ ВИКЛИКАМИ	243
Матненко А.Г. АДАПТАЦІЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЄЮ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА ДО ВИМОГ ЄДИНОГО ЦИФРОВОГО РИНКУ ЄС	245
Меняйлова Г.Є. ВИКОРИСТАННЯ МОЖЛИВОСТЕЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СКЛАДСЬКОЇ ЛОГІСТИКИ ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВ	246
Мірошник М.В., Мостова К.Є. МАРКЕТИНГ У МЕТАВСЕСВІТІ ТА НОВІ ТЕХНОЛОГІЇ	247
Надрага В.І., Пекін А.Ю. ПРОБЛЕМИ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В УПРАВЛІННІ СОЦІАЛЬНИМИ РИЗИКАМИ ТА ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ	249
Ольшицький Д.Д. ВПЛИВ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ НА СПОЖИВАЧА	250
Очеретяний Б.Р., Кобченко А.А. ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ СУЧАСНИМИ КОМПАНІЯМИ	251

Очеретяний Б.Р., Смирнова Т.А. РОЗРОБКА ЕКОЛОГІЧНО-МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ СУЧАСНИМИ КОМПАНІЯМИ	253
Пирог Є.Д. ПЕРЕВАГИ ВИКОРИСТАННЯ ТАРГЕТОВАНОЇ РЕКЛАМИ ЯК СКЛАДНИКА ІНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ ПОСЛУГ	254
Пінчук Н.В. ПЕРСПЕКТИВИ ВИКОРИСТАННЯ БЕЗПЛОТНИХ СИСТЕМ ТА ДРОНІВ У СФЕРІ ЛОГІСТИКИ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ	256
Raportina A. ONLINE RETAIL TRANSFORMATION IN FASHION INDUSTRY: STRATEGIC TRENDS AND CONSUMER BEHAVIOUR IN THE DIGITAL MARKETPLACE	257
Самброс Л.В., Хурдей В.Д. ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ	258
Тардаскіна Т.М., Мартинова Д.С. ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ЦИФРОВОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ ПРОСУВАННЯ ІТ-ПРОДУКТУ	260
Тодошук Н.А. ОСНОВНІ ВИКЛИКИ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ У МІЖНАРОДНІЙ ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ	261
Третяк Д.С. РОЛЬ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ПРИЙНЯТТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ	263
Тронько С.Т. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ УКРАЇНИ В УМОВАХ ІНТЕГРАЦІЇ В ЄДИНИЙ ЦИФРОВИЙ РИНОК ЄС ТА ЇЇ ВИКЛИКИ	264
Устік Т.В. БЛОКЧЕЙН-ТЕХНОЛОГІЇ В МАРКЕТИНГУ: НОВІ МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ ПРОЗОРОСТІ ТА БЕЗПЕКИ	265
Устьян О.Ю. СУТНІСТЬ ТА ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ В2В ЛІДОГЕНЕРАЦІЇ	268
Фіалкович Є.А. ЦИФРОВА ГРАМОТНІСТЬ НАСЕЛЕННЯ УКРАЇНИ: СУЧАСНІ ТРЕНДИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЗРОСТАННЯ	269
Цвірко О.О., Сальников В.В. РОЗВИТОК ІТ-СФЕРИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ: АДАПТАЦІЯ ДО ЦИФРОВИХ СТАНДАРТІВ ЄС	270
Черниш М.С. ВІРТУАЛЬНА ТА ДОПОВНЕНА РЕАЛЬНІСТЬ У СФЕРІ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ	273
Чернобровкіна С.В., Чернобровкін А.В. ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БРЕНДІВ: МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ УКРАЇНИ	274
Чернушкіна О.О. ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ СТРАТЕГІЧНОГО HR-ІНЖИНІРИНГУ	275
Чукурна О.П., Карасевич А.В., Гончарук Н.О. ВПЛИВ ТЕХНОЛОГІЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА РИНОК ПРАЦІ	277
Шмиголь Н.М., Єлісеєв Є.Ю. ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ОСВІТИ В УМОВАХ РОЗВИТКУ ТЕХНОЛОГІЙ	278
CONCLUSION	280
ВИСНОВКИ	281

INTRODUCTION

Dear colleagues!

We bring to your attention a volume of proceedings of the International Research Conference “EU Strategies for Competitiveness, Growth and Prosperity: Strategic Management of Competitiveness in the Context of European Integration Process”, which was held on March 19, 2025 at Alfred Nobel University by the Department of International Marketing as part of the Erasmus+ Jean Monnet Module project “EU Strategies for Competitiveness, Growth and Prosperity for Study Programmes at Alfred Nobel University” No. 101085347 — EUSTRAT — ERASMUS-JMO-2022-HEI-TCH-RSCH.

There are three conference panels:

1. The EU development strategies at the present stage and Ukraine's European integration path;
2. Strategic mechanisms for managing competitiveness at the micro and macro levels, taking into account the experience of the EU, in the context of post-war recovery;
3. Digital transformation in the context of Ukraine integration into the EU single digital market, and modern marketing tools to enhance competitiveness.

The submitted contributions explore strategies for enhancing the competitiveness of the the EU member states and Ukraine in the context of European integration, methods for managing enterprise competitiveness in domestic and international markets, as well as the application of modern marketing tools and enterprise management approaches based on strategic planning and the digitalization of society.

The conference brought together a wide range of participants — more than 180 representatives of leading higher education and research institutions, public authorities and businesses from Ukraine, Bulgaria, UK, the Netherlands, Germany, Cyprus, Lithuania, Nigeria, North Macedonia, Poland, the USA, Turkey, Montenegro and others.

All participants had the opportunity to engage in an interdisciplinary dialogue and exchange of experience, compare approaches to competitiveness strategies in the EU countries and discuss the prospects for their adaptation for the Ukraine’s post-war recovery. The peculiarities of the development of the EU at the present stage; strategic mechanisms for managing competitiveness at the micro and macro levels; digital transformation of Ukraine and its integration into the EU Digital Single Market; marketing tools to enhance competitiveness as well as Ukraine's prospects on the European integration path were considered.

The conference participants had the opportunity to present their own research developments at the international context; exchange experience and establish new academic and professional contacts; publish abstracts and papers in the conference proceedings; discuss topical issues of strategic importance for the EU support for Ukraine in the period of war and post-war recovery.

The conference contributed to spreading knowledge about the European Union integration matters and the foundational values of the European Union; strengthening international cooperation, developing international mobility and integrating Ukrainian academic community into the European research and educational area.

Organizing committee.

ВСТУП

Шановні колеги!

Вашій увазі пропонується збірник матеріалів міжнародної науково-практичної конференції «Стратегії ЄС щодо конкурентоспроможності, зростання і добробуту: Стратегічне управління конкурентоспроможністю в контексті євроінтеграційних процесів», яка відбулася 19 березня 2025 року в Університеті імені Альфреда Нобеля в межах грантового проєкту кафедри міжнародного маркетингу Еразмус+ Модуль Жан Моне «Стратегії ЄС щодо конкурентоспроможності, зростання і добробуту: викладання на освітніх програмах в Університеті імені Альфреда Нобеля» No. 101085347 — EUSTRAT — ERASMUS-JMO-2022-HEI-TCH-RSCH.

Робота конференції проходила за трьома секціями:

1. Стратегії розвитку ЄС на сучасному етапі та євроінтеграційний курс України;
2. Стратегічні механізми управління конкурентоспроможністю на мікро- та макрорівнях з урахуванням досвіду ЄС, в умовах післявоєнного відновлення;
3. Цифрова трансформація в контексті інтеграції України в єдиний цифровий ринок ЄС та сучасні маркетингові інструменти підвищення конкурентоспроможності.

У поданих матеріалах проаналізовано стратегії підвищення конкурентоспроможності країн ЄС та України в умовах євроінтеграції, досліджено методи управління конкурентоспроможністю підприємств на вітчизняних та зарубіжних ринках, із застосуванням сучасних маркетингових інструментів та підходів до управління підприємствами на засадах стратегічного планування і цифровізації суспільства.

Конференція зібрала широке коло учасників — більше 180 представників провідних закладів вищої освіти, наукових інституцій, органів державної влади та бізнесу з України, а також Болгарії, Великої Британії, Нідерландів, Німеччини, Кіпру, Литви, Нігерії, Північної Македонії, Польщі, США, Туреччини, Чорногорії та ін. Усі учасники мали можливість долучитися до міждисциплінарного діалогу та обміну досвідом, порівнянню підходів до стратегій конкурентоспроможності в країнах ЄС та обговоренню перспектив їх адаптації для післявоєнного відновлення України. Було розглянуто особливості розвитку Європейського Союзу на сучасному етапі; стратегічні механізми управління конкурентоспроможністю на мікро- та макрорівнях; цифрову трансформацію України та її інтеграцію в Єдиний цифровий ринок ЄС; маркетингові інструменти підвищення конкурентоспроможності; перспективи України на євроінтеграційному шляху.

Учасники конференції отримали можливість презентувати власні наукові здобутки на міжнародному рівні, обмінятися досвідом та встановити нові академічні та професійні контакти, обговорити актуальні питання, які мають стратегічне значення для майбутнього Європи та України, зокрема стосовно підтримки України з боку ЄС у період війни та післявоєнного відновлення.

Конференція сприяла поширенню знань про Європейську інтеграцію та основоположні цінності ЄС; посиленню міжнародного співробітництва, міжнародній мобільності та інтеграції української академічної спільноти в європейський науково-освітній простір.

Організаційний комітет.

1. THE EU DEVELOPMENT STRATEGIES AT THE PRESENT STAGE AND UKRAINE EUROPEAN INTEGRATION PATH

1. СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЄС НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ ТА ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИЙ КУРС УКРАЇНИ

M.O. Ananchenko, Postgraduate Student

Sumy State Pedagogical University named after A.S. Makarenko, Ukraine

PROBLEMS OF PUBLIC MANAGEMENT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF REGIONS

The rapid spread and irreversible impact of globalisation and the intensification of competition between territories are making it necessary to improve the efficiency of public administration in the regions. Therefore, specification and further consideration of the problems of sustainable development of regions is an urgent task for scientific analysis.

Problems of public management of sustainable development of regions has been studied by researches, such as Mashlii H.B. [1], Omelchenko D.O. [2], Pron L.M. [3], Sobol R.H., Bublil M.P., Kramskoi D.Yu., Sobol M.R. [4] and many others.

In particular, Sobol R.H., Bublil M.P., Kramskoi D. Yu. i Sobol M.R. point out that modern state of regional development require the development of economic, social, organisational and legal governance mechanisms at both the national and regional levels [4].

A number of numerous factors at the global, national and regional levels affect the processes of regional development and public administration, respectively

Thus, Pron L.M. included the following factors that influence regional development [3]:

- martial law and deepening socio-political instability,
- destabilising economic factors,
- inefficiency of formal institutions,
- imperfect institutional environment.

Mashlii H. B. refers to the main problems of public administration of regional development [1]:

- 1) imperfect administrative and territorial structure of the country;
- 2) insufficient coherence of national, regional and local development programmes;
- 3) duplication of powers and distribution of material and financial resources between public authorities;
- 4) preservation of the practice of "manual management" of socio-economic development of the regions;
- 5) excessive politicisation of management decisions;
- 6) corruption and bureaucracy on the part of some government officials;
- 7) insufficiently high level of professionalism among public service employees;
- 8) lack of an established system for monitoring the quality of public services, etc.

In our opinion, this list should be specified in accordance with the current changes in the socio-political and economic environment and the specifics of the development of a particular region.

Omelchenko D. O. points out that the inefficiency of public administration of regional development leads to an increase in corruption on the ground, deterioration in the quality of public activities, and the failure of state reforms [2].

Therefore, we will summarise the issues of regional development that directly or indirectly relate to the activities of local public authorities and identify the following groups of problems:

1. Political instability related to the war with Russia.
2. Economic crisis.
3. Inefficiency of local public authorities.
4. Imperfection of the legislative and regulatory framework.
5. Inconsistency of institutional support.

Specifying the problems of public administration of sustainable development of regions is necessary for their further consideration in the development of documents regulating various aspects of regional development.

References

1. Mashlii H.B. (2018). Doslidzhennia osnovnykh problem publichnoho upravlinnia rehionalnym rozvytkom Ukrainy na suchasnomu etapi. [The study of the main problems of public administration of regional development of Ukraine at the present stage]. *Economics and management of the national economy*, 23. Retrieved from: http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/23_2018_ukr/12.pdf [In Ukrainian].

2. Omelchenko D.O. (2024). Sutnist mekhanizmiv publichnoho upravlinnia rehionalnym rozvytkom v umovakh staloho rozvytku Ukrainy. Problemy suchasnykh transformatsii [The essence of mechanisms of public administration of regional development in the context of sustainable development of Ukraine. Problems of modern transformations]. *Series: Law, Public Administration and Management*, 12. Retrieved from: <https://reicst.com.ua/pmtl/article/view/2024-12-02-10/2024-12-02-10> [In Ukrainian].

3. Pron L.M. (2023). Orhanizatsiino-pravovyi mekhanizm publichnoho upravlinnia investytsiynym rozvytkom rehionu: zahalna praktyka zastosuvannia [Organisational and legal mechanism of public management of investment development of the region: general practice of application]. *Topical issues in modern science*, 6(12). Retrieved from: <http://perspectives.pp.ua/index.php/sn/article/view/5095/5124> [In Ukrainian].

4. Sobol R.H., Bublil M.P., Kramskoi D.Yu. and Sobol M.R. (2024). Tendentsii upravlinnia rehionalnym rozvytkom v Ukraini [Trends in regional development management in Ukraine]. *State building*, 1 (35). [In Ukrainian].

EU ENLARGEMENT AND SECURITY DIPLOMACY: ASSESSING THE STRATEGIC IMPLICATIONS OF INTEGRATING UKRAINE AND THE WESTERN BALKANS

The European Union's enlargement policy remains a crucial tool for strengthening regional security and economic stability. The potential integration of Ukraine and the Western Balkans presents both strategic opportunities and challenges, particularly in the context of geopolitical tensions and hybrid threats. While accession promises economic modernization and institutional reforms, concerns over political resistance, security risks, and financial costs persist. Addressing these complexities is vital for ensuring long-term stability and competitiveness within the EU.

The integration of Ukraine and the Western Balkans into the European Union is deeply rooted in theories of regional integration (Haas, 2004) and Europeanization (Schimmelfennig & Sedelmeier, 2020), which highlight the transformative power of EU membership in aligning political, economic, and legal systems. Enlargement is driven by liberal institutionalism, emphasizing the EU's role in fostering stability, economic growth, and security through institutional convergence (Moravcsik, 2018). Furthermore, geopolitical realism suggests that enlargement is a strategic response to external pressures, particularly Russian influence in Eastern Europe (Tocci, 2022).

The strategic rationale for EU enlargement is outlined in key policy documents, including the EU Enlargement Strategy (European Commission, 2023), which sets conditionality criteria for accession, emphasizing governance reforms, economic convergence, and rule of law. The Berlin Process (2014) enhances regional cooperation in the Western Balkans, fostering pre-accession economic and infrastructural development. The EU-Ukraine Association Agreement (2014) serves as a blueprint for Ukraine's gradual integration, reinforcing trade, legal harmonization, and democratic governance (Kochenov & Pech, 2020). The Strategic Compass for Security and Defence (2022) underscores the security dimensions of enlargement, linking EU expansion to broader geopolitical resilience.

By integrating Ukraine and the Western Balkans, the EU seeks to expand its economic sphere, enhance regional stability, and counter hybrid threats. However, political resistance, economic disparities, and security challenges require a nuanced, step-by-step approach to accession. Future steps should include flexible enlargement pathways that balance institutional reforms with geopolitical urgency.

EU enlargement is a geopolitical necessity aimed at reinforcing security, economic resilience, and regional stability. Integrating Ukraine and the Western Balkans would extend the EU's regulatory and economic framework, enhancing trade, investment, and institutional convergence. Strategically, enlargement acts as a countermeasure against external influence, particularly from Russia and China, which seek to expand their geopolitical footprint in Eastern Europe (Börzel & Risse, 2021). Moreover, accession fosters democratic governance and legal alignment with EU norms, reducing political volatility and security threats (Kochenov & Pech, 2020). The EU also benefits from new markets and labor mobility, contributing to long-term competitiveness (Crescenzi et al., 2021). However, managing economic disparities and political resistance remains a challenge. A well-structured enlargement strategy, combining economic support with security guarantees, is essential to mitigate risks and ensure a stable, integrated Europe (Tocci, 2022).

The integration of Ukraine and the Western Balkans into the EU has profound security implications, both in terms of regional stability and the Union's strategic resilience. Enlargement strengthens the EU's geopolitical position by reducing external vulnerabilities and countering Russian influence in Eastern Europe. However, it also introduces security risks, including unresolved territorial disputes, hybrid threats such as cyberattacks and disinformation campaigns, and the potential for increased migratory pressures (Tocci, 2022). The EU's Common Security and Defense Policy (CSDP) plays a crucial role in addressing these challenges, yet institutional coordination with NATO remains essential for collective defense (Howorth, 2020). Additionally, accession requires significant reforms in candidate states to enhance border security, counter organized crime, and align with EU legal frameworks (Kochenov & Pech, 2020). A structured, security-first approach to enlargement is necessary to ensure long-term stability without exacerbating existing vulnerabilities.

EU enlargement faces significant diplomatic and political resistance, particularly regarding Ukraine and the Western Balkans. Some member states fear economic burdens, migration pressures, and the dilution of political influence within EU institutions. Additionally, geopolitical considerations, particularly concerns over Russia's reaction to Ukraine's accession, further complicate the process (Tocci, 2022). Internal divisions between older and newer EU members also shape enlargement policies, with some advocating for deeper integration before further expansion (Börzel & Risse, 2021). The rule of law and democratic backsliding in candidate countries raise concerns about institutional compatibility, reinforcing skepticism among Western European nations (Kochenov & Pech, 2020). Furthermore, the unanimity requirement for accession negotiations allows individual states to block progress based on domestic political interests (Howorth, 2020). Overcoming these challenges requires a more flexible enlargement framework, balancing strategic priorities with institutional safeguards to ensure long-term EU cohesion.

To enhance the effectiveness of EU enlargement, a strategic, security-oriented, and economically sustainable approach is essential. First, the EU should adopt a phased integration model, allowing candidate countries to progressively access economic and institutional benefits before full membership, reducing political resistance among current members. Second, strengthening security cooperation through closer alignment with NATO and enhanced cybersecurity frameworks is crucial to mitigate hybrid threats and external interference (Howorth, 2020). Third, targeted economic support mechanisms, such as structural investment programs and conditional funding, should bridge economic disparities and accelerate institutional convergence (Crescenzi et al., 2021). Fourth, addressing democratic governance concerns by enforcing strict rule-of-law benchmarks and anti-corruption measures is necessary to ensure political stability in candidate countries (Kochenov & Pech, 2020). Lastly, enhancing diplomatic cohesion within the EU by reforming decision-making

procedures, such as reducing reliance on unanimity, would prevent political deadlocks and facilitate a more adaptive enlargement strategy (Tocci, 2022).

The recommendations for a phased integration model and enhancing security cooperation through closer alignment with NATO lack references to established frameworks and past initiatives that could guide their implementation. The European Commission's EU Enlargement Strategy outlines a merit-based accession process but does not explicitly endorse phased integration as an alternative to full membership (European Commission, 2023). However, precedents such as the European Economic Area (EEA) and Stabilisation and Association Agreements (SAAs) provide structured pathways for gradual economic and institutional integration before full accession. A more specific proposal could involve expanding these mechanisms to allow candidate countries access to certain EU policies and funding without immediate membership. Similarly, strengthening EU-NATO security cooperation is already an established priority, as outlined in the EU-NATO Joint Declaration on Security and Defence Cooperation (2022). While closer coordination on hybrid threats and cybersecurity is essential, the existing Permanent Structured Cooperation (PESCO) and European Defence Fund (EDF) offer financial and operational support for security initiatives in candidate states. Policy recommendations should therefore specify how these mechanisms could be expanded or adjusted to accommodate Ukraine and the Western Balkans, ensuring alignment with existing EU and NATO strategic frameworks.

The EU's enlargement strategy remains a crucial geopolitical tool for enhancing security, economic resilience, and regional stability. The potential accession of Ukraine and the Western Balkans presents both opportunities and challenges, requiring a well-structured approach. Enlargement strengthens the EU's strategic position by countering external threats and fostering economic integration, yet unresolved security risks, institutional disparities, and political resistance among member states persist (Tocci, 2022). A security-first approach, combined with phased economic and institutional integration, is necessary to mitigate risks while ensuring long-term stability (Howorth, 2020). Future enlargement strategies should focus on strengthening EU-NATO cooperation, enhancing economic support mechanisms, and reforming decision-making procedures to prevent political deadlocks (Börzel & Risse, 2021). By addressing these challenges proactively, the EU can solidify its geopolitical influence and foster a more stable, prosperous Europe. Further research should explore flexible accession frameworks and their impact on regional security and economic cohesion.

References

1. Börzel, T.A. and Risse, T. (2021) 'Coming together or drifting apart? The EU's political integration capacity in Eastern Europe', *Journal of European Public Policy*, 28(3), pp. 448–466.
2. Crescenzi, R., de Blasio, G. and Giua, M. (2021) 'Cohesion Policy Incentives for Collaborative Industrial Research: The Evaluation of a Smart Specialisation Forerunner Programme', *Regional Studies*, 55(11), pp. 1719–1732.
3. European Commission (2023) *EU Enlargement Strategy*. Available at: https://enlargement.ec.europa.eu/enlargement-policy/strategy-and-reports_en (Accessed: 18 March 2025).
4. European External Action Service (2015) *EU-Ukraine Association Agreement: Quick Guide to the Association Agreement*. Available at: https://www.eeas.europa.eu/sites/default/files/071215_eu-ukraine_association_agreement.pdf (Accessed: 18 March 2025).
5. Haas, E.B. (2004) *The Uniting of Europe: Political, Social, and Economic Forces, 1950–1957*. Notre Dame: University of Notre Dame Press.
6. Howorth, J. (2020) *Security and Defence Policy in the European Union*. 2nd edn. London: Palgrave Macmillan.
7. Kochenov, D. and Pech, L. (2020) 'Respect for the Rule of Law in the Common Market: The Role of the European Court of Justice', *European Constitutional Law Review*, 16(1), pp. 1–24.
8. Moravcsik, A. (2018) *The Choice for Europe: Social Purpose and State Power from Messina to Maastricht*. Ithaca: Cornell University Press.
9. Schimmelfennig, F. (2022) 'The EU, NATO, and the Liberal Order: Enlargement, Values, and Geopolitics', *International Affairs*, 98(4), pp. 1203–1221.
10. Schimmelfennig, F. and Sedelmeier, U. (2020) *The Europeanization of Central and Eastern Europe*. Ithaca: Cornell University Press.
11. Tocci, N. (2022) 'The EU's Strategic Autonomy and Its Limits: The Geopolitical Imperative of Enlargement', *Survival*, 64(5), pp. 51–66.

**А.В. Біла, старший викладач кафедри права
Університет імені Альфреда Нобеля, Україна**

МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВЕРХОВЕНСТВА ПРАВА В ЄВРОПЕЙСЬКОМУ СОЮЗІ: ПРАВОВІ ІНСТРУМЕНТИ МОНІТОРИНГУ ТА КОНТРОЛЮ ЗА ДЕРЖАВАМИ-ЧЛЕНАМИ

Верховенство права є основоположним принципом функціонування Європейського Союзу (далі – ЄС), що відіграє ключову роль у забезпеченні стабільності, демократичності та ефективності його правової системи. Зміцнення цього принципу є невід'ємною частиною політики ЄС, оскільки саме він гарантує, що всі держави-члени дотримуються спільних європейських цінностей, таких як незалежність судової влади, повага до прав людини та рівність перед законом.

У сучасних умовах, коли деякі держави-члени стикаються з кризами верховенства права, включаючи тиск на судову систему, корупційні загрози та обмеження свобод засобів масової інформації, Європейський Союз розробляє та застосовує низку правових механізмів для моніторингу та контролю за дотриманням цього принципу.

Останніми роками Європейський Союз активізував свої зусилля щодо контролю за дотриманням верховенства права у державах-членах. Це стало відповіддю на зростаючі загрози демократичним інститутам у таких країнах, як Польща та Угорщина, де уряди запровадили суперечливі судові реформи та ухвалили законодавство, яке потенційно обмежує незалежність судової влади та свободу слова. З огляду на це, дослідження правових механізмів контролю, які застосовуються Європейським Союзом для забезпечення дотримання верховенства права, є надзвичайно важливим. Це дозволяє оцінити ефективність існуючих інструментів, окреслити їхні сильні та слабкі сторони та визначити шляхи їхнього подальшого вдосконалення.

Європейський Союз має чітку правову основу для забезпечення верховенства права у державах-членах, закріплену в Договорі про Європейський Союз (далі – ДЄС). Згідно з статтею 2 ДЄС, ЄС базується на принципах поваги до людської гідності, свободи, демократії, рівності, верховенства права та поваги до прав людини. Водночас, стаття 7 цього ж Договору передбачає механізм реагування на серйозні порушення верховенства права в будь-якій державі-члені, що дозволяє ЄС застосовувати санкції, включаючи призупинення деяких прав країни у Раді ЄС.

Для контролю за дотриманням верховенства права Європейський Союз використовує низку механізмів. Один із ключових інструментів є щорічний звіт Європейської Комісії про верховенство права, який охоплює такі аспекти, як незалежність судової влади, антикорупційна політика, свобода медіа та інституційний баланс. У звітах Європейська Комісія оцінює стан верховенства права в кожній державі-члені та надає рекомендації для усунення проблем.

Ще одним важливим механізмом є процедура за статтею 7 ДЄС, що передбачає можливість запровадження санкцій проти держав, які систематично порушують правові стандарти ЄС. Наприклад, ця процедура була ініційована проти Польщі через її судову реформу, яка, на думку ЄС, загрожувала незалежності суддів.

Крім того, важливу роль у забезпеченні верховенства права відіграють рішення Суду Європейського Союзу (далі - СЄС), який може визнавати національні реформи такими, що суперечать європейському законодавству. Наприклад, у справі C-791/19 Суд ЄС постановив, що польські реформи судочинства порушують незалежність судової влади та суперечать правовим стандартам ЄС.

З 2020 року ЄС також запровадив новий фінансовий механізм – умовність верховенства права, який передбачає можливість призупинення фінансування держав-членів, що порушують правові принципи ЄС. Це один із найефективніших інструментів впливу, оскільки країни, які не дотримуються верховенства права, можуть втратити доступ до структурних фондів ЄС.

Серед нормативно-правових актів, що регулюють механізми контролю за верховенством права є:

1. Договір про Європейський Союз, консолідована версія нормативно-правового акта. Цей документ є основоположним правовим актом ЄС, що закріплює принципи верховенства права та демократичного врядування. Статті 2, 7 і 19 ДЄС містять правові механізми контролю за дотриманням верховенства права у державах-членах [1].

2. Регламент ЄС 2020/2092 щодо умовності верховенства права. Цей нормативний акт передбачає механізм блокування фінансової допомоги країнам, які порушують принципи верховенства права, що робить його потужним інструментом впливу [2].

3. Рішення Суду ЄС у справі C-791/19 щодо незалежності судової влади в Польщі, що стало важливим прецедентом у сфері правового контролю за дотриманням стандартів верховенства права у державах-членах [3].

Таким чином, внаслідок вищевикладеного, можна зробити наступний висновок, забезпечення верховенства права є одним із фундаментальних принципів, на яких ґрунтується правова система Європейського Союзу. Цей принцип є не лише декларативним, а й має реальні механізми реалізації та контролю за його дотриманням у державах-членах. Аналіз нормативно-правової бази та практики застосування механізмів моніторингу і санкцій свідчить про високий рівень уваги ЄС до дотримання цього принципу, оскільки він є основою стабільності, демократичного розвитку та правової інтеграції всередині ЄС. Верховенство права у країнах ЄС забезпечується через кілька правових механізмів, серед яких ключову роль відіграють положення статей 2, 7 та 19 Договору про Європейський Союз, рішення Суду ЄС, щорічні звіти Європейської Комісії та фінансовий механізм умовності верховенства права. Однак, ефективність цих інструментів залежить від політичної ситуації у державах-членах та рівня їхньої співпраці з європейськими інституціями.

Зокрема, незважаючи на наявність правових механізмів, практика їх застосування демонструє певні труднощі. По-перше, процедура за статтею 7 ДЄС, яка передбачає санкції за систематичні порушення верховенства права, має серйозні політичні обмеження, адже для ухвалення санкційних заходів потрібна однаковість держав-членів (за винятком держави, щодо якої застосовується процедура). Це значно ускладнює реалізацію санкційних заходів у випадках, коли порушення мають системний характер. Прикладом цього є ситуація з Польщею та Угорщиною, де політична підтримка з боку інших держав-членів дозволяє уникати найжорсткіших санкцій.

По-друге, рішення Суду Європейського Союзу є юридично обов'язковими для держав-членів, однак їх виконання може затягуватися або навіть ігноруватися на національному рівні. Наприклад, у справі C-791/19 Суд ЄС визнав, що польська судова реформа суперечить європейському праву, однак реалізація цього рішення зіткнулася зі значним опором з боку польського уряду. Це піднімає питання щодо ефективності правових інструментів примусу в межах ЄС.

По-третє, фінансовий механізм умовності, ухвалений у 2020 році, став важливим кроком у підвищенні ефективності контролю за верховенством права. Завдяки цьому механізму ЄС отримав реальну можливість впливати на держави-порушники шляхом призупинення або скорочення фінансування з бюджету ЄС. Це продемонструвало свою ефективність у випадку з Польщею та Угорщиною, які зіткнулися з обмеженням фінансування через недотримання демократичних стандартів. Проте цей механізм також має свої обмеження, оскільки держави-порушники можуть оскаржувати рішення щодо призупинення фінансування в Суді ЄС.

Загалом, система моніторингу та контролю за дотриманням верховенства права в ЄС є багатогранною та достатньо гнучкою, щоб адаптуватися до нових викликів. Однак її ефективність залежить від політичної волі як держав-членів, так і європейських інституцій. Сучасні тенденції свідчать про необхідність посилення механізмів контролю, зокрема, шляхом запровадження більш швидких процедур санкцій та посилення повноважень Європейської Комісії щодо контролю за дотриманням правових стандартів.

Отже, подальший розвиток правових механізмів забезпечення верховенства права має бути спрямований на усунення існуючих прогалин у системі санкцій та моніторингу. Перспективним напрямом є розширення впливу Суду ЄС та автоматичне застосування фінансових санкцій у разі невиконання його рішень. Також важливим є створення незалежного моніторингового органу, який би здійснював постійний контроль за верховенством права у державах-членах, незалежно від політичних чинників. Усі ці заходи сприятимуть зміцненню правових стандартів у ЄС та підвищенню його ефективності як об'єднання демократичних держав.

Список використаних джерел

1. Договір про Європейський Союз. EUR-Lex: веб-сайт. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A12012M%2FTXT> (дата звернення: 20.02.2025).
2. Регламент (ЄС) 2020/2092 про загальний режим умовності для захисту бюджету Союзу. EUR-Lex: веб-сайт. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32020R2092> (дата звернення: 19.02.2025).
3. Рішення Суду ЄС у справі C-791/19 щодо незалежності судової влади в Польщі (15 липня 2021 р.). InfoCuria-Case-law: веб-сайт. URL: <https://curia.europa.eu/juris/document/document.jsf?text=&docid=243941&pageIndex=0&doclang=EN> (дата звернення: 22.02.2025).

О.О. Бондаренко, кандидат юридичних наук, доцент

Донецький державний університет внутрішніх справ, м. Кропивницький, Україна

ГАРМОНІЗАЦІЯ ЗАКОНОДАВСТВА УКРАЇНИ ДО ЗАКОНОДАВСТВА ЄС ПІД ЧАС ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В УМОВАХ ВІЙНИ

Євроінтеграційні процеси завжди займали центральне місце в зовнішній політиці України. Гармонізація законодавства України з нормами Європейського союзу є ключовою умовою для поглиблення інтеграції та досягнення економічної стабільності. Останні роки для України були активними у динамічному просуванні до членства в Європейському Союзі, протягом яких було прийнято важливі рішення як Україною так і країнами-партнерами в ЄС. Не дивлячись на важкі умови повномасштабного вторгнення російської федерації в Україну держава продовжує євроінтеграційний шлях, бо це є цивілізаційний вибір українського народу задля майбутнього. Однак сучасні воєнні умови створюють додаткові виклики для адаптації національного законодавства до європейських стандартів.

Важливим процесом є саме реформування нормативно-правової бази. Незважаючи на позитивні зрушення, воєнний стан створює додаткові труднощі, такі як зниження оперативності законодавчих ініціатив і нестача фінансових та кадрових ресурсів для повноцінної імплементації реформ. Воєнні дії супроводжуються постійною правовою невизначеністю, що ускладнює процес адаптації. Наприклад, часті зміни у правовому полі, затримки у прийнятті нормативних актів, а також вплив зовнішніх факторів (міжнародні санкції, економічна криза) негативно впливають на стабільність законодавчої системи. Це вимагає впровадження адаптивних механізмів, які дозволяють швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Статус кандидата на членство ЄС накладає додаткові зобов'язання із адаптації національного законодавства до права ЄС (acquis ЄС) навіть у тих сферах, зміну в яких не передбачала Угода про асоціацію. Найактуальнішу інформацію щодо стану імплементації актів права Євросоюзу можна знайти у Звіті за результатами проведення первинної оцінки стану імплементації актів права Європейського Союзу (acquis ЄС). Відповідно до цього документа, найбільша кількість актів права ЄС, уже імплементованих у національне законодавство, стосується таких переговорних розділів: митний союз; продовольча безпека; ветеринарна та фітосанітарна політика; захист прав споживачів та охорона здоров'я; статистика; зовнішні відносини. Найбільше актів, що підлягають подальшій імплементації, містяться у таких розділах: транспортна політика; продовольча безпека; ветеринарна та фітосанітарна політика; свобода підприємництва і надання послуг; фінансові послуги; свобода пересування товарів [1].

Важливо зауважити, що умови війни суттєво ускладнюють можливості для проведення реформ. Проте висновки Єврокомісії не містять чітких обмежень щодо часових рамок для впровадження таких змін. Серед семи сфер, які потребують перегляду, виокремлюються наступні: 1) реформування Конституційного Суду України та впровадження законодавства щодо процедури добору суддів; 2) продовження судової реформи; 3) посилення боротьби з корупцією, зокрема на високому рівні, призначення нового керівника Спеціалізованої антикорупційної прокуратури та директора Національного антикорупційного бюро; 4) боротьба з відмиванням

коштів, введення комплексного стратегічного плану реформування правоохоронного сектору; 5) впровадження в життя «антиолігархічного закону»; 6) узгодження законодавства про ЗМІ з Директивою ЄС про аудіовізуальні медіапослуги; 7) завершення реформи законодавства про національні меншини [2, С.126].

Поточний стан справ в Україні свідчить про чітку ідентифікацію проблем у процесі наближення законодавства та реформування до євроінтеграції. Насамперед, вирішення проблеми непослідовності рішень передбачає створення механізмів для більш тісної взаємодії між органами та гілками влади з метою узгодження їхніх дій. Доцільно переглянути та розробити чітку стратегію впровадження нових законів та існуючого законодавства з урахуванням національних особливостей і ресурсного потенціалу. Залучення незалежних та міжнародних експертів до функціонування широкого спектру інституцій на різних рівнях має велике значення у процесі проведення кадрових змін. Загострення уваги на реформах, спрямованих на створення прозорої системи функціонування державних органів, також важливе. Інтерактивний обмін з громадськістю, її залучення до обговорення законопроектів та ідентифікації проблемних аспектів, може сприяти покращенню законодавчого процесу, який наблизить українську правову систему до європейської інтеграції [3].

Як висновок можна сказати, що адаптація законодавства України до норм права ЄС під час євроінтеграційних процесів в умовах війни є надзвичайно актуальною задачею. Цей процес спрямований на гармонізацію національного законодавства з *acquis communautaire*, що забезпечує правову стабільність, підвищення інвестиційної привабливості та економічного розвитку держави. Воєнний стан створює додаткові виклики, проте за підтримки міжнародних партнерів та з використанням адаптивних механізмів правового регулювання можлива оперативна реакція на зміни зовнішнього середовища. Результатом успішної адаптації стане не лише посилення правової безпеки, а й подальше поглиблення євроінтеграційних процесів, що є запорукою стабільного та сталого розвитку України.

Список використаних джерел

1. Звіт за результатами проведення первинної оцінки стану імплементації актів права Європейського Союзу (*acquis CC*). URL: https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/55-GOEEI/zvit_UA.pdf?fbclid=IwAR1Cs6_hA-fzN846VceFFbRhA3SLcxwzftaK5CXm-sL33izmisv946jihFg
2. Близняк О., Риков А. Процес євроінтеграції України в умовах повномасштабної російськоукраїнської війни: проблеми та перспективи. *Міжнародні відносини, суспільні комунікації та регіональні студії*. 2023. С. 119-135. URL: <https://relint.vnu.edu.ua/index.php/relint/article/view/319/294>
3. Чорнобай О. Сучасний стан і перспективи української євроінтеграції. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: «Юридичні науки». № 1 (29), 2021. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/may/23526/10.pdf>

О.В. Булатова, д.е.н., проф.

Навчально-науковий інститут міжнародних відносин

Київського національного університету імені Тараса Шевченка, м. Київ, Україна

ПРОТИДІЯ НЕЗАКОННИМ ФІНАНСОВИМ ПОТОКАМ: ІНІЦІАТИВИ ЄС

Незаконні фінансові потоки стали суттєвою загрозою транснаціональної безпеки і бар'єром для забезпечення сталого та інклюзивного економічного зростання, оскільки корупція та незаконні доходи, що пов'язані із нею, дозволяють клептократичним системам посилювати зловживання, порушуючи демократичне врядування, у наслідок чого ще більше поглиблюється нерівність у всіх формах її прояву [5, с. 25]. Глобалізація фінансових ринків, розширення міжнародних економічних зв'язків сприяють значному поширенню фінансових операцій за межі національних кордонів. У свою чергу, зростання кількості міжнародних фінансових операцій впливає на складність виявлення та аналізу ризиків, пов'язаних з ними. Незаконні фінансові потоки мають наскрізний характер, їх обсяги досягли безпрецедентних розмірів – понад 3,1 трлн. дол.[8], що перетворили незаконні фінансові потоки на загрозу цілісності і безпеки сучасної світової системи. І такі вражаючі обсяги – не остаточні, справжні масштаби неможливо виміряти не тільки кількісно, більш вражаючим є вплив фінансових злочинів проти пересічної людини і людства в цілому.

Задля формування безперервного механізму існування організованої злочинності потрібні три складові: (1) можливість відмивання коштів, отриманих незаконним шляхом; (2) складна фінансова екосистема, що забезпечує потреби кримінального бізнесу, й, нарешті, (3) корупція, що забезпечує поєднання доступу до інформації і владних структур. Відмивання грошей, злочинні фінанси та корупція настільки ж поширені та руйнівні для суспільства, оскільки вони є незамінними для злочинців. Майже 70% злочинних мереж які працюють в ЄС, використовують основні методи відмивання грошей, 60 % використовують корупційні методи для досягнення своїх незаконних цілей [3].

Протягом 2011-2021 років відмивання грошей у торгівлі склало понад 60 млрд.долл.США [11, с. 32]. Збільшення обсягів контрабанди, розвиток методів нових способів її приховування, про що свідчать аналітичні матеріали Всесвітньої митної організації, загрожують системам регіональної безпеки, стабільності світової фінансової системи, ефективності світової торговельної систем. Так, у 2023 році загалом зафіксовано 11,2 тисяч випадків конфіскації валюти, які стосувались 92 різних валют. Євро було основною вилученою валютою, що становило 62,51% від загальної кількості десяти найбільших вилучень на суму 164,8 млн.євро. В європейських країнах організована злочинність використовує нерухомість як одну з основних галузей для відмивання своїх незаконних прибутків (41%) [4]. Інші поширені методи відмивання грошей включають інвестиції у дорогі метали і предмети розкоші (27 %), використання готівкових потоків (20 %), криптовалюти (10%) тощо. Майже

70% злочинних мереж, що діють в ЄС [3,с.11], використовують базові методи відмивання грошей, а близько 30% пов'язані із залученням професійних мереж із відмивання грошей та/або тіньової банківської системи, що створює паралельну підпільну фінансову систему для обробки транзакцій і платежів поза межами механізмів спостереження та моніторингу, які застосовуються країнами.

Ухилення від сплати податків залишається складною проблемою через відсутність прозорості корпоративного оподаткування, доступу до інформації багатонаціональних корпорацій, серед яких лише 2% публікують свої звіти по країнах [1]. Звітність по країнах – це ініціатива фінансової прозорості, яка вимагає від БНП розкривати ключові фінансові дані, включаючи доходи, прибутки, податки платні та іншу відповідну інформацію для кожної юрисдикції, де вони працюють. Виступаючи домінуючими гравцями світової економіки саме багатонаціональні корпорації активно використовують агресивні стратегії оптимізації оподаткування, застосування яких призводить до значних податкових втрат. За даними Tax Justice Network через використання сучасних схем податкового планування світова економіка втрачає понад 493 млрд долл.США [9]. 71% втрачених податкових доходів пов'язані із діяльністю багатонаціональних підприємств БНП (347,6 млрд.долл. США), 29% (144,8 млрд доларів) недоотримані податки, які мали сплатити надзаможні люди і які приховують свої статки в офшорах. Країни Європи формують основну частину втрат (47%), серед яких першість належить Великобританії (табл. 1).

Таблиця 1

Загальні річні податкові втрати, млн.дол

Регіон/ країна	Загальні річні податкові втрати	З них: зловживання корпоративним податком	З них: офшорні капітали	Загальні річні податкові втрати, завдані іншим країнам	З них: зловживання корпоративним податком	З них: офшорні капітали
ВСЬОГО	492 355,2	347 578,9	144 776,3	492 355,2	347 578,9	144 776,3
Африка	7 483,2	5 861,0	1 622,2	7 905,3	7 316,1	589,2
Азія	101 385,4	83 363,9	18 021,5	118 058,8	107 163,0	10 895,8
Карибські о-ви	1 334,1	820,2	513,9	77 926,2	52 613,8	25 312,4
Європа	230 776,6	153 754,5	77 022,0	196 227,5	132 779,2	63 448,3
Латинська Америка	39 010,8	35 885,6	3 125,2	21 318,8	19 455,3	1 863,5
Північна Америка	84 062,2	41 444,4	42 617,8	68 695,6	28 213,2	40 482,4
Океанія	28 302,9	26 449,3	1 853,7	2 223,0	38,4	2 184,6

Джерело: складено автором за даними [9]

У Топ-10 країн, що найбільше сприяють зловживанню глобальним корпоративним податком, згідно із рейтингом Індексу корпоративних податкових гаваней [10], серед європейських країн слід виділити Швейцарію, Нідерланди, Ірландію, Люксембург. Міжнародні компанії активно застосовують відповідні корпоративні стратегії податкового планування, податкової відстрочки, корпоративної інверсії зі зміною локалізації, трансфертного ціноутворення, перенесення боргу, переміщення активів та інтелектуальної власності, застосовуючи організацією складних мережевих структур, диверсифікований інструментарій переказу прибутків до офшорних юрисдикцій тощо. За таких умов формального порушення діючого законодавства не відбувається, однак компанія, з одного боку, низький рівень оподаткування корпоративного податку, з іншого – максимально ліберальний характер регулювання транскордонних операцій, що, в кінцевому результаті, створює можливості для ухилення від сплати податків.

Технологічний розвиток стимулює інновації в платежах. Поширюється застосування електронних платформ (е-комерції, переказу платежів), соціальних мереж, мобільних застосунків, збори пожертв тощо. Найпоширенішими способами переказу коштів за даними EUROPOL залишаються [5]: традиційні банківські системи, послуги грошових переказів, однак посилення контролю за ними у контексті боротьби з відмиванням грошей, профілювання ризиків звужують можливості терористичних угруповань у використанні традиційних інструментів фінансування. Використання нових фінансових технологій посилює фінансову діяльність терористичних організацій та екстремістських груп і, ймовірно, ще більше трансформує тероризм фінансування. Кіберзлочинці все більше переходять від складних до більш простих схем, до більш цілеспрямованих кампаній, суттєво скорочуючи їх тривалість. За даними звіту Chainalysis протягом 2020-2024 років тривалість шахрайських схем істотно скоротилась практично в 6,5 разів (з 271 день до 42 днів) [2]. У 2025 році мають розпочатися переговори щодо перегляду Європейською комісією режиму платіжних послуг, а також запропонованого регулювання доступу до фінансових даних. У той же час технології сприяють зростанню фінансових злочинів. У ЄС відповідно до переглянутого режиму платіжних послуг планується запровадження нового режиму відповідальності, який вимагатиме від постачальників платіжних послуг виплачувати компенсацію споживачам, які стали об'єктом «шахрайства».

В європейських країнах посилюються штрафні санкції по відношенню до фінансових установ за недоліки в системах протидії відмиванню коштів. ЄС створює новий орган для контролю за дотриманням законодавства про протидію відмиванню коштів у найбільших фінансових установах ЄС. Фінансові установи все частіше перебувають під пильною увагою як сторонні канали міжнародних платежів, пов'язаних з порушенням санкцій, терористичною діяльністю або хабарами чиновникам. У 2024 році Рада ЄС ухвалила нові закони, які спрямовані на захист громадян ЄС та його фінансової системи від відмивання грошей та фінансування тероризму, що передбачає створення нового органу з протидії відмиванню грошей (AMLA), запровадження нового регламенту протидії злочинній діяльності в фінансовій сфері, який вперше гармонізує та уточнює правила, що діють на всій території ЄС, уточнює повноваження національних наглядових органів та підрозділів фінансової розвідки тощо [6]. Інтегрований із національними наглядовими органами механізм протидії транскордонним фінансовим злочинам, забезпечить здійснення безпосереднього нагляду за деякими з найбільш ризикованих кредитних і фінансових установ в ЄС, включаючи постачальників послуг з криптоактивів.

Забезпечення ефективної організації протидії відмиванню грошей та фінансуванню тероризму неможливе без тісної міжнародної співпраці. Важливим напрямом боротьби із транскордонними фінансовими злочинами стає державно-приватне партнерство, яке має виходити за межі національних кордонів і охоплювати як оперативну координацію, так і стратегічну взаємодію (пілотний міжнародний проект, який спільно реалізують Європейська банківська федерація, Європол та Інтерпол, Євроюст, правоохоронні органи 26 країн світу, понад 2,8 тисяч банківських установ, кріптовалютних бірж, букмекерських контор, інших компаній Fintech і KYC) [12]. Фінансові потоки, які супроводжують діяльність терористичних угруповань, часто мають транскордонний характер, що свідчить про важливість обміну інформацією та координації дій між країнами. Основним інструментом такої співпраці виступають двосторонні та багатосторонні угоди про обмін інформацією між підрозділами фінансової розвідки різних країн. Обмін конфіденційною інформацією про підозрілі фінансові операції полегшить виявлення та розслідування випадків відмивання грошей та фінансування тероризму. Крім того, на базі ряду міжнародних організацій створені платформи для обміну досвідом, кращими практиками та навчання персоналу підрозділів фінансової розвідки з різних країн. Це сприяє підвищенню ефективності національних систем фінансового моніторингу та їх гармонізації відповідно до міжнародних стандартів.

Список використаних джерел

1. Aliprandi G. et al. (2023). Mapping the global geography of shell companies. EU Tax Observatory. https://www.taxobservatory.eu/www-site/uploads/2023/12/Note_Shell_companies.pdf
2. Chainalysis (2024) Crypto Crime Mid-year Update Part 2: China-based CSAM and Cybercrime Networks On the Rise, Pig Butchering Scams Remain Lucrative. <https://www.chainalysis.com/blog/2024-crypto-crime-mid-year-update-part-2/>
3. EUROPOL (2023) European Financial and Economic Crime Threat Assessment DOI: 10.2813/105613 | QL-AX-23-001-EN-N
4. EUROPOL (2024a) Decoding the EU's Most Threatening Criminal Networks DOI: 10.2813/811566 | QL-05-24-250-EN-N
5. EUROPOL (2024b). European Union Terrorism Situation and Trend Report 2023. <https://www.europol.europa.eu/cms/sites/default/files/documents/European%20Union%20Terrorism%20Situation%20and%20Trend%20report%202023.pdf>
6. Fight against money laundering and terrorist financing in the EU <https://www.consilium.europa.eu/en/policies/fight-against-terrorist-financing/>
7. G7 Germany 2022: Webseite der deutschen G7-Präsidentschaft [Прес-реліз]. (б. д.). <https://www.g7germany.de>
8. Nasdaq Verafin. (2024). Global financial crime report. 2024. <https://elements.visualcapitalist.com/wpcontent/uploads/2024/04/1711973384569.pdf>
9. Tax Justice Network. (2024a). State of tax justice. <https://taxjustice.net/wp-content/uploads/2024/11/State-of-Tax-Justice-2024-English-Tax-Justice-Network.pdf>
10. Tax Justice Network. (2024b). The world's Biggest enablers of corporate tax abuse. <https://cthi.taxjustice.net/>
11. WCO. (2024). Illicit trade report. https://www.wcoomd.org/-/media/wco/public/global/pdf/topics/enforcement-and-compliance/activities-and-programmes/illicit-trade-report/itr_2023_en.pdf?db=web
12. Булатова О.В., Сарбаш С.М. Міжнародна співпраця у протидії відмиванню грошей та фінансуванню тероризму // Сучасні виклики для європейського бізнесу: безпека, конкурентоспроможність, екологічність: збірник тез наук.-практ. конф. Дніпро, 2024. С. 61-66.

І.Г. Верховцева, д-р іст. наук, доцент

Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій, м. Київ, Україна

КІБЕРДИПЛОМАТІЯ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ЇЇ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНОГО КУРСУ: ПРОТИДІЯ РОСІЙСЬКІЙ ІНФОРМАЦІЙНІЙ АГРЕСІЇ 2014-2025 РОКІВ

Нові цифрові комунікаційні технології сформували принципово новий простір людського буття – кіберпростір. Як вказують дослідники, він є екстериторіальним та практично позбавленим географічних обмежень інформаційним простором, а в глобальному вимірі водночас і комунікаційним середовищем, створеним організованою сукупністю інформаційних процесів на підставі об'єднаних загальними принципами

та правилами інформаційних, телекомунікаційних та інформаційно-телекомунікаційних систем і управління ними.

Нині кіберпростір – це особливе середовище, з яким пов'язані всі сфери суспільного життя – економічна, соціальна, політична, духовна. У кіберпросторі життя людини відбувається в двох паралельних середовищах: соціальній реальності її копії – віртуальному світі, сформованому за допомогою техніко-технологічних засобів. Це дозволяє людині одночасно виступати споживачем, приймачем, реципієнтом соціальної інформації та її автономним суб'єктом. Завдяки цьому відбуваються кардинальні зміни в свідомості мільйонів людей, виникають якісно нові форми комунікацій, відбувається перерозподіл ціннісних орієнтирів при виборі можливостей самореалізації різних соціальних груп.

Кіберпростір активно втручається у структури влади, сприяє формуванню електронного уряду, віртуалізації політичного життя, підпорядкованого «мережевій» логіці, що породжує й новий вимір міжнародних відносин – кібервимір. Це представляє величезні виклики для політики стримування, оскільки якість інформації, її доступність, на тлі застосування сучасних інформаційних технологій, викликають глибокі зміни в політиці держав, здійснюють суттєвий вплив на характер і систему державного управління. Держави, що залучені до глобальних інформаційних процесів, повинні особливу увагу приділяти питанням кібербезпеки. Разом із цим, відсутні принципи існування та використання кіберпростору. Зокрема, не регулюється міжнародним правом застосування інформаційних технологій у військових цілях, що перетворює кіберпростір на один із потужних викликів сталому розвитку та вимагає прискіпливої уваги урядів і світової громадськості до загроз глобальному розвитку політичного характеру й характеру соціокультурного загалом [3, с. 22–24].

Дослідники наголошують: ураховуючи, що глобалізаційні процеси стирають кордони національної ідентичності, кіберизація інформаційного простору – принципово нове явище, де формується, перетворюється, передається, використовується, зберігається інформація, яке впливає на індивідуальну і суспільну свідомість, інформаційну інфраструктуру та власне інформацію, що зумовлює формування передумов для створення, розвитку й поширення інформаційної зброї. Її мішенню можуть виступати ідентичність соціумів у рамках окремих країн, регіонів і навіть планетарних. Величезний вплив на це мають сучасні ЗМІ та ЗМК, які стали найпотужнішим елементом механізму цілеспрямованого конструювання політичних порядків, засобом вибудовування необхідних владі зв'язків і відносин з громадськістю. У рамках глобального інформаційного середовища застосовуються технології інформаційної війни, гібридні атаки в інформаційній площині здійснюються через традиційні медіа (телебачення, пресу, радіо) та через соціальні онлайн-мережі. Натомість регулювання соціальними медіа сьогодні знаходиться на початковій стадії та змінюється залежно від національних підходів різних держав.

У той час, коли демократичні держави конституційно гарантують громадянам доступ до інформації та свободу слова, завдяки чому забезпечується безкоштовна та справедлива участь громадян у політичних та інших суспільних процесах, у авторитарних країнах за допомогою медіатехнологій та застосування епістемічних засобів маніпуляції громадською думкою відбувається зворотне – здобутки інформаційної епохи з її диджиталізацією комунікаційних процесів використовуються для маніпулятивних впливів на свідомість людей з метою просування необхідних ідей, формування вигідних політичній владі переконань. Насамперед таке має відношення до країни-агресорки – російської федерації. Гібридизуючи м'яку силу і пропаганду, російська softpower є продовженням російської пропаганди та засобом реалізації агресивної експансіоністської політики. При цьому агресорка вивертає назовні цінності західного лібералізму, атакує його власними засобами. Загалом російський підхід до інформаційного протистояння – це глобальна стратегія, яка включає як кіберударники, так і інформаційні операції проти більшості демократичних акторів світу. Її цілями є відновлення російського домінування в пострадянській / імперській сфері впливу; зменшення впливу західних демократичних цінностей, інститутів і систем з метою створення поліцентричної моделі світу; розширення політичної, економічної та військової гегемонії росії в усьому світі, щоб зміцнити її статус як великої держави. Завдання інформаційної зброї, застосовуваної росією, стають засобом мобілізації прихильників і розширення сфер впливу на міжнародній арені. При цьому важливою функцією інформаційної зброї є створення віртуальної «картини світу», ілюзорної, паралельної реальності з трансформованою системою цінностей, переконань, поглядів, способів поведінки, а об'єктами впливу – масова свідомість не тільки населення рф, а й інших країн, у тому числі європейських та України.

За таких умов здебільшого застосування класичних інструментів дипломатії та м'якої сили потребує тривалої підготовки, їх непросто змінити в короткий термін. У цільовій країні це потребує визначених планів, впровадження проєктів підтримки та наявності чималих часових ресурсів загалом. У новій площині міжнародної взаємодії залучаються до комунікації засоби масової інформації, культурні інструменти, інформаційні технології, соціальні мережі тощо для спілкування, зв'язків і співпраці між державами.

З урахуванням цього, а також глобалізації й диджиталізації інформаційного простору та кіберзагроз міжнародним комунікаціям, відповіддю на інформаційні виклики сучасності є кібердипломатія. Вона ґрунтується на вимірах м'якої сили і є ефективною практикою для пом'якшення невизначеності, усунення ризиків та потенційних конфліктів, що походять із кіберпростору.

Кібердипломатія є відносно новим поняттям, хоча цей термін використовувався і раніше, але в основному для опису діяльності електронної дипломатії. Загалом кібердипломатію визначають як дипломатію в кіберпросторі або, іншими словами, використання дипломатичних ресурсів і виконання дипломатичних функцій для забезпечення національних інтересів у кіберпросторі. Основні питання порядку денного кібердипломатії

включають кібербезпеку, кіберзлочинність, розбудову довіри, свободу Інтернету та управління Інтернетом. Це дозволяє позиціонувати кібердипломатію як інститут міжнародного суспільства, зокрема, коли кібердипломатія взаємодіє з акторами світового суспільства. Також цей термін використовується для опису еволюції публічної дипломатії в цифрову епоху. Метою кібердипломатії є поступово змінювати поведінку і ставлення до простору мирного співіснування, визначеного чіткими правилами і принципами: від системи інтерактивних одиниць до суспільства держав. У цьому відношенні кібердипломатія є для кіберпростору фундаментальною основою міжнародного суспільства.

В Україні кібердипломатію визначають як використання дипломатичних інструментів та ініціатив для забезпечення інтересів держави в кіберпросторі. Завданнями для дипломатичного агента можуть бути: встановлення зв'язку та діалогу між державними і недержавними суб'єктами на різному рівні; запобігання кібергонитві; розбудова глобальних норм у кіберпросторі тощо. Фундаментальними елементами кібердипломатії є збільшення кіберпотенціалу, зміцнення довіри, дотримання та розвиток кібернорм [1, с. 301-303].

Відправною точкою кібердипломатії вважають публікацію в 2011 р. Міжнародної стратегії США щодо кіберпростору, яка стала першим у світі урядовим документом, що повністю зосереджується на міжнародних аспектах кіберпростору та спирається на три стовпи для досягнення цілей: дипломатію, оборону і розвиток. Павутина кібердипломатії розширюється і поглиблюється швидкими темпами, поступово створюючи кіберміжнародне суспільство. У світовій спільноті зростає виклик атрибуції кібератак, а також побутує невеликий страх ескалації між акторами через непередбачені наслідки кіберзлочинів. Міжнародна спільнота має на меті розширити ефект управління кіберпростором від регіональних, національних ініціатив до глобального уніфікованого підходу. Відповідні дипломатичні служби в різних країнах використовують Інтернет-платформи для безпосереднього спілкування з цільовою аудиторією зарубіжної країни, поширення важливої інформації серед іноземних громадян та проведення соціальних опитувань. Для успішної кібердипломатії важливим є моніторинг та аналіз інформації з використанням інструментів аналітики для відстеження реакції на їхні дії та розвитку стратегій комунікації. Завдяки ефективному використанню соціальних мереж та інших інструментів електронної дипломатії підвищується ефективність роботи на міжнародній арені, підноситься авторитет держави та дипломата, покращується імідж політичних лідерів, залучаються прихильники та здійснюється вплив на опонентів. Не менше значення має той факт, що соціальні мережі можуть стати базами для розв'язання конфліктів [3, с. 23-24].

У 2013 р. керівництво зовнішньої кіберкоординації Європейського Союзу (ЄС) зазначає в контексті координації кіберпростору ЄС, що сьогодні «існує дуже мало країн, де національна кіберкоординація є ефективною, а держава здатна виступати єдиним голосом на всіх міжнародних форумах. Менше десяти років тому дипломати були покликані регулювати кіберпростір, який до того часу залишався поза сферою дипломатії. Натомість ситуація змінюється, і кількість кібердипломатів, які беруть участь у двосторонніх і багатосторонніх контактах на всіх рівнях по всьому світу, впевнено зростає. У 2015 р. ЄС визнав критично важливим подальший розвиток та імплементацію комплексного підходу ЄС до кібердипломатії на глобальному рівні та наголосив на відповідності в цій сфері фундаментальним цінностям ЄС, таким, як демократія, права людини, верховенство права, включаючи право на свободу вираження поглядів, доступ до інформації та право на недоторканність приватного життя, гарантування того, що Інтернет не буде використовуватися для розпалювання ненависті та насильства і залишиться при неухильному дотриманні основоположних свобод форумом для вільного вираження поглядів за повної поваги до закону. Серед цілей діяльності ЄС у цій сфері визнано надання можливості громадянам доступу до інформації, що дозволить їм повною мірою користуватись соціальними, культурними та економічними перевагами кіберпростору, в тому числі шляхом сприяння створенню більш безпечних цифрових інфраструктур [2].

Останніми роками значно інтенсифікував свою комунікаційну діяльність у рамках публічної дипломатії Північно-Атлантичний Альянс. Для залучення до обговорення безпекових питань ним використовуються інтернет-ЗМІ, соціальні медіаплатформи тощо. У цьому контексті суттєва увага приділяється технологіям, інформаційній зброї, пропагандистським операціям у війнах XXI ст., віддається належне важливості посиленню кіберзахисту та стійкості на всіх рівнях. У 2016 р. НАТО визнав кіберпростір оперативною сферою, поряд із суходолом і морем, чим власне було започатковано напрям на посилення кіберзахисту Альянсу. В червні 2021 р. послідувала нова комплексна політика кіберзахисту, в якій визнано, що кіберпростір завжди є об'єктом конкуренції. У цьому зв'язку НАТО скликало першу в історії Північно-Атлантичну раду кіберкоординаторів. Разом із тим, кібердипломатична діяльність у збройних силах НАТО, особливо США, суттєво змінила ставлення до геополітичного та цивілізаційного протистояння ключових гравців. На цьому було наголошено в травні 2022 р. на першій Міжнародній конференції з кібердипломатії "Розбудова глобальної цифровізації: розбудова довіри і безпеки за допомогою кібердипломатії", яку організував Національний інститут досліджень і розвитку інформатики в Бухаресті у партнерстві з Міністерством закордонних справ Румунії. Захід зібрав послів, науковців, експертів з міжнародної кібер- та оборонної спільноти і мав на меті сприяти передовим дослідженням та інноваціям. Заступник Генерального секретаря НАТО Мірча Джоане у своїй промові під час відкриття конференції вказав на зростання щоденної залежності від цифрових активів та вразливості до кібератак та інцидентів [3, с. 25-27].

Крім важливого потенціалу кібердипломатії з огляду на сучасні умови розвитку інформаційно-комунікаційних технологій в глобальному вимірі, не менш важливою є і та роль, яку цей дипломатичний інструмент здатен відіграти в організації протидії інформаційній агресії щодо певної країни. Це надзвичайно

актуально сьогодні за умов протистояння України російській інформаційній агресії, мішенню якої після 2014 р. стало все українське – влада, держава, соціум, культура та ідентичність українців. Поширюючи світом ідеї слов'янської єдності та «руського миру», країна-агресорка на практиці застосовує системи організаційних, пропагандистських, психологічних, інформаційних впливів. Основними цілями є дискредитація політичного керівництва та командування Збройних Сил України (ЗСУ), провокування недовіри до них; формування думки про поширення в Україні расизму та міжнародної нетерпимості; переконання міжнародної спільноти у систематичних порушеннях українською владою режиму припинення вогню та приховане нарощування ЗСУ сил та засобів вздовж лінії розмежування з метою відновлення активних бойових дій; створення негативного іміджу сил оборони шляхом звинувачення українських військовослужбовців у скоєнні злочинів та протиправних дій, зокрема стосовно цивільного населення; деморалізація українських військовослужбовців; формування антиукраїнських настроїв виокремлює низку головних ворожих щодо України російських нарративів: 1) «Україна – це невдала тіль Росії»; 2) «Україна – це штучний проект Заходу» («Україну придумали поляки та австрійці», «українську мову створили штучно», «Україна відібрала чужі землі»); 3) «Крим, Донбас і південний схід України – це Росія»; 4) «СРСР – потужна імперія, Сталін – герой»; 5) «Усі українські націоналісти були фашистами»; 6) «Україна забула про перемогу над нацизмом».

Дослідники наголошують, що з метою підризу міжнародного авторитету України, створення її негативного іміджу та недопущення широкомасштабної військової, економічної, фінансової допомоги європейських країн і США росією штучно створюється негативний образ українців як «неонацистів», «бандерівців», відбувається діаметрально протилежне істинним подіям висвітлення військових злочинів російської армії, нав'язуються сумнівні стосовно національних цінностей і засад українського державотворення. При цьому Росія повною мірою застосовує ресурси медіапростору задля агресивного впливу на свідомість і підсвідомість адресатів (цільової аудиторії), у тому числі громадськості країн світу. Кремль намагається забруднити образ України на Заході та загалом зробити брудним інформаційне поле, в якому фігурує Україна. Цими дослідниками акцентується на тому, що ця інформаційна війна Кремля є війною не тільки проти України, а й проти всієї Європи. Науковці вважають, що російська терористична атака на інфраструктуру розуму вимагає неординарних методів. У аспекті інформаційної політики України в міжнародному форматі нагальним завданням є формування механізмів протидії дезінформації з боку країни-агресорки на основі фундаментального конституційного принципу свободи слова з урахуванням Загальної декларації прав людини, Міжнародного пакту про громадянські та політичні права та інших міжнародно-правових документів. З огляду на це, як стверджують науковці, доцільним є застосування інструментів публічної дипломатії, як от: організація спеціальних подій, формування порядку денного, діалог із цільовою аудиторією тощо.

З урахуванням таких думок, а також трендів кібернізації глобального інформаційного простору, логічним у протидії російській інформаційній агресії є застосування Україною інструментів кібердипломатії. До умов політико-правового та організаційного характеру цього насамперед слід віднести наявність у законодавстві України поняття «кіберпростір», під яким розуміється середовище (віртуальний простір), що надає можливості для здійснення комунікацій та/або реалізації суспільних відносин, утворене в результаті функціонування сумісних (з'єднаних) комунікаційних систем та забезпечення електронних комунікацій з використанням мережі Інтернет та/або інших глобальних мереж передачі даних. Для своєчасного та якісного реагування на виклики цифрової епохи в 2023 р. МЗС України приступило до розбудови Стратегії кібердипломатії України. Виокремлено підрозділ з кібердипломатії в структурі профільного Міністерства, ведеться активна розбудова мережевої інфраструктури, розпочато підготовку кадрів, а також систему заходів з цифровізації процесів, пов'язаних із щоденною діяльністю дипломатичної служби. Під кібердипломатією очільники цього міністерства розуміють міжнародну взаємодію у питаннях, що стосуються кіберпростору, зокрема безпечного і відповідального використання нових цифрових інструментів і технологій, таких як штучний інтелект, робототехніка, квантові обчислення, політики держави, щодо розвитку інтернету тощо.

Натомість, нагальним завданням нині виступає поглиблення кібердіалогу між Україною та її європейськими союзниками з метою забезпечення основ для подальших спільних зусиль щодо протидії інформаційній агресії росії в українському і європейському інформаційному просторі загалом, насамперед – розроблення спільної правової платформи такої взаємодії.

Список використаних джерел

1. Петькун С.М., Верховцева І.Г. «Цифрова дипломатія» та «кібердипломатія»: поняттєві аспекти. *Теоретико-прикладні аспекти розвитку цифрової держави в Україні (м. Київ, 14 листопада 2024 р.)*. Київ: ДУІКТ, 2024. С. 300–305.
2. Draft Council Conclusions on Cyber Diplomacy / Council of the European Union. Brussels, 11 February 2015. 6122/15. URL: <https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-6122-2015-INIT/en/pdf>
3. Verkhovtseva I. Ukraine's Cyber Diplomacy In Countering Russian Informational Aggression *Library Science. Record Studies. Informology*. 2024. T. 20. № 3. С. 21–31.

Т.О. Грачевська, к. іст.наук, доц.

Університет митної справи та фінансів, м. Дніпро, Україна

ДИПЛОМАТИЧНА СЛУЖБА ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ: ОСОБЛИВОСТІ ІНСТИТУАЛІЗАЦІЇ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ

У архітектурі міжнародних відносин останньої чверті ХХ – початку ХХІ століття відбулися докорінні трансформації, які сприяли формуванню принципово нових форм та інструментів міжнародного співробітництва, розширенню кола міжнародних акторів. Суттєві трансформації всіх складників, які покликані забезпечувати механізми міжнародного співробітництва, охопили навіть такий консервативний інститут як дипломатія. Підтвердженням цієї тези можуть слугувати дипломатичні структури Європейського Союзу, які покликані представляти інтереси наднаціонального утворення. Їх функціонування є унікальним кейсом, адже у світовій дипломатії відсутні схожі структури через те, що жодному з існуючих інтеграційних об'єднань не вдалося досягнути таких успіхів як ЄС.

Формально функціонування Європейської служби зовнішніх справ під керівництвом Високого представника із закордонних справ та політики безпеки розпочалося 1 грудня 2010 року на основі положень Лісабонського договору. Практично розвиток дипломатії об'єднаної Європи розпочався відразу після виникнення Європейського об'єднання вугілля та сталі (ЄОВС). Усвідомлюючи необхідність функціонування закордонних дипломатичних установ для захисту своїх інтересів, ЄОВС створило їх мережу для забезпечення свого представництва у різних державах світу. Українська дослідниця М.М. Гнатюк зазначає, що необхідність створення та функціонування мережі представництв ЄОВС стала особливо доцільною після невдачі створення Європейської оборонної спільноти, що могло дуже серйозно позначитися на подальших перспективах розвитку інтеграційного процесу на європейському просторі [2].

Важливі зміни у практиці діяльності європейських представництв сталися після заснування Європейської економічної спільноти у 1958 році. На порядку денному постало питання щодо формування органів зовнішніх зносин, які могли б представляти спільноту у відносинах з закордонними територіями та колоніями держав, які приєдналися до неї. У тексті Римської угоди відсутні положення про створення спеціальних органів зовнішніх зносин, зовнішньополітичні функції мала здійснювати Європейська комісія [3]. Саме тому закордонні представництва перебували під управлінням директорату Європейської комісії DGVIII, повноваження котрого поширювались на територію Африканського континенту, Карибського та Тихоокеанського регіону. Мета створення означених представництв полягала в наданні допомоги державам, які перебували на низькому рівні розвитку, порівняно з їх метрополіями. Це надавало тимчасового характеру їх діяльності. Саме тому в їх штатах домінували спеціалісти технічного спрямування, постійні представники Європейської комісії не залучалися до їх роботи. У 1964 році з метою оптимізації функціонування закордонних делегацій в Латинській Америці, Африці, Тихоокеанському регіоні було засноване Європейське агентство співробітництва, кошти на функціонування якого виділялись Європейською комісією [5]. Варто наголосити на існуванні принципів відмінностей у функціонування закордонних делегацій спільноти на території суверенних держав від тих, що знаходились на території залежних держав. Зокрема, закордонним делегаціям в залежних державах та колоніях було надано обмежений мандат, що дозволяв лише надавати допомогу, у всіх інших сферах співробітництво практично не відбувалось.

Конфігурація дипломатичних гравців об'єднаної Європи значним чином змінилась після вступу до спільноти Великої Британії у 1973 році та підписання Ломейської конвенції з 46 країнами Африки, Тихоокеанського та Карибського регіонів у 1975 році. Положення зазначеної конвенції передбачали запровадження уніфікованих дипломатичних правил та процедур у практику закордонних представництв Європейської комісії [5]. Важливою інновацією було те, що делегації Європейської комісії отримували представницький статус, відбувалось розширення сфери їх повноважень на питання розвитку співробітництва у сфері культури, торгівлі, регіональної інтеграції.

Потреба у реформуванні дипломатичних установ Європейської комісії виникла на початку 90-х рр. ХХ ст., оскільки було створено посаду Високого представника із закордонних справ і політики безпеки. Перепоною на шляху залучення закордонних представництв до спільної зовнішньої політики та політики безпеки було те, що компетенція Європейської комісії була вельми обмеженою. Через це державам, які здійснювали головування в ЄС, доводилось головним чином спиратися на свої дипломатичні представництва або призначати спеціальних представників ЄС у певних регіонах. Така система представництва не могла належним чином забезпечити зовнішньополітичний вимір діяльності ЄС, тому й виникла пропозиція створення єдиного дипломатичного органу ЄС. На початку ХХІ століття резолюції Європейського парламенту містили тези про необхідність створення спільної професійної служби ЄС. Втім країни-локомотиви ЄС мали діаметральні погляди щодо шляхів створення цієї установи. Зокрема, країни Бенілюксу та Німеччина наполягали на тому, що дипломатична служба має продовжувати бути структурним підрозділом Європейської комісії. У свою чергу такі держави як Франція, Швеція, Велика Британія та Данія вважали доцільним зменшити роль Європейської комісії у вирішенні дипломатичних питань. Результатом тривалих обговорень стало досягнення компромісу на міжурядовій конференції 2004 року, який передбачав, що «Європейська служба зовнішніх дій допомагає Міністрові закордонних справ Союзу здійснювати його повноваження» [1].

Питання необхідності створення об'єднаного міністерства закордонних справ ЄС також жваво обговорювалось в означений період, дана пропозиція містилась навіть у нератифікованій Конституції ЄС. Положення Лісабонської угоди передбачали створення Європейської служби зовнішніх справ, досягнути

домовленості з приводу якої вдалося країнам ЄС після тривалих суперечок у липні 2010 року [4]. Доцільно звернути увагу на ту обставину, що Європейський парламент та Європейська комісія намагалися зберегти якомога більше повноважень у зовнішньополітичній сфері. Європейської служби зовнішніх справ повинна була сприяти Високому представнику реалізовувати його повноваження у сфері зовнішньої політики, здійснювати координацію між дипломатичними службами країн-членів ЄС та вирішувати інші дипломатичні функції.

З 1 січня 2011 року до Європейської служби зовнішніх справ з Європейської Ради та Європейської комісії були переведені 1643 службовці та включені представники дипломатичних служб країн-членів [1].

Європейська служба зовнішніх справ організована за зразком функціонування дипломатичних служб держав. У своїй структурі вона має центральний апарат та мережу закордонних представництв. Європейська служба зовнішніх справ, за аналогією з міністерствами закордонних справ держав, має в своїй структурі територіальні, функціональні та адміністративні підрозділи, які виконують різний набір завдань. У її складі з моменту створення існувала низка територіальних департаментів, які мали забезпечувати співробітництво ЄС з різними регіонами світу та функціональних підрозділів, які опікувались політичними питаннями, питаннями міжнародної безпеки, стабільності, гуманітарного співробітництва.

Окреслена структура Європейська служба зовнішніх справ була спрямована на вирішення низки важливих завдань. У першу чергу вона повинна була сприяти підвищенню рівня згуртованості країн ЄС у процесі здійснення ними зовнішньополітичної діяльності, а також забезпечувати послідовність та злагодженість у процесі здійснення спільної зовнішньої політики ЄС.

У вересні 2021 року набула чинності нова структура Європейської служби зовнішніх справ, покликана зробити її роботу більш ефективною. Так, Генеральний секретар даної установи виконує більшість поточної роботи, йому у цьому допомагають заступники. У складі служби функціонують наразі шість великих відділів, які займаються розвитком співробітництва ЄС з країнами Африки, Північної та Південної Америки, Азії, Європи та Близького Сходу [6].

Дипломатичні представництва ЄС, які є складником Європейської служби зовнішніх справ, мають компетенцію вирішувати наступні питання: сприяти розвитку політичного та економічного співробітництва між країнами-партнерами та ЄС, відстежувати процес імплементації досягнутих домовленостей, здійснювати інформаційну роботу щодо пояснення різних аспектів політики, яка реалізується ЄС, бути представленими у програмах зовнішньої допомоги, які реалізуються ЄС.

Створення та діяльність Європейської служби зовнішніх справ стало результатом прагнення держав-членів ЄС здійснення узгодженого та ефективного представництва ЄС на міжнародній арені. Діяльність Європейської служби зовнішніх справ є яскравим прикладом так званої «наднаціональної дипломатії», покликаної представляти інтереси наднаціонального утворення, яким є ЄС на всіх континентах, що свідчить про глобальний характер діяльності ЄС на сучасному етапі.

Список використаних джерел

1. Гнатюк М. Постмодерна дипломатія: роль дипломатичних ресурсів у формуванні міжнародної акторності ЄС URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/d6039f7d-29cc-499c-85d0-40b46ab6ee7f/content>
2. Гнатюк М. Становлення дипломатичної служби Європейського Союзу: делегації Європейської комісії URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/7745905f-51fb-4d10-a87f-d37358c6178f/content>
3. Договір про заснування Європейської Спільноти (Договір про заснування Європейського економічного співтовариства) URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_017#Text
4. Конституційні акти Європейського Союзу (в редакції Лісабонського договору) /пер. Г.Друзенко та С.Друзенко, за заг. ред. Г.Друзенка. – К.: «К.І.С.», 2010 536 с. URL: <https://www.academia.edu/4830376>
5. First Lomé Convention URL: <https://edit.wti.org/document/show/b5abf2cc-5d75-4890-a4ca-1d21135400e5>
6. The Diplomatic Service of the European Union URL: https://www.eeas.europa.eu/eeas/structure-and-organisation_en

Ю.О. Джерелюк, д-р екон. наук, проф.

Я.О. Шостака, здобувач другого рівня вищої освіти

Херсонський національний технічний університет, м. Херсон, Україна

ПЕРСПЕКТИВНІ МАРКЕТИНГОВІ ІНСТРУМЕНТИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Євроінтеграційні процеси відкривають широкі можливості для українських підприємств виходу на ринок Європейського Союзу, однак разом із цим створюють нові виклики, пов'язані з високими стандартами якості, зростаючою конкуренцією та необхідністю адаптації бізнес-моделей до європейських вимог. Успішна інтеграція українських компаній у європейський економічний простір потребує застосування ефективних маркетингових інструментів, які сприятимуть підвищенню їхньої конкурентоспроможності та формуванню позитивного іміджу на міжнародному ринку.

Одним із ключових напрямів маркетингової адаптації є цифровий маркетинг, який забезпечує широкую присутність компаній у медіапросторі та ефективну комунікацію з європейськими споживачами. Використання SEO, контент-маркетингу, SMM, email-маркетингу та таргетованої реклами дозволяє не лише підвищити впізнаваність бренду, а й покращити взаємодію з цільовою аудиторією. Автоматизація маркетингових процесів за

допомогою штучного інтелекту (AI) і технологій Big Data сприяє персоналізації комунікацій та оптимізації рекламних кампаній.

Важливою складовою успішного виходу на ринки ЄС є брендинг і позиціонування української продукції відповідно до очікувань європейських споживачів. Європейські споживачі орієнтовані на сталість, соціальну відповідальність і технологічні інновації, тому українські підприємства мають інтегрувати ці аспекти у свої комунікаційні стратегії [1].

Ефективна маркетингова діяльність також передбачає адаптацію маркетингових комунікацій до специфіки європейських ринків. Важливим фактором є локалізація контенту, тобто створення рекламних матеріалів відповідно до мовних, культурних та поведінкових особливостей цільових аудиторій у різних країнах ЄС.

Важливим інструментом конкурентної боротьби є сертифікація продукції відповідно до європейських стандартів якості, яка допомагає покращити репутацію компаній та полегшує доступ до європейського ринку. Наявність сертифікатів ISO, HACCP, EU Organic та інших міжнародних стандартів свідчить про відповідність продукції найвищим нормам безпеки, екологічності та якості, що значно підвищує довіру з боку європейських партнерів і споживачів.

Одним із перспективних напрямів є екологічний маркетинг, який стає дедалі важливішим у контексті Європейського зеленого курсу (Green Deal). Європейські компанії та споживачі надають перевагу товарам і послугам, що відповідають принципам сталого розвитку. Використання екологічних пакувальних матеріалів, зменшення вуглецевого сліду виробництва, застосування відновлюваних джерел енергії та ESG-стратегії (Environmental, Social, Governance) сприяють формуванню позитивного іміджу українських підприємств у ЄС [3].

Таким чином, сучасні маркетингові інструменти, що базуються на цифровій трансформації, брендингу, персоналізації комунікацій, маркетинговій аналітиці та екологічній відповідальності, стають ключовими факторами підвищення конкурентоспроможності українських компаній на європейському ринку. Використання цих стратегій дозволяє не лише адаптуватися до високих стандартів ЄС, а й забезпечити сталий розвиток бізнесу у глобальному середовищі.

Розширення співпраці з країнами Європейського Союзу відкриває для українських компаній значні можливості виходу на нові ринки, але водночас вимагає адаптації бізнес-стратегій до високих стандартів конкуренції та споживчих очікувань. Використання сучасних маркетингових підходів є ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності українських підприємств та їхнього успішного позиціонування у ЄС.

Одним із найважливіших напрямів є омніканальний маркетинг, що забезпечує інтегровану взаємодію з клієнтами через різні комунікаційні та торговельні платформи. Поєднання традиційних і цифрових каналів продажу (фізичних магазинів, маркетплейсів, соціальних мереж, мобільних додатків) дозволяє підвищити лояльність споживачів та покращити їхній досвід взаємодії з брендом [2, с. 57].

Для компаній, орієнтованих на B2B-сегмент, надзвичайно важливим є впровадження інноваційних підходів у міжнародну торгівлю. Використання електронних платформ для бізнес-комунікацій (наприклад, Alibaba, Amazon Business, EUROPAGES) значно спрощує пошук міжнародних партнерів та вихід на ринки ЄС. Також вагомою частиною маркетингової стратегії є участь у міжнародних виставках і форумах, що дозволяє встановлювати довгострокові партнерські відносини та знаходити нові можливості для розвитку бізнесу.

Одним із ключових інструментів залучення клієнтів на європейському ринку є контент-маркетинг. Європейські споживачі схильні приймати рішення на основі ретельного аналізу інформації, тому важливо створювати якісний, експертний контент у форматі блогів, кейс-стаді, відеооглядів, електронних каталогів і відгуків клієнтів. Використання мультимедійних матеріалів та інтерактивних форматів допомагає ефективно доносити цінність продукції та послуг до потенційних покупців.

Цифровізація маркетингових процесів є важливим фактором підвищення конкурентоспроможності. Автоматизований маркетинг (marketing automation) дозволяє ефективно керувати клієнтськими базами, аналізувати поведінкові патерни споживачів та запускати персоналізовані рекламні кампанії. Використання штучного інтелекту (AI) та машинного навчання сприяє оптимізації маркетингових витрат та підвищенню ефективності рекламних кампаній.

Українські компанії можуть досягти успіху, зосереджуючи увагу на ніші або сегменті ринку. Продукція з унікальними характеристиками, наприклад, органічні продукти, екологічно чисті товари, високотехнологічні рішення або ремісничі вироби, має значний потенціал на європейському ринку.

Не менш важливим є впровадження принципів екологічного маркетингу та відповідності стандартам сталого розвитку. Європейський зелений курс (Green Deal) передбачає підтримку підприємств, які впроваджують екологічно чисті виробничі процеси, мінімізують викиди CO₂ та використовують екологічні пакувальні матеріали. Використання принципів екологічної відповідальності у маркетингових стратегіях може стати суттєвим конкурентною перевагою.

Таким чином, для українських підприємств, які прагнуть інтегруватися у європейське економічне середовище, ключовими факторами успіху є впровадження сучасних маркетингових стратегій, орієнтованих на цифровізацію, омніканальність, інноваційні підходи до міжнародної торгівлі, екологічну відповідальність та персоналізацію комунікацій. Комплексне застосування цих підходів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності, розширенню ринкових можливостей та довгостроковому успіху українських компаній у Європі.

Список використаних джерел

1. Шульга Л.В., Терещенко І.О., Шарлай О.В. Сучасні маркетингові стратегії управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2020. №9. С. 125–131.
2. Луцяк В.В., Пронько Л.М., Мазур К.В., Колесник Т.В. Маркетинговий потенціал інновацій у олійно-жировому підкомплексі: стан ринку, створення вартості, конкурентоспроможність: монографія. Вінниця: ВНАУ, 2020. 221 с.
3. Войтович С.Я., Потапюк І.П. Сутність і зміст поняття «маркетингова стратегія». *Економіка і регіон*. 2011. № 4 (31). С. 77–81.

**Н.М. Джура, канд. біол. наук, доц., доцент кафедри екології
ЛНУ імені Івана Франка, м. Львів, Україна**

ІННОВАЦІЙНА ПРИРОДООХОРОННА ДІЯЛЬНІСТЬ У КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ

Прагнення України забезпечити реалізацію національних інтересів шляхом інтеграції в європейські структури та необхідність прискорення цих процесів вимагають від державно-політичної еліти усвідомлення важливості подальшого реформування національної системи управління, яка б відповідала сучасним тенденціям світового розвитку та глобальним екологічним викликам, що впливають на довкілля, економіку та якість життя людей у всьому світі [1]. Серед основних глобальних екологічних викликів сьогодення є зміна клімату, забруднення повітря, води та ґрунтів, дефіцит природних ресурсів, втрата біорізноманіття, проблема відходів та дефіцит прісної води.

Україна, маючи багаті природні ресурси, через воєнні дії та економічні труднощі одночасно зіштовхується з гострими екологічними проблемами. Війна є деструктивною не лише для людства, але й для біосфери в цілому. Україна зазнала масштабної військової агресії, зіштовхується з величезними викликами у сфері екологічної безпеки, які вимагають негайних заходів з ліквідації. Попри це, процес євроінтеграції та екологічних реформ має продовжуватись, оскільки він є частиною відновлення країни та гарантією її сталого розвитку.

Переговори про вступ між Україною та ЄС офіційно стартували в червні 2024 року. Загальний висновок Європейської Комісії за розділом 27 «Довкілля та зміна клімату» – це «певний рівень» (оцінка 2 з 5 можливих) готовності та досягнення «певного прогресу» (оцінка 3 з 5 можливих) у сфері довкілля та зміни клімату. У рамках розділу 27 «Довкілля та зміна клімату», Звіт Єврокомісії містить три ключові рекомендації на поточний рік: 1) забезпечити міжсекторальну інтеграцію екологічних та кліматичних заходів та застосування горизонтального законодавства, включно з процесом відбудови; 2) подати оновлений національно визначений внесок та стратегію низьковуглецевого розвитку в рамках Паризької угоди, ратифікувати Кігалійську поправку до Монреальського протоколу; 3) відновити функціонування системи моніторингу, звітності та верифікації викидів парникових газів (МЗВ) та прийняти план впровадження системи торгівлі викидами [5].

Виконання вимог Європейського зеленого курсу (Green Deal) передбачає зниження викидів парникових газів і залучення міжнародних екологічних інвестицій, грантів на розвиток екологічних проєктів. Європейський зелений курс (ЄЗК) стосується як кліматичної політики, так і зеленої концепції модернізації економіки та економічного зростання для забезпечення життя людини у гармонії з планетою та її ресурсами. У 2020 році в Україні розпочалися внутрішні дискусії з бізнес-колами щодо ЄЗК, який створює як виклики, так і можливості для українського та європейського бізнесу. З огляду на широке коло напрямів, охоплених курсом, він матиме суттєвий вплив на нашу торгівлю та економічну співпрацю з ЄС [3].

Ключову роль у виконанні екологічних зобов'язань перед ЄС відіграє інноваційна природоохоронна діяльність. Україна поступово адаптує своє законодавство до європейських екологічних стандартів, що сприятиме запровадженню нових технологій та підходів у сфері охорони довкілля. Основними напрямками розвитку інноваційної природоохоронної діяльності в Україні є відновлювана енергетика та енергоефективність (розвиток «зеленої» енергетики, інноваційні технології енергозбереження, програми декарбонізації); управління відходами за європейськими стандартами; екологічний моніторинг і цифровізація; відновлення екосистем та біорізноманіття; екологічний транспорт.

Проведений порівняльний аналіз стану інноваційної системи України відносно світового рівня на основі міжнародних індексів свідчить, що Україна має високий освітній та науковий потенціал, здатний продукувати різноманітні нововведення у вигляді ідей, наукових розробок, патентів. Серед конкурентних переваг України виділяють: високу ємність ринку, якість вищої, середньої та професійної освіти (відповідно до Глобального індексу конкуренто-спроможності) і людський капітал, тобто знання та навички, якими володіють люди, що дають змогу їм створювати цінність у світовій економічній системі (відповідно до Глобального індексу інновацій основою української інноваційної конкурентоспроможності) [4].

Список використаних джерел

1. Євроінтеграційний вектор розвитку та реалізація національних інтересів України : монографія / [Д. В. Карамішев, Н. В. Мирна, Л. Ю. Величко та ін.]; за заг. ред. д. держ. упр., проф. Д. В. Карамішева. – Х. : Вид-во ХарPI НАДУ «Магістр», 2021. 204 с.
2. Підоричева І. Євроінтеграція України у сфері досліджень та інновацій: стан, виклики, заходи прискорення // *Журнал європейської економіки*, Т. 20, №4 (79), 2021, С. 710-731 <https://jeej.wunu.edu.ua/index.php/ukjee/article/view/1570>.
3. Європейський Зелений Курс. Представництво України при Європейському Союзі URL: <https://ukraine-eu.mfa.gov.ua/posolstvo/galuzeve-spivrobotnictvo/klimat-yevropejska-zelena-ugoda>

4. Про схвалення Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 10.07.2019 р. № 526-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-%D1%80#Text>
5. Словник євроінтеграції: довідник (2025) <https://mepr.gov.ua/slovnnyk-yevrointegratsiyi-dovkillya/>

**О.В. Дзяд, канд. екон. наук, доц.
ДНУ імені Олеся Гончара, м. Дніпро, Україна**

СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ ВНУТРІШНІМ РИНКОМ ЄС

З моменту створення ЄС вільний рух товарів, послуг, капіталу та робочої сили розглядалися як ядро європейської інтеграції та передумова для побудови економічного та монетарного союзу ЄС. Чотири свободи, поєднанні спільними правилами щодо питань доступу на ринок, конкуренції та функціонування ринків, разом зі спільними політиками, сформували внутрішній ринок. За свою понад тридцяти дворічну історію внутрішній ринок постійно еволюціонує: збільшилися масштаби ринку унаслідок розширення ЄС, до складу включений цифровий ринок, набувають зростаючого значення дотичні політики – енергетична, промислова, політика згуртування, стандартизації, захисту прав споживачів, державних закупівель та інші, додаткові стимули для розвитку формують монетарний союз. На тлі подолання наслідків пандемії COVID-19, повномасштабного вторгнення РФ в Україну, інноваційного розриву, переходу на зелені та цифрові технології, відмови від поставок російського газу, одночасно із переглядом засад внутрішнього ринку, відбувається реформа управління.

Сучасні інструменти управління внутрішнім ринком ЄС наступні: Табло, інформаційна система єдиного ринку (IMI), Інструмент надзвичайних ситуацій єдиного ринку (SMET)/ Закон про надзвичайні ситуації та стійкість внутрішнього ринку (IMERA), мережа центрів SOLVIT, Портал «Твоя Європа» (Your Europe), Поради «Твоя Європа» (Your Europe Advice). Табло містить інформацію про імплементацію правил внутрішнього ринку [1]. За даними Табло стан виконання правил внутрішнього ринку, використання та застосування кількох основних інструментів єдиного ринку, таких як Інформаційна система внутрішнього ринку, Директива про прозорість єдиного ринку покращується.

Інструмент надзвичайних ситуацій єдиного ринку створений у 2023 р. Завдання ЄС полягало у тому, щоб усунути, скасувати чи послабити бар'єри на внутрішньому ринку задля пришвидшення переходу на зелені та цифрові технології. До складу робочої групи із забезпечення дотримання законодавства про єдиний ринок (Single Market Enforcement Taskforce – SMET) входять високопосадовці національних міністерств, відповідальні за питання єдиного ринку, та від Єврокомісії (Генеральний директорат внутрішнього ринку, промисловості, підприємництва та малого та середнього бізнесу – GROW). Роботою SMET керує Рада з питань конкурентоспроможності та Комітет внутрішнього ринку та захисту прав споживачів Європейського парламенту. Компанії, неурядові організації, європейські або національні органи «сигналізують» про практику порушення правил внутрішнього ринку, бюрократію або адміністративний тягар, у свою чергу, робоча група у співпраці з експертами у різних сферах політики усувають бар'єри, які перешкоджають вільному руху товарів, послуг та робочої сили. Проблемними у 2000–2023 рр. були питання: про вимоги щодо завірення перекладів документів для визнання професійних кваліфікацій; відсутності кінцевих термінів для видачі дозволів на установки вітрової або сонячної енергії; адміністративні вимоги до постачальників транскордонних послуг; неможливості використовувати свій номер IBAN громадянами, які працюють в інших державах-членах, оскільки він містить код країни їхнього походження в ЄС та/або має іншу довжину [2].

У 2024 р. SMET перейменований на закон про надзвичайні ситуації та стійкість внутрішнього ринку (IMERA). Стихійні лиха, криза у сфері охорони здоров'я, безпеки та економічні кризи чинять перешкоди, руйнують ланцюги постачань, у результаті чого споживачі не отримують товарів та послуг за прийнятними цінами. Як механізм моніторингу та антикризового регулювання, IMERA забезпечує гнучкість та швидкість прийняття рішень, дає оцінку впливу запропонованих заходів. Мета IMERA полягає у передбаченні, підготовці та реагуванні на вплив майбутніх криз, у тому числі за рахунок навчання та проведення стрес-тестів для персоналу, моніторинг та прозорість ланцюгів поставок, забезпечення доступу до критично важливих товарів [3].

Офіційне та неформальне співробітництво між Єврокомісією та державами-членами забезпечують транспозиція, порушення та EU Pilot. EU Pilot – інструмент неформального діалогу між Єврокомісією та державою-членом з питань потенційного недотримання законодавства ЄС. Інструмент дозволяє забезпечити правильну імплементацію та застосування законодавства ЄС ще до початку процедур порушення правил внутрішнього ринку.

Комунікація та співробітництво між органами влади всіх рівнів можливі через Інформаційну систему внутрішнього ринку (IMI) і Повідомлення у сфері технічного регулювання (TRIC) та послуг. Інформаційна система внутрішнього ринку (IMI) – це IT-додаток, який через прямі контакти органів влади всіх рівнів з колегами дозволяє швидко обмінюватися інформацією, ділитися досвідом та прискорювати розв'язання проблемних питань єдиного ринку.

Директива про прозорість внутрішнього ринку [4] вимагає від національних органів влади інформувати Єврокомісію про будь-які проекти технічних регламентів щодо продуктів і послуг інформаційного суспільства до їх прийняття в національному законодавстві. Директива має на меті запобігти створенню нових торговельних бар'єрів.

Щоб скористатися всіма перевагами єдиного ринку, окремі особи та підприємства мають бути добре поінформовані про свої права. Портал «Твоя Європа» (Your Europe) та служба Поради «Твоя Європа» (Your Europe Advice) надають інформацію, поради щодо особистих прав громадян, які випливають із законодавства

ЄС.

На значущості та ефективності інструментів управління внутрішнім ринком ЄС наголошують науковці, управлінці всіх рівнів та Єврокомісія. На думку Ж. Пелкманса та А. К. де Бріто правозастосування та функціонування ЄС з дотриманням законів і правил єдиного ринку є не лише необхідними з юридичної точки зору, але й мають вирішальне економічне значення для бізнесу, споживачів та економіки в цілому [5]. Дослідники зазначають, що не дивлячись на двадцятирічний досвід перебування в ЄС компанії та державні органи країн Центральної Європи все ще погано поінформовані про правила внутрішнього ринку ЄС, створюють бар'єри, які залишаються непорушними. Наприклад, словенські підприємства та органи влади все ще не повністю обізнані про правила внутрішнього ринку, окрім того, органи влади в інших державах-членах часто не розглядають Словенію як рівноправного учасника, створюючи перешкоди, несумісні з внутрішнім ринком» [6].

Єврокомісія хоча і констатувала прогрес у питаннях впровадження та дотримання правил внутрішнього ринку протягом 2021-2022 рр., у звіті зазначила про перевищення строків розгляду справ про порушення правил внутрішнього ринку на 13 місяців (при цільових показниках – 36 місяців). Єврокомісія працює з усіма державами-членами, щоб підтримувати та просувати амбітне впровадження правил єдиного ринку. Паралельно вона продовжує проводити сувору політику забезпечення виконання, щоб гарантувати, що спільно погоджені правила ЄС правильно застосовуються всіма державами-членами.

Неформальний діалог EU Pilot Єврокомісія використовувала для перевірки ефективності та роз'яснення питань транспонування, збору інформації від держав-членів і нагадування їм про зобов'язання повідомляти та звітувати. Протягом 2023 р. діалог зосереджувався переважно на темах, пов'язаних з єдиним європейським небом, безпекою постачання, енергоефективністю, непрямим оподаткуванням та цінними паперами в інвестиційних фондах. Оскільки 80% справ було закрито після отримання задовільних відповідей від держав-членів, рівень вирішення проблемних питань був вищий, ніж у 2022 р. (74%). Сфери політики з найбільшою кількістю випадків EU Pilot, запропонованих для офіційних процедур порушення, це боротьба з кліматом (6 випадків), фінансові послуги та боротьба з відмиванням грошей (6 випадків), мобільність і транспорт (3 випадки).

Протягом 2008–2023 рр. через інформаційну систему внутрішнього ринку (ІМІ) було надіслано майже 600 тис обмінів інформацією, причому їх число зростає. ІМІ підтримала 95 транскордонних процедур у 19-ти правових сферах. У 2023 р. зросли середній відсоток запитів, отриманих протягом тижня та швидкість відповіді на запити порівняно з попереднім роком. Повідомлення у сфері технічного регулювання (TRIS) та послуг (ІМІ) відбувається за посиланням на Директиву про прозорість єдиного ринку, протягом 1998–2023 рр. кількість повідомлень становила майже 19 тис. [7]. У 2023 р. держави-члени ЄС, країни ЄЕЗ, Швейцарія та Туреччина повідомили Єврокомісію про 810 проектів технічних регламентів, з яких 8,1% повідомлень не вимагали подальших заходів та були відкликани державами. Єврокомісія надала 21 детальний висновок та 89 коментарів, держави – 48 коментарів і 13 детальних висновків.

Мережа центрів SOLVIT надає безоплатні послуги та допомагає громадянам і підприємствам, коли їхні права в ЄС порушуються органами державної влади в іншій країні. Порівняно з 2023 роком кількість звернень до центрів мережі зросла на 45% (до 3339 – у 2024 р.). Зростання кількості звернень частково пов'язане зі збільшенням кількості справ про дозвіл на проживання в Португалії, випадків допомоги з безробіття у Франції та випадків грецьких пенсій [8]. Рівень вирішення справ становив 77%, що нижче показника 2023 р. (85%). На думку експертів через велику кількість системних пенсійних справ у Греції показники ефективності роботи погіршилися. SOLVIT продовжує поглиблювати співпрацю з іншими європейськими мережами та організаціями, такими як Enterprise Europe Network та European Labour Authority. SOLVIT також отримав нові запити, пов'язані з принципом взаємного визнання товарів, які законно продаються в іншій державі-члені. У березні 2023 р. Єврокомісія запропонувала встановити нову мету для країн ЄС – розкрити 90% справ через їхні центри SOLVIT протягом 12 місяців [9].

У пріоритетних завданнях Єврокомісії на 2024–2029 рр. внутрішній ринок є основним двигуном зростання, продуктивності та конкурентоспроможності [10]. Забезпечення рівних правил гри на єдиному ринку та в усьому світі неможливе без правильної та своєчасної транспозиції європейського законодавства. Подальше удосконалення системи управління спрямовано на спрощення правил та усунення бар'єрів на ринках ЄС. Дотримання законодавства про внутрішній ринок (SMET) у перспективі забезпечить транспозицію, уникнення тягаря, загальну імплементацію правил внутрішнього ринку, дозволить всім скористатися ефектами єдиного ринку.

Список використаних джерел

1. Single market Scoreboard. URL: <https://single-market-scoreboard.ec.europa.eu/>
2. Single Market Enforcement Taskforce (SMET). Report 2000-2023. URL: https://ec.europa.eu/internal_market/smet/reports/
3. Single market emergency instrument. URL: <https://www.consilium.europa.eu/en/infographics/single-market-emergency-instrument/>
4. Directive (EU) 2015/1535 of the European Parliament and of the Council of 9 September 2015 laying down a procedure for the provision of information in the field of technical regulations and of rules on Information Society services (codification) (Text with EEA relevance). Document 32015 L1535. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2015/1535/oj>
5. Pelkmans J., Brito A. C. Enforcement in the EU Single Market. 2012. URL: <https://www.researchgate.net/publication/256036100> Enforcement in the EU Single Market

6. Hojnik J., Šuta Ž. Practice Makes Progress, Not Perfect: Twenty Years of Slovenian Participation in the EU Internal Market. // Slovenia and the EU. July 2024. DOI: 10.1007/978-3-031-61605-1_4
7. Long-term competitiveness of the EU: looking beyond 2030. Brussels, 16.3.2023. COM(2023). 168 final. URL: https://commission.europa.eu/system/files/2023-03/Communication_Long-term-competitiveness.pdf
8. SOLVIT. URL: https://single-market-scoreboard.ec.europa.eu/enforcement-tools/solvit_en
9. Enforcement tools. URL: https://single-market-scoreboard.ec.europa.eu/enforcement-tools_en
10. A Competitiveness Compass for the EU. Brussels, 29.1.2025. COM(2025) 30 final. URL: https://commission.europa.eu/document/download/10017eb1-4722-4333-add2-e0ed18105_a34_en

М.В. Диха, д-р екон. наук, проф.

**В.В. Диха, здобувач наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 «Економіка»
Хмельницький національний університет, м. Хмельницький, Україна**

**РОЗВИТОК ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ: ЕВОЛЮЦІЙНО-ІСТОРИЧНИЙ КОНТЕКСТ ТА ВИКЛИКИ
ПІД ПРИЗМОЮ ВІЙНИ В УКРАЇНІ**

Після Другої світової війни Європа шукала шляхи для уникнення нових конфліктів. У 1951 р. було створено Європейське об'єднання вугілля та сталі (ЄОВС), до якого увійшли 6 країн: Франція, Західна Німеччина, Італія, Бельгія, Нідерланди, Люксембург. Це об'єднання контролювало стратегічні ресурси війни – вугілля та сталь. У 1957 р. ці ж країни підписали Римські договори, що започаткували Європейське економічне співтовариство (ЄЕС) та Європейське співтовариство з атомної енергії (Євратом). Це був початок створення єдиного ринку. У період 1970-1990-х років відбувалося розширення та зміцнення співтовариства держав. У 1973 р. до ЄЕС приєдналися Велика Британія, Данія та Ірландія. У 1981 р. – вступила Греція. У 1986 р. до ЄЕС приєдналися Іспанія та Португалія. У 1992 р. було підписано Маастрихтський договір, який набув чинності 1 листопада 1993 р., що вважається датою формального офіційного створення Європейського Союзу. Надалі ЄС активно розвивався, зміцнюючи свою роль на міжнародній арені та підтримуючи демократичні цінності. У 2004 р. відбулося найбільше розширення; до ЄС вступили 10 країн, зокрема Польща, Чехія, Угорщина та країни Балтії. У 2007 р. до ЄС приєдналися Болгарія та Румунія. У 2013 р. – вступила Хорватія.

Варто зазначити й про те, що не усі країни Європи висловлювали бажання доєднатися до ЄС. Зокрема, у 1995 р. жителі Норвегії та Швейцарії проголосували проти членства в ЄС. У 2016 р. – Велика Британія проголосувала за вихід з ЄС (Brexit), який відбувся у 2020 р.

Європейський Союз – це політичне й економічне об'єднання європейських держав, основними цілями якого є:

- забезпечення миру, запобігання війнам і конфліктам на континенті (мир і безпека);
- створення спільного ринку для вільного руху товарів, послуг, капіталу та людей (забезпечення економічного розвитку);
- забезпечення верховенства права, демократії та прав людини (захист прав і свобод);
- підвищення рівня життя, екологічна відповідальність і боротьба зі змінами клімату (забезпечення соціального прогресу);
- координація дій країн-членів у міжнародних справах (спільна зовнішня політика).

З початком повномасштабного вторгнення РФ на територію України Європейський Союз стикається з низкою викликів, пов'язаних з безпекою, економікою, енергетикою, розширенням тощо, які впливають на його стабільність, економічний розвиток та роль у світі.

Повномасштабне вторгнення РФ на територію України стало найсерйознішим безпековим викликом для Європи з часів Другої світової війни, історичним переломним моментом для Європейського Союзу. Війна змінила геополітичну ситуацію у світі. ЄС змушений будувати нову систему безпеки.

Геополітичні виклики сьогодення проявляються у тому, що ЄС, який довгий час спирався на дипломатію та економічну міць, зіткнувся з необхідністю посилення оборони. Росія прямо заявляє, що протистоїть не тільки Україні, а й Заходу. Зростають ризики конфронтації з країнами Балтії, Польщею, Молдовою. Загроза розширення конфлікту змушує ЄС переглядати свою оборонну політику та залежність від НАТО. Німеччина, Польща, Франція та інші країни різко збільшили витрати на армію, на розвиток оборонної промисловості (виробництво снарядів, танків, ППО). Для посилення обороноздатності також й в контексті заяв чинного Президента США військова співпраця в рамках ЄС, оборонні бюджети потребують нарощення.

Війна в Україні суттєво вплинула на економіку Європейського Союзу, спричинивши енергетичну кризу, інфляцію, перебудову торговельних зв'язків та логістики, зміну бюджетних пріоритетів. До 2022 р. ЄС мав високий рівень залежності від російського газу та нафти. Під впливом повномасштабного вторгнення РФ на територію України енергетична політика ЄС зазнала кардинальних змін, більшість країн ЄС відмовилися від російських енергоносіїв. Різка скорочення імпорту російського газу, диверсифікація постачальників енергоресурсів, розвиток відновлюваної енергетики та LNG-терміналів стало свідченням відносно швидкого реагування та адаптації ЄС до викликів сьогодення, проте, на жаль, не превентивного. Спектр питань щодо енергетичної безпеки обґрунтовано у публікаціях [1; 2].

Під призмою війни в Україні змінилася політика щодо розширення ЄС. Раніше процес вступу до ЄС міг тривати десятиліттями, але зараз ЄС шукає прискорені механізми прийняття нових членів. Україна, Молдова та Західні Балкани (Сербія, Чорногорія, Північна Македонія, Боснія і Герцеговина) хочуть приєднатися до ЄС. Членство України та Молдови в ЄС стало питанням геополітики, а не лише економічної інтеграції. У 2022 р.

Україна отримала статус кандидата на вступ до ЄС. У 2023 р. запущено переговори про членство України до ЄС. Україна із свого боку здійснює реформи, приводить нормативно-правове законодавство до стандартів ЄС. Проте, країни-члени ЄС мають різні думки щодо швидкості розширення та реформ перед вступом, фінансування нових членів та інтеграції їхніх економік. Деякі країни побоюються економічних та політичних ризиків від швидкого розширення. Попри розбіжності між країнами-членами ЄС у питанні його розширення, надання Україні статусу кандидата на вступ до ЄС у 2022 р. стало політичною підтримкою України. А значимість України у системі світоцивілізаційного розвитку описано у публікації [3].

Підтримка України (фінансова, військова, санкції проти Росії) є геополітичним викликом для ЄС. Фінансова підтримка України здійснюється на десятки мільярдів євро у вигляді грантів та кредитів. Військова допомога здійснюється шляхом надання сучасного озброєння, навчання військових. Запроваджуються санкції проти Росії, здійснюється замороження активів, обмеження експорту, контроль над експортом технологій, заборона імпорту російської нафти та вугілля. Єдність ЄС у наданні Україні допомоги не завжди є абсолютною. Усі види підтримки України, а також запровадження та посилення санкцій проти Росії супроводжуються внутрішніми дискусіями, розбіжностями між країнами-членами. Реагуючи на геополітичні виклики сьогодення та розбіжність між країнами-членами ЄС щодо надання підтримки Україні, здійснюється формування «коаліцій охочих», які передають зброю Україні незалежно від спільного рішення всього ЄС, тиск на країни, які блокують санкції, поступове створення механізмів фінансування довготривалої підтримки України.

Серед викликів розвитку ЄС є міграційні та екологічні проблеми. Міграційна криза ЄС, яка виникла на тлі великої кількості біженців з Африки, Близького Сходу, посилилася з напливом біженців з України, які вимушено виїхали через війну. Великі потоки біженців створюють тиск на соціальні системи ЄС. Політичну напругу створює нерівномірний розподіл мігрантів між країнами ЄС. Також наявні проблеми щодо інтеграції мігрантів у європейське суспільство. Тому перед ЄС постає питання реформування міграційної політики, посилення контролю кордонів, необхідність ефективних програм інтеграції.

Перехід до кліматично нейтральної економіки є викликом для модернізації галузей економіки, потребує переосмислення ролі кожного члена суспільства, але є одночасно й можливістю забезпечення розвитку на принципах сталості, що про що детальніше описано у публікації [4]. Декарбонізація економіки потребує мільярдних інвестицій. Екологічні виклики та проблеми обумовлюють прагнення ЄС досягти кліматичної нейтральності до 2050 року. Європейський зелений курс також спрямований на захист, збереження та збільшення природного капіталу ЄС, а також на захист здоров'я та добробуту громадян від екологічних ризиків і впливів [5].

Геополітичним викликом для ЄС є балансування між США, Китаєм і глобальними гравцями. США вимагають більшої участі Європи у фінансуванні безпеки. Китай займає нейтральну позицію, але використовує ситуацію для посилення своїх позицій у світі. Глобальний Південь (Африка, Латинська Америка, Індія) не завжди підтримує санкції проти Росії.

Тому ЄС, співпрацюючи із США як головним союзником, докладає зусиль для посилення стратегічної автономії. Також ЄС здійснює роботу із країнами Глобального Півдня, щоб зменшити російський вплив. Проте, інформаційний вплив Росії на формування суспільної думки залишається високим навіть у країнах Європи.

Не можна оминати увагою питання популізму та євроскептицизму. Вихід Великої Британії з ЄС (Brexit) створив прецедент та ослабив єдність Європейського Союзу. У деяких країнах (Угорщина, Словаччина) наявні популістські рухи, які ставлять під сумнів політику ЄС. Політичні кризи у країнах-членах можуть впливати на загальну стабільність ЄС. У цьому контексті необхідним є посилення європейської інтеграції, діалог з країнами, які мають претензії до ЄС.

Відносини між країнами ЄС проходять серйозне випробування. Викривлення очевидних фактів, потурання злочинам Росії окремими країнами протирічить по суті цілям ЄС в частині забезпечення верховенства права, демократії та прав людини; забезпечення миру і безпеки (зокрема, Угорщина неодноразово демонструвала карту світу в територіально відмінних межах країн від визнаних, блокувала санкції проти Росії та надання допомоги Україні тощо).

Проте в цілому, попри всі виклики, війна зміцнила єдність ЄС та зробила його активним геополітичним гравцем. Європейський Союз переживає складний період трансформації і його майбутнє залежатиме від здатності швидко реагувати на виклики та ризики.

Список використаних джерел

1. Dykha V., Dykha M., Lukianova V., Polozova V., Ivanov M. Energy security management in the context of current challenges and international experience. POLITYKA ENERGETYCZNA – ENERGY POLICY JOURNAL, 2024, Volume 27, Issue 4, 133-154. URL: https://epj.min-pan.krakow.pl/Energy-security-management-in-the-context-of-current-challenges-and-international-190485_0,2.html
2. Dykha M., Dykha V. Bezpieczeństwo energetyczne Ukrainy pod pryzmatem wojny. *Prace naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości z siedzibą w Wałbrzychu. Pedagogika, zarządzanie i inżynieria zarządzania wobec wyzwań współczesności. Poland.* 2023. T. 53 (1). P. 71-84. URL: https://pracenaukowe.wwszip.pl/prace/PN_53.pdf
3. Dykha M., Dykha V. Ukraina w systemie przemian cywilizacyjnych świata i innowacyjnego rozwoju. *Prace naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości z siedzibą w Wałbrzychu. Pedagogika, zarządzanie i inżynieria zarządzania wobec wyzwań współczesności. Poland.* 2022. T. 52 (2). P. 149-162. URL: https://pracenaukowe.wwszip.pl/prace/PN_52.pdf
4. Dykha M., Dykha V. The environmental component in the system of ensuring sustainable development under

the prism of modern challenges. *Розвиток міста*. 2024. 1(01). С. 45-55. URL: <https://journals.ndirom.kyiv.ua/index.php/city-development/issue/view/3>

5. The European Green Deal. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:52019DC0640&from=ET>

**М.Ф. Єжєєв, кандидат військових наук, доцент,
доцент кафедри публічного управління та адміністрування**

Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій, м. Київ, Україна

МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ СУЧАСНОЇ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ДЕРЖАВИ ТА СУСПІЛЬСТВА

Сталий розвиток є одним із найважливіших стратегічних напрямів державної політики. В сучасних умовах його реалізація неможлива без ефективного публічного управління та адміністрування. Взаємодія держави, суспільства та бізнесу потребує нових підходів до управління ресурсами, ухвалення рішень та впровадження інноваційних механізмів.

Постановка наукової проблеми та її актуальність. Наукова проблема полягає в розгляді та аналізі ролі та місця публічного управління та адміністрування як складової розробці та реалізації сучасної стратегії сталого розвитку держави та суспільства. Це дозволяє знайти шляхи формування та реалізації публічного управління та адміністрування в умовах сучасних викликів та небезпек.

Публічне управління відіграє ключову роль у досягненні сталого розвитку, забезпечуючи ефективну взаємодію між державними інституціями та громадянами. Основні принципи сталого розвитку включають економічну ефективність, соціальну справедливість та екологічну безпеку. Впровадження цих принципів можливе лише за умови належної координації між різними рівнями влади та активного залучення громадянського суспільства [1-4].

Реалізація стратегії сталого розвитку держави та суспільства відбувається через механізми публічного управління. Одним із основних механізмів впровадження сталого розвитку є формування ефективної інституційної структури. Ключову роль у цьому процесі відіграють органи державної влади, які забезпечують нормативно-правове регулювання, та органи місцевого самоврядування, які реалізують політику сталого розвитку на практиці. Важливе значення має також електронне урядування, що сприяє прозорості, підзвітності та підвищенню ефективності управлінських процесів.

Реалізація стратегії сталого розвитку держави та суспільства вимагає ефективних механізмів публічного управління, які забезпечують баланс між економічними, соціальними та екологічними аспектами розвитку [4, 5].

В першу чергу реалізація стратегії сталого розвитку держави та суспільства здійснюється інституційним механізмом, а саме це

- Органи державної влади та місцевого самоврядування, які є ключовими суб'єктами формування та реалізації політики сталого розвитку;
- Система співпраці між секторами – взаємодія держави, бізнесу, громадських організацій та міжнародних партнерів;
- Національні та регіональні стратегії сталого розвитку, а саме – адаптація міжнародних стандартів до національних реалій.

Важливою складовою механізму реалізації стратегії сталого розвитку держави та суспільства є нормативно-правовий механізм, а саме

- Закони та підзаконні акти для формування правової бази реалізації концепції сталого розвитку.
- Гармонізація законодавства з міжнародними стандартами (ООН, ЄС).
- Регулювання екологічної відповідальності бізнесу, а саме екологічне оподаткування, квоти на викиди, ліцензування тощо.

Важливим елементом є управлінсько-організаційний механізм, котрий включає до себе

- Стратегічне планування та прогнозування для розробки довгострокових стратегій розвитку.
- Моніторинг і контроль виконання програм сталого розвитку для оцінки ефективності управлінських рішень.
- Цифровізація державного управління шляхом розвитку електронних послуг, відкритих даних, онлайн-інструменти для участі громадян у прийнятті рішень.

Наступною складовою механізми публічного управління є економічний механізм, котрий включає до себе:

- Державне фінансування програм сталого розвитку (екологічні фонди, бюджетні програми).
- Залучення міжнародної фінансової допомоги (гранти, кредити від Світового банку, ЄБРР, ЄС).
- Стимулювання зеленої економіки – пільги для екологічно чистих підприємств.

Соціальний механізм може включати до себе:

- Підвищення рівня екологічної та соціальної відповідальності населення.
- Освіта та просвітницькі програми з метою формування екологічної культури, підготовки кадрів у сфері сталого розвитку.
- Громадський контроль, що передбачає участь неурядових організацій та громадян у прийнятті рішень, впровадження механізмів громадського моніторингу.

Обов'язковою складовою механізмів публічного управління повинне бути інформаційно-комунікаційний механізм, котрий може включати до себе наступні складові:

- Прозорість та відкритість управлінських процесів, до одзвояє доступ громадськості до інформації.
- Використання медіа та соціальних мереж для підвищення обізнаності громадян про ініціативи сталого розвитку.
- Зворотний зв'язок між владою і громадянами за рахунок створення онлайн-платформ, петиції, консультації тощо.

Висновки. Таким чином механізми реалізації стратегії сталого розвитку вимагають комплексного підходу, що поєднує державне регулювання, економічні стимули, громадську активність та сучасні інформаційні технології. Ефективна взаємодія між усіма зацікавленими сторонами сприятиме гармонійному розвитку держави та суспільства на принципах стійкості, інноваційності та інклюзивності.

Необхідно зауважити, що реалізація стратегії сталого розвитку стикається з низкою викликів, серед яких можна виділити недостатню координацію між державними органами, брак фінансових ресурсів, а також опір змінам з боку зацікавлених сторін. Важливими напрямками вдосконалення публічного управління є підвищення рівня цифровізації адміністративних процесів, залучення громадян до процесу ухвалення рішень та впровадження сучасних управлінських технологій.

Нажаль в рамках вищенаведених тез неможливо розкрити більш детально викладені матеріали, котрі будуть в подальшому опубліковані в фаховому виданні Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій «Публічно управлінські та цифрові практики».

Список використаних джерел

1. Указ Президента України Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року від 30 вересня 2019 року № 722/2019 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text>
2. Проект Закону України від (Одержаний ВР України) Про Стратегію сталого розвитку України до 2030 року 07.08.2018 № 9015 URL: <https://ips.ligazakon.net/document/ЖН6YF00A?an=332>
3. Цілі Сталого Розвитку: Україна Національна доповідь. Київ, 2017. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/ua/UNDP_Strategy_v06-optimized.pdf
4. Стратегія сталого розвитку: Європейські горизонти [Електронний ресурс]: Підручник / І.Л. Якименко, Л.П. Петрашко, Т.М. Димань, О.М. Салавор, Є.Б. Шаповалов, М.А. Галабурда, О.В. Ничик, О.В. Мартинюк. – К.: НУХТ, 2022. – 337 с. URL: https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/project-result-content/0fbb50ba-f863-42c4-bdfa-df77a29bfe4d/Sustainable_Development_Strategy_Textbook_Kyiv_NUFT_2022_Final.pdf
5. Про погодження програм підвищення кваліфікації Наказ НАДС від 24 жовтня 2022 р. № 102-22 URL: <https://nads.gov.ua/npas/pro-pohodzhennia-prohram-pidvyschennia-kvalifikatsii-4>

О.А. Зінченко, доктор економ. наук, професор

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, м. Дніпро, Україна

ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ЗЕЛЕНИЙ КУРС НА ШЛЯХУ ЗЕЛеної МОДЕРНІЗАЦІЇ УКРАЇНИ

Європейський Зелений Курс (European Green Deal) – це стратегія ЄС, спрямована на досягнення кліматичної нейтральності до 2050 року шляхом скорочення викидів парникових газів, розвитку чистих технологій та сталого використання ресурсів [1]. Для України ця ініціатива є ключовим орієнтиром у процесі євроінтеграції та зеленої модернізації економіки.

Україна взяла курс на «зелену» трансформацію, що є частиною її міжнародних зобов'язань у рамках Паризької угоди, Європейського Зеленого Курсу та Угоди про асоціацію з ЄС. Цей курс передбачає декарбонізацію промисловості та зменшення викидів CO₂ через впровадження екологічно чистих технологій; розвиток відновлюваних джерел енергії та стимулювання використання сонячної, вітрової та біоенергетики; поширення циркулярної економіки, мінімізацію відходів і перехід до замкнених виробничих циклів; енергомодернізація через зменшення енергоспоживання та підвищення ефективності підприємств і житлового сектору, адаптація до СВАМ (Carbon Border Adjustment Mechanism), що передбачає впровадження механізму вуглецевого коригування імпорту, який впливатиме на український експорт до ЄС [2].

Через реалізацію цих заходів Україна матиме доступ до фінансування від ЄС (Фонд справедливого переходу, Horizon Europe, InvestEU), зможе розвивати екологічні стартапи та інновації, підвищити конкурентоспроможність українських підприємств, покращити екологічну ситуації та якість життя. Стимулювання інвестицій у екотехнології, сталу промисловість та циркулярну економіку сприятиме формуванню сприятливого інвестиційного клімату в країні.

Після війни Україна має унікальний шанс відновити інфраструктуру за сучасними екологічними стандартами. Розбудова енергоефективної інфраструктури сприятиме розвитку зелених міст із екологічним транспортом, мінімальними викидами та енергоефективними будівлями. «Зелена» модернізація сприятиме набуттю енергетичної незалежності та розвитку відновлюваної енергетики, зменшенню залежності від вичерпного палива та російського газу, масштабному впровадженню сонячних, вітрових, гідро- та біоенергетичних технологій, розвитку децентралізованих енергосистем та мікромереж. Ключовими стануть інвестиції у теплодернізацію житлового фонду. Після війни важливою стане екологічна реабілітація територій, що передбачатиме відновлення земель, забруднених через бойові дії, екологічний моніторинг та очищення водних ресурсів, відновлення лісів та біорізноманіття.

Під впливом Європейського зеленого курсу поступово буде відбуватися перехід до «зеленої» економіки та створення нових робочих місць у сферах ВДЕ, екобудівництва, рециклінгу та екотранспорту. Це сприятиме поширенню «зеленої освіти» для підготовки кадрів у сфері сталого розвитку [3].

Однак на шляху до «зеленої» модернізації країна стикається з такими викликами, як велика залежність економіки від викопного палива, необхідність значних інвестицій у модернізацію підприємств, ризики для експортерів через нові екологічні вимоги ЄС, а також чисельні бюрократичні перешкоди через слабку гармонізацію екологічного законодавства з європейськими нормами. Суттєвою проблемою є руйнування внаслідок бойових дій екологічних об'єктів, що потребує значних інвестицій у відновлення природних ресурсів через цільові екопроекти [4]. Через високу вартість модернізація потребує державних програм підтримки та міжнародного фінансування. А слабка екоосвідомість бізнесу та населення гальмує процеси переходу до «зеленої» економіки та свідомого споживання.

Таблиця 1

Шляхи «зеленої» модернізації

Напрямок модернізації	Заходи модернізації
Державна політика та законодавче забезпечення	гармонізація законодавства з Європейським Зеленим Курсом (European Green Deal); розробка довгострокових програм підтримки відновлюваної енергетики та енергоефективності; впровадження податкових пільг і грантів для бізнесу, що інвестує у «зелені» технології; запровадження механізмів контролю за викидами CO ₂ та створення ринку вуглецевих квот; розширення програм утилізації відходів та розвитку циркулярної економіки.
Декарбонізація енергетики та розвиток відновлювальних джерел енергії	відмова від викопного палива та зменшення залежності від імпортованих енергоресурсів; стимулювання будівництва сонячних, вітрових, біо- та гідроелектростанцій; розвиток децентралізованої енергетики та розподілених енергомереж (мікромережі); впровадження технологій енергозбереження у промисловості та комунальному секторі; використання водневої енергетики як альтернативного джерела енергії.
Екологічна модернізація промисловості	підтримка підприємств у переході на чисті виробничі технології; запровадження «зелених» стандартів виробництва відповідно до вимог ЄС; використання екологічних сертифікацій для продукції (ISO 14001, екологічне маркування); мотивація бізнесу до зменшення викидів парникових газів та забруднень; розвиток технологій вторинної переробки відходів у промисловості.
Розвиток сталої міської інфраструктури	будівництво енергоефективних будинків із використанням сучасних технологій утеплення; створення «зелених» міст із розвинутою велоінфраструктурою, екотранспортом та рекреаційними зонами; впровадження інтелектуальних систем керування енергоспоживанням (smart grids, smart buildings); перехід на екологічно чистий громадський транспорт (електробуси, трамваї, метро); використання інноваційних матеріалів у будівництві, які зменшують викиди CO ₂ .
Розвиток циркулярної економіки	зменшення відходів через повторне використання та переробку матеріалів; створення ефективної системи управління відходами (розширена відповідальність виробників); впровадження технологій біорозкладних матеріалів та альтернативних упаковок; стимулювання використання відновлюваних ресурсів у виробництві; популяризація концепції «нульових відходів» (Zero Waste) серед населення та підприємств.
Фінансування зеленої модернізації та міжнародне партнерство	залучення міжнародних інвестицій (фонди ЄС, Світовий банк, EBRD); використання програм фінансування «зелених» проектів (Horizon Europe, InvestEU); випуск «зелених» облігацій та кредитних програм для бізнесу; розвиток державно-приватного партнерства для реалізації екологічних ініціатив; участь України в міжнародних екологічних угодах та ініціативах.
«Зелена» освіта та екологічна свідомість суспільства	впровадження екологічної освіти в школах, університетах та бізнес-середовищі; популяризація сталого способу життя через громадські ініціативи та медіа; організація екологічних конкурсів, фестивалів та просвітницьких заходів;

озвиток навчальних програм для екоспеціалістів та фахівців; залучення громадян до екологічного волонтерства та громадських рухів.
--

Джерело: розроблено автором

Шляхи реалізації «зеленої» модернізації включатиме не тільки державне регулювання цих процесів, що полягає у розробці національних політик і стратегій, гармонізованих із Європейським зеленим курсом, а й ряд ініціатив бізнесу через підтримку екостартапів та досліджень та сприяння інноваційного розвитку (табл.1). Важливим є і вплив на соціальну сферу через Популяризацію «зеленої» освіти та формування екологічного мислення серед громадян і підприємців.

Європейський зелений курс відкриває для України можливості екологічної та економічної трансформації, але потребує системних реформ, значних інвестицій і стратегічного планування. «Зелена» модернізація сприятиме економічному зростанню, енергетичній безпеці та покращенню екології, що є ключовими факторами успішної євроінтеграції. «Зелена» модернізація має стати основою відновлення України, забезпечуючи економічну стійкість, енергетичну безпеку та екологічну рівновагу. Інтеграція з ЄС через Європейський зелений курс відкриває можливості для фінансування, технологічного розвитку та створення нових робочих місць.

Список використаних джерел

1. Європейський зелений курс: можливості та загрози для України: аналітичний документ. Ресурсно-аналітичний центр «Суспільство і довкілля», 2020. 74 с.
2. Україна готова дотримуватися Європейського «зеленого» курсу, незважаючи на російську агресію. *Інтерфакс-Україна*. 02.02.2023. URL: <https://interfax.com.ua/news/greendead/888682.html>
3. Зінченко О., Апальков С. Європейський зелений курс на шляху реалізації національних економічних інтересів. *Проблеми економіки*, 2023. № 1 (55). С. 42-48. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-1-42-48>
4. Зінченко О.А. Світові тренди «зеленого» інвестування. *Економічний простір*, 2022. Вип. (177). С. 31-34. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/177-5>

А.О. Калінкін, аспірант

Державний науково-дослідний інститут інформатизації та моделювання економіки, м. Київ, Україна КЛЮЧОВІ ЗАВДАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ

Зважаючи на актуальні виклики часу та існуючі євроінтеграційні прагнення України, масштабування діяльності підприємств концептуально (враховуючи спільні цінності) та логістично (грунтуючись на економіко-географічних факторах) вбачаємо доцільним саме в напрямку простору Європейського Союзу. І безумовно, формування завдань фінансової стратегії підприємства повинне це враховувати і базуватися на довгостроковому баченні та управлінні динамічними можливостями і загрозами зовнішнього середовища з врахуванням сильних та слабких сторін певного суб'єкта господарювання.

При цьому важливим є не просте пристосування компанії до змін зовнішнього середовища, а й активна взаємодія із ним задля створення необхідних умов для реалізації власної сформованої стратегії та досягнення поставлених фінансових цілей через подальшу фінансову політику. Для окремого бізнесу, окрім загальних сутнісних характеристик та функцій, завдання фінансової стратегії повинні опиратися на концептуальний базис та конкретні пріоритетні цілі, що обрала для себе компанія.

Отже, до першочергових завдань фінансової стратегії підприємства, як свідчить аналіз наукових джерел (на основі [1, с. 147; 2, с.79; 3, с. 163; 4, с. 179; 5, с. 118; 6, с. 62]), можемо віднести такі:

- визначення стратегічних напрямів реалізації фінансової стратегії та забезпечення кореляції з ними фінансових можливостей підприємства в довгостроковій перспективі;
- оцінка реального фінансового стану підприємства, в т.ч. ефективності використання капіталу, та прогнозування тенденцій;
- фінансове забезпечення операційної та інвестиційної діяльності на перспективу з урахуванням потреби у фінансових резервах;
- максимізація ринкової вартості підприємства через оптимізацію фінансових показників внаслідок зростання капіталізації та інвестиційної привабливості;
- стратегічне планування джерел залучення капіталу та їхньої допустимої вартості, в т.ч. європейських;
- визначення перспективних фінансових взаємовідносин зі стейкхолдерами підприємства;
- окреслення та врахування фінансово-економічних можливостей ключових конкурентів, в т.ч. на ринку ЄС;
- обґрунтування доцільності реалізації головних довгострокових проєктів (в т.ч. інвестиційних) і програм розвитку;
- встановлення альтернативних підходів до управління підприємством за умов різких змін та високих ризиків функціонування, а також способів виходу з кризового стану.

Окреслені завдання покликані сформувати основу фінансової стратегії підприємства задля ефективного управління фінансовими ресурсами та фінансовими взаємовідносинами в процесі досягнення поставлених пріоритетних цілей, а також бути векторами для формування фінансової політики підприємства, що включатиме правила і процедури управління фінансовими ресурсами в поточній діяльності.

Список використаних джерел

1. Бланк І.О., Ситник Г.В., Корольова-Казанська О.В., Ганечко І.Г. Фінансова стратегія підприємства:

монографія. К.: КНТЕУ, 2009. 147 с.

2. Савко О.Я. Класифікація фінансових стратегій промислових підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 8(2). С. 79–82.

3. Даценко Г.В. Теоретичні аспекти формування фінансової стратегії в системі регулювання діяльності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 5. Т. 2. С. 162–165.

4. Семенов А.Г., Єрпухова О.О., Перехрест Т.В. Фінансова стратегія в управлінні підприємствами: монографія. Запоріжжя: КПУ, 2008. 188 с.

5. Кіктенко О.В., Бура В.В. Механізми поліпшення фінансової стратегії розвитку підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2019. № 3. С. 115–120. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2019_3_25.

6. Кондратенко Н.О., Браташ М.А. Фінансовий менеджмент: конспект лекцій для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти всіх форм навчання зі спеціальності 073 Менеджмент. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2024. 101 с.

I.O. Kalchenko, Postgraduate Student

Sumy State Pedagogical University named after A.S. Makarenko, Sumy, Ukraine

ANALYSIS OF REGIONAL DEVELOPMENT THEORIES

In order to define strategic priorities for regional growth, it is important to understand the theoretical foundations of such trajectories (as provided by well-known theories) and to conduct analytical studies of their current state. Therefore, we will describe the main theories of regional economic development and the current economic situation of Ukraine's regions.

Vozniak H. V. defines the following theories of regional development [1]:

- neoclassical theories,
- theories of cumulative growth,
- theories of growth due to competitive advantages,
- modern theories of regional development.

Korniievskyi S. V. expanded the list of theories given by Vozniak H. V. and included the main theories of regional development [2]:

- theories of production location,
- neoclassical theories,
- theories of cumulative growth,
- theories of competitive advantage,
- theory of endogenous development,
- new economic geography,
- institutional economics,
- national concepts of regional development.

Kirdina O. G. and Doluda O. O. distinguished the following main theories of economic development of regions [3]:

1. The theory of firm location – development depends on the existence of firms in the region.
2. Traditional neoclassical theories – the key determinants of development are factor endowment and productivity:
 - 2.1. Borts and Stein model – development is the long-term growth rate of supply potential, which is determined by the growth of capital stock, labour supply and productivity, which depends on STP.
 - 2.2 The theory of factor price equalisation - development occurs as the equalisation of factor prices between regions.

3. Neoclassical theories of endogenous growth - technological progress and productivity growth are endogenous to the economic process.

4. New theories of economic geography - balance between agglomeration and dispersion forces in determining the degree and form of regional concentration of economic activity.

Romaniuk S. A. also notes the relevance of a new area of regional science that studies structural changes in regional innovation systems (RIS) – evolutionary economic geography (EEG) [4].

Prykhodchenko T. A. and Pashkevych M. S. came to the same conclusions and noted that in regulating the development of the regional economy, the provisions of modern theories of sustainable development, innovation, economic informatisation, institutionalism, design of economic mechanisms, and system dynamics should be taken into account [5, p. 661; 6].

Each of these approaches and theories was appropriate at a certain time and for a certain type of activity, but now, given the devastating consequences of the war with Russia, regions do not have time for long-term growth and must choose ways that will provide them with certain achievements in the short term.

In our opinion, given the realities of today, modern approaches to public administration of regional development should be based on the theory of their self-development (with a focus on human capital, innovation, R&D, knowledge) and be aimed at ensuring the integration of the public, business and civil society sectors.

References

1. Vozniak H.V. (2015). Suchasni teorii ta paradyhmy rehionalnoho rozvytku: praktychnyi vymir dlia Ukrainy [Modern theories and paradigms of regional development: a practical dimension for Ukraine]. *Global and national economic challenges*, 5. Retrieved from: <http://global-national.in.ua/archive/5-2015/138.pdf> [In Ukrainian].
2. Korniiievskiy S.V. (2021). Teoretychni vyznachennia skladnykiv metodolohichnoho bazysu publichnoho upravlinnia rehionalnym rozvytkom. Publichne upravlinnia i administruvannya v Ukraini [Theoretical definitions of the components of the methodological basis of public administration of regional development]. *Public management and administration in Ukraine*, 24. Retrieved from: <https://pag-journal.iei.od.ua/archives/2021/24-2021/4.pdf> [In Ukrainian].
3. Kirdina O.G., Doluda O.O. (2023). Teorii ekonomichnoho rozvytku rehioniv [Theories of economic development of regions]. *Journal of Transport and Industry Economics*, 83. Retrieved from: <http://btie.kart.edu.ua/article/view/300423> [In Ukrainian].
4. Romaniuk S.A. (2019). Rehionalnyi rozvytok v Ukraini: mynule, suchasne, maibutye? [Regional development in Ukraine: past, present, future?]. *Demography and social economy*, 3 (37). Retrieved from: <https://dse.org.ua/arhcive/37/ 8.pdf> [In Ukrainian].
5. Pashkevych M.S. (2012). Naukovi zasady rehuliuвання rehionalnoi ekonomiky [Scientific principles of regional economy regulation]. National Mining University. Retrieved from: <https://ir.nmu.org.ua/jspui/bitstream/123456789/2249/1/%D0%9D%D0%A2%D0%91453519.pdf> [In Ukrainian].
6. Prykhodchenko T.A. (2016). Teorii ta kontseptsii rehionalnoho rozvytku [Theories and concepts of regional development.]. *Efficient economy*, 9. Retrieved from: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5149> [In Ukrainian].

**Н.В. Карпенко, д.е.н, професор,
Є.С. Ямбих, аспірант**

Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава, Україна

РОЛЬ МІЖНАРОДНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ У ПІДТРИМЦІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ УКРАЇНИ

Формування конкурентоспроможної економіки держави визначається здатністю адаптуватися до змін у міжнародному середовищі та інтегрувати ефективні механізми розвитку. Умови глобалізації, трансформації світових ринків і структурні зміни в економіці потребують впровадження стратегій, спрямованих на зміцнення економічного потенціалу, підвищення ефективності державного управління та розширення можливостей для бізнесу.

Економічні процеси в Україні відбуваються під впливом зовнішніх факторів, зокрема участі в міжнародних інтеграційних об'єднаннях, співпраці з фінансовими установами та впровадження стандартів, що використовуються у світовій практиці. Вплив зовнішніх організацій на економічний розвиток проявляється у вигляді програм технічної допомоги, кредитування, інвестування та консультативної підтримки. Співпраця із зовнішніми структурами сприяє впровадженню інноваційних підходів до регулювання ринкових відносин, розвитку інфраструктури та підвищенню ефективності виробництва.

Конкурентоспроможність держави визначається здатністю національної економіки забезпечувати стабільне економічне зростання, високий рівень продуктивності праці, сприятливе середовище для підприємницької діяльності та ефективне використання ресурсного потенціалу. У сучасних умовах вона залежить від структурної гнучкості економіки, рівня інноваційної активності, макроекономічної стабільності та доступу до світових ринків [4]. До основних факторів, що впливають на конкурентоспроможність держави, належать макроекономічні показники (ВВП на душу населення, рівень інфляції, стабільність національної валюти), ефективність державного управління, рівень розвитку інфраструктури, доступ до фінансових ресурсів, якість людського капіталу, а також рівень науково-технічного розвитку. Структурні перетворення, спрямовані на забезпечення стабільного економічного зростання та інтеграцію до глобальної економічної системи, сприяють підвищенню рівня конкурентоспроможності на міжнародній арені.

Міжнародні організації формують регуляторне середовище, що сприяє стабілізації економічних відносин, спрощенню торговельних процедур, розширенню доступу до ринків капіталу та фінансових ресурсів. Діяльність таких структур спрямовується на створення нормативної бази для міжнародної торгівлі, фінансової підтримки країн, що розвиваються, та впровадження програм, спрямованих на підвищення стійкості національних економік.

Економічні організації, до яких входять держави з різним рівнем розвитку, здійснюють моніторинг світових макроекономічних тенденцій, аналіз фінансових ризиків та вироблення рекомендацій для ефективного впровадження реформ. Участь у діяльності таких структур дозволяє країнам використовувати міжнародні механізми фінансування, залучати іноземні інвестиції та інтегрувати інноваційні практики у внутрішню економічну політику [2, с. 14].

Європейський Союз надає країнам, що проходять етап євроінтеграції, фінансову, технічну та консультативну підтримку, спрямовану на модернізацію економіки, гармонізацію законодавства та посилення інституційної спроможності. У рамках співпраці реалізуються програми макрофінансової допомоги, ініціативи щодо розвитку малого і середнього бізнесу, а також інфраструктурні проекти. Світовий банк та Міжнародний валютний фонд здійснюють моніторинг фінансової політики держав, надають позики та гранти, сприяють реформуванню державного сектору, покращенню інвестиційного клімату та впровадженню програм соціального розвитку. Фінансування через ці установи спрямовується на розвиток критично важливих секторів економіки, включаючи енергетику, транспорт і освіту.

Світова організація торгівлі здійснює контроль за дотриманням міжнародних правил торгівлі, сприяє лібералізації ринків, усуненню тарифних і нетарифних бар'єрів. Членство в СОТ передбачає зобов'язання щодо

гармонізації внутрішньої торговельної політики з міжнародними стандартами та сприяє розширенню експортного потенціалу. OECD проводить аналітичні дослідження, надає рекомендації щодо підвищення ефективності державного управління, впровадження економічних реформ та стимулювання інвестиційної діяльності. Співпраця з OECD сприяє удосконаленню регуляторного середовища та розвитку конкурентних ринків [3]. Програми ООН та її спеціалізованих агентств охоплюють широкий спектр економічних, екологічних і соціальних питань, спрямованих на забезпечення сталого розвитку. Співробітництво з ООН сприяє розвитку національної економічної політики через механізми міжнародної технічної допомоги.

Фінансова підтримка включає макрофінансові кредити, грантові програми та проекти, спрямовані на стабілізацію економіки. Технічна допомога охоплює експертну підтримку, консультаційні послуги та навчальні програми для державних інституцій [1]. Залучення інвестицій сприяє створенню нових робочих місць, модернізації виробничих потужностей та інтеграції національних підприємств у глобальні ланцюги доданої вартості. Освітні ініціативи спрямовані на підвищення кваліфікації спеціалістів, адаптацію освітніх програм до міжнародних стандартів та розвиток дослідницької діяльності. Програми цифрової трансформації передбачають розвиток інформаційної інфраструктури, електронного врядування та інтеграцію цифрових технологій у бізнес-середовище.

Отже, аналіз механізмів міжнародної співпраці та впливу міжнародних організацій на економічний розвиток України дозволяє визначити їх значення у формуванні стабільного економічного середовища. Фінансова підтримка, інвестиційні програми, консультативні та освітні ініціативи сприяють підвищенню ефективності державного управління, розширенню експортних можливостей та інтеграції до світової економіки. Реалізація проектів міжнародних фінансових інституцій сприяє макроекономічній стабілізації та формуванню сприятливого інвестиційного клімату. Співпраця з Європейським Союзом спрямовується на адаптацію законодавства та посилення інституційної спроможності. Членство у СОТ забезпечує доступ до міжнародних ринків та вдосконалення регуляторної бази. Водночас існують бар'єри, що обмежують ефективність використання міжнародних ресурсів, зокрема адміністративні та фінансові перешкоди. Оптимізація механізмів взаємодії з міжнародними партнерами, забезпечення прозорості процедур, усунення нормативних обмежень та підвищення рівня цифрової трансформації сприятимуть подальшій інтеграції України у глобальний економічний простір.

Список використаних джерел

1. Дорош О., Копанський Т., Смаченко О. Роль держави та міжнародних організацій у забезпеченні економічної безпеки підприємств України в умовах війни. Наукові перспективи (Naukovi perspektivi). 2024. № 4(46). URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-4\(46\)-604-614](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-4(46)-604-614).
2. Федішин М.П. Роль міжнародних організацій у забезпеченні макрофінансової стабілізації України. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2021. № 2. С. 9–16. URL: <https://doi.org/10.54929/pmt-issue2-2021-2>.
3. Череп А., Курдупа В. Оцінка конкурентоспроможності України. SCIENTIFIC RESEARCH OF THE XXI CENTURY. VOLUME 1. 2021. URL: <https://doi.org/10.51587/9781-7364-13302-2021-001-77-82>.
4. Ясько Ю.І., Тюріна А.О. Роль міжнародних фінансових організацій у стабілізації економіки України. Збірник матеріалів міжнародної наукової конференції «Другі Гальчинські читання» (Київ, 31 жовтня 2024 р.). 2024. URL: <https://doi.org/10.53679/niss-confproceed.2024.54>.

**Д.В. Клиновий, канд. екон. наук, с.н.с., доц.,
провідний науковий співробітник відділу методології сталого розвитку
Інститут демографії та проблем якості життя, м. Київ, Україна
І.О. Петровська, канд. екон. наук, с.н.с., доц., завідувачка кафедри
публічного управління, туризму та готельно-ресторанної справи**

Таврійський національний університет імені В.І.Вернадського, м. Київ, Україна **ЄВРОПЕЙСЬКІ ДЕТЕРМІНАНТИ ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИХ МЕХАНІЗМІВ СТАЛОГО ПРОСТОРОВОГО РОЗВИТКУ**

Анотація. Ідентифіковано стратегічні засади побудови фінансової системи, яка забезпечує сталий просторовий розвиток на основі екологічних, соціальних й управлінських ESG критеріїв та національних «зелених» таксономій сталих видів діяльності. Встановлено, що національна Зелена таксономія має орієнтуватися на чотири базові доміанти формування сучасних фінансово-економічних механізмів сталого просторового розвитку: критерії і рамки сталої фінансової діяльності; фінансові стимули для видів діяльності, визнаних сталими; фінансові обмеження для видів, не визнаних сталими, а також забезпечення відповідальності за сталий розвиток учасників господарського процесу. Рекомендовано для розробки національної Зеленої таксономії використовувати загальний підхід Світового банку, орієнтований на селективне фінансування сталого розвитку.

Ключові слова: просторовий розвиток, стає фінансування, зелена таксономія

Abstract. The strategic principles of building a financial system that ensures sustainable spatial development based on environmental, social and governance ESG criteria and national «green» taxonomies of sustainable activities have been identified. It has been established that the national Green Taxonomy should focus on four basic dominants of the formation of modern financial and economic mechanisms of sustainable spatial development: criteria and frameworks of sustainable financial activities; financial incentives for activities recognized as sustainable; financial restrictions for

activities not recognized as sustainable, as well as ensuring the responsibility of participants in the economic process for sustainable development. It is recommended to use the general approach of the World Bank, focused on selective financing of sustainable development, to develop a national Green Taxonomy of Ukraine.

Keywords: spatial development, sustainable financing, green taxonomy

Вступ. Система сучасних детермінант формування фінансового-економічних відносин для забезпечення просторового розвитку спирається на рішення чергового всесвітнього Саміту «Ріо+20» 2012 року, який тримав у фокусі уваги три генеральні напрями тематики зі сталого розвитку: «зелену» економіку в контексті забезпечення екологічної сталості; подолання бідності, а також інституційні рамки сталого розвитку. При цьому розбудова «зеленої» економіки вимагає застосування відповідних «зелених» економічних та фінансових механізмів відповідної дії, якими забезпечується еколого-орієнтоване природокористування та сталий розвиток територіальних утворень, галузей і сфер економіки. Інституціоналізація природно-господарських відносин у парадигмі сталості, у свою чергу, передбачає створення системи відповідних економіко-правових та організаційно-економічних механізмів, спрямованих на імплементацію принципів сталого розвитку в діяльність економічних агентів і формування відповідних рамок їх діяльності у вигляді відповідних критеріально-рамкових умов, передписуючих і заборонних дій, а також формування відповідальності за дотримання принципів сталого розвитку для виробничих і фінансових компаній, у сфері публічного управління економікою і суспільним розвитком тощо. Для імплементації відповідних фінансово-економічних механізмів в Україні в умовах євроінтеграції, безумовно, необхідно орієнтуватися на відповідний європейський досвід формування сталої фінансової системи, яка здатна забезпечити потреби сталого розвитку.

Мета: окреслити базові європейські детермінанти формування сучасних фінансово-економічних механізмів сталого просторового розвитку та визначити напрями і шляхи запровадження їх в Україні.

Стала господарська діяльність, якою забезпечується просторовий розвиток територіальних утворень, таким чином, передбачає еколого-орієнтовану прив'язку фінансової діяльності до реального сектору економіки в частині того, щоб сформувати стійку й ефективну фінансову систему, не накопичувати у сфері фінансовики не забезпечені реальним капіталом фінансові інструменти, здійснювати фінансову діяльність прозоро і з урахуванням інтересів усіх учасників господарського процесу, переслідуючи, окрім суто фінансових, також й екологічні та соціальні цілі сталого розвитку (ЦСР-2030).

Таким чином, парадигмально передбачається забезпечувати фінансування екологічно привабливих проєктів, які поліпшують якість життя населення і навпаки, створювати обмеження та перепони для реалізації тих господарських ініціатив, які негативно впливають на довкілля і зачіпають інтереси населення, включаючи, зокрема, відмову від фінансування діяльності шкідливих для довкілля виробництв, уникнення спекулятивних операцій тощо.

Відповідно до новітньої фінансової парадигми й зазначених нами детермінант формування фінансово-економічних механізмів просторового розвитку, світовою фінансовою системою напрацьовано ряд практик фінансової політики, які рекомендовані фахівцями для використання у різноманітних сферах фінансової діяльності, з метою забезпечення сталого розвитку територіальних соціально-економічних систем. До них відносяться, зокрема, наступні:

- формування спеціалізованої таксономії сталих видів діяльності, тобто їх класифікації за характером впливу на довкілля для застосування такого інструменту в якості практичної основи для диференційованого підходу до фінансування господарських заходів;
- застосування спеціалізованих фінансових інструментів і механізмів («зелених» цінних паперів, кредитних угод, схем проєктного фінансування тощо) та організація системи сталих фінансових установ, покликаних забезпечити фінансування сталого розвитку;
- запровадження правил прозорої фінансової поведінки та розкриття фінансової інформації для перевірки фінансової діяльності на відповідність критеріям сталості;
- включення принципів сталого розвитку та правил відповідальної фінансової поведінки у кодекси корпоративного управління;
- запровадження, для кожної з галузей і сфер фінансової діяльності, специфічних, адаптованих до їх внутрішньої специфіки, норм і правил відповідної фінансової поведінки;
- урахування думок стейкхолдерів у напрацюванні та прийнятті фінансових рішень шляхом створення інтерактивної платформної структури, покликаної забезпечити участь усіх зацікавлених сторін, включаючи владу, бізнес і споживачів, у формуванні норм і правил сталої фінансової поведінки;
- запровадження механізмів відповідальності за використання фінансових ресурсів, згідно з принципами сталого розвитку та виконання положень міжнародного й національного законодавства в частині сталого фінансування для всіх учасників фінансово-господарської діяльності.
- включення у державну фінансову політику принципів сталого розвитку розробку та запровадження у відповідних регуляторних актах норм і правил сталої фінансової поведінки для фінансових установ й інших учасників фінансового процесу на основі рекомендованих Фінансовою ініціативою Програми ООН з навколишнього середовища т.з. ESG – критеріїв;

У цілому, як видно зі сказаного, стратегічні засади побудови фінансової системи, яка включає в себе відповідні фінансові механізми для стимулювання «зелених» і соціальних змін в економіці та забезпечення фінансовими ресурсами потреб сталого розвитку територій, орієнтуються на спеціально розроблені екологічні,

соціальні та управлінські критерії ESG. Фахівцями ESG-критерії пропонується визначити наступним чином (див. табл. 1). Кожному з критеріїв відповідають й відповідні складові фінансових механізмів сталого розвитку.

Таблиця 1

Формування фінансових механізмів сталого просторового розвитку на базі ESG-критеріїв сталого фінансування

ESG-критерії	Зміст критерію сталого фінансової діяльності	Складові фінансових механізмів сталого розвитку
E Ecological Екологічний	Внесок, який можуть зробити інвестори та інші учасники фінансових відносин у захист довкілля, зважаючи на те, що їхні рішення мають бути розраховані на зменшення викидів вуглекислого газу, підтримку енергоефективності, боротьбу з дефіцитом води, з незаконним вирубуванням лісів, захист біорізноманіття або сприяння циркулярній економіці	<ul style="list-style-type: none"> – Стале інвестування – Сталий банкінг – «Зелені» кредити – «Зелені» облигації – «Зелена» таксономія сталих видів діяльності – «Зелене» (екологічне) бюджетування – Екологічне страхування – «Зелені» фондові індекси та сталі біржі
S Social Соціальний	Ініціативи інвесторів та інших учасників фінансових відносин, які могли б створити соціально-відповідальну економіку з дотриманням захисту прав людини, наприклад, не допускати жодної дитячої праці, жодної примусової, підневільної або обов'язкової праці, шахрайства, жодної торгівлі людьми, також – з орієнтацією на забезпечення високих стандартів якості життя населення тощо	<ul style="list-style-type: none"> – Соціально-відповідальні інвестиції – Соціальний / ісламський банкінг – Корпоративна соціальна відповідальність – Соціальне бюджетування – Соціальне страхування – Сталі пенсії – Громадянські дивіденди – Базовий безумовний дохід
G Governance Управління	Внесок, який можуть зробити учасники фінансових відносин у створення системи справедливого управління державними й приватними установами. Вони можуть допомогти покращити прозорість, забезпечити розкриття інформації та відстеження зв'язків у ланцюжку постачання, сприяти якості управління, підтримувати прозору та справедливу політику тощо відповідно до принципів належного врядування	<ul style="list-style-type: none"> – Принципи корпоративного управління OECD – Система управління ризиками (ESRM) – Корпоративна фінансова звітність зі сталого розвитку (ESRS). – Належне управління (Good Governance) – Платформа сталих фінансів

Джерело: Складено авторами на основі джерел [1]; [2]; [3].

Відповідно, означення сталого фінансування Європейського Союзу включає виміри фінансової діяльності у критеріях ESG: «Стале фінансування стосується процесу урахування екологічних, соціальних та управлінських (ESG) аспектів при ухваленні інвестиційних рішень у фінансовому секторі, що призводить до більш довгострокових інвестицій у сталих економічних заходах та проєктах» [1].

Стратегічні підходи ЄС до формування такої, що відповідає потребам сталого розвитку фінансової системи, базуються на упорядкуванні видів економічної діяльності та фінансових інструментів таким чином, щоб відокремити та визначити пріоритетними для фінансування ті напрями господарської діяльності, які пов'язані зі сталим розвитком, а також ідентифікувати й поширити специфічні, відповідні екологічному та соціальному векторам господарської діяльності фінансові інструменти, покликані забезпечити фінансування таких видів діяльності та приділити їм особливу увагу, з метою організації «зелених» фінансових ринків, а також фінансової діяльності з підтримки соціальних ініціатив, наприклад, соціального банкінгу. Зважаючи на такі цілі, Європейською Комісією було розроблено План дій зі сталого зростання, який передбачає реалізацію відповідних десяти реформ у наступних трьох сферах:

Сфера а) Спрямовані потоки капіталу на стале інвестування, з метою досягнення зеленого (сталого та інклюзивного) зростання:

- створення системи класифікації в ЄС видів сталого діяльності;
- створення стандартів і маркування стійких фінансових продуктів;
- сприяння інвестуванню у сталі проєкти;
- забезпечення сталості при наданні інвестиційних порад;
- розробка критеріїв сталості;

Сфера б) Включення сталості в управління ризиками:

- краще включення сталості в рейтинги та дослідження;
- роз'яснення обов'язків інституційним інвесторам та менеджерам з управління активами;
- включення сталості до пруденційних вимог;

Сфера с) Сприяння прозорості та тривалості фінансової та господарської діяльності:

- посилення розкриття інформації з питань сталості та вироблення правил бухгалтерського обліку;
- сприяння сталому корпоративному управлінню та зменшення обсягу короткострокових інвестицій на ринках капіталу [2, с. 9-10].

Європейська Комісія в травні 2018 року сформулювала інноваційну на той час пропозицію з регулювання сталих інвестицій у частині таксономії, яка має відношення до інструментів та видів діяльності, що стосуються сталих фінансів (EU Taxonomy For Sustainable Activities). 9 березня 2020 року Технічна Експертна Рада (ТЕС), опублікувала фінальний Звіт з Європейської таксономії. Звіт містить рекомендації з архітектури таксономії, а також розширене керівництво з того, як компанії й фінансові інститути можуть розкривати інформацію в рамках пропонованої таксономії. Звіт також містить перелік з 70 видів економічної діяльності, які дозволяють нівелювати кліматичні зміни, а також 60 видів економічної діяльності з адаптації до кліматичних змін.

Отже, розроблена фахівцями та експертами Єврокомісії Зелена Таксономія ЄС є системою класифікації, що встановлює перелік екологічно сталих видів економічної діяльності, які дозволяють масштабувати стале інвестування. Ця Таксономія являє собою класифікаційну систему, яка встановлює переліки екологічно сталих видів економічної діяльності та порогових показників технічних критеріїв скринінгу, за допомогою яких створюється можливість чітко визначити, яка економічна діяльність відповідає сталому розвитку, екологічним та соціальним цілям та принципам сталої економічної діяльності. Така таксономія допомагає переходу до низьковуглецевої, стійкої до ризиків та ресурсоефективної економіки, забезпечує розкриття пов'язаної з екологічними аспектами інформації, систематизує ті види діяльності, які дозволяють нівелювати кліматичні зміни і впроваджувати адаптацію до них. Нормативно-правова база таксономії ЄС набула чинності в липні 2020 року. Регламентом Європейського Союзу 2020/852 закріплено шість системно пов'язаних між собою екологічних цілей та чотири принципи сталої економічної діяльності. Екологічні цілі включають в себе такі напрями діяльності, як-от:

- пом'якшення наслідків зміни клімату;
- адаптація до зміни клімату;
- екологічно раціональне використання й захист водних і морських ресурсів;
- перехід до циркулярної економіки;
- запобігання й контроль забруднення навколишнього середовища;
- захист і відновлення біорозмаїття й екосистем.

Вказані цілі відповідають у цілому висунутим Самітом Ріо-2012 Цілям сталого розвитку ЦСР-2030. Таксономія екологічних цілей була прискорена інтегрована у фінансову діяльність ЄС до кінця 2021 року таким чином, що перші розкриття інформації інвесторами й компаніями, відповідно до європейської «Зеленої» таксономії, здійснювалися вже з початку 2022 року.

Відповідно до зазначених завдань, із стратегічних позицій, у цій таксономії ідентифіковано три групи типів екологічно сталої діяльності, які підпадають під критерії сталого фінансування і мають бути пріоритетними для фінансування, з метою досягнення цілей сталого розвитку: ті, які вносять істотний вклад у захист навколишнього середовища (наприклад, пом'якшення наслідків зміни клімату); ті, які можуть допомогти іншим видам сталої діяльності (допоміжна діяльність); ті, які приносять реальне поліпшення, але самі по собі недостатні для досягнення вуглецевої нейтральності (перехідна діяльність). Усі інші види діяльності, що не пройшли відбір після застосування цих технічних критеріїв, не визнаються такими, що можуть бути об'єктом сталого інвестування, кредитування та страхування і представлені на «зелених» фондових ринках.

Також у вказаній Таксономії ідентифіковано чотири Принципи сталої економічної діяльності. Вони полягають у тому, що сталою може вважатися лише та діяльність, яка відповідає критеріям значного внеску у досягнення екологічних цілей, не заважає їх досягненню, здійснюється з мінімальними соціальними гарантіями та відповідає технологічним критеріям (деталізовано в авторській роботі [3, с. 402]). У країнах ЄС Таксономія ЄС [4] діє з 2022 року і зобов'язує великі біржові компанії з понад 500 співробітниками розкривати, наскільки їхня діяльність відповідає критеріям стійкості таксономії. Структура поступово розширюється і, як очікується, стане обов'язковою для великих компаній, які підпадуть під дію нової Директиви щодо звітності щодо корпоративної сталості (CSRD) в майбутньому. Таксономія була запроваджена для створення стійкої економіки та досягнення цілей Комісії ЄС для того, щоб зробити Європу першим кліматично нейтральним континентом до 2050 року. Завдяки «зеленій» таксономії Комісія ЄС створила базу для оцінки, яка дозволить прозорі рішення щодо сталості. Таксономія ЄС (EU) 2020/852 оцінює стійкість економічної діяльності на основі об'єктивних критеріїв. Ці критерії були визначені в процесі консультацій технічними експертами, якими було узгоджено зазначені нами вище шість екологічних цілей, окреслених регламентом Європейського Союзу 2020/852 [4]. Більш конкретні критерії були викладені в так званих актах, делегованих до таксономії ЄС. Такий підхід перетворює таксономію на гнучкий законодавчий акт, який може змінюватися та постійно ставати все більш обмежувачим на основі об'єктивних критеріїв, визначених у спеціальних документах, які отримали офіційну назву «Делеговані акти». Перший Делегований акт, запроваджений 2022 р. зосереджується на кліматичних цілях (адаптація до зміни

клімату та пом'якшення його наслідків) й, отже, фокусується на діяльності зі для скорочення викидів та підвищення кліматичної стійкості.

Таксономія ЄС працює таким чином, що великі біржові компанії з понад 500 співробітниками повинні звітувати про те, в якій мірі їхня економічна діяльність охоплена таксономією ЄС і чи відповідають вони критеріям стійкості. Так звана Директива про нефінансову звітність (Директива 2013/43/ЄС) визначала, які саме компанії підпадають під зобов'язання щодо звітності. Після перегляду вона стала Директивою щодо звітності з корпоративної сталості (CSRD) [6], відповідно до якої зобов'язання щодо звітності щодо сталого розвитку поступово поширюватимуться на всі великі компанії (перераховані та незареєстровані), а згодом – на всі компанії, які перебувають на біржі, незалежно від їх розміру, включаючи малі й середні підприємства. Ця Директива ЄС була опублікована у грудні 2022 року і для певних компаній почала застосовуватися у 2024 фінансовому році. На банки першими поширювалися зобов'язання щодо звітності вже з 2022 року. Директива ЄС про корпоративну звітність зі сталого розвитку [6] є новим нормативно-правовим актом, який вимагає від компаній розкривати великий обсяг детальної інформації про результати діяльності у сфері сталого розвитку і відповідні стратегічні наслідки. Вимоги щодо розкриття інформації встановлено Європейськими стандартами звітності про сталий розвиток (ESRS). Ці стандарти охоплюють цілу низку напрямків, пов'язаних з довкіллям, соціальною сферою та корпоративним управлінням (ESG), включно з кліматичними змінами, біорізноманіттям, правами людини тощо. Основним призначенням стандартів ESRS є надання стейкхолдерам простої та логічно зрозумілої інформації про сталий розвиток. Стандарти є невід'ємним елементом директиви CSRD. Наразі чинним є пакет з 12 стандартів ESRS, і на 2025 рік очікується прийняття ще кількох додаткових стандартів, які наразі перебувають на етапі розробки. Директива вимагає від компаній розкривати у звітності те, як компанія буде створювати цінність у світі, основним пріоритетом якого є сталий розвиток, такі корисні ефекти, як досягнення цілей Net-Zero (нульових викидів парникових газів), декарбонізацію бізнесу, розробку екологічних продуктів та послуг, розвиток проєктів у сфері циркулярної економіки та інші аспекти сталого розвитку.

В країнах ЄС, розвинутих й таких, що розвиваються, країнах світу (включаючи Канаду, Мексику, Китай, Сінгапур, Колумбію, Чилі, Південно-Африканську Республіку тощо) розроблено власні «зелені» таксономії, а центральні банки цих країн використовують їх рекомендації для цільової підтримки компаній та фінансових інструментів, які відповідають ESG-критеріям й, відповідно, проведення певною мірою репресивної фінансової політики стосовно традиційної «коричневої» індустрії через обмеження купівлі активів, що визнаються «неекологічними» чи за іншими критеріями (соціальними, належного управління) не можуть бути визнаними такими, що сприяють сталому розвитку. Відповідно, центральні банки країн ЄС, а також інших країн, що запровадили селективне фінансування сталого розвитку, у своїй політиці орієнтуються на національні «зелені» таксономії, які надають рекомендації з видів діяльності, які підпадають під пріоритетне фінансування або ж фінансову підтримку за рахунок коштів публічного сектору, міжнародних партнерів, фондів колективних інвестицій і приватних інвесторів.

У цілому, «зелені» таксономії ЄС та інших країн світу мають стратегічне значення щодо впливу на економічних агентів у частині формування організаційної основи для надання «зелених» кредитів, випуску «зелених» облігацій, а також інших «зелених» фінансових інструментів, впровадження схем субсидювання або підтримки визначеного проєкту чи сектору, чи навпаки – накладання обмежень на фінансування певних виробництв, проєктів чи сфер господарства, відповідно до критеріїв вказаних таксономій. Також дуже важливою є роль «зелених» таксономій у формуванні системи відповідальності економічних агентів за сталу фінансову діяльність та формування відповідної звітності, яка таку відповідальність відобразатиме. Наприклад, після прийняття «зеленої» таксономії та імплементації її положень у законодавство та інші регуляторні акти щодо фінансової діяльності банки, кредитні спілки й інші фінансові установи звітуватимуть про свою діяльність і корегувати кредитну, емісійну та інші складові фінансової політики на основі критеріїв таксономії. Це дасть змогу мінімізувати вплив «зеленого» піару (greenwashing) для залучення інвестицій у проєкти просторового розвитку через поширення нефінансової звітності про екологічну стабільність діяльності суб'єктів господарювання на основі таксономії та, відповідно, підвищити ефективність інвестування у досягнення цілей сталого розвитку ЦСР-2030. Подібний стратегічний підхід до організації фінансової системи, згідно з яким формуються переліки актуальних для сталого розвитку видів діяльності для їх пріоритетного фінансування, може бути запровадженом і в Україні. Відповідно, система детермінант формування фінансових механізмів сталого просторового розвитку включатиме в себе критерії фінансової сталості, фінансові стимули та обмеження, а також питання відповідальності (рис. 1).

Перша детермінанта включає в себе формування системи спеціальних критеріїв, спрямованих на ідентифікацію еколого-орієнтованих та соціально бажаних видів діяльності, з огляду на їх вплив на компоненти природно-ресурсної системи, довкілля у цілому, логістичні ланцюги господарської взаємодії, інші системно-пов'язані галузі господарства, соціальну сферу, якість життя населення тощо. Така система критеріїв передбачає формування відповідного законодавчого поля й офіційно затвердженого та такого, що періодично переглядається, переліку видів економічної діяльності, який носить загальний характер таксономії, тобто систематизованого переліку тих видів діяльності, які визнані сталими («зеленими»).

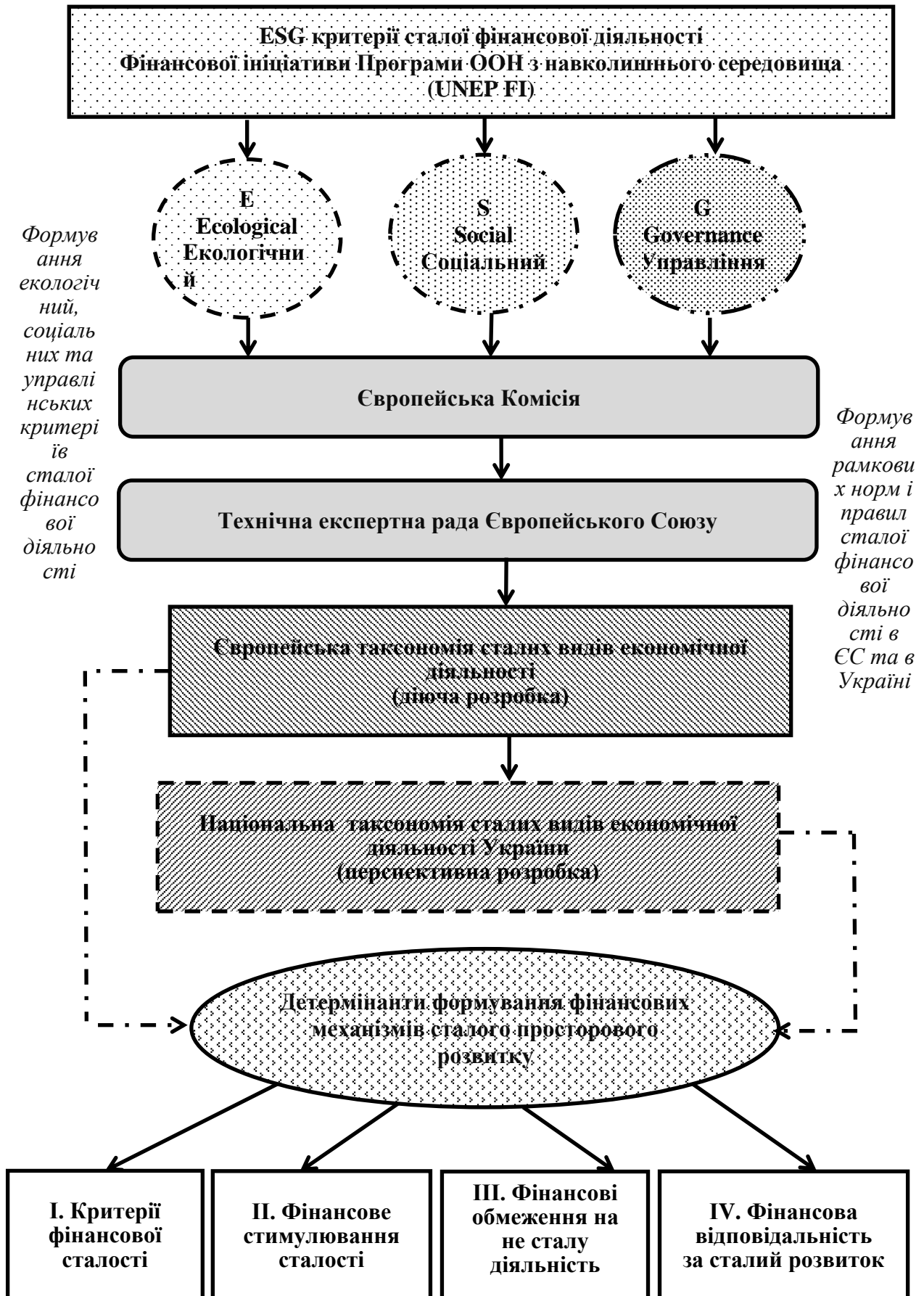


Рис. 1. Формування системи детермінант формування фінансових механізмів сталого просторового розвитку

Джерело: авторська розробка

Друга детермінанта передбачає фінансове стимулювання бажаних змін у досягненні цілей сталого розвитку. Подібні стимули можуть включати в себе відповідні фінансово-економічні механізми: екологічне бюджетування, податкові, кредитні чи інші пільги для розвитку визначених відповідною таксономією сталих видів діяльності, еколого-орієнтованих виробництв та інфраструктури, комерційних і соціальних проектів тощо, спеціальне гарантоване фінансування зацікавленими сторонами (державою, міжнародними організаціями, іноземним коштом, приватними інвесторами), пріоритетне фінансування проектів розвитку «зеленої» економіки при їх ранжуванні для забезпечення фінансовими ресурсами. Також цей напрям передбачає створення відповідних фінансових інструментів і механізмів, спрямованих на сталий розвиток – емісію «зелених» цінних паперів (облігацій), запровадження «зеленого» кредитування тощо.

Третя детермінанта включає в себе фінансові обмеження для діяльності, яка екстенсивно використовує природні ресурси, викликає небажані зміни у довкіллі, не сприяє сталості, генерує недостатні корисні ефекти, негативно впливає на клімат, не орієнтується на технічний прогрес, погіршує якість життя населення тощо. Очевидно, що оскільки будь-яка діяльність наносить певною мірою негативний вплив на довкілля, у якості критеріїв визнання видів економічної діяльності, що не відповідають вимогам до сталого розвитку беруться співвідношення між корисними і негативними ефектами. У якості таких видів діяльності, фінансування яких може бути визнаним недоцільним, розглядаються ті, які, у свою чергу, не віднесено у вказаній таксономії до сталих. Відповідно, не можуть бути визнані сталими й ті фінансові продукти (цінні папери, види фінансових інструментів та послуг), які не відповідають вимогам сталості, зокрема – фінансові запозичення або інструменти пайового капіталу, які спрямовуються на забезпечення фінансування небезпечних для довкілля виробництв і проектів інфраструктури.

Четверта детермінанта передбачає визнання на рівні країни національних цілей сталого розвитку ЦСР-2030 й наскрізну колективну фінансову відповідальність усіх учасників господарського процесу за досягнення цілей сталого розвитку й урахування цих цілей у своїй діяльності та, відповідно, відображення цього у господарській звітності, включаючи як надавачів, так і споживачів фінансових послуг. Тобто, в останньому випадку має бути створено таке нормативне поле, за якого будь-який учасник фінансової діяльності стає відповідальним за виконання правил сталої фінансової поведінки через створені і спеціально запроваджені з цією метою правила фінансової діяльності, відповідно до яких фактично стають неможливими ухилення від виконання передписуючих та заборонних дій, які стосуються сталого розвитку, а діяльність економічних агентів зі сталого розвитку повинна бути відображена у спеціально запровадженій звітності. У свою чергу, передписуючі дії передбачають цільове, диференційоване, за видами господарської діяльності, використання фінансових ресурсів, з метою мінімізації шкідливого впливу на довкілля. Заборонні ж дії передбачають виключення з пріоритетів фінансової діяльності й обмежене, або, в окремих випадках – повністю виключене фінансування розвитку екологічно шкідливих та не бажаних, з соціальних позицій, видів діяльності.

Для розробки і запровадження національної «зеленої» таксономії в Україні доцільно застосовувати запропонований у настановах Світового банку формалізований у вигляді алгоритму підхід до розробки національної «зеленої» таксономії. Ці настанови Світового банку встановлюють загальний підхід до розробки національної «зеленої» таксономії, який описує основні концепції щодо стратегічного розвитку та технічного планування процесу формування національної «зеленої» таксономії. При цьому визначення ключових секторів вимагатиме технічної експертизи й відповідного залучення галузевих фахівців у таких спеціалізованих сферах, як клімат, довкілля, енергетика, лісове господарство, біорізноманіття та багатьох інших.

Щоб визначити зміст і обсяг майбутньої національної «зеленої» таксономії, фахівці Світового банку пропонують країні пройти через шість основних кроків, а саме:

1. Визначення екологічної стратегічної мети.
2. Вибір екологічних цілей, які відповідають стратегічній екологічній політиці та довгостроковому економічному та екологічному розвитку країни.
3. Визначення всіх секторів, які, як очікується, досягнуть цих екологічних цілей.
4. Оцінювання та відбір конкретних інвестицій у ці сектори, які підтримують досягнення визначених екологічних цілей: важливим показником у процесі відбору має бути оцінена ефективність цих інвестицій стосовно екологічних цілей, встановлених країною.
5. Визначення потенційних користувачів та бенефіціарів «зеленої» таксономії, їхніх ролей та відповідної відповідальності за впровадження такої зеленої таксономії.
6. Визначення та чіткий опис показників звітності, яку мають надавати учасники ринку, що використовують параметри «зеленої» таксономії.

Фахівцями Світового Банку наголошується, що успішне впровадження сталої фінансової системи неможливе без удосконалення фінансових інститутів і ринків або без розробки нових фінансових інструментів. Щоб визначити, яка діяльність може сприяти «зеленій» економіці та зробити фінансування більш сталим, український уряд і державні регуляторні органи мають створити узгоджену систему «зеленої» таксономії.

Також, стандартизована дорожня карта щодо сталого фінансування, розроблена 2021 року Національним Банком України, спростить поширення інформації серед інвесторів, забезпечуючи таким чином кращу прозорість, а також більшу безпеку та визначеність під час інвестування у «зелені» фінансові інструменти та продукти. Таким чином, майбутня українська «зелена» таксономія має стати суттєвим кроком уперед у спрямуванні фінансових потоків в екологічний сектор. Для її розробки необхідно створити компетентну законодавчу групу, яка займатиметься розробкою системи зеленої класифікації, а також технічну групу для її

адаптації. Щоб зменшити ризики «грінвошингу», такий тип регуляторної ініціативи повинен супроводжуватися запровадженням вимог з розкриття інформації та стандартів звітності [2, с. 100-101].

У цілому, національна «зелена» таксономія України має бути адаптованою до потреб євроінтеграційних процесів та повинна бути визнана на державному рівні, як офіційна класифікація для організації сталої фінансової діяльності, як у публічному, так й в приватному секторах. Ефективна національна «зелена» таксономія повинна забезпечувати функціонування ряду інноваційних фінансових важелів, інструментів та механізмів.

По-перше: це чітко виписані критерії і рамки сталої фінансової діяльності.

По-друге: спеціальні стимули (такі як фіскальні стимули, пільгове кредитування, гарантії тощо), які підтримують екологічно чисту діяльність, у тому числі – низьковуглецевий і стійкий, до змін клімату, розвиток і сприяють їм. При цьому подібні ініціативи можуть включати знижені вимоги до капітальних інвестицій або вимоги до співвідношення ризику і доходу інвестицій для сталих фінансових продуктів, встановлення регуляторних критеріїв і нижчі ставки рефінансування, на основі ретельного дослідження ринку тощо.

По-третє: це напрацювання національної практики застосування фінансових обмежень для таких, що не визнано сталими, видів економічної діяльності.

По-четверте: це механізми забезпечення відповідальності за сталу фінансову діяльність, включаючи запровадження відповідної звітності для фінансових установ та їх клієнтів. Таким чином, імплементація національної «зеленої» таксономії в Україні закладе основи для формування фінансових механізмів для підтримки сталого просторового розвитку.

Висновки

Стратегічні засади побудови фінансової системи, яка забезпечуватиме фінансовими ресурсами сталий просторовий розвиток, орієнтуються на систему рекомендованих ФІ ЮНЕП ООН екологічних, соціальних та управлінських критеріїв ESG, які використовує «зелена» таксономія, як система класифікації, що встановлює перелік екологічно сталих видів економічної діяльності та порогових показників технічних критеріїв скринінгу, за допомогою яких визначається, яка саме діяльність відповідає сталому розвитку.

В країнах ЄС та розвинутих і таких, що розвиваються країнах світу, включаючи Канаду, Мексику, Китай, Сінгапур тощо, розроблено власні «зелені» таксономії, які центральні банки використовують для оцінювання компаній та фінансових інструментів на відповідність ESG-критеріям. Зелена таксономія ЄС як регламент (EU) 2020/852 діє з 2022 року, і оцінює стійкість на основі викладених у її Делегованих актах об'єктивних критеріїв.

Для розробки і запровадження національної «зеленої» таксономії в Україні доцільно застосовувати загальний підхід Світового банку, який включає: визначення екологічної стратегічної мети; вибір екологічних цілей; визначення секторів, які досягнуть цих екологічних цілей; оцінювання та відбір конкретних інвестицій у ці сектори; визначення потенційних користувачів та бенефіціарів «зеленої» таксономії, їхніх ролей та відповідальності; визначення та опис показників звітності суб'єктів господарювання на основі «зеленої» таксономії.

Національна «зелена» таксономія має орієнтуватися на чотири базові доміанти формування сучасних фінансово-економічних механізмів сталого просторового розвитку:

- по-перше: на чітко виписані критерії і рамки сталої фінансової діяльності;
- по-друге: на спеціальні стимули, які підтримують екологічно чисту діяльність;
- по-третє: напрацювання практики застосування фінансових обмежень для не визнаних сталими видів діяльності;
- по-четверте: розробку механізмів забезпечення відповідальності за сталу фінансову діяльність, включаючи запровадження відповідної звітності що, у свою чергу, закладе основи для формування в Україні системи сучасних фінансових механізмів сталого фінансування.

Список використаних джерел

1. Overview of sustainable finance/ European Commission. An official website of the European Union. URL: https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/banking-and-finance/sustainable-finance/overview-sustainable-finance_en (дата звернення: 28.02.2025).
2. *Звіт Зелена таксономія в Україні 2022*. Підготовлено Ел на Тосва. Київ: ПРООН, 2022. 114 с.
3. Клиновий Д.В. *Сталі фінанси: теорія, методологія, практика*/ за ред. д.е.н., проф. І.К. Бистрякова. Київ: Державна установа «Інститут економіки природокористування та сталого розвитку Національної академії наук України», 2022. 440 с.
4. Regulation (EU) 2020/852 of 18 June 2020 on the establishment of a framework to facilitate sustainable investment, and amending Regulation (EU) 2019/2088. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2020/852/oj/eng> (дата звернення: 28.02.2025).
5. Regulation (EU) 2019/2088 of the European Parliament and of the Council of 27 November 2019 on sustainability-related disclosures in the financial services sector. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/en/ALL/?uri=CELEX:32019R2088&qid=1687697651192> (дата звернення: 28.02.2025).
6. Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 amending Regulation (EU) No 537/2014, Directive 2004/109/EC, Directive 2006/43/EC and Directive 2013/34/EU, as regards corporate sustainability reporting. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32022L2464> (дата звернення: 28.02.2025).

Y. Kudria, PhD (Econ.), senior researcher

Dolishniy Institute of Regional Research of NAS of Ukraine, Lviv, Ukraine

THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF REGIONAL INDUSTRY: FROM IMPERATIVES AND MECHANISM TO METHODS

The report presents the results of an up-to-date, thorough and detailed the scientific study of the problem of ensuring sustainable development of the country's regional economy on the example of industry of the country's regions as a set of production enterprises at the meso-level. The article presents the main imperatives of organizing sustainable development of the regional industry, one of the possible examples of a relevant and the modern organizational and economic mechanism for its provision in the future, as well as methods that allow taking these postulates into the account in practice.

Key words: imperative, industry, industrial enterprise, mechanism, method, industrial region, sustainable development.

У доповіді представлено результати актуального, ґрунтового і детального наукового дослідження проблематики забезпечення сталого розвитку регіональної економіки країни на прикладі промисловості регіонів країни як сукупності виробничих підприємств на мезорівні. Наведено імперативи організації сталого розвитку промисловості регіонів, один з можливих прикладів актуального і сучасного організаційно-економічного механізму його забезпечення у перспективі, а також методи, що дозволяють врахування цих постулатів на практиці.

Ключові слова: імператив, метод, механізм, промислове підприємство, промисловість, регіон, сталий розвиток.

In the modern conditions of economic development, more attention is paid to the study of the problems of industry, as one of the main ones in the economy of countries, and therefore very acute questions arise regarding its exit from the crisis. The current state and ways of the development of the industry of Ukraine still continue to concern representatives of the state authorities, heads of business entities. This is explained by the fact that the problem of preserving and strengthening the industry directly affects the national economy, foreign policy, social stability and pace of scientific and technological progress. It is also allows us to take into account the national interests [1, p. 3; 2, p. 65; 3, p. 127 – 128]. More over, among the most important tasks that require urgent action, we can especially highlight creation of the effective management mechanisms, internal consolidation of industry at all levels of economy, its liberation from structural redundancy, etc. For the successful implementation of these and the other tasks, a well-founded program of integration of the industry into the market infrastructure, increasing it's the economic attractiveness is necessary. A sustainable development of industry of the regions, a qualitative increase in its efficiency and competitiveness is possible only on the basis of the introduction of modern market tools [2, p. 95; 3, p. 212]. So, in this light, it is extremely important to identify the relevant and to use modern methodological and methodical approaches to the strategic planning of the sustainable development of regional industry, because the development is the result of management.

The process of sustainable development of regional industry as the development of a set of the regional industrial enterprises is characterized by the existence of a close relationship between the phenomena of stability and uncertainty, any economic system is only partially dynamically stable. Although the development process is the continuous, it contains the possibility of crisis situations, which causes a state of instability. The violation of the relative stability occurs not only due to the accumulation of quantitative and qualitative changes in the elements of system, but also in the interrelationships between them. Taking into account the combined impact of these factors makes it possible to formulate optimal strategy for the development of the economic system. The qualitative mathematical models aim to describe the fundamental, qualitative properties of the processes under study, rather than their detailed characteristics. And the parameters arising from the study of such models should be of a qualitative nature.

The qualitative parameters can naturally be divided into two categories:

first type of parameters relates to the behavior of the system at fixed parameter values. The most important thing in this case is a qualitative understanding of the nature of the regimes established in the system. The answers to such questions can be obtained from the portrait of the system, i.e., the set of all its behavioral trajectories. Among these trajectories, there are a number of basic ones that determine the qualitative properties of the system. The parameters of the first type mostly characterize the activity of the economic system in a state of equilibrium;

second type of parameters relates to the relate to events that occur in system when parameter values change. A gradual change in a parameter can lead to a qualitative change in the steady state of the system when it crosses a certain critical value. Such changes change the portrait of the system under study.

The parameters of the second type involve determining the critical values of its and describing phenomena that occur during transition through critical values. The task arises dividing the space of system parameters into regions with qualitatively different types of dynamic behavior – the building a parametric portrait of system. The constructed the parametric portrait contains information about the dynamic the modes possible in system, their qualitative restructuring.

Thus, all this allows us to mathematically describe the model of qualitative development of an industrial enterprise as an economic system. Let us clarify the concept of the task of development of an enterprise as an economic system, which is taken into account.

An enterprise is a complex system designed to solve a set of socio-economic problems. This set can be expanded, but we assume that all possible tasks have been listed in advance. At the same time, each task includes a goal, which is formulated as the desire to maximize a certain functional is the efficiency criterion to reach its certain threshold level.

So, a complex system can always be represented as the multi-objective system. Each task is strictly formalized, the concept of optimal solution has been clearly defined for it. In this case, a vector optimum should be defined for internal development criteria, and a system of uncontrollable factors should be defined for the external environment.

A formalized description of the task of the economic system development can be presented as follows: as a set of tasks that are adequate to the strategic goals and ensure the strategic efficiency of the enterprise in a changing competitive environment; a new image of the business structure is formulated and implemented in daily practice both among its employees, in external environment.

Given that strategic management is usually limited mainly to qualitative characteristics, it is advisable to move from developing and implementing measures to support the enterprise's potential to developing and implementing measures for its development.

The development and the implementation of an enterprise's economic development strategy allows focusing on key factors and intensifying their action, serves as basis for effective functioning in the long run and allows solving both economic and social tasks.

Having analyzed the theoretical developments of foreign and domestic economists and having studied the practical experience of strategic management of an enterprise, it is advisable to present the stages of formation of an enterprise development strategy in the form of a logical flowchart.

The implementation of enterprise development strategy requires development of appropriate theoretical basis and practical tools for diagnostics of enterprise's status, assessment of the existing development potential, preparation and economic evaluation of individual measures, assessment of their consequences, formation of enterprise development program and organization of control over its implementation.

So, proposed mechanism for forming enterprise development strategy of the regional industry should help analyze situations, determine consequences and find mechanisms for concentrating the necessary solutions in critical areas, attract all available resources and ensure their effective use. At the same time, it is important not only to develop optimal solutions to current issues, but also create a basis for forecasting the most appropriate legislative provisions and establishing feedback, which is the basis for the reliable functioning of individual enterprises and the economy as a whole.

The use of development strategy allows enterprises to continue to develop within the existing market at a new qualitative level without using unrelated diversification. And thus, achieve more stable efficiency and reduce the risk of economic activity. When formulating the development strategy of an enterprise, it is necessary to take into account: types of reactions to changes in the external environment (in the demand, level of competition, legislation, etc.) – the both threatening and favorable:

- the protection against negative developments and promotion of positive trends;
- the options for allocating resources between divisions, departments and areas of activity in order to use them the most effectively in order to achieve strategic goals;
- the methods of competition in the each of the areas of activity of the enterprise to ensure competitiveness.

In order to avoid serious mistakes when formulating a development strategy, it is necessary to take into account the key development resources, the accumulation of which contributes to the competitiveness of the enterprise:

- the availability of advanced technology;
- the development of own R&D;
- the quality of technical service;
- the ability to maneuver prices and product range;
- the financial position of the enterprise and the level of financial risk management;
- the availability of a sales network, experienced personnel to promote goods on the markets.

When developing a company's development strategy, the focus should be on matching potential opportunities with the planned volume of production and sales. And when the developing a company's development strategy, the main focus should be on the correspondence of potential opportunities to the planned volume of production and the sales. The company's action program is calculated on the basis of its existing production capacities, taking into account the range of the products. The program is then compared with the volume of market demand for the respective type of product and the necessary and sufficient increase in the volume of products is determined, which, together with the quantity produced, is ensured by solvent demand.

Sustainable development of industrial enterprise should be understood as structural changes in production, financing, marketing, management and the other elements of the enterprise's potential aimed at increasing its value. In the process of restructuring, the following tasks are solved:

- the improvement of production activities and the structure of the business entity's divisions that carry out these activities;
- the increase in the efficiency of the use of all types of resources – financial, human, material;
- the creation of organizational structures and management ideology that are adequate to the strategic goals of the business entity and the ensure strategic business efficiency in a changing competitive environment;
- the formulation and implementation of a new image of the business entity in daily practice both among its employees and the public.

The continuous changes in the external and internal environment of an enterprise require the use of scenario-based approaches in strategic planning that address all aspects of the enterprise's activities reflected in its mission. The main (basis) approaches to the enterprise restructuring are developmental restructuring and reengineering, which differ in depth

of structural changes. Thus, the process of implementing a cumulative strategy for sustainable development of an industrial enterprise consists of the following stages.

Awareness of the need to move to a qualitatively new level of enterprise functioning. Through continuous monitoring of changes in the external and internal environment of the enterprise and analysis of incoming information, the causes and factors that can cause both negative and positive changes in the financial and competitive position of the enterprise are identified in a timely manner.

The new strategic goals are formulated. In accordance with the new goals, the organizational, the production and marketing potential of the enterprise, the necessary technological changes in production and the products themselves are theoretically studied, and the planned structural changes are linked to the necessary resources.

With the same degree of completeness as for the strategic potential, a model of the existing potential of the enterprise is created. The system of marketing, production, supply, finance and management of the enterprise structure is described, and its effectiveness is assessed in order to identify problem areas. The current market assessment of the enterprise's potential is built, and the main factors affecting the efficiency of the enterprise and its market value are identified.

By comparing the initial position of the company and its ultimate goals, the type of strategic changes, – sustainable development, – is determined. At this stage, specific strategies for enterprise development are considered, which can be divided into external and internal.

Transition to a new business model is a consistent implementation of the company's strategy. In this case, the entire transition period is divided into several tactical intervals with control points, where the actual implementation of the business plans is recorded and the results achieved are compared with the planned tasks. If the actual results coincide with the planned targets (within the specified tolerances), the sustainable development strategy and its implementation are recognized as satisfactory and its implementation continues in the next tactical interval. If the deviation of actual results from planned results exceeds the range of the permissible deviations, the reasons for such deviation are carefully analyzed.

The application of such a scheme requires a systematic study of the interaction of the managed object with the external environment, scientific forecasting and analysis of cause and effect relationships.

An industry enterprise can function not only by reducing undesirable disturbances, but also by increasing the desired ones through positive feedback. The processes in which the interaction of subsystems triggers positive feedback rapidly move the enterprise to a new state, not always the favorable, but necessary for system. The stability of system lasts until new negative relationships arise that destabilize the enterprise but lead to a new stage of development. It has been observed that systems left to themselves reduce entropy and create order out of chaos. This is the life cycle, which is based on the principle of disorganization based on new information and knowledge.

Let us consider the general patterns of behavior of the economic systems at bifurcation points. The bifurcation points are often triggered by a change in a control parameter or a control subsystem, which pushes the system to update.

There are many potential trajectories of system development, and it is impossible to predict exactly what state the system will enter after passing the bifurcation point, because the influence of the external environment is often random. But this explanation can hardly be considered sufficient: although randomness affects the behavior of the system at the bifurcation point, there are the other factors and effects that are recognized by general synergetics and system studies. We are talking, first of all, about resonant excitation, feedback and cumulative effect. According to the first one, a system pushed by external and internal disturbances must choose a development trajectory that is consistent with its internal properties and past (development concepts often underestimate resonant excitation as a development factor). The positive feedback loop is due to the presence of "catalysts" in the system, i.e. components whose very presence stimulates certain processes in the system, links the choice of a path to the previous state. The catalysts and previous states of the system also attract it to a certain trajectory of the development companies. A negative feedback, on the contrary, repels the corresponding trajectories. The cumulative effect contributes to the accumulation of certain properties of the system and, under the influence of external actions, stimulates the process, which intensifies. All this makes it possible to predict the probability of the system's choice of a particular development trajectory, since even random actions are subject to these effects.

An increase in the dimensionality and complexity of the system causes an increase in the number of states in which a jump can occur and the number of possible paths of development, i.e., the more heterogeneous the elements of the economic system and its complex connections, the more unstable it is, as noted in [1, p. 111; 4, p. 247; 5, p. 315]. Over time, this pattern turned into a law: higher level of development of the economic system, the more unstable it is, costs are required to maintain it. The more non-equilibrium the system is greater the number of possible development trajectories it can choose at the bifurcation point.

Two similar states can give rise to completely different developmental trajectories. The same trajectories can be realized repeatedly. For example, Ukraine's machine building has repeatedly chosen the energy- and resource-intensive development paths over the past decade, ignoring more efficient ones. The time limit of a catastrophe is determined by the "principle of maximum delay": the system makes a "leap" only when it has no choice. As a result of the bifurcation, the limit cycles arise – these are periodic trajectories in the phase space, the number of which is greater the more structurally unstable the system is. The jump changes the organization of system, and not always in an upward the direction. The need to manage the accumulated potential of the system and to make a targeted impulse at the moment of the bifurcation has necessitated the formation of a strategy for sustainable development of an industrial enterprise.

Based on the above, the development strategy of an industrial enterprise should include the following main stages. Assessment of the enterprise's strategic potential as a result of the cumulative accumulation of sustainable development factors and the basis for further development.

In the author's opinion, the strategic potential of enterprise can be interpreted as a geometric figure that serves as a quantitative measure of the development of the enterprise's potential. The potential polygon can serve as a basis for building a simulation model of enterprise development in the context of a competitive rivalry. The basis of the polygon, consisting of axis vectors, determines the degree of potential internal accumulated capabilities of the enterprise (condition and use of the enterprise's technical and the technological park, financial condition of the enterprise, efficiency of sales activities, the efficiency of enterprise management).

The external manifestation of the use of the enterprise's potential should be characterized by the market share indicator, as the ratio of the volume of sales of a particular enterprise's products to the total volume of sales of this product made by entities operating in this market. This indicator is key in assessing the level of actual utilization of the company's potential. The calculation of the volume of the pyramid built on the basis of the analysis results will determine the final assessment of the strategic potential of the enterprise.

The diagnosing the bifurcation point and the processes that precede it in order to make timely management decisions to ensure the bifurcation point and enter a new, more favorable trajectory of the sustainable development. The task of studying bifurcation points as an economic problem is to identify them and analyze the behavior of economic activity indicators near structurally unstable critical points. Near the bifurcation point, the stability of system decreases, resulting in increased fluctuations. The bifurcation point in the case of a soft supercritical bifurcation can be determined by finding the density function of the time series distribution of resulting indicators of the economic activity of the enterprise under study.

The choosing a trajectory for the development of the enterprise, which will allow it to move to a new, qualitatively higher level of the system development. In this regard, there is a need to build a methodological framework for a formalized comparison of possible the enterprise development strategies, which would allow determining their advantages and disadvantages on a single scale and provide an opportunity for a criterion-based choice. At the same time, it is important to have a relative comparison of macro-parameters of the alternative options, comparing them not by their expected absolute values, but by the degree of advantage of each the parameter. This circumstance makes it possible to apply the formalized apparatus of the hierarchy analysis method to solve this problem.

Based on the analysis of the theoretical, methodological and methodical approaches to solving the problems of managing the development of enterprise, it is possible to formulate the conceptual provisions of managing the development industrial enterprise. The applied level of implementation of the concept of management of industrial enterprise development is determined by formalizing its basic methodological, model constructions to the level of specific technologies of the development center, the introduction of which into the practice of managing industrial enterprises will increase the validity of the formation and implementation of the enterprise development strategy.

Thus, the practical implementation of the concept of the strategy for sustainable development of industrial enterprises in the regions is aimed at ensuring that the strategic potential of enterprise is in line with the established priorities and development opportunities provided by the external economic environment. However, one of the main problems of many theoretical approaches is that they imply restructuring the organizational structure of the enterprise to implement the proposed theoretical developments.

This often hinders the introduction of a new theoretical approaches, as enterprises are not ready to change the organizational structure of the enterprise in pursuit of the promised benefits. This will avoid the need to make large-scale changes to organizational structure of the enterprise, as well as reduce the time and financial costs associated with the implementation of the proposed provisions. The solution of these problems will allow to form organizational basis for the practical implementation of the concept of enterprise development management.

References

1. Моделивання системи розвитку машинобудівного підприємства [Текст] : [монографія] / Н. Касьянова, Н. Вещпура, Д. Солоха. Донецьк : ДонУЕП, 2010. 260 с.
2. Процессное управление машиностроительным предприятием: методологические положения и практика [Текст] : [монография] / В. Денисов, О. Грищенко. Донецк : НАН Украины ; Ин-т экономики пром-сти, 2005. 188 с.
3. O'Connell D. The sustainable development of industrial corporations: theory, methodology and practice [Text] : [monograph]. UK : The Sun, 2023. 325 p.
4. Colton J. The building and implementing management systems of sustainable development of industry [Text] : [monograph] / J. Colton. New York : Temple Publishing House, 2024. 415 p.
5. O'Connell D. The problems and methods of modeling the process of sustainable development of enterprises [Text] : [monograph]. UK : The Sun, 2024. 512 p.

Y. Kudria, PhD (Econ.), senior researcher

Dolishniy Institute of Regional Research of NAS of Ukraine, Ukraine

INCREASING THE COMPETITIVENESS OF REGIONAL INDUSTRY ON THE BASIS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT: FROM IMPERATIVES AND MECHANISM TO METHODS

The report presents the results of an up-to-date, thorough and detailed the scientific study of the problem of ensuring sustainable development of the country's regional economy on the example of industry of the country's regions

as a set of production enterprises at the meso-level. The article presents the main imperatives of organizing sustainable development of the regional industry, one of the possible examples of a relevant and the modern organizational and economic mechanism for its provision in the future, as well as methods that allow taking these postulates into the account in practice.

Key words: imperative, industry, industrial enterprise, mechanism, method, industrial region, sustainable development.

У доповіді представлено результати актуального, ґрунтовного і детального наукового дослідження проблематики забезпечення сталого розвитку регіональної економіки країни на прикладі промисловості регіонів країни як сукупності виробничих підприємств на мезорівні. Наведено імперативи організації сталого розвитку промисловості регіонів, один з можливих прикладів актуального і сучасного організаційно-економічного механізму його забезпечення у перспективі, а також методи, що дозволяють врахування цих постулатів на практиці.

Ключові слова: імператив, метод, механізм, промислове підприємство, промисловість, регіон, сталий розвиток.

In the modern conditions of economic development, more attention is paid to the study of the problems of industry, as one of the main ones in the economy of countries, and therefore very acute questions arise regarding its exit from the crisis. The current state and ways of the development of the industry of Ukraine still continue to concern representatives of the state authorities, heads of business entities. This is explained by the fact that the problem of preserving and strengthening the industry directly affects the national economy, foreign policy, social stability and pace of scientific and technological progress. Also, it allows us to take into account the national interests [1, p. 3; 2, p. 65; 3, p. 127 – 128]. Moreover, among the most important tasks that require urgent action, we can especially highlight creation of the effective management mechanisms, internal consolidation of industry at all levels of economy, its liberation from structural redundancy, etc. For the successful implementation of these and the other tasks, a well-founded program of integration of the industry into the market infrastructure, increasing its economic attractiveness is necessary. A sustainable development of industry of the regions, a qualitative increase in its efficiency and competitiveness is possible only on the basis of the introduction of modern market tools [2, p. 95; 3, p. 212]. So, in this light, it is extremely important to identify the relevant and to use modern methodological and methodical approaches to the strategic planning of the sustainable development of regional industry, because the development is the result of management.

The process of sustainable development of regional industry as the development of a set of the regional industrial enterprises is characterized by the existence of a close relationship between the phenomena of stability and uncertainty, any economic system is only partially dynamically stable. Although the development process is the continuous, it contains the possibility of crisis situations, which causes a state of instability. The violation of the relative stability occurs not only due to the accumulation of quantitative and qualitative changes in the elements of system, but also in the interrelationships between them. Taking into account the combined impact of these factors makes it possible to formulate optimal strategy for the development of the economic system. The qualitative mathematical models aim to describe the fundamental, qualitative properties of the processes under study, rather than their detailed characteristics. And the parameters arising from the study of such models should be of a qualitative nature.

The qualitative parameters can naturally be divided into two categories:

- first type of parameters relates to the behavior of the system at fixed parameter values. The most important thing in this case is a qualitative understanding of the nature of the regimes established in the system. The answers to such questions can be obtained from the portrait of the system, i.e., the set of all its behavioral trajectories. Among these trajectories, there are a number of basic ones that determine the qualitative properties of the system. The parameters of the first type mostly characterize the activity of the economic system in a state of equilibrium;

- second type of parameters relates to the events that occur in system when parameter values change. A gradual change in a parameter can lead to a qualitative change in the steady state of the system when it crosses a certain critical value. Such changes change the portrait of the system under study.

The parameters of the second type involve determining the critical values of its and describing phenomena that occur during transition through critical values. The task arises dividing the space of system parameters into regions with qualitatively different types of dynamic behavior – the building a parametric portrait of system. The constructed the parametric portrait contains information about the dynamic the modes possible in system, their qualitative restructuring.

Thus, all this allows us to mathematically describe the model of qualitative development of an industrial enterprise as an economic system. Let us clarify the concept of the task of development of an enterprise as an economic system, which is taken into account.

An enterprise is a complex system designed to solve a set of socio-economic problems. This set can be expanded, but we assume that all possible tasks have been listed in advance. At the same time, each task includes a goal, which is formulated as the desire to maximize a certain functional is the efficiency criterion to reach its certain threshold level.

So, a complex system can always be represented as the multi-objective system. Each task is strictly formalized, the concept of optimal solution has been clearly defined for it. In this case, a vector optimum should be defined for internal development criteria, and a system of uncontrollable factors should be defined for the external environment.

A formalized description of the task of the economic system development can be presented as follows: as a set of tasks that are adequate to the strategic goals and ensure the strategic efficiency of the enterprise in a changing competitive environment; a new image of the business structure is formulated and implemented in daily practice both among its employees, in external environment.

Given that strategic management is usually limited mainly to qualitative characteristics, it is advisable to move from developing and implementing measures to support the enterprise's potential to developing and implementing measures for its development.

The development and the implementation of an enterprise's economic development strategy allows focusing on key factors and intensifying their action, serves as basis for effective functioning in the long run and allows solving both economic and social tasks.

Having analyzed the theoretical developments of foreign and domestic economists and having studied the practical experience of strategic management of an enterprise, it is advisable to present the stages of formation of an enterprise development strategy in the form of a logical flowchart.

The implementation of enterprise development strategy requires development of appropriate theoretical basis and practical tools for diagnostics of enterprise's status, assessment of the existing development potential, preparation and economic evaluation of individual measures, assessment of their consequences, formation of enterprise development program and organization of control over its implementation.

So, proposed mechanism for forming enterprise development strategy of the regional industry should help analyze situations, determine consequences and find mechanisms for concentrating the necessary solutions in critical areas, attract all available resources and ensure their effective use. At the same time, it is important not only to develop optimal solutions to current issues, but also create a basis for forecasting the most appropriate legislative provisions and establishing feedback, which is the basis for the reliable functioning of individual enterprises and the economy as a whole.

The use of development strategy allows enterprises to continue to develop within the existing market at a new qualitative level without using unrelated diversification. And thus, achieve more stable efficiency and reduce the risk of economic activity. When formulating the development strategy of an enterprise, it is necessary to take into account: types of reactions to changes in the external environment (in the demand, level of competition, legislation, etc.) – the both threatening and favorable:

- the protection against negative developments and promotion of positive trends;
- the options for allocating resources between divisions, departments and areas of activity in order to use them the most effectively in order to achieve strategic goals;
- the methods of competition in the each of the areas of activity of the enterprise to ensure competitiveness.

In order to avoid serious mistakes when formulating a development strategy, it is necessary to take into account the key development resources, the accumulation of which contributes to the competitiveness of the enterprise:

- the availability of advanced technology;
- the development of own R&D;
- the quality of technical service;
- the ability to maneuver prices and product range;
- the financial position of the enterprise and the level of financial risk management;
- the availability of a sales network, experienced personnel to promote goods on the markets.

When developing a company's development strategy, the focus should be on matching potential opportunities with the planned volume of production and sales. And when the developing a company's development strategy, the main focus should be on the correspondence of potential opportunities to the planned volume of production and the sales. The company's action program is calculated on the basis of its existing production capacities, taking into account the range of the products. The program is then compared with the volume of market demand for the respective type of product and the necessary and sufficient increase in the volume of products is determined, which, together with the quantity produced, is ensured by solvent demand.

Sustainable development of industrial enterprise should be understood as structural changes in production, financing, marketing, management and the other elements of the enterprise's potential aimed at increasing its value. In the process of restructuring, the following tasks are solved:

- the improvement of production activities and the structure of the business entity's divisions that carry out these activities;
- the increase in the efficiency of the use of all types of resources – financial, human, and material;
- the creation of organizational structures and management ideology that are adequate to the strategic goals of the business entity and the ensure strategic business efficiency in a changing competitive environment;
- the formulation and implementation of a new image of the business entity in daily practice both among its employees and the public.

The continuous changes in the external and internal environment of an enterprise require the use of scenario-based approaches in strategic planning that address all aspects of the enterprise's activities reflected in its mission. The main (basis) approaches to the enterprise restructuring are developmental restructuring and reengineering, which differ in depth of structural changes. Thus, the process of implementing a cumulative strategy for sustainable development of an industrial enterprise consists of the following stages.

Awareness of the need to move to a qualitatively new level of enterprise functioning. Through continuous monitoring of changes in the external and internal environment of the enterprise and analysis of incoming information, the causes and factors that can cause both negative and positive changes in the financial and competitive position of the enterprise are identified in a timely manner.

The new strategic goals are formulated. In accordance with the new goals, the organizational, the production and marketing potential of the enterprise, the necessary technological changes in production and the products themselves are theoretically studied, and the planned structural changes are linked to the necessary resources.

With the same degree of completeness as for the strategic potential, a model of the existing potential of the enterprise is created. The system of marketing, production, supply, finance and management of the enterprise structure is described, and its effectiveness is assessed in order to identify problem areas. The current market assessment of the enterprise's potential is built, and the main factors affecting the efficiency of the enterprise and its market value are identified.

By comparing the initial position of the company and its ultimate goals, the type of strategic changes, – sustainable development, – is determined. At this stage, specific strategies for enterprise development are considered, which can be divided into external and internal.

Transition to a new business model is a consistent implementation of the company's strategy. In this case, the entire transition period is divided into several tactical intervals with control points, where the actual implementation of the business plans is recorded and the results achieved are compared with the planned tasks. If the actual results coincide with the planned targets (within the specified tolerances), the sustainable development strategy and its implementation are recognized as satisfactory and its implementation continues in the next tactical interval. If the deviation of actual results from planned results exceeds the range of the permissible deviations, the reasons for such deviation are carefully analyzed.

The application of such a scheme requires a systematic study of the interaction of the managed object with the external environment, scientific forecasting and analysis of cause and effect relationships.

An industry enterprise can function not only by reducing undesirable disturbances, but also by increasing the desired ones through positive feedback. The processes in which the interaction of subsystems triggers positive feedback rapidly move the enterprise to a new state, not always the favorable, but necessary for system. The stability of system lasts until new negative relationships arise that destabilize the enterprise but lead to a new stage of development. It has been observed that systems left to themselves reduce entropy and create order out of chaos. This is the life cycle, which is based on the principle of disorganization based on new information and knowledge.

Let us consider the general patterns of behavior of the economic systems at bifurcation points. The bifurcation points are often triggered by a change in a control parameter or a control subsystem, which pushes the system to update.

There are many potential trajectories of system development, and it is impossible to predict exactly what state the system will enter after passing the bifurcation point, because the influence of the external environment is often random. But this explanation can hardly be considered sufficient: although randomness affects the behavior of the system at the bifurcation point, there are the other factors and effects that are recognized by general synergetics and system studies. We are talking, first of all, about resonant excitation, feedback and cumulative effect. According to the first one, a system pushed by external and internal disturbances must choose a development trajectory that is consistent with its internal properties and past (development concepts often underestimate resonant excitation as a development factor). The positive feedback loop is due to the presence of "catalysts" in the system, i.e. components whose very presence stimulates certain processes in the system, links the choice of a path to the previous state. The catalysts and previous states of the system also attract it to a certain trajectory of the development companies. A negative feedback, on the contrary, repels the corresponding trajectories. The cumulative effect contributes to the accumulation of certain properties of the system and, under the influence of external actions, stimulates the process, which intensifies. All this makes it possible to predict the probability of the system's choice of a particular development trajectory, since even random actions are subject to these effects.

An increase in the dimensionality and complexity of the system causes an increase in the number of states in which a jump can occur and the number of possible paths of development, i.e., the more heterogeneous the elements of the economic system and its complex connections, the more unstable it is, as noted in [1, p. 111; 4, p. 247; 5, p. 315]. Over time, this pattern turned into a law: higher level of development of the economic system, the more unstable it is, costs are required to maintain it. The more non-equilibrium the system is greater the number of possible development trajectories it can choose at the bifurcation point.

Two similar states can give rise to completely different developmental trajectories. The same trajectories can be realized repeatedly. For example, Ukraine's machine building has repeatedly chosen the energy- and resource-intensive development paths over the past decade, ignoring more efficient ones. The time limit of a catastrophe is determined by the "principle of maximum delay": the system makes a "leap" only when it has no choice. As a result of the bifurcation, the limit cycles arise – these are periodic trajectories in the phase space, the number of which is greater the more structurally unstable the system is. The jump changes the organization of system, and not always in an upward the direction. The need to manage the accumulated potential of the system and to make a targeted impulse at the moment of the bifurcation has necessitated the formation of a strategy for sustainable development of an industrial enterprise.

Based on the above, the development strategy of an industrial enterprise should include the following main stages. Assessment of the enterprise's strategic potential as a result of the cumulative accumulation of sustainable development factors and the basis for further development.

In the author's opinion, the strategic potential of enterprise can be interpreted as a geometric figure that serves as a quantitative measure of the development of the enterprise's potential. The potential polygon can serve as a basis for building a simulation model of enterprise development in the context of a competitive rivalry. The basis of the polygon, consisting of axis vectors, determines the degree of potential internal accumulated capabilities of the enterprise (condition

and use of the enterprise's technical and the technological park, financial condition of the enterprise, efficiency of sales activities, the efficiency of enterprise management).

The external manifestation of the use of the enterprise's potential should be characterized by the market share indicator, as the ratio of the volume of sales of a particular enterprise's products to the total volume of sales of this product made by entities operating in this market. This indicator is key in assessing the level of actual utilization of the company's potential. The calculation of the volume of the pyramid built on the basis of the analysis results will determine the final assessment of the strategic potential of the enterprise.

The diagnosing the bifurcation point and the processes that precede it in order to make timely management decisions to ensure the bifurcation point and enter a new, more favorable trajectory of the sustainable development. The task of studying bifurcation points as an economic problem is to identify them and analyze the behavior of economic activity indicators near structurally unstable critical points. Near the bifurcation point, the stability of system decreases, resulting in increased fluctuations. The bifurcation point in the case of a soft supercritical bifurcation can be determined by finding the density function of the time series distribution of resulting indicators of the economic activity of the enterprise under study.

The choosing a trajectory for the development of the enterprise, which will allow it to move to a new, qualitatively higher level of the system development. In this regard, there is a need to build a methodological framework for a formalized comparison of possible the enterprise development strategies, which would allow determining their advantages and disadvantages on a single scale and provide an opportunity for a criterion-based choice.

At the same time, it is important to have a relative comparison of macro-parameters of the alternative options, comparing them not by their expected absolute values, but by the degree of advantage of each the parameter. This circumstance makes it possible to apply the formalized apparatus of the hierarchy analysis method to solve this problem.

Based on the analysis of the theoretical, methodological and methodical approaches to solving the problems of managing the development of enterprise, it is possible to formulate the conceptual provisions of managing the development industrial enterprise. The applied level of implementation of the concept of management of industrial enterprise development is determined by formalizing its basic methodological, model constructions to the level of specific technologies of the development center, the introduction of which into the practice of managing industrial enterprises will increase the validity of the formation and implementation of the enterprise development strategy.

Thus, the practical implementation of the concept of the strategy for sustainable development of industrial enterprises in the regions is aimed at ensuring that the strategic potential of enterprise is in line with the established priorities and development opportunities provided by the external economic environment.

However, one of the main problems of many theoretical approaches is that they imply restructuring the organizational structure of the enterprise to implement the proposed theoretical developments.

This often hinders the introduction of a new theoretical approaches, as enterprises are not ready to change the organizational structure of the enterprise in pursuit of the promised benefits. This will avoid the need to make large-scale changes to organizational structure of the enterprise, as well as reduce the time and financial costs associated with the implementation of the proposed provisions. The solution of these problems will allow to form organizational basis for the practical implementation of the concept of enterprise development management.

References

1. Моделювання системи розвитку машинобудівного підприємства [Текст] : [монографія] / Н. Касьянова, Н. Вещупра, Д. Солоха. Донецьк : ДонУЕП, 2010. 260 с.
2. Процессное управление машиностроительным предприятием: методологические положения и практика [Текст] : [монография] / В. Денисов, О. Грищенко. Донецк : НАН Украины ; Ин-т экономики пром-сти, 2005. 188 с.
3. O'Connell David The sustainable development of industrial corporations: theory, methodology and practice [Text] : [monograph] / David O'Connell. UK: The Sun, 2023. 325 p.
4. Colton J. The building and implementing management systems of sustainable development of industry [Text] : [monograph] / J. Colton. New York: Tample Publishing House, 2024. 415 p.
5. O'Connell David. The problems and methods of modeling the process of sustainable development of enterprises [Text]: [monograph] / David O'Connell. UK: The Sun, 2024. 512 p.

М.І. Ленський, студент

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

МЕХАНІЗМИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ЕКОНОМІЧНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ З ЄВРОПЕЙСЬКИМ СОЮЗОМ

За останні десятиліття процес розширення Європейського Союзу став одним із провідних важелів зміцнення політичної стабільності, економічного зростання та добробуту в Європі. Інтеграція нових країн до ЄС сприяє розширенню єдиного ринку, залученню інвестицій та впровадженню спільних стандартів у різних секторах економіки.

Економічна інтеграція України з Європейським Союзом є стратегічним пріоритетом зовнішньої політики держави, спрямованим на модернізацію економіки та зміцнення міжнародної конкурентоспроможності. Реалізація цього процесу передбачає запровадження ефективних механізмів та інструментів, спрямованих на: поглиблення економічних зв'язків через лібералізацію торгівлі та усунення бар'єрів; гармонізацію законодавства відповідно до європейських норм і стандартів; створення сприятливого середовища для залучення інвестицій,

розвитку малого та середнього бізнесу; інституційні реформи, що підвищують прозорість ринку та ефективність державного управління.

Так, в рамках економічної інтеграції України з країнами ЄС можна виділити такі основні механізми формування та реалізації державної політики у сфері європейської інтеграції: політико-безпековий, фінансово-економічний, організаційно-адміністративний, інституційно-правовий, інформаційно-комунікаційний [1]. Всі визначені механізми інтеграції повинні функціонувати разом. Так забезпечується можливість їх координування та доповнення один одного для кращої ефективності. Завдяки цьому можна вирішити основні проблеми в інтеграційному процесі.

Європейський Союз є однією з найбільш відкритих до зовнішньої торгівлі економік у світі. Він також має найбільший єдиний ринок. Вільна торгівля всередині ЄС є одним із його основоположних принципів, і Союз активно сприяє розвитку відкритої світової торгівлі.

Інтеграція України до ЄС передбачає лібералізацію торгівлі, яка є основною частиною Поглибленої та всеосяжної зони вільної торгівлі (ПВЗВТ). Процес офіційно розпочався 1 січня 2016 року, і для окремих секторів передбачено перехідний період, який триває до 10 років або більше залежно від специфіки галузі. У 2022 р. ЄС тимчасово надав Україні повну лібералізацію торгівлі, скасувавши ввізні мита, систему вхідних цін на фрукти та овочі, тарифні квоти для сільськогосподарської продукції, а також антидемпінгові мита і захисні заходи щодо імпорту сталі [2]. Зона вільної торгівлі між Україною та ЄС забезпечить тісну співпрацю завдяки рівним умовам торгівлі між країнами, відкритим правилам ведення бізнесу та якіснішим товарам, зниженню цін та збільшенню вибору. Разом з тим, зона вільної торгівлі принесе користь як бізнесу так і населенню України [3].

ЄС активно співпрацює з країнами або регіональними блоками (такими як Канада (СЕТА), Японія, Південна Корея, МЕРКОСУР та інші) для укладення торгових угод. Ці угоди надають взаємовигідний доступ до ринків як ЄС, так і відповідних країн. Компанії з ЄС можуть розвивати свій бізнес, а також можуть легше імпортувати сировину, яку вони використовують для виробництва своєї продукції. Кожна угода є унікальною та може включати зниження тарифів, правила щодо таких питань, як інтелектуальна власність чи сталий розвиток, або положення про права людини. ЄС також отримує внесок від громадськості, бізнесу та неурядових організацій під час переговорів щодо торгових угод або правил.

Загалом, основною метою зони вільної торгівлі є усунення бар'єрів для торгівлі, спричинених високими тарифами та складними митними правилами в морських портах, аеропортах чи на кордонах. Серед переваг системи - швидший час обороту суден і літаків завдяки скороченню формальностей митного огляду, а також можливість вільно виробляти, модифікувати і зберігати товари.

Нерозривним інструментом інтеграції України до ЄС в рамках зони вільної торгівлі є митні угоди. Митний союз є важливою основою Європейського Союзу і існує з 1968 року. Це означає, що кордони між країнами-членами скасовуються щодо торгівлі всіма товарами. Між країнами-членами мита або збори, що мають аналогічний ефект, заборонені.

Так, митний контроль на зовнішніх кордонах ЄС захищає споживачів від товарів і продуктів, які можуть бути небезпечними або шкідливими для їх здоров'я.

Митні органи співпрацюють із політичними та імміграційними службами у боротьбі з організованою злочинністю та тероризмом. Вони протидіють торгівлі людьми, наркотиками, зброєю та підробленими товарами, а також перевіряють, щоб мандрівники з великими сумами готівки не відмивали гроші, не ухилялися від сплати податків і навіть не фінансували злочинні організації. Крім того, митні служби ЄС також борються з шахрайством із сплатою податків і зборів підприємствами та окремими особами, що позбавляє національні уряди життєво важливих доходів для державних витрат.

У сфері митного регулювання наразі йде найактивніша співпраця між Україною та ЄС, що поглиблює інтеграцію. І в даному напрямі є великий прогрес [4], [5].

Повна адаптація законодавства України у сфері митного регулювання до вимог ЄС надасть багато переваг: спрощення митних процедур та сприяння торгівлі; впровадження сучасних технологій митного контролю, спрощених процедур відпуску товарів та контролю після розмитнення; спрощення руху товарів між Україною та ЄС; приєднання України до Конвенції про процедуру спільного транзиту [5].

Наразі економічні відносини між Україною та ЄС базуються на стратегічному партнерстві, що визначається положеннями Угоди про асоціацію та Поглибленою та всеосяжною зоною вільної торгівлі (ПВЗВТ). Україна прагне економічної інтеграції з ЄС, зберігаючи незалежність у прийнятті рішень та узгоджуючи свої інтереси з європейськими партнерами.

Сучасні економічні відносини між країнами зазнали суттєвих змін під впливом трансформацій глобальної економіки та геополітичних викликів. Глобальна економічна система характеризується високим рівнем інтеграції та взаємопов'язаності її учасників. Впровадження механізмів економічної інтеграції сприятиме глибшому залученню України до економічного простору ЄС та зміцненню її позицій у європейській спільноті.

Список використаних джерел

1. Крисоватий А.І., Зварич Р.С., Сохацька О.М. Міжнародні економічні відносини : підручник / за заг. ред. А.І. Крисоватого, Р.С. Зварича. Тернопіль: ЗУНУ, 2021. 662 с.
2. Зона вільної торгівлі між Україною та ЄС. Представництво України при Європейському Союзі. URL: <https://ukraine-eu.mfa.gov.ua/posolstvo/torgovelnо-ekonomichne-spivrobitnictvo-ukrayina-yes/zona-vilnoyi-torgivli-mizh-ukrayinoyu-ta-yes>

3. Гуда А.О. Створення зони вільної торгівлі між Україною та ЄС: особливості, результати, перспективи. Наукові записки студентів та аспірантів. Серія «Міжнародні відносини». 2020. Випуск 5. С. 37-42.
4. Українська митниця в горизонті-2030. Мета - підготовка до вступу до Митного союзу та ЄС. Міністерство фінансів України. URL: https://mof.gov.ua/uk/news/ukrainska_mitnitsia_v_gorizonti-2030_meta_pidgotovka_do_vstupu_do_mitnogo_soizu_ta_ies_kolonka_iurii_draganchuka_dlia_nv-4693
5. Митна сфера є одним із найважливіших напрямів євроінтеграції України. Державна митна служба України. URL: <https://customs.gov.ua/news/zagalne-20/post/mitna-sfera-ie-odnim-iz-naivazhlivishikh-napriamiv-ievrointegratsiyi-ukrayini-1996>
Науковий керівник: І.І. Стрілок канд. екон. наук, доц.

**Ю.В. Ліннік, кандидат філософських наук, доцент
КЗВО "Рівненська медична академія", м. Рівне, Україна**

БРЕКЗИТ: ВИКЛИКИ ТА НАСЛІДКИ ДЛЯ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ ТА ВЕЛИКОЇ БРИТАНІЇ

Стаття Юрія Лінніка "Брекзит: виклики та наслідки для Європейського Союзу та Великої Британії" досліджує широкий спектр економічних, політичних і соціальних наслідків виходу Великої Британії з Європейського Союзу. Автор аналізує основні виклики, з якими зіткнулися як Велика Британія, так і ЄС після референдуму 2016 року, зокрема зміни в торговельних відносинах, економічні труднощі та вплив на внутрішню політичну ситуацію. Особливо розглядається зміна міграційної політики та соціальні наслідки для громадян обох сторін. У статті також висвітлено геополітичні зміни, що вплинули на зовнішньополітичну стратегію обох учасників процесу. Автор пропонує оцінку потенційних довгострокових наслідків для стабільності ЄС та Великої Британії, а також надає рекомендації для подолання виниклих проблем. Стаття є цінним ресурсом для розуміння складних процесів, пов'язаних з Брекзитом, і допомагає визначити майбутні тенденції в європейській інтеграції.

Ключові слова: Брекзит, Велика Британія, Європейський Союз, економічні наслідки, політичні наслідки, соціальні наслідки, міграційна політика, торговельні відносини, геополітичні зміни, європейська інтеграція, зовнішня політика, референдум, стабільність, міжнародні відносини.

The article "Brexit: Challenges and Consequences for the European Union and the United Kingdom" explores a wide range of economic, political, and social consequences of the United Kingdom's exit from the European Union. The author analyzes the main challenges faced by both the UK and the EU after the 2016 referendum, particularly changes in trade relations, economic difficulties, and the impact on domestic political situations. The article separately examines changes in migration policies and social consequences for citizens on both sides. It also highlights geopolitical changes that influenced the foreign policy strategies of both participants in the process. The author provides an assessment of the potential long-term consequences for the stability of the EU and the UK and offers recommendations for overcoming the challenges. The article is a valuable resource for understanding the complex processes associated with Brexit and helps to identify future trends in European integration.

Key words: Brexit, United Kingdom, European Union, economic consequences, political consequences, social consequences, migration policy, trade relations, geopolitical changes, European integration, foreign policy, referendum, stability, international relations.

Вступ. Брекзит став однією з найгучніших подій у новітній історії Європи, змінивши політичний, економічний і соціальний ландшафт як Великої Британії, так і Європейського Союзу. Після референдуму 2016 року та багаторічних переговорів 31 січня 2020 року Велика Британія офіційно вийшла зі складу ЄС, що ознаменувало нову еру у відносинах між сторонами. Цей процес вплинув на численні аспекти – від торгівлі та економіки до геополітики та міграційної політики. ЄС зіткнувся з викликами щодо своєї єдності та майбутньої інтеграції, тоді як Велика Британія зіткнулася з необхідністю будувати нову економічну та дипломатичну стратегію. Водночас Брекзит породив низку дискусій про майбутнє європейського проекту та можливість інших виходів з ЄС.

Метою статті є аналіз основних викликів та наслідків Брекзиту для Європейського Союзу та Великої Британії. Автор прагне дослідити економічні, політичні, соціальні та геополітичні зміни, що стали результатом виходу Великої Британії з ЄС, а також оцінити їх вплив на стабільність обох сторін. Метою є також розробка рекомендацій для подолання виниклих проблем і визначення потенційних напрямів для розвитку європейської інтеграції в умовах зміненої політичної реальності.

Виклад результатів дослідження. Брекзит суттєво вплинув на економіку як Великої Британії, так і Європейського Союзу. Вихід з єдиного ринку та митного союзу створив нові бар'єри для торгівлі, змінив правила фінансових операцій та вплинув на зайнятість і міграцію робочої сили. Одним із найбільш відчутних наслідків стало ускладнення торговельних відносин. Раніше Велика Британія користувалася перевагами єдиного ринку ЄС, що дозволяло вільний рух товарів і послуг без митних перевірок. Після виходу були запроваджені нові митні процедури, що уповільнило логістику та підвищило витрати для бізнесу. Багато компаній перенесли виробництво або логістичні центри до ЄС, щоб уникнути ускладнень у торгівлі. Це призвело до дефіциту деяких товарів, зокрема продуктів харчування та медикаментів, через затримки на кордонах.

Фінансовий сектор також зазнав значних змін. Лондон довгий час залишався провідним фінансовим центром Європи, проте після Брекзиту багато банків та інвестиційних компаній перемістили свої офіси до інших фінансових центрів, таких як Париж, Франкфурт і Дублін. Крім того, Велика Британія втратила автоматичний доступ до фінансових ринків ЄС, що змусило уряд шукати нові угоди з іншими країнами та адаптувати регулювання фінансової галузі до нових реалій [1, с.56].

Серйозний вплив Брекзит справив і на ринок праці. До виходу з ЄС тисячі європейців працювали у Великій Британії без обмежень, проте після Брекзиту було запроваджено нову візову систему, що значно ускладнило наймання іноземних працівників. Це спричинило дефіцит робочої сили у сферах охорони здоров'я, сільського господарства, транспорту та будівництва. Багато європейців залишили країну, що негативно позначилося на економічному розвитку деяких секторів.

Загалом, Брекзит мав значний економічний вплив. Через нові торговельні бар'єри зросли ціни на імпортні товари, що спричинило інфляцію та зростання вартості життя. Економіка Великої Британії зазнала уповільнення росту через падіння інвестицій та скорочення торгівлі. Деякі міжнародні компанії переорієнтували свої інвестиції на ЄС, оскільки там залишалися стабільніші умови ведення бізнесу [2, с.101].

Брекзит спричинив значні політичні та геополітичні зміни як для Великої Британії, так і для Європейського Союзу. Усередині Великої Британії вихід із ЄС посилив питання національної єдності. Шотландія, яка на референдумі 2016 року більшістю голосів підтримала збереження членства в ЄС, відновила дискусії про можливий повторний референдум щодо незалежності. Аналогічно, ситуація в Північній Ірландії ускладнилася через необхідність дотримання Північноірландського протоколу, що зберігає відкритий кордон із Республікою Ірландія, але водночас створює митний кордон між Північною Ірландією та Великою Британією. Це викликало політичну напруженість та протести серед юніоністів, які вбачають у цьому загрозу єдності Сполученого Королівства.

Для Європейського Союзу Брекзит став серйозним викликом, оскільки це був перший випадок виходу країни з блоку. Це змусило ЄС переглянути власну стратегію інтеграції, посилити єдність та запобігти подальшим виходам інших країн, особливо на тлі зростання євроскептицизму в деяких державах-членах. Попри побоювання щодо "ефекту доміно", Брекзит, навпаки, змусив ЄС активізувати реформи та консолідувати свою політику, особливо в питаннях економічної стабільності, оборони та спільної зовнішньої політики [3, с.124].

Геополітично Велика Британія після виходу з ЄС почала активно шукати нові зовнішньополітичні й торговельні партнерства. Одним із ключових напрямків стала поглиблена співпраця зі США, країнами Співдружності націй, а також укладення двосторонніх торгових угод, наприклад, з Японією та Австралією. Проте втрата впливу в ЄС призвела до зменшення геополітичної ваги Лондона, адже більше не можна використовувати спільну дипломатичну силу ЄС для просування власних інтересів.

З точки зору безпеки Брекзит не вплинув на членство Великої Британії в НАТО, проте ускладнив координацію з ЄС у сфері оборонної політики. Водночас Лондон продовжує брати активну участь у міжнародних безпекових ініціативах, зокрема у підтримці України під час війни з Росією.

Брекзит суттєво вплинув на соціальну сферу та міграційні процеси як у Великій Британії, так і в Європейському Союзі. Одним із найбільш помітних наслідків стало обмеження свободи пересування між Британією та країнами ЄС. До виходу з Євросоюзу громадяни обох сторін могли безперешкодно жити, працювати та навчатися один в одного, але після Брекзиту Велика Британія запровадила нову імміграційну систему на основі балів, що значно ускладнило процес працевлаштування для європейців. Це призвело до відтоку значної частини робочої сили, особливо у сферах, де традиційно працювали мігранти з ЄС, зокрема в охороні здоров'я, сільському господарстві, будівництві та обслуговуванні [4, с.88].

Нові правила вплинули також на права громадян ЄС, які вже проживали у Великій Британії. Для того щоб залишитися в країні, їм довелося подавати заявки на статус постійного проживання. Хоча уряд гарантував право залишитися тим, хто вчасно подав документи, багато людей зіткнулися з бюрократичними труднощами та невизначеністю щодо свого майбутнього. Аналогічна ситуація склалася і для британців, які проживали в країнах ЄС: їм довелося пристосовуватися до нових правових норм кожної окремої держави.

Соціальні настрої у Британії після Брекзиту також змінилися. Якщо до референдуму країна була однією з найвідкритіших до європейських мігрантів, то після виходу з ЄС суспільні дискусії стали більш напруженими. Поляризація суспільства між прихильниками та противниками Брекзиту залишається відчутною навіть через кілька років після офіційного виходу. Водночас економічні наслідки, зокрема зростання вартості життя та дефіцит робочої сили, змушують навіть тих, хто підтримував Брекзит, переглядати свої погляди. З іншого боку, країни ЄС також відчули наслідки змін у міграційній політиці. Британія довгий час була популярним напрямком для працівників та студентів із Європи, і її вихід з ЄС змусив багатьох шукати альтернативні можливості в інших державах-членах. Це вплинуло на освітній сектор, оскільки британські університети втратили частину студентів з ЄС через скасування пільгових умов навчання. Крім того, зменшилася мобільність фахівців, що ускладнило співпрацю в наукових і технічних сферах.

Брекзит став однією з найважливіших подій у сучасній історії Європи, спричинивши масштабні зміни в економічній, політичній, соціальній та міграційній сферах. Вихід Великої Британії з ЄС створив нові бар'єри для торгівлі, що вплинуло на економічний ріст та фінансовий сектор країни. Зміни в міграційній політиці призвели до дефіциту робочої сили та ускладнили можливості для громадян ЄС і Великої Британії жити та працювати одне в одного. Політичні наслідки проявилися у посиленні дискусій про майбутнє єдності Сполученого Королівства, тоді як ЄС, навпаки, консолідувався, намагаючись запобігти подальшим виходам інших країн [5, с.300].

Попри всі труднощі, Брекзит також відкрив нові можливості для Великої Британії, дозволивши їй самостійно визначати свої торговельні та міграційні політики. Проте втрата переваг членства в ЄС вимагає від країни активного пошуку нових партнерів і адаптації до нових економічних реалій. У свою чергу, ЄС продовжує розвивати власні механізми інтеграції, зміцнюючи свою роль на міжнародній арені.

Висновки. Отже, Брекзит продемонстрував складність процесу виходу з ЄС і його глибокий вплив на всі сфери життя. Його наслідки ще довго будуть відчуватися як у Великій Британії, так і в Європейському Союзі, змінюючи баланс сил, політичні процеси та економічні зв'язки у світі.

Список використаних джерел

1. Коваль, О.М. (2020). Брекзит: причини, наслідки та уроки для України. *Журнал європейських студій*. Київ. № 2(18). С. 45–58.
2. Сидоренко, Л.П. (2021). Міграційна політика Великої Британії після Брекзиту: аналітичний огляд. Львів: Видавництво ЛНУ. 198 с.
3. Петренко, І.В. (2022). Торговельні відносини Великої Британії після виходу з ЄС. *Економічний вісник*. Харків. № 1(25). С. 112–126.
4. Шевченко, В.О. (2019). Політичні наслідки Брекзиту для Європейського Союзу. *Політологічні студії*. Рівне. № 3(10). С. 87–101.
5. Грицюк, А.В. (2021). Європейський Союз у сучасних геополітичних процесах: монографія. Київ: Наукова думка. 312 с.

Р.В. Лукияник, аспірант

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

ПАРТНЕРСТВО З ЄС ЯК ДЖЕРЕЛО ФІНАНСУВАННЯ БЛАГОДІЙНИХ ФОНДІВ УКРАЇНИ

Благодійні фонди України відіграють значну роль у соціально-економічному розвитку країни, спеціально у співпраці з Європейським Союзом (ЄС). Успішна співпраця благодійних фондів з ЄС дозволяє реалізувати різноманітні проекти, спрямовані на зміцнення демократичних інститутів, розвиток економіки, модернізацію інфраструктури, а також покращення соціальних стандартів. Перспективи цих проектів полягають у подальшій інтеграції України в єдиний європейський простір, що забезпечить стабільний розвиток та покращення добробуту громадян. Важливою є підтримка ЄС для створення умов, які дозволять Україні стати повноправним учасником європейських ініціатив, зокрема через реалізацію програм в сфері екології, освіти та інноваційних технологій.

Партнерство з ЄС надає українським благодійним організаціям доступ до фінансових, технічних та експертних ресурсів. Це дозволяє фондам покращувати планування проектів, впроваджувати сучасні технології та адаптувати найкращі європейські практики управління.

ЄС відомий своїми інноваційними підходами до вирішення соціальних проблем, і українські благодійні фонди активно переймають ці методи. Завдяки партнерству з ЄС, вони змогли впроваджувати проекти, які включають цифрові рішення для охорони здоров'я, освіти та соціального захисту.

Протягом майже трьох років війни, Україна отримала значну міжнародну фінансову допомогу від різних країн та організацій. За даними Міністерства фінансів України, станом на 4 грудня 2024 року загальний обсяг зовнішньої фінансової допомоги становив \$105,9 млрд. Найбільшими донорами були Європейський Союз (\$40,5 млрд), Сполучені Штати Америки (\$29,8 млрд) та Міжнародний валютний фонд (\$11,4 млрд).

Загальний обсяг грантової допомоги, наданої Україні за період з 2022 по 2024 рік, становить понад \$11,6 млрд. Грантову допомогу надали США, Японія, Норвегія, Німеччина, Іспанія, Фінляндія, Швейцарія, Ірландія, Бельгія, Ісландія та інші країни. [1]

Таблиця 1

Безповоротна грантова допомога від країн світу

Країна	Сума
США	11 млрд долларів
Японія	230,5 млн долларів
Норвегія	190 млн долларів
Німеччина	105 млн долларів
Іспанія	50 млн долларів
Фінляндія	36 млн долларів
Швейцарія	30 млн долларів
Ірландія	21 млн долларів
Бельгія	3 млн долларів
Ісландія	2 млн долларів

Джерело: [1]

Загалом бюджетна підтримка України від ЄС сягає 45 млрд євро з лютого 2022. [2].

20 червня 2023 року Європейська Комісія запропонувала створити новий спеціальний фінансовий інструмент для підтримки відновлення, реконструкції та модернізації України - Ukraine Facility, який має забезпечити узгоджену та передбачувану підтримку України на 2024-2027 роки у розмірі до 50 млрд євро і який замінить традиційний інструмент IPA.[3]

Таким чином, співпраця з Європейським Союзом сприяє вдосконаленню організаційних та інституційних механізмів, необхідних для ефективного євроінтеграційного процесу, що відкриває нові можливості для стійкого розвитку України. Співпраця між українськими благодійними фондами та ЄС демонструє значний позитивний вплив на соціально-економічний розвиток України. Реалізація успішних проєктів можлива завдяки ефективному використанню ресурсів ЄС, впровадженню інноваційних підходів, та активному залученню громадськості. Такі ініціативи не лише допомагають розв'язувати актуальні проблеми, а й зміцнюють зв'язки між Україною та Європейським Союзом.

Список використаних джерел

1. Найбільші країни-грантодавці для України під час війни. URL: <https://dia.dp.gov.ua/najbilshi-kra%D1%97ni-grantodavci-dlya-ukra%D1%97ni-pid-chas-vijni/> (дата звернення 06.03.2025).
2. За 3 роки повномасштабної війни ЄС є найбільшим донором бюджетної підтримки – €45 млрд, – Сергій Марченко під час засідання Колегії Єврокомісії в Києві. URL: https://mof.gov.ua/uk/news/over_the_3_years_of_full-scale_war_the_eu_has_been_the_largest_donor_of_budget_support_45_billion_sergii_marchenko_during_the_meeting_of_the_european_commission_college_in_kyiv-5035 (дата звернення 06.03.2025).
3. Огляд програм Європейського Союзу, доступних для заявників з України. URL: <https://eef.org.ua/wp-content/uploads/2024/03/Posibnyk-Oglyad-program-YES-dostupnyh-dlya-zayavnykiv-z-Ukrai-ny.pdf> (дата звернення 03.03.2025).

**О.Л. Макаренко, доктор юридичних наук, професор, головний науковий співробітник
Запорізький національний університет, м. Запоріжжя, Україна**

КОМУНІКАЦІЙНИЙ КОМПОНЕНТ ПРАВОВОЇ КУЛЬТУРИ У ПЕРЕТВОРЕННЯХ ЗАКОНОДАВСТВА ДЛЯ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ ДО ЄС

Мова не може бути визначена як нейтральний інструмент спілкування. За словами А. Грамші, «коли питання мови виходить на перший план, в основі завжди стоїть питання про реорганізацію культурної гегемонії» [1, с. 16]. Функціонування найпотужнішої у світі антикорупційної інфраструктури в Україні ще не забезпечило зниження рівня корупційних викривлень правових відносин, хоча певною мірою стабілізувало його на високому рівні. Нації з високими рівнями корупційних ризиків важко навіть нейтралізувати просування осіб на відповідальні публічні посади з недостовірними даними про доходи, з явними ознаками величезних сум про незаконне збагачення, відмивання цих коштів тощо. У цьому контексті сила мови та інших ресурсів юридичної техніки корисні, щоб посилити ефект від антикорупційної політики за рахунок конструктивного потенціалу якісного закону – деталізації його норм, адекватної корупційним та суміжним викликам для національної безпеки. Якість законів держави вимірюється їхньою спроможністю забезпечити національні інтереси і не допустити втрат конституційних цінностей від зовнішньої збройної агресії, тероризму, корупції тощо. Однак нині специфічним для українського законодавства залишається термінологічна громіздкість, фрагментарність охоплення правилом змісту правових відносин тощо. Наприклад, великий соціальний запит українців на чіткість, швидкість сприйняття, однозначність, ефективність та лаконічність антикорупційних термінів не знайшов відповіді у профільному законі, де вжито терміни, для довжини яких важко знайти достатні аргументи, щонайменше залишаючись в межах земної логіки, а саме: «посадова особа юридичної особи публічного права», «правопорушення, пов'язане з корупцією», «спеціально уповноважені суб'єкти у сфері протидії корупції» тощо. Такого роду терміни незмінно сильно демонструють архаїку, щось драматично відстале й невиправдано громіздке з минулого, ніколи не виявляючи своєї ефективності, стислості, прагматики, синтактики слів. Під єдиним знаменником якості законодавчих норм ЄС (не ідеальної, але суттєво вищої) наведені зразки лінгвістичних конструкцій особливо резонують, адже ігнорують семіотичні риси внутрішньо іманентні українській мові.

Рекомендації стосовно якості коментованої статті і закону концептуально засновані на численних висновках ЄСПЛ, а саме: 1) вислів «встановлено законом» у статті 11 Конвенції вимагає не лише того, щоб оскаржуваний захід мав певне підґрунтя у національному законодавстві; він також стосується якості закону, про який йдеться. Закон має бути доступним для зацікавлених осіб та сформульованим з достатньою точністю для того, щоб надати їм можливість - за необхідності шляхом надання відповідної допомоги - передбачати тією мірою, що є розумною за відповідних обставин, наслідки, які може спричинити відповідна дія (рішення від 02.10.2014 по справі «Веніамін Тимошенко та інші проти України», заява № 48408/12, п. 80; рішення у справі «Маестрі проти Італії», *Maestri v. Italy*, заява № 39748/98, п. 30, ECHR 2004-I)» [2]; 2) процесуальні норми створюються для забезпечення належного відправлення правосуддя та дотримання принципу юридичної визначеності та що сторони провадження повинні мати право очікувати застосування вищезазначених норм. Принцип юридичної визначеності застосовується не тільки щодо сторін провадження, а й до національних судів (рішення від 21.10.2010 р. у справі ««Дія-97» проти України» *Diya 97 v. Ukraine*, заява № 19164/04, п. 47; рішення від 09.01.2013 по справі «Олександр Волков проти України», заява № 21722/11, п. 143) [3]; 3) суд повинен здійснити загальний розгляд різних інтересів, які є предметом спору, пам'ятаючи, що метою Конвенції є

гарантування прав, які є «практичними та ефективними». Суд поза межами очевидного повинен дослідити реалії оскаржуваної ситуації. Така оцінка може стосуватись не лише відповідних умов компенсації, якщо ситуація схожа з тією, коли позбавляють майна, але також і поведінки сторін, у тому числі вжитих державою заходів та їх реалізації. У цьому контексті слід наголосити, що невизначеність - законодавча, адміністративна або така, що виникає із застосовної органами влади практики, - є фактором, який слід враховувати при оцінці поведінки держави (рішення у справі «Броньовський проти Польщі» (*Broniowski v. Poland*), пункт 115; рішення від 22.05.2018 по справі «Зеленчук і Цицюра проти України», заяви № 846/16 та № 1075/16, п. 102) [4].

Терміни антикорупційного законодавства, з позицій когнітивного підходу, являють собою концепти й, на відміну від слова, яке є носієм повсякденного знання, вони слугують лінгвістичним засобом вираження професійного знання, за результатами концептуалізації та вербалізації професійних знань, дискурсивного та інших динамічних процесів роботи інтелекту. При цьому система створених людиною термінів демонструє її професійну картину світу, а не тільки мовну семантичну репрезентацію [5, с. 42].

Підсилення повноцінного використання правових інструментів відбувається за рахунок кумулятивної енергії капіталу мов, що використовує. зокрема й запозичує, нація, наприклад, Українська нація з мов націй ЄС для забезпечення ефекту лінгвістичних засобів в антикорупційній політиці. Імплементация, уніфікація і гармонізація відповідних законодавчих норм та практик їхньої реалізації передбачає розуміння сутності та змісту світогляду націй, що відбувається за допомогою інструментів мови, наприклад, для України це актуально в межах ЄС. Тільки такий спосіб дозволяє органічно вбудувати до національної системи права законодавчі інновації й очікувати їхньої ефективності у реальному житті. Урахування зазначених чинників змістовно відображає механізм забезпечення національної безпеки і передбачає інтеграцію України до ЄС на паритетних засадах, отримання нею вигод від глобальних економічних зв'язків, наприклад, у сфері логістики Атлантикою, де актуальні знання іспанської і португальської мов.

На додаток до цього, очевидно, що давній тренд цифровізації і сучасна експонента зростання впливу нейромереж додали до алфавітної мови ресурс цифр для кодування у законодавчих актах результатів осмислення вченими природи правових відносин, вираження у них людських чеснот. Крім цього, інтенсивні і масштабні переходи літер у цифри зумовили трансформації нинішнього типу мислення, виникнення у ньому нових рівнів швидкостей обробки інформації, підходів, типів і тому подібних характеристик у спілкуванні і роботі. Ці трансформації актуалізували для нації запит на людську творчість на публічних посадах, оскільки інші завдання вже вирішуються інформаційно-комунікаційними системами, нейромережами та іншими варіаціями ШІ, абсолютна більшість яких англійськомовні. Наприклад, тільки у ресурси ШІ станом на середину червня 2023 інвестиції у США і Китаї склали 26,6 і 4 млрд дол. США відповідно й розмір таких інвестицій станом на 2025 р. впевнено демонструє експоненційне зростання. У цьому зв'язку, абсолютний пріоритет в нейтралізації корупційних ризиків для національної безпеки належить ресурсам творчості здібної людини на публічній посаді і часу для її самовираження, де ядром з-поміж іншого є досконале володіння українською мовою, як інструментом передачі потрібних смислів та їхнього єдиного розуміння учасниками правових відносин. Водночас під час транснаціональної взаємодії українська мова потребує підсилення іноземними мовами. «Глобалізація, що постійно посилюється, у всіх суспільних секторах вимагає визнання та вивчення мовних проблем. При цьому не слід робити висновок, що тільки використання англійської мови є гарантією успішної міжнародної комунікації. Комунікативна компетентність включає безліч інтерактивних здібностей, а культурні знання та компетентність в інших мовах посилюють довіру і встановлення взаєморозуміння» [6, с. 267]. У цьому зв'язку вбачається, що елімінації підстав для корупційних викликів національній безпеці сприятиме відображення у законах балансу «ресурсу творчості здібної людини на публічній посаді і часу для її самовираження» з імперативною вимогою про «знання іноземної мови», «цифрових компетентностей», зокрема під час виконання основних посадових обов'язків з міжнародного співробітництва в антикорупційній, правоохоронній, військовій та інших сферах. Для України це набуває особливо важливого практичного значення на тлі інтеграції українців до ЄС (тільки Ірландія та Мальта мають англійську мову як другу державну) та безпекових союзів. Наприклад, за результатами опитування 516 студентів 2-го, 3-го і 4-го курсів бакалаврату та 1-го і 2-го курсів магістратури (виконаного 04-22 грудня 2024 р. в межах проекту Еразмус+ KA2 «Modernization of Legal Education to Support Ukraine's European and Euro-Atlantic Integration» 101129068-EU4UA-ERASMUS-EDU-2023-CBHE) було встановлено, що серед найпоширеніших труднощів, з якими стикалися студенти при вивченні європейської та євроатлантичної інтеграції, недостатній рівень знання мов ЄС для роботи з первинними джерелами права склав 45,5%, а нестача часу – 49,6%.

Отже, корисними для підвищення якості комунікаційного компоненту правової культури у перетвореннях законодавства для інтеграції України до ЄС стають наступні оцінки соціального й історичного контекстів, а саме: 1) перевершення українською мовою потенціалів офіційних мов ООН та інших більш сильних мов вимагає відповідних інвестицій у неї на рівні і впродовж часу, що відповідають витратам на такі мови. Хоча цифрові нейромережі (ШІ) та новий тип інформаційної правосвідомості людини спроможний суттєво пришвидшити розвиток української мови; 2) нинішня білінгвальність українців являє собою їхній капітал та чесну конкурентну перевагу на глобальних і регіональних ринках; 3) цифрові нейромережі (ШІ) актуалізують мову символів (формальну мову) ще більше, ніж це є нині, а тому законодавство має містити норми про використання мови символів, що збагачується природними мовами та єднає їх; 4) специфічною для України є як білінгвальність українців, що зробило для них доступними цінні обсяги гуманітарних знань як українською, так й російською мовами, так і потреба у нормах закону про німецьку, французьку, португальську, сербську, болгарську, грецьку

та інші мови ЄС, до правового простору якого вона намагається інтегруватися на паритетних засадах, де ресурсами є мова і добрі чесноти; 5) сила нації потребує опанування достатніх для її розвитку знань і досвіду, де ресурс однієї мови завжди дуже обмежений.

Список використаних джерел

1. Nieto, D.G. Making It Official: The Institutionalization of the Hegemony of English in the US. Education policy analysis archives. 2021. Vol. 29. # 96. P. 1-22. doi.org/10.14507/epaa.29.5741
2. Справа «Веніамін Тимошенко та інші проти України»: Рішення Європейського суду з прав людини від 02.10.2014, заява № 48408/12. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/974_a44#Text
3. Справа «Олександр Волков проти України»: Рішення Європейського суду з прав людини від 09.01.2013, заява № 21722/11. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/974_947#Text
4. Справа «Зеленчук і Цицюра проти України»: Рішення Європейського суду з прав людини від 22.05.2018, заяви № 846/16 та № 1075/16. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/974_c79#Text
5. Макаренков О.Л. Особливості формування юридичної термінології в сучасній англійській мові: курсова робота спец. «Мова і література (англійська мова)». Наук. кер. д-р. філол. н., доц. Козлова Т. О. Запоріжжя: Запорізький національний університет. 2017. 52 с.
6. Louhiala-Salminen, L., Kankaanranta, A. Language as an issue in international internal communication: English or local language? If English, what English? Public Relations Review. 2012. Vol. 38. Iss. 2. 2012. P. 262-269. doi:10.1016/j.pubrev.2011.12.021

A. Myronenko, postgraduate student

Sumy State Pedagogical University named after A.S. Makarenko, Sumy, Ukraine

USE OF THE EXPERIENCE OF THE EUROPEAN UNION IN PUBLIC ADMINISTRATION IN THE REGIONS OF UKRAINE

Strategic public management of the region and its results impact all spheres of citizens' lives and essentially indicate their standard of living and well-being. The effectiveness of public management is the key to the successful functioning of the region and ensures the effective implementation of approved strategies and plans. Given the European integration processes in the country, it is relevant to study the basic principles of maintaining a high quality of public management in the member states of the European Union.

Thus, according to the official views of the European Union [1], the assessment of effectiveness is divided into main thematic areas, within which the main principles are identified:

1. Strategic principles of reforming the public administration sector: an effective procedure for reforming public administration that meets key challenges; targeted implementation of the reform, defined target results and their controlled achievement; financial stability of the reform; a strong and effective management and coordination structure at the administrative and political levels, which ensures management of the process of developing and implementing the reform.

2. Policy formulation and coordination: performance of all critical tasks for the functioning of a well-organized, competent, and consistent policy-making system; implementation of clear horizontal procedures governing European integration; compliance of medium-term policy planning with the financial situation of the state, compliance of sectoral strategies with medium-term budgets; integration of medium-term European integration planning with domestic policy plans; regular monitoring; compliance of decisions made with professional knowledge and legislation; tracking of the policy development process by higher authorities; compliance of the organizational structure, procedures, and staffing with the capabilities of the developed strategies and regulations by development goals; transfer of all aspects of the European Union regulatory framework to policy development; evidence-based management; inclusiveness of policies and legislation; uniformity of legislation.

3. Civil service and human resource management: adequacy and practicality of the scope of the civil service; focus on professionalism, consistent and effective human resource management; appointment to positions by merit and equal treatment; inadmissibility of influence in the selection of a position;

compliance of remuneration with the classification of positions; ensuring the professional development of civil servants, training, mobility, and promotion; promoting integrity, preventing corruption, and ensuring discipline.

4. Accountability: compliance of the general organization of public administration with appropriate rules and regulations, which ensures internal, judicial, political, public, and independent accountability; accessibility of public information; protection of rights and freedoms; independent management and protection of public interests; fair administrative appeal and judicial review; responsibility of authorities

5. Provision of services: orientation towards citizens; independence of administration; ensuring the quality of public services; accessibility of public services.

6. Management of public finances - transparency, compliance with standards, controllability, impartiality in external audit, public procurement, internal audit and control, and budget management.

According to the White Paper of the European Commission [2], the following principles of good governance are distinguished:

- openness;
- participation;
- accountability;
- efficiency;
- coherence.

According to the UN Program “Governance for Sustainable Development of Humanity” [3], the principles are distinguished by the components of development potential:

1. Institutional potential: the principle of transparency, the principle of accountability, the principle of legality, and the principle of responsiveness.

2. Technical potential: the principle of strategic vision, the principle of efficiency and effectiveness, the principle of fairness.

3. Administrative potential: the principle of consensus and responsibility.

4. Political potential - the principle of participation.

The results of a detailed analysis of the principles of good governance at the local level [4] show that they are more relevant to the region's public administration sphere. At the same time, the above-mentioned national principles should also be considered. Thus, the principles of effective public governance of the region in the context of Ukraine's European integration should include the following:

- fair elections, participation, and representation;
- effectiveness and efficiency;
- feedback and sensitivity;
- transparency and openness;
- rule of law;
- ethical behavior;
- innovation and openness to change;
- competence and capacity;
- sustainable development and strategic orientation;
- human rights, cultural diversity, and social cohesion;
- sound financial management;
- accountability.

In general, it should be noted that the current state of development of the country and its integration into the European community requires active application of the experience of the European Union member states at the local, territorial, and regional levels. To this end, those regions of Ukraine that can continue developing and implementing reforms must adhere to the principles of good governance defined by European institutions.

References

1. OECD (2024). Державне управління в Україні: Оцінювання на відповідність Принципам державного управління, OECD Publishing, Paris. URL : <https://www.oecd.org/uk/publications/b0dd70ef-uk.html>

2. European Governance: A White Paper. URL : https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/DOC_01_10

3. United Nations Development Programme ‘Governance for Sustainable Human Development, An Integrated Paper On The Highlights Of Four Regional Consultation Workshops on Governance for Sustainable Human Development. 1997. URL : <https://digitallibrary.un.org/record/3831662>

4. Свірко С.В., Дика О.С., Тростенюк Т.М., Сидоренко О.П., Загурський В.Ф. Принципи належного урядування на сучасному етапі розвитку людства: категоризація та концептуалізація. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. №3 (109). С. 74-90.

Maksym Olikhnenko, Ph.D. student

State University of Infrastructure and Technologies, Sumy, Ukraine

PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP IN THE TRANSPORT SECTOR: EUROPEAN EXPERIENCE AND PROSPECTS FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Annotation. This study explores the role of public-private partnerships (PPPs) in the transport sector, focusing on their contribution to sustainable development and infrastructure modernization. The research analyzes European experiences in PPP implementation, financial investment trends, and the integration of circular economy principles into transport projects. Special attention is given to the impact of PPPs on achieving the Sustainable Development Goals (SDGs) and their role in mitigating investment risks. The findings highlight the increasing importance of PPP mechanisms in fostering cross-border cooperation, enhancing environmental sustainability, and addressing global infrastructure challenges.

Keywords. Public-Private Partnership (PPP), Transport Sector, Sustainable Development, Infrastructure Investment, Circular Economy, European Integration, Environmental Sustainability.

Introduction. The issue of developing transport infrastructure through public-private partnerships (PPPs) is becoming increasingly relevant in the context of the pursuit of sustainable development and infrastructure modernization. Despite the significant interest in this topic, there remain unresolved questions regarding the effective implementation of PPPs in the transport sector, particularly in the context of integrating circular economy principles and achieving the Sustainable Development Goals (SDGs). This article examines the European experience of PPP implementation, trends in financial investments, and the integration of circular economy principles into transport projects. Special attention is given to the impact of PPPs on achieving the SDGs and their role in mitigating investment risks. The article consists of an analysis of the topic's relevance, a review of existing research, a presentation of the main research results, and conclusions.

The purpose of the study is to analyze the role and effectiveness of public-private partnerships (PPPs) in the transport sector, particularly in the context of sustainable development and European integration.

Presentation of the main research material. Many European countries have experience in implementing projects in the transport sector based on the public-private partnership (PPP) formula.

Domestic scientists and practitioners have been studying this experience for a long time. In the context of European integration processes and economic recovery, this issue has gained new relevance.

Today, PPPs are viewed through the prism of the 2030 Agenda for Sustainable Development [1]. Sustainable development is the only way to address the complex, interconnected and multifaceted challenges facing humanity. Although we are halfway to achieving the Sustainable Development Goals (SDGs), only 12 per cent of the global targets are on track. To achieve the SDGs by 2030, urgent and coordinated efforts are needed at the global level [1]. According to estimates [2], by 2040, the global cumulative deficit in infrastructure investment (roads, railways, ports, aviation and water resources) will reach USD 8.3 trillion (approximately EUR 7.5 trillion). At the same time, emissions from the transport sector in terms of carbon dioxide (CO₂e), which have increased by 70% since 1990, should be reduced by 7% annually from 2030 to 2050 [2]. Therefore, domestic and international experts believe that the PPP mechanism is a good tool in the context of achieving the SDGs.

Analysing the European PPP experience, they concluded that the availability of financially closed PPP projects is one of the main indicators of the effectiveness of using PPP mechanisms in the transport sector [2]. According to [3], in 2022, 45 public-private partnership agreements in the EU reached financial closure for a total of €9.8 billion. In value terms, the market increased by 17% compared to 2021. The number of projects increased by 2% compared to 2021. France was the most active market in terms of both value and number of projects. 15 countries closed at least one PPP project, compared to 14 in 2021. Transport was the largest sector in terms of both value and number of projects, with the share of demand- and revenue-led deals reaching 70%, continuing the upward trend.

To improve, renew and make the transport sector more environmentally friendly at the European level, the European Union supports Member States by co-financing cross-border transport and mobility projects, as well as selected national initiatives of common importance. We would also like to mention that the new projects involve cross-border cooperation.

Public-private partnerships (PPPs) play a crucial role in mitigating the risks associated with investing in infrastructure built on the principles of the circular economy, especially when combined with blended finance and impact investment. Circularity principles are being incorporated into national environmental action plans to facilitate the transition to a circular economy.

It should be noted that circular practices can be integrated at various stages of PPP projects, including design, procurement, construction, operation and maintenance, thereby contributing to the achievement of the SDG.

Conclusion. From the above, it is clear that in the near future, those PPP projects will be developed that meet modern challenges. Sustainable development is the only way to address the complex, interconnected and multidimensional challenges facing humanity. Despite being halfway through the implementation of the Sustainable Development Goals (SDGs), only 12% of them are being met as planned. Urgent and concerted global action is needed to achieve the SDGs by 2030.

References

1. Representatives of the PPP Agency took part in the 8th UNECE International Forum on Public-Private Partnerships: <https://pppagency.gov.ua/uk/predstavnyky-agencziyi-dpp-vzyaly-uchast-u-8-mu-mizhnarodnomu-forumi-yeek-oon-z-pytan-derzhavno-pryvathogo-partnerstva/>
2. Infrastructure Sector Strategy 2025-29 As approved by the Board of Directors on 11 December 2024 URL: <file:///D:/Users/Admin/Downloads/infrastructure-sector-strategy.pdf>
3. Public-private partnership as a mechanism for the development of transport infrastructure in the Kherson region. Business Inform. 2020. №12. С. 217–224. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-12-217-224>
4. Market update Review of the European public-private partnership market in 2022. URL: https://www.eib.org/attachments/lucalli/20230009_epec_market_update_2022_en.pdf

**А.І. Пляскіна, доцент кафедри маркетингу, менеджменту і туризму
Херсонський національний технічний університет, м. Херсон, Україна**

СИНЕРГЕТИЧНА КОНЦЕПЦІЯ УПРАВЛІННЯ НА МІЖНАРОДНОМУ РІВНІ

Термін «синергія» походить від грецького *synergeia* – співпраця, співдружність. Точного розуміння, коли вперше почали уживати цей термін невідомо. Так, існує думка, що вперше термін «синергія», був введений більше ста років тому англійським фізіологом Шеррінгтоном Ч. Що термін «синергетика» ввів німецький науковець Хакен Г. для пояснення кооперативної поведінки термодинамічних систем (1970 рік). А в економічній науці термін «синергія» був введений в обіг І. Ансоффом для обґрунтування групових структур в організації компанії.

Серед науковців не існує єдності і в трактуванні сутності поняття «синергія». Проте головною особливістю синергії є її адитивність, тобто значення величини, яка відповідає в сукупності об'єкту, дорівнює загальній кількості значень величин, що відповідають його частинам, незалежно від того, яким чином порізнено об'єкт і незалежно від природи існування об'єкту.

Синергетичний менеджмент не можна вважати новою альтернативою традиційній системі менеджменту. Це скоріше нове управлінське мислення, що ґрунтується на розумінні сучасних світоглядних позицій про

системно-синергетичні закономірності розвитку складних систем і реалізується шляхом формування новітньої управлінської методології та застосування системи відповідного методичного інструментарію [1, с. 7].

Одним з основних критеріїв доцільності розвитку підприємств в межах концепції синергізму визнається отримання партнерами позитивного синергетичного ефекту, сутність якого найчастіше розкривається через залежність « $2+2=5$ », тобто результати спільної діяльності підприємств виявляються суттєво більшими, ніж вони здатні досягти поодиночки. Оразу слід зауважити, що подібний ефект може мати й негативний (або диссинергетичний) прояв, тобто « $4 < 2+2$ », про що у відповідних теоретичних дослідженнях згадується нечасто. Основна проблема диссинергізму пов'язана з суперечністю між гнучкістю управління і синергізмом: посилення гнучкості управління зменшує потенційний прибуток в потенційний синергізм. В той же час вважається, що головною небезпекою отримання негативного ефекту є брак гнучкості, а також можливі компроміси і затримки в ухваленні рішень. Ці недоліки можуть звести нанівець всі вартісні переваги [2, с. 349].

Досягнення синергетичного ефекту жадає від менеджменту підприємства значних зусиль і забезпечення наступних погоджених дій: виявлення, аналіз і систематичне відновлення доданків синергії спільної діяльності; облік факторів синергії на всіх стадіях і напрямках діяльності в інтересах внутрішнього й зовнішнього ринків; планування показників синергії, постановка відповідних цільових завдань, організація й контроль їхнього виконання в системі менеджменту [3].

Синергетичний підхід несе в собі не тільки гносеологічне навантаження, але й сутнісне, яке підтримує генезу економіки територіального утворення як системи, що самоорганізується, структуроутворення в якій відбувається за внутрішніми законами буття у відповідь на зміну зовнішніх факторів і чинників, що включають адаптивні (еволюційні) або біфуркаційні (революційні) процеси. Синергетичний підхід, постулюючи самоорганізаційну природу і атрактивність економічного розвитку територіальних утворень, є тим об'єднуючим першопочатком, який спрямовує методологічні засади інших підходів на утворення певних характеристик зовнішнього середовища.

Список використаних джерел

1. Синергетичний менеджмент підприємств: моногр. / Г.З. Шевцова; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ. 2016. 454 с.
2. Сергеева О.В. Концепція синергізму в обґрунтуванні ефективності стратегічного партнерства підприємств: теоретико-методичний аспект. Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. 2012. № 1 (5). Том 2. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21IID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&S21P03=FILE=&S21STR=bmef_2012_1\(2\)_51](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21IID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&S21P03=FILE=&S21STR=bmef_2012_1(2)_51)
3. Дядін А.С. Синергетична концепція в розвитку підприємства. URL: https://univd.edu.ua/general/publishing/konf/06_12_2019/pdf/53.pdf

H.S. Saloid, Master Student

National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute", Kyiv, Ukraine **ECOLOGICAL TRANSFORMATION OF UKRAINE'S ECONOMY: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION**

Today, the world faces serious environmental challenges: climate change, environmental pollution, and depletion of natural resources. For Ukraine, these problems are particularly relevant due to the high-energy intensity of its economy, dependence on carbon energy sources, and the consequences of war, which has caused significant environmental damage. In the context of European integration, ecological transformation becomes not only a requirement of our time but also an opportunity to modernize the economy and enhance the country's competitiveness. The purpose of this report is to analyze the challenges and opportunities of Ukraine's ecological transformation and identify pathways for its integration into the European environmental space.

The environmental situation in Ukraine remains complex. The country ranks among the leaders in Europe in terms of harmful emissions into the atmosphere. The main sources of pollution are industrial enterprises, particularly metallurgical and chemical plants, as well as the energy sector, which relies heavily on coal. Water resources are also under serious pressure due to industrial effluents and insufficient treatment of municipal waters.

The full-scale invasion launched by Russia in 2022 has added new environmental problems. The destruction of infrastructure, soil and water contamination due to military actions, and environmental catastrophes such as the breach of the Kakhovka Hydroelectric Power Plant have significantly worsened environmental conditions. Ukraine is already taking steps to comply with European environmental standards. In particular, under the Association Agreement with the EU, the country has committed to implementing EU Directives in the field of environmental protection [3]. However, the implementation process remains slow due to lack of funding, corruption and insufficient political will.

The ecological transformation of Ukraine's economy faces a number of challenges. Primarily are economic difficulties. The transition to "green" technologies requires significant investments, which are inaccessible to many enterprises, especially during wartime [3]. At the same time, traditional industries, such as metallurgy and coal-based energy, resist change due to fears of losing competitiveness. Social challenges are also significant. The transition to an environmentally oriented economy requires retraining of personnel and creation of new jobs in "green" sectors. However, the current education and vocational training system is not prepared for such changes. Political challenges are related to the need to harmonize Ukrainian legislation with EU norms. Although Ukraine has already adopted a number of

environmental laws, their implementation remains incomplete due to the lack of effective control mechanisms and corruption.

Despite the challenges, Ukraine has significant opportunities for ecological transformation. One of the key opportunities is integration into European programs and initiatives, such as the European Green Deal [2]. This initiative provides substantial financial support for countries transitioning to sustainable development. Ukraine can gain access to funding through EU programs such as Horizon Europe and LIFE.

The development of renewable energy is another promising opportunity. Ukraine has great potential for using solar, wind, and bioenergy. Projects for the construction of solar and wind power plants are already actively developing in the country, reducing dependence on imported energy sources [1]. Implementing principles of the circular economy can also be an important step in ecological transformation. Waste recycling, resource reuse, and consumption reduction are not only environmentally but also economically beneficial. This can form the basis for creating new jobs and developing innovative industries [2].

For successful ecological transformation, Ukraine needs to take a number of strategic steps. First, reforms in the energy sector. The gradual move away from coal and transition to clean energy sources should be accompanied by investment in energy efficiency and infrastructure modernization.

Business support is also a key element. The state should create incentives for enterprises that implement environmental standards, for example, through tax benefits or grants. The development of environmental marketing and branding can help Ukrainian companies become more competitive in the European market. Education and raising public awareness is another important step. Integrating environmental topics into educational curricula and conducting awareness campaigns will help form a new generation oriented toward sustainable development.

The ecological transformation of Ukraine's economy is not just a challenge but also an opportunity for integration into the European space. For the successful implementation of this process, comprehensive reforms, investments, and support from the EU are necessary. Ukraine has significant potential for sustainable development, which can be realized through innovation, development of renewable energy, and implementation of circular economy principles. Ecological transformation is a path to modernizing the economy, increasing competitiveness, and improving the quality of life of the population.

References

1. Очолення зеленого переходу. State of the Union. URL: https://state-of-the-union.ec.europa.eu/state-union-2022/state-union-achievements/leading-green-transition_uk (дата звернення: 25.02.2025).
2. Равец Дж., Сарітас О. На шляху до циркулярної економіки в Україні: Звіт. ЮНІДО. 116 с. URL: https://www.eu4environment.org/app/uploads/2024/07/CE-Foresight_UKR-FF-online.pdf (дата звернення: 25.02.2025).
3. Harding L., Mamo A. 'We've lost some parts of nature for ever': ukraine war's impact on environment – photo essay. the Guardian. URL: https://www.theguardian.com/world/2025/feb/24/ukraine-war-impact-on-environment-nature-photo-essay?utm_source=chatgpt.com (date of access: 25.02.2025).

Л.Г. Стороженко, к. філол. н., доцент

Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій, м. Київ, Україна

ВІД БЮРОКРАТІЇ ДО НЕТОКРАТІЇ: ІНТЕГРАЦІЯ УКРАЇНИ В ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ЦИФРОВИЙ ПРОСТІР

Цифрова трансформація сучасного світу докорінно змінює підходи до державного управління, економіки та суспільної взаємодії. Україна, яка активно інтегрується в Єдиний цифровий ринок ЄС, має трансформувати свою систему адміністрування відповідно до європейських стандартів, що передбачає не лише впровадження технологічних інновацій, а й зміну самої управлінської парадигми. Якщо бюрократична модель управління базується на ієрархії, централізації та регламентованих процедурах, то нетократія, яка приходить їй на зміну, пропонує більш гнучкі, прозорі й ефективні механізми прийняття рішень.

Цифровізація адміністративних процесів, використання великих даних (Big Data), штучного інтелекту та блокчейн-технологій створюють умови для більшої прозорості, відкритості та підзвітності державних органів. У контексті нетократії важливу роль відіграють цифрові платформи та алгоритмічне управління, що дозволяють громадянам не лише отримувати послуги онлайн, але й активно брати участь у прийнятті рішень через механізми електронної демократії.

Нетократія – це концепція управління, що передбачає використання мережевих технологій для децентралізації влади, демократизації прийняття рішень і залучення громадян до процесів управління через електронні платформи. Це означає перехід від паперових документів, довгих черг і суб'єктивного впливу чиновників до автоматизованих процесів, алгоритмічного ухвалення рішень та відкритих реєстрів. Успіх таких змін залежить від рівня цифрової зрілості держави, наявності ефективної цифрової інфраструктури, безпеки даних і здатності суспільства адаптуватися до нових реалій [2].

Україна вже демонструє значний прогрес у цифровій сфері. Впровадження платформи «Дія», електронного документообігу, онлайн-реєстрації бізнесу та цифрових державних послуг є першими кроками до нетократичної моделі управління. Водночас для інтеграції в Єдиний цифровий ринок ЄС необхідно адаптувати українське законодавство до європейських норм, таких як Загальний регламент захисту даних (GDPR), розвивати систему кібербезпеки та впроваджувати цифрову ідентифікацію, яка унеможливує фальсифікації та корупційні схеми.

Головні переваги нетократії у державному управлінні передбачають децентралізацію прийняття рішень, прозорість процесів, автоматизацію бюрократичних процедур та зменшення корупційних ризиків. Громадяни отримують можливість брати активну участь у розробці політик через електронні петиції, громадські обговорення, відкриті дані та онлайн-платформи для моніторингу діяльності влади. У свою чергу, алгоритмічне управління та штучний інтелект дозволяють скоротити час ухвалення рішень, оптимізувати витрати та підвищити ефективність державного апарату. У рамках такої моделі державні інституції поступово втрачають монополію на прийняття рішень, поступаючись місцем новим формам співпраці між урядом, громадянським суспільством та бізнесом.

Нетократія також сприяє посиленню громадянської активності, оскільки забезпечує рівний доступ до інформації, відкриває можливості для контролю за діяльністю державних органів та створює механізми швидкого зворотного зв'язку між владою і суспільством [1]. В епоху цифрової комунікації, коли інформація поширюється миттєво, державні структури мають бути готовими до оперативного реагування на суспільні запити, а громадяни – до активної участі у прийнятті рішень через електронні механізми прямої демократії.

Ще одним важливим фактором успішної цифрової трансформації є зміна управлінської культури, що передбачає перехід від контрольної моделі до адаптивного управління, орієнтованого на інновації, експериментування та швидку реакцію на зміни. Гнучкі організаційні структури, міждисциплінарні команди та принципи відкритого уряду (Open Government) стають основними складовими сучасного публічного адміністрування.

Крім того, цифрова трансформація потребує вдосконалення нормативно-правової бази, яка повинна забезпечити баланс між інноваціями та захистом прав громадян.

Важливими викликами залишаються кібербезпека, захист персональних даних та цифрова грамотність, які є основою для побудови довіри між державою та суспільством, адже попри значний прогрес, цифровізація України стикається з низкою викликів – питання кібербезпеки (цифрова держава стає мішенню для хакерських атак і кібервійни); проблема цифрової нерівності (не всі громадяни мають доступ до якісного інтернету та необхідні навички для користування цифровими послугами); опір традиційної бюрократії, яка не завжди готова до змін та автоматизації власних процесів тощо.

З метою забезпечення повноцінного якісного переходу до нетократії та інтеграцію в цифровий простір ЄС, Україні необхідно продовжувати розвивати цифрову інфраструктуру, впроваджувати інноваційні механізми кіберзахисту, забезпечувати рівний доступ до цифрових послуг для всіх громадян і гармонізувати законодавство з європейськими стандартами. Крім того, важливо проводити освітні кампанії та підвищувати цифрову грамотність населення, щоб суспільство було готове ефективно користуватися новими можливостями цифрового врядування.

Окрему увагу варто приділити цифровим платформам взаємодії громадян з державою, таким як електронні громадські бюджети, системи електронних голосувань та платформи для публічного контролю за використанням бюджетних коштів. Важливим аспектом нетократичного управління є активне використання технологій штучного інтелекту для аналізу суспільних запитів, прогнозування економічних тенденцій та оптимізації державного управління.

Перехід до нетократії також передбачає зміни у сфері бізнесу та економіки. Цифрові платформи спрощують процес ведення підприємницької діяльності, скорочують витрати на адміністрування та підвищують рівень прозорості фінансових операцій. Використання блокчейн-технологій у державному управлінні дозволяє створювати незмінні цифрові реєстри, які унеможливають махінації з документацією та сприяють довірі до державних процесів.

Ще одним ключовим фактором успішної цифрової трансформації є співпраця держави з приватним сектором. Держава має не лише створювати законодавчі умови для цифрового розвитку, а й підтримувати інноваційні стартапи, залучати технологічні компанії до розробки державних сервісів та стимулювати розвиток цифрової економіки.

Таким чином, перехід від бюрократії до нетократії є ключовим напрямом цифрової трансформації України, що сприятиме її ефективній інтеграції в Єдиний цифровий ринок ЄС. Використання сучасних технологій, мережевих механізмів взаємодії та автоматизація державних процесів дозволять створити більш прозоре, доступне та ефективне управління, яке відповідатиме викликам інформаційної епохи. Успішна реалізація цих змін відкриє нові можливості для розвитку економіки, підвищення довіри громадян до влади та посилення конкурентоспроможності України на міжнародній арені. Впровадження нетократичного підходу дозволить Україні стати не лише частиною Єдиного цифрового ринку ЄС, а й лідером цифрових реформ у Східній Європі, створивши сучасну, технологічно розвинену та ефективну державу, яка відповідає викликам XXI століття.

Список використаних джерел

1. Dahl R.A. Democracy and its critics. New Haven: Yale University Press, 1989. 397 p.
2. Storozhenko L., Krasnykov Y., Kaganovska T., Babichev A., Rossikhina H. Digital competence of society as a component of modern public administration. *Amazonia Investiga*. 2023. Vol. 12. № 72. P. 123–134. DOI: <https://doi.org/10.34069/AI/2023.72.12.11>.

**С.О. Федулова, д-р екон. наук, проф., завідувач кафедри глобальної економіки
Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро, Україна**

ГЕОПОЛІТИЧНА РЕЦЕСІЯ ЯК НАСЛІДОК ЧИСЛЕННИХ СТРУКТУРНИХ ЗРУШЕНЬ В СВІТОВІЙ ЕКОНОМІЦІ

Геополітичною рецесією вважається стан, коли міжнародна система стає більш хаотичною, а традиційні механізми управління конфліктами та глобального співробітництва дають збій. Замість стабільного світового порядку, який існував після Холодної війни, людство бачить зростання нестабільності, конфліктів і протистояння між державами.

Фактично, говорячи про геополітичну рецесію, можна визначити, що світ перебуває між світовими порядками, коли один світовий порядок відходить, а який сформується наступний, визначити важко, але рішення які приймаються зараз, матимуть наслідки протягом багатьох років.

Ця рецесія є наслідком численних структурних зрушень, у тому числі тривалого підйому Китаю та Глобального Півдня. Також треба зауважити, що геополітична рецесія посилюється поглибленням напруженості між США та Китаєм через торгівлю та технології; вторгненням Росії в Україну та загостренням конфлікту на Близькому Сході. Не можна не згадати і про такі потрясіння, як фінансова криза 2008 року та пандемія COVID-19 та їх вплив на розвиток геополітичної рецесії.

Головним показником геополітичної рецесії є неспроможність до дій глобальних інституцій, що покликані захищати міжнародний мир і безпеку. Все більша увага приділяється національним інтересам держав.

До основних ознак геополітичної рецесії можна віднести:

- кінець однополярного світу: США втрачають абсолютне домінування, а Китай, Індія, росія та країни Глобального Півдня формують альтернативні союзи;
- ослаблення міжнародних інститутів: ООН, СОТ, МВФ та інші організації не завжди ефективно реагують на глобальні кризи;
- зростання конфліктів: війна в Україні, напруженість у Тайванській протоці, ізраїльсько-палестинський конфлікт тощо – усе це свідчить про збільшення зон нестабільності;
- фрагментація світової економіки: санкції, торгові війни та переорієнтація ланцюгів постачання ведуть до деглобалізації та економічного націоналізму;
- криза довіри: союзники не завжди впевнені один в одному, а держави дедалі частіше діють в односторонньому порядку, нехтуючи правилами міжнародного права.

Треба зауважити і те, що зростаючий рівень збройних конфліктів у всьому світі, збільшує ризик дорогого військового втручання США. Особливо це стосується Близького Сходу та війни в Україні [1]. Вірогідність того, що Сполучені Штати можуть опинитися у війні не з однією, а двома великими ядерними державами одночасно, є цілком можливою.

Значне посилення геополітичної рецесії неминуче призведе до подальшої регіоналізації економіки та зростання різноманітних торговельних блоків; нестабільності на ринках енергоресурсів та продовольства та переосмислення глобальної безпеки і переходу до нових форматів альянсів. Отже, геополітична рецесія означає, що світ входить у період турбулентності, де головними гравцями будуть ті, хто здатен швидко адаптуватися та будувати гнучкі коаліції.

Зростаюча геополітична напруженість ускладнює фінансові зв'язки єврозони з іншими країнами. Європа тісно взаємопов'язана як з Китаєм, так і з США через глобальні ланцюги створення вартості, з'єднуючи товари європейського чи американського виробництва з китайськими виробничими майданчиками та західними ринками збуту. Ця модель забезпечувала стійке економічне зростання, особливо для Німеччини [2].

Вказані дії свідчать, що 2025 рік може стати роком серйозних змін для європейської та української економік. Realpolitik знову виходить на перший план. Світ входить у період нестабільності, де політика сили, економічний націоналізм та військові загрози дедалі більше визначають міжнародний порядок.

Список використаних джерел

1. Stares Paul B. Conflicts to Watch in 2025. Council on Foreign Relations (U.S.A.). 2025. URL: <https://www.cfr.org/report/conflicts-watch-2025>
2. Schaible S. 4 ways to build a strong, sovereign Europe in a shifting world. World Economic Forum. 2025. URL: <https://www.weforum.org/stories/2025/01/sovereign-europe-economy-geopolitics/>

**Т.М. Харченко, кандидат юридичних наук,
головний спеціаліст відділу моніторингу питань гендерної рівності
та недискримінації управління дотримання прав людини**

Департамент головної інспекції та дотримання прав людини Національної поліції України ГЕНДЕРНА РІВНІСТЬ І ЄВРОПЕЙСЬКА ІНТЕГРАЦІЯ В РЕФОРМУВАННІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ПОЛІЦІЇ УКРАЇНИ

Реформування Національної поліції України є важливим кроком на шляху до створення сучасних, ефективних та демократичних правоохоронних органів, що відповідають європейським стандартам і забезпечують безпеку громадян. Одним з ключових принципів реформування є забезпечення гендерної рівності, що передбачає рівні можливості для жінок і чоловіків у поліції, врахування гендерних аспектів у роботі з населенням, а також створення безпечного та недискримінаційного робочого середовища для всіх працівників.

Гендерна рівність не лише сприяє справедливості всередині організації, але й підвищує довіру громадян до поліції, формує позитивний імідж служби та розширює її можливості у вирішенні сучасних соціальних викликів. Важливість цього принципу стає особливо очевидною в умовах, коли українське суспільство прагне до європейської інтеграції та впровадження найкращих практик захисту прав людини. Важливість цього принципу стає особливо очевидною в умовах, коли українське суспільство прагне до європейської інтеграції та впровадження найкращих практик захисту прав людини.

Гендерна рівність у кар'єрних можливостях забезпечує залучення жінок до всіх рівнів управління і прийняття рішень у поліції. Національна поліція України прагне забезпечити рівні умови для всіх працівників незалежно від статі. Це передбачає, що жінки матимуть такий же доступ до кар'єрних можливостей, як і чоловіки, і можуть обіймати керівні посади, командні позиції, а також брати участь у спеціалізованих підрозділах. Такі заходи мають на меті запобігти упередженому ставленню та розриву в оплаті праці. Крім того, дослідження показують, що збалансовані за гендером команди здатні приймати більш виважені рішення та підвищувати рівень довіри до органів поліції серед громадян, адже вони відображають різні погляди і досвід, що позитивно впливає на ефективність роботи.

Поліція, яка враховує гендерні особливості у своїй роботі з громадянами, сприяє кращому розумінню специфічних проблем і потреб різних груп. Наприклад, жінки частіше стають жертвами домашнього насильства, а чоловіки — агресії на вулицях. Тому поліцейські повинні отримувати навчання, яке допоможе їм працювати з урахуванням гендерних аспектів, зокрема, з жертвами домашнього насильства, жінками, які постраждали від торгівлі людьми, чи чоловіками, що зазнали психологічного насильства. Впровадження гендерно чутливих підходів допомагає поліції відповідати на потреби громадян без дискримінації та сприяє формуванню довірливих стосунків з населенням.

Гендерна рівність у поліції передбачає створення безпечних умов праці як для чоловіків, так і для жінок. Це включає заходи для запобігання дискримінації, сексуальних домагань та інших форм гендерно обумовленого насильства всередині організації. Жінки у правоохоронних органах часто зазнають викликів, пов'язаних зі стереотипами чи упередженнями щодо їхніх професійних якостей, а також можуть стикатися з тиском або неприязню. Впровадження механізмів захисту та процедур повідомлення про такі інциденти є важливим, адже це дозволяє підтримувати рівність, повагу та захист прав усіх співробітників, що, в свою чергу, підвищує моральний дух та ефективність роботи.

Поліція, яка дотримується принципів гендерної рівності та захищає права жінок, є більш привабливою для суспільства. Відображення гендерної рівності у складі поліції підвищує довіру громадян, оскільки вони бачать, що поліція представляє інтереси всіх, а не лише однієї групи населення. Також це сприяє зменшенню упередженості та підвищенню рівня поваги до правоохоронних органів. У сучасних умовах, де питання гендерної рівності мають вагомe соціальне значення, поліція, яка дотримується цього принципу, має більшу довіру від громадян та демонструє свій прогресивний підхід до забезпечення прав і захисту всіх членів суспільства.

Національна поліція України може користуватися досвідом інших країн, де гендерно орієнтовані реформи в правоохоронних органах принесли позитивні зміни. Наприклад, у Швеції, Канаді та Великобританії жінки займають активні позиції у поліції, що дозволяє їхнім правоохоронним органам краще вирішувати питання, пов'язані з гендерним насильством, торгівлею людьми та іншими проблемами, що часто зачіпають жінок. Україна може переймати такий досвід, адаптуючи його до місцевих умов і специфіки роботи поліції. Це включає не лише нормативно-правові акти, що підкреслюють рівність, а й гендерно чутливі програми для працівників. Впровадження таких реформ підвищує ефективність правоохоронної системи та її відповідність до сучасних європейських стандартів.

Враховання принципу гендерної рівності у реформуванні Національної поліції України є не лише вимогою сучасного демократичного суспільства, а й інструментом підвищення ефективності правоохоронної системи. Забезпечення рівних можливостей для жінок і чоловіків у поліції сприяє кращому представництву різних груп населення, що дозволяє поліції більш точно реагувати на потреби суспільства. Крім того, гендерно збалансовані команди приймають рішення, що відображають різноманітність досвіду і перспектив, що позитивно позначається на ефективності роботи та довірі громадян.

Підвищення рівня гендерної чутливості у роботі з населенням дозволяє поліцейським зменшити стереотипне мислення і допомагає краще розуміти проблеми окремих груп, таких як жертви домашнього насильства. Створення безпечних умов праці для всіх працівників поліції, зокрема для жінок, підвищує моральний дух команди, знижує рівень дискримінації та сприяє загальному зміцненню корпоративної культури.

Забезпечення гендерної рівності у реформуванні Національної поліції України є не лише внутрішньою потребою, а й ключовим елементом європейської інтеграції. Відповідно до Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом, Україна зобов'язалася впроваджувати принципи рівності та недискримінації в усіх сферах суспільного життя, зокрема в правоохоронних органах. Європейські стандарти передбачають створення інклюзивного та гендерно збалансованого середовища в силових структурах, що сприяє підвищенню їхньої ефективності та довіри з боку населення. Впровадження гендерно чутливих реформ у поліції наближає Україну до найкращих практик держав-членів ЄС та підвищує рівень захисту прав людини у правоохоронній сфері.

В.О. Шевчук, канд. екон. наук, доц.

В.А. Пасічнюк, студентка

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

ДОСВІД ПОЛЬЩІ ДЛЯ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ

Глобалізація сприяє активному розвитку інтеграційних процесів, які відбуваються майже щодня. За останні десятиліття було створено чимало міжнародних об'єднань, серед яких Європейський Союз, що вирізняється високим рівнем інтеграції між країнами-членами. Це забезпечує його стійке становище у світовому просторі та робить своєрідним зразком для багатьох держав. Прискорити вступ України до ЄС можна, вивчивши досвід інших країн, зокрема Польщі, яка має найбільш схожий шлях розвитку.

Історична близькість України та Польщі створює передумови для аналізу змін у політичних та соціально-економічних процесах, що супроводжували інтеграцію Польщі до ЄС, а також розвитку громадянського суспільства. Обидві країни мають схожі державні моделі, структуру влади, економічні особливості, культурні традиції та суспільне життя.

Економічна криза 1990-их років стала одним із ключових чинників, що спонукали Польщу до інтеграції в ЄС, оскільки європейський вектор розглядався як шлях до стабілізації. До вступу в ЄС країна суттєво потерпала від фінансових потрясінь, проте завдяки реформам змогла досягти значного економічного розвитку та політичної стабільності, ставши зразком успішної трансформації.

Прагнучи якнайшвидшої інтеграції до Європейського Союзу, Польща визначила низку стратегічних пріоритетів і наполегливо домагалася їх розгляду на рівні ЄС. До ключових цілей входили: створення митного союзу з усуненням митних бар'єрів та імпорتنих обмежень між країнами-учасниками; розвиток конкурентоспроможної ринкової економіки на основі спільних інтересів; забезпечення свободи руху капіталу та робочої сили у межах ЄС; запровадження єдиної валюти; приєднання до спільної оборонно-безпекової системи Європейського Союзу.

Низький рівень обізнаності щодо особливостей членства в ЄС, його переваг і витрат призвів до посилення скептичних настроїв серед населення та дискусій щодо доцільності вступу. У відповідь на це польська влада ініціювала серію інформаційно-комунікаційних кампаній, орієнтованих на соціальні групи із середнім рівнем доходу, з метою підвищення поінформованості громадян, зміцнення довіри до європейських інституцій та підтримки курсу євроінтеграції.

Польща розпочала процес приведення своїх стандартів відповідно до європейських норм у січні 1993 року з ухваленням «Плану дій». Цей шлях завершився у травні 2004 року, коли країна офіційно приєдналася до Європейського Союзу.

Початковий етап членства Польщі в ЄС супроводжувався потужним інвестиційним і споживчим зростанням, що суттєво трансформувало економіку. ВВП Польщі за 10 років (2003-2013 рр.) зріс більш ніж у 2 рази (з 218 до 521 млрд. дол. США). У 2021 році ВВП становив 674 млрд. дол. США [1].

У 2004 році країна отримала приблизно 2,8 млрд. євро зі структурних фондів ЄС. Бюджет ЄС на 2007-2013 рр. для польських заходів, передбачених у рамках політики гуртування, склав майже 68 млрд. євро – найвищий серед країн членів ЄС [2].

Країна залучила значний обсяг прямих іноземних інвестицій, активізувала виробництво продукції з високим і середнім рівнем переробки та зміцнила свої позиції у міжнародній торгівлі. Польща стала великим будівельним майданчиком, а кошти ЄС значно прискорили модернізацію країни. За перші десять років загальний обсяг інвестицій зріс на 75% [1].

Приєднання до ЄС забезпечило Польщі динамічніше економічне зростання у порівнянні з південними державами євросони, зокрема Іспанією. У 2021 році вона випередила Португалію за показником ВВП на душу населення, враховуючи різницю в рівні цін між країнами [3].

З початку 1990-х років Україна теж неодноразово заявляла про прагнення стати частиною Європейського Союзу, проте ці наміри не знаходили серйозного відгуку. Причини полягали як у внутрішніх викликах, з якими стикалася Україна, так і у стратегічному небажанні ЄС поширювати свої кордони на пострадянський простір (за винятком Балтійських країн). Незважаючи на те, що Україна має європейську ідентичність і формально відповідає основним вимогам для отримання статусу кандидата, її перспектива членства тривалий час залишалася невизнаною. Це створювало перешкоди для реалізації внутрішніх реформ. Водночас суспільство демонструвало високу підтримку європейської інтеграції.

Помаранчева революція та перемога прозахідного Віктора Ющенка на президентських виборах вселили в українське суспільство надію на прискорення євроінтеграції.

Представники Європейського Союзу згодом повідомили, що через недостатню підготовку багатьох країн-кандидатів вимоги до вступу будуть підвищені. Аналізуючи Польщу як кандидата, Європейська Комісія підкреслювала її стабільний рівень демократії, ефективність роботи державних інституцій, дотримання прав громадян та свободи слова. Натомість Україну низка розвинених країн розглядала як повну протилежність цим стандартам, оскільки її соціальні показники значно поступалися вимогам ЄС.

Втім, за останній час Україна досягла певного прогресу: ухвалено міжнародні нормативно-правові акти, проведено судову реформу, закріплено гарантії захисту прав людини в Конституції, а також зроблено певні кроки на шляху демократизації. За даними соціологічного дослідження Центру Разумкова, вступ України до Європейського Союзу у 2021 році підтримували 62% українців [4].

Однак попереду ще значний обсяг роботи. Таким чином, у розпал російсько-української війни в червні 2022 року Україна отримала статус кандидата на вступ до ЄС, а Угода про асоціацію між Україною та ЄС, яка реалізувалася з 2014 року, була доповнена положенням про майбутнє членство в ЄС [5].

Висновки. Щоб ефективно сприяти розвитку відносин з Європейським Союзом, Україні варто вивчити досвід Польщі, яка успішно впроваджувала євроінтеграційні процеси, вирішуючи соціально-економічні проблеми. Завдяки раціональному використанню можливостей, отриманих після вступу до ЄС, Польща значно зміцнила свої позиції, особливо в економіці. Керівництву України потрібно чітко заявити про незмінність курсу на євроінтеграцію, реалізуючи прозору політику, що буде зрозуміла громадянам і міжнародній спільноті, орієнтуючись на європейські стандарти. Країна має приділити увагу підготовці фахівців, реалізації реформ, активній взаємодії з європейськими партнерами та впровадженню позитивного досвіду країн, що вже інтегрувалися до ЄС.

Список використаних джерел

1. Вступ України до ЄС: переваги для громадян та бізнесу. ЮРЛІГА. URL: https://jurliga.ligazakon.net/analitycs/211004_vstup-ukrani-do-s-perevagi-dlyagromadyan-ta-bznesu (дата звернення: 05.03.2025).
2. Human Development Report of Poland 2013. URL: <https://www.undp.org/publications/human-development-report-2013> (дата звернення: 05.03.2025).
3. Poland biggest beneficiary of EU membership among eastern member states, finds study. Notes From Poland. URL: <https://notesfrompoland.com/2024/04/03/poland-biggest-beneficiary-of-eu-membership-among-eastern-member-states-finds-study/#:~:text=Over%20that%20period,%20its%20economy,that%20have%20joined%20the%20EU> (дата звернення: 07.03.2025).
4. Євроінтеграцію підтримують 62% українців, вступ до НАТО – 54%. Укрінформ. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3273035-evrointegraciu-pidtrimuut-62-ukrainciv-vstup-do-nato-54.html> (дата звернення: 07.03.2025).
5. Євроінтеграція: кризь терени до зірок. URL: https://lb.ua/blog/tetiana_bohdan/549521_ievrointegratsiya_kriz_tereni.html (дата звернення: 09.03.2025).

2. STRATEGIC MECHANISMS FOR MANAGING COMPETITIVENESS AT THE MICRO AND MACRO LEVELS, CONSIDERING THE EU EXPERIENCE, IN THE CONTEXT OF POST-WAR RECOVERY

2. СТРАТЕГІЧНІ МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ НА МІКРО- ТА МАКРОРІВНЯХ З УРАХУВАННЯМ ДОСВІДУ ЄС, В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

О.В. Баштаник, канд. політ. наук, доц.
НТУ «Дніпровська політехніка», м. Дніпро, Україна

COMPETITIVENESS OF THE STATE: THE PROBLEM OF CORRELATION INSTITUTIONAL CAPACITY AND ECONOMIC SECURITY

In light of the mounting external threats to Ukraine's national security, the scientific discourse on the institutional capacity of the national state in crisis conditions has gained significant relevance. While certain scholars have approached this phenomenon by examining the potential capabilities of the institutions within the political system, a more comprehensive approach entails the analysis of the fundamental components involved in implementing these institutions. In this regard, the resource component of the institutional capacity of the state, formalised in the sphere of economic security within the context of the political system, warrants particular attention. Additionally, there is an escalating imperative to examine the development of the state's competitiveness in terms of its implementation of political and economic strategies across diverse sectors of cooperation.

A comprehensive study of the phenomenon of the institutional capacity of the State by M. Savchyn identifies the interconnection of its parameters with the peculiarities of the economic component of State policy programmes: "Deficiencies in the institutional capacity of the state fully affect the degree of openness or closure of the economic system – that is, there is a reverse process of potentially undermining the ability to defend national economic interests in global markets and within the world community. The extent to which this occurs is contingent on the institutional capacity of the state, which is able to establish and perpetuate the operations of effective institutions capable of implementing a equitable distribution of resources and, consequently, ensuring the financial provision and budgetary allocation for specific legitimate objectives, thereby fostering the economic well-being of society" [2, p. 63].

It is important to note that the intricate dynamics of socio-economic processes were evident in Ukraine even prior to the full-scale armed aggression of the Russian Federation (but subsequent to the outbreak of the Russian-Ukrainian war) and the advent of the pandemic. Reflections on this issue were found, in particular, in the Economic Security Strategy of Ukraine until 2025, enacted by the Decree of the President of Ukraine No. 347/2021 of 11.08.2021. With regard to the analytical assessment of the state of macroeconomic security in Ukraine, the Strategy states that "the state of macroeconomic security during 2010-2019 (with the average value of the macroeconomic security assessment for this period at 38 per cent of the optimal value) was characterised as dangerous. The macroeconomic imbalances that had been established in preceding periods, notably in the labour market and the structure of production, persisted in constraining the nation's economic advancement (in terms of both quantity and quality)" [1].

The economic foundations of the institutional capacity of the State are, as such, properly formalised and largely protected by the regulatory system of national legislation. The applied dimension of the problem under study leads to the study of the phenomenon of state competitiveness as a practical realisation of the potential of its capacity in the competitive conditions of internal and external political and economic processes. The modern understanding of the complex concept of 'state competitiveness' is presented in a study by O. Zubchuk (2019). The scientist places particular emphasis on the role of institutional components in regulating political and economic processes related to the development of a system of relations between management and economic entities that supports the required level of competitiveness of the state [3].

It can be argued that the assurance of economic security is a vital component in the maintenance of the institutional capacity of modern states, and the development of their competitiveness. In order to stabilise and expand the functional capabilities of public authorities, a sufficiently powerful resource component is required, the formation of which is dependent on the influence of a set of factors, among which the strategic direction of the state policy is of particular importance. In the context of international political and economic processes, the aspect of competitiveness is increasing, which can be viewed as a positive factor in terms of the strengthening of public administration reforms, as illustrated by the example of Ukraine. The integration of Ukraine into the European economic area is part of a comprehensive strategy of integration into the EU, which requires a high institutional capacity of the national state.

References

1. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 11 серпня 2021 року "Про Стратегію економічної безпеки України на період до 2025 року": Указ Президента України від 11.08.2021 р. № 347/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/347/2021#Text>
2. Savchyn M. Legal instruments to ensure national interests and international cooperation in the scope of the economy. *Ukrainian journal of constitutional law*. 2021. Vol. 4. P. 53–64. URL: <https://doi.org/10.30970/jcl.4.2021.4>
3. Зубчик О.А. Формування конкурентоспроможності держави в перспективі політичного часу (державно-управлінські аспекти): монографія. Київ: ТОВ «Поліграф Плюс», 2019. 408 с.

**С.О. Бенчук, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Рівненський державний гуманітарний університет, м. Рівне, Україна**

ЕКОЛОГІЧНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЯК ОСНОВА УСПІШНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ВИРОБНИКІВ ЦЕМЕНТУ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ

Різноманітні дослідження як вітчизняних, так і зарубіжних науковців, охоплюють питання розвитку галузі в контексті екологічних аспектів. Зокрема, в [1; 2; 3] звертається увага на питання декарбонізації економіки, підкреслюється важливість з точки зору забезпечення стратегічного успіху на ринку модернізації виробництва, впровадження енергоефективних технологій.

Програма розвитку ООН наголошує на ролі відповідальних та інноваційних інвестицій у відбудові інфраструктури та промисловості України [4]. Основна увага приділяється стійким практикам, залученню міжнародних інвестицій і використанню екологічно чистих технологій, які можуть допомогти цементній і будівельній промисловості адаптуватися як до нагальних потреб відновлення, так і до довгострокових екологічних цілей.

На даний час чи не найважливішим питанням стратегічного розвитку цементної промисловості (ЦП) в Європі є зменшення викидів CO₂. Розпорядженням Кабінету Міністрів України №868-р було схвалено оновлений національно визначений внесок України до Паризької угоди 30 липня 2021 року. Документом передбачається скорочення викидів парникових газів до 35% до 2030 року, тобто на 65% від рівня 1990 року [5]. До 2060 року Україна має зобов'язання досягнути вуглецевої нейтральності. Враховуючи той факт, що ЦП обіймає перші місця у світі за викидами CO₂, займаючи частку викидів у 7-8%, основна увага в Україні буде прикута саме до зменшення викидів українськими виробниками цементу.

Комплексне за своїм характером питання протидії зміні клімату є сьогодні одним з ключових компонентів в політиці розвитку Європи та Європейського Союзу, інтеграція в структури якого є стратегічним курсом України. Без досягнення успіху на кліматоохоронному напрямі не можна розраховувати на досягнення істотного прогресу в процесі повноцінного входження України в європейський простір.

Вже сьогодні підприємства-виробники намагаються зменшувати кількість викидів різними способами основними з яких є: перехід на сухий спосіб виробництва; заміна вугілля на більш екологічні види палива; використання відходів у виробництвах; вдосконалення технологічних процесів; збільшення випуску цементів з добавками (шлак, зола, вапняк тощо) замість бездомішкових цементів тощо.

Перехід на сухий спосіб виробництва цементу з мокрого значно знижує викиди CO₂ завдяки кільком важливим факторам. При мокрому способі виробництва цементу використовується більше енергії для випаровування води зі шламу (суміші вапняку і глини з водою). Оскільки в сухому способі вологість сировинної суміші набагато менша, потреба в енергії для випаровування відсутня. Це знижує витрати палива, зазвичай вугілля або природного газу, і, відповідно, зменшує викиди CO₂.

При сухому способі сировинна суміш піддається меншій обробці при нижчих температурах і швидше нагрівається. Це сприяє зниженню загальної кількості спаленого палива і викидів парникових газів. Оскільки в сухому процесі вологість сировини набагато менша кількість теплової енергії, необхідної для сушіння матеріалу, мінімізується. Це зменшує додаткові викиди CO₂, пов'язані з енергетичними витратами на сушіння.

Сухий спосіб виробництва вимагає менше енергії на кожен тону виробленого цементу, що безпосередньо впливає на зниження викидів вуглекислого газу. За оцінками, перехід на сухий спосіб може знизити споживання енергії до 40%. Таким чином, сухий спосіб виробництва цементу є більш екологічним і ефективним з точки зору споживання енергії, що суттєво знижує викиди CO₂. Більше 65% цементу вже виробляється сухим способом, а ті виробники, що ще працюють на мокрому або напівсухому способі мають проекти з реконструкції на сухий спосіб [6].

Перед вторгненням росії в Україну в вітчизняні виробники цементу мали розроблені проекти по переходу на сухий спосіб, але ці плани поки були зупинені. Проведено наразі модернізацію діючого обладнання для зменшення витрат палива та електроенергії на виробництво. Тобто роботи по зниженню викидів йдуть вже. Заміна мокрого способу на сухий не дасть повної декарбонізації виробництва, проте зможе суттєво зменшити викид вуглекислого газу в атмосферу.

Перехід на сухий спосіб дуже затратний, оскільки фактично передбачає побудову нового заводу, а тому під час війни виробники розглядають інші способи зменшення викидів. Перехід на інші види палива та використання відходів у власному виробництві є одним з них. У Європі переважна більшість цементних заводів використовують відходи як альтернативне паливо. Там сміттєпереробні підприємства якісно відсортовують та постачають відходи (папір, дерево, висушені органічні відходи тощо) для виробників. Вже на самих підприємствах здійснюється кінцева підготовка та подається у піч. Цей вид палива має перевагу перед вугіллям за рахунок меншого викиду CO₂.

Протягом останніх кількох десятиліть виробники цементу покладалися на традиційні важелі, щоб зменшити свої викиди, наприклад, підвищити ефективність використання палива та замінити клінкер і традиційне паливо більш екологічними варіантами. Однак, щоб досягти нульових викидів до 2050 року, річні капітальні витрати потрібно буде майже подвоїти до 60 мільярдів доларів США в середньому з 2021 по 2050 рік.

Кілька факторів можуть допомогти зменшити ці витрати. Наприклад, цементні гравці можуть отримати вигоду від екологічних премій [3]. Аналіз свідчить про те, що в короткостроковій перспективі пропозиція цементу з низьким вмістом вуглецю навряд чи впорається зі зростаючим попитом з боку кінцевих споживачів з амбітними цільовими показниками CO₂, особливо в Європі. Ймовірно, це призведе до короткострокових

екологічних премій для цементу. Основні джерела фінансування екологічних виробників у Європі є: Європейська система торгівлі квотами на викиди (ETS), фонд інновацій ЄС, програми національних урядів, приватні інвестиційні програми та міжнародні фінансові організації.

В Україні на сьогоднішній день немає прямої системи фінансової компенсації або виплат за зменшення викидів CO₂, подібною до європейських країн, але існують певні механізми регулювання та можливості для участі в міжнародних програмах, пов'язаних зі скороченням викидів парникових газів.

На сьогодні в Україні існують певні механізми регулювання, такі як екологічний податок і можливості участі в міжнародних програмах. Окрім цього, впровадження механізмів торгівлі викидами та зеленого фінансування можуть стати важливими стимулами для українських компаній у майбутньому.

Деякі компанії можуть отримувати фінансування через випуск зелених облігацій або участь у міжнародних екологічних програмах, спрямованих на зниження викидів парникових газів. Українські компанії можуть скористатися програмами міжнародних фінансових установ, зокрема Європейського банку реконструкції та розвитку, для фінансування заходів із зниження викидів.

В Україні існує екологічний податок на викиди парникових газів, зокрема на викиди CO₂. Ставка податку на 2024 рік складає 30 грн за тону CO₂, і вона поступово зростає. Цей податок спонукає підприємства до скорочення викидів, хоча на сьогодні він не створює значного фінансового тиску. У довгостроковій перспективі ставка податку може бути підвищена, що стимулюватиме підприємства інвестувати в енергоефективні технології та альтернативні джерела енергії.

Використання альтернативного палива в Україні, а саме продуктів сортування сміттєпереробних заводів, є доволі проблематичним через відсутність таких підприємств або низьку якість переробки. Тому основними видами альтернативного палива є відходи деревообробних підприємств, біомаса (солома), шини та пластикові відходи.

Одним із порівняно недорогих способів зменшення викидів CO₂ є зменшення випуску клінкеромісних цементів та їх заміна на цементи з мінеральними домішками (шлак, вапняк, крейда, опока, зола тощо). Використання цих матеріалів не потребує високотемпературного випалу, зменшуючи таким чином викиди CO₂.

При виробництві добавковмісних цементів зменшується кількість клінкеру на тону цементу, виробництво якого є основним джерелом викиду парникових газів. На сьогодні практично всі виробники в Україні почали зменшувати виробництво бездомішкових цементів з перспективою у майбутньому повністю зняти їх з виробництва. Українська ЦП також може використовувати нові технології для зниження викидів CO₂ під час відбудови. Це може включати додавання альтернативних матеріалів у цемент, що зменшить кількість клінкеру, основного джерела викидів під час його виробництва, та сприятиме більш екологічному будівництву.

Отже, для забезпечення довготривалого розвитку галузі в умовах післявоєнного відновлення необхідна модернізація виробництва з використанням енергоефективних технологій та альтернативних видів палива. Крім того, критично важливим буде залучення міжнародних інвестицій для фінансування відбудови та впровадження інновацій. ЦП відіграватиме ключову роль у післявоєнному відновленні інфраструктури України, що вимагатиме стратегічного планування та підтримки національних і міжнародних партнерів.

Список використаних джерел

1. Lukash O., Namoniuk V. Post-war Development Energy Scenarios for Ukraine. In: Tàbara J. D., Flamos A., Mangalagu D., Michas S. (eds) Positive Tipping Points Towards Sustainability. Springer Climate. Springer, Cham. 2024. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-031-50762-5_6 (дата звернення: 20.09.2024)
2. Conaway J. Industrial Decarbonization: Confronting the Hard Challenges of Cement. *Harvard Business School*. URL: <http://surl.li/qasswz> (дата звернення: 20.09.2024)
3. *Cementing your lead: The cement industry in the net-zero transition*. McKinsey. URL: <http://surl.li/nkkeyw> (дата звернення: 20.09.2024)
4. *War in Ukraine: Support for children and families*. UNICEF. URL: <http://surl.li/xsradh> (дата звернення: 20.09.2024)
5. Скільки відсотків викидів CO₂ Україна має знизити відповідно до оновленого НВВ і де подивитись офіційне затвердження? Офіс сталих рішень. URL: <http://surl.li/nngmq> (дата звернення: 20.09.2024)
6. Офіційний сайт асоціації виробників цементу України. URL: <http://ukrcement.com.ua/> (дата звернення: 20.09.2024)

І.А. Білоткач, канд. екон. наук, доцент

Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро, Україна

КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ОРГАНІЗМІ АГРОБІЗНЕСУ ЯК ЧИННИК ЙОГО МАРКЕТИНГОВОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

Сучасний етап розвитку суспільства в Україні відзначається суттєвими змінами в усіх сферах соціального та економічного життя. Тривалий економічний спад після початку широкомасштабних військових дій призвів до зменшення соціальної активності підприємств, а нинішні кризові явища негативно впливають на виконання соціальних функцій державою.

Створення конкурентоспроможного соціально-орієнтованого економічного середовища є ключовим для генерування робочих місць і забезпечення доходів виробників в Україні. Виробництво якісної та корисної продукції сприяє зростанню попиту на товари агропромислового комплексу. Одним із шляхів забезпечення споживачів якісними сільськогосподарськими продуктами є виробництво та просування органічної

сільськогосподарської продукції. Існують явні ознаки того, що органічне виробництво справляє значний вплив на економічний розвиток як міських, так і сільських громад. Однак потенціал органічного агробізнесу в Україні ще не вичерпано повною мірою.

У визначених умовах економічного розвитку суттєвим фактором конкурентоспроможності виступає фактор корпоративної соціальної відповідальності підприємств, який стає важливим елементом стратегії розвитку бізнесу, зокрема в аграрному секторі. Органічний агробізнес, що базується на принципах сталого розвитку, екологічної безпеки та соціальної справедливості, має унікальні можливості для інтеграції соціальної відповідальності у свою діяльність та досягнення оптимальних конкурентних переваг. [1]

Підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства є неминучим питанням, яке постає для компаній при розвитку органічного агропромислового бізнесу як в межах національного ринку так і в умовах виходу на міжнародну економічну арену. У процесі глобалізації стандартні критерії оцінки конкурентоспроможності підприємства потребують додаткового інструменту, у якому містяться як економічні, а й соціальні аспекти. Одним із таких інструментів є корпоративна соціальна відповідальність.

У сучасному світі соціальна відповідальність підприємств стає важливим елементом стратегії розвитку бізнесу, зокрема в аграрному секторі. Органічний агробізнес, що базується на принципах сталого розвитку, екологічної безпеки та соціальної справедливості, має унікальні можливості для інтеграції соціальної відповідальності у свою діяльність. Принципи соціально відповідального бізнесу спрямовані не лише на вирішення економічних, соціальних та екологічних проблем підприємств, а й на регулювання дотримання корпоративної поведінки, етичних норм та припускають участь бізнесу у розвитку людського капіталу та суспільства загалом. [2]

Експертне середовище визначає корпоративну соціальну відповідальність як добровільне вкладення бізнес-середовища в розвиток соціуму в різних сферах життя суспільства, пов'язане з основною діяльністю організації та за межами встановленого законом мінімуму. У зв'язку з цим, значно розширюється спектр соціально-відповідальної діяльності, що проводиться організаціями з можливим розподілом на такі напрями:

- послуги мають найвищі якісні критерії, виробництво продукції відповідає всім вимогам; збільшення кількості робочих місць;
- виплата офіційної заробітної плати; повне відрахування соціальних виплат; дотримання та виконання вимог українського законодавства;
- врахування інтересів та задоволення очікувань зацікавлених сторін; здійснення соціальних проектів з метою формування суспільства, державно-приватне партнерство у соціальній політиці. [3]

Таким чином, вищезазначені визначення приводять до висновку про корпоративну соціальну відповідальність, що остання передбачає відповідальність корпоративних формувань перед зацікавленими сторонами, з якими організація взаємодіє в процесі своєї діяльності, і на яких впливає при прийнятті рішень.

Втілювати у власну економічну діяльність принципи корпоративної соціальної відповідальності компаніям вигідно, оскільки це сприяє підвищенню рівня доходів та зміцненню корпоративного іміджу підприємства у довгостроковій перспективі.

Корпоративна соціальна відповідальність може стати важливим фактором, що відрізняє органічний агробізнес від традиційних методів ведення сільського господарства. Так, компанії, які активно впроваджують принципи корпоративної соціальної відповідальності, можуть отримати конкурентну перевагу завдяки позитивному іміджу та готовності споживачів платити більше за продукцію з високими етичними стандартами.

Інвестиції підприємств, спрямовані на корпоративну соціальну відповідальність, можна зарахувати до стратегічним вкладенням підприємств, оскільки корпоративна соціальна відповідальність виступає своєрідним нематеріальним активом, що у розвитку компанії то, можливо значним економічним важелем. [4]

Також є взаємозв'язок між обсягом природоохоронної діяльності компаній та їх ринковою вартістю акцій. Компанії, беручи участь у соціально-значимих проектах та благодійності, тим самим беруть участь у житті того регіону, де здійснюють свою діяльність, сприяють поліпшенню життя та добробуту громадян. Таким чином, нарівні з іншими заходами, цей напрям корпоративної соціальної відповідальності потрібно вважати інструментом підвищення репутації компанії в очах споживачів, а також інструментом зниження ризиків, пов'язаних із конфліктними ситуаціями між компаніями та суспільством, що може підірвати діяльність компанії у конкретному регіоні. Незважаючи на те, що інвестиції компаній у місцеву спільноту знижують поточну вартість компанії, вони здатні призвести до збільшення їхньої ринкової вартості акцій.

Дуже важливими чинниками формування КСВ для сільськогосподарських підприємств має потенціал її позитивного впливу на місцеві громади через підтримку соціальних проектів, розвиток інфраструктури та створення нових робочих місць. Наприклад, компанія "Еко-Гарден" реалізує програми з навчання фермерів у малих громадах, що сприяє підвищенню їхніх доходів. [5]

Отже, корпоративна соціальна відповідальність органічного агробізнесу є важливим чинником його конкурентоспроможності в Україні. Вона не лише підвищує довіру споживачів і формує позитивний імідж компаній, але й сприяє сталому розвитку місцевих громад і захисту навколишнього середовища. Проте для реалізації потенціалу КСВ необхідно подолати існуючі виклики та створити сприятливе середовище для розвитку органічного агробізнесу в Україні.

Одним із напрямків розвитку аграрної сфери в Україні є впровадження сучасних елементів корпоративної соціальної відповідальності в систему органічного (природного) агровиробництва для поліпшення її конкурентоспроможності в умовах конкурентного середовища та воєнних загроз.

Список використаних джерел

1. Буян О.А. (2013). Підходи до оцінки ефективності корпоративної соціальної відповідальності підприємств в Україні / О.А. Буян // Вісник Дніпропетровського університету. Вип. 6 (2). – С. 159-165.
2. Що таке корпоративна соціальна відповідальність та навіщо вона бізнесу? Kyivstar Business Hub. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/shho-take-korporativna-soczialna-vidpovidalnist-ta-navishho-vona-biznesu> (дата звернення: 17.03.2025).
3. Сервіс документів. ДСТУ ISO 26000:2019 Настанови щодо соціальної відповідальності. (ISO 26000:2010, IDT). Будстандарт. URL: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=91617 (дата звернення: 17.03.2025).
4. Зінченко А.Г. (2010). Корпоративна соціальна відповідальність 2005-2010: стан та перспективи розвитку / А.Г. Зінченко, М.А. Саприкіна. – К.: Фарбований лист – 56 с.
5. Затейщикова О.О. (2014). Аналіз підходів до оцінки соціальної відповідальності бізнесу. Вісник соціально-економічних досліджень, Вип. 2, С. 189–194.

Ю.А. Бондар, канд. екон. наук, доц.

доцент кафедри менеджменту та підприємництва

Центральноукраїнський державний університет імені Володимира Винниченка, Україна

МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ НА РІВНІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ДЕРЖАВИ: ДОСВІД ЄС

У сучасних умовах глобалізації та швидкої технологічної еволюції конкурентоспроможність економіки відіграє ключову роль у забезпеченні сталого розвитку держави та ефективності бізнесу. Підприємства та уряди зіштовхуються з необхідністю адаптуватися до нових викликів, таких як технологічний прорив, зміна ринкових умов, глобальні кризи та екологічні обмеження. Враховуючи ці фактори, основними механізмами управління конкурентоспроможністю стають важливим інструментом розвитку як на рівні окремих підприємств (мікрорівень), так і на рівні національної економіки (макрорівень).

Європейський Союз є одним із лідерів у розробці та впровадженні ефективних механізмів та стратегій підвищення конкурентоспроможності. Використовуючи комплексні механізми, такі як цифровізація, науково-технічний прогрес, підтримка малого і середнього бізнесу, розвиток людського капіталу та інфраструктури, ЄС демонструє стабільне економічне зростання та високу адаптивність до глобальних змін. Досвід ЄС може стати корисним орієнтиром для інших країн у розбудові конкурентних економік.

Слід зауважити, що конкурентоспроможність підприємств значною мірою залежить від їхньої здатності адаптуватися до змін ринку, впроваджувати інновації та ефективно використовувати наявні ресурси. У Європейському Союзі активно застосовуються різноманітні стратегії для підвищення продуктивності бізнесу, оптимізації операційних процесів і створення стійких конкурентних переваг.

Розглянемо ключові підходи, які використовуються європейськими компаніями для зміцнення своєї позиції на ринку (рис.1).

Інновації та цифрова трансформація	Розвиток людського капіталу	Глобальні ланцюги постачання	Управління якістю
<ul style="list-style-type: none"> • Європейські підприємства активно впроваджують інноваційні технології та цифрові рішення, що дозволяє їм підвищувати продуктивність і скорочувати витрати. 	<ul style="list-style-type: none"> • Навчання та професійний розвиток персоналу є основою успішного ведення бізнесу. У ЄС широко використовуються програми підвищення кваліфікації. 	<ul style="list-style-type: none"> • Підприємства ЄС ефективно інтегруються у міжнародні ринки, оптимізуючи логістику та співпрацюючи з міжнародними партнерами. 	<ul style="list-style-type: none"> • Впровадження стандартів ISO та екологічних сертифікатів є важливим фактором підвищення довіри споживачів і партнерів.

Рис. 1. Підходи до управління конкурентоспроможністю підприємств на мікрорівні

Джерело: сформовано автором на базі [1,2,4]

Необхідно зазначити, що у сучасних умовах глобальної конкуренції успішний розвиток економіки залежить від ефективної державної політики, спрямованої на підвищення її конкурентоспроможності. Держави використовують різні стратегічні механізми, щоб створити сприятливе середовище для бізнесу, стимулювати інновації та забезпечити стійке економічне зростання.

Європейський Союз є одним із лідерів у впровадженні комплексного підходу до підвищення конкурентоспроможності. Завдяки єдиній економічній політиці, значним інвестиціям у науку та освіту, екологічним ініціативам, розвитку інфраструктури та вдосконаленню регуляторного середовища, країни-члени ЄС забезпечують стабільний розвиток та підвищують свої позиції у світовій економіці.

Розглянемо основні механізми, які використовує ЄС для підвищення конкурентоспроможності на макрорівні (рис. 2).

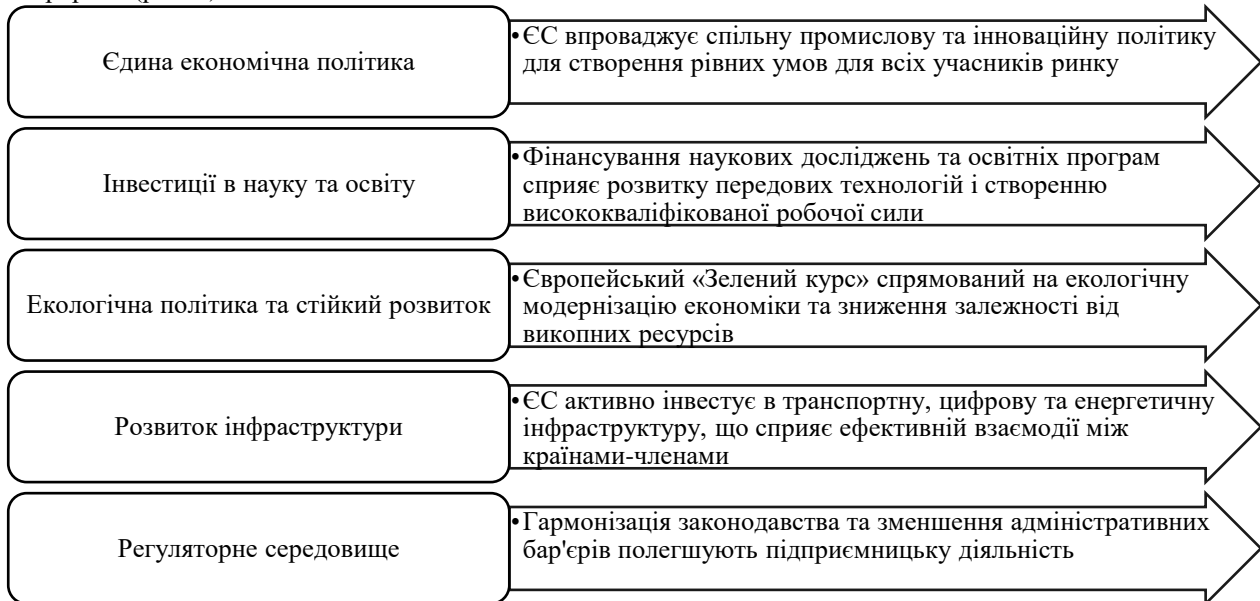


Рис. 2. Основні механізми підвищення конкурентоспроможності держави

Джерело: сформовано автором на базі [1,2,3]

Отже, досвід ЄС показує, що підвищення конкурентоспроможності потребує комплексного підходу на всіх рівнях управління. На мікрорівні важливими є інновації, людський капітал та якість управління. На макрорівні – стратегічні інвестиції, ефективне регулювання та екологічна модернізація. Використання цих механізмів дозволяє формувати стійку та конкурентоспроможну економіку.

Для досягнення сталого економічного розвитку необхідно забезпечити синергію між мікро- та макрорівневими механізмами управління конкурентоспроможністю. Це включає стимулювання підприємництва, розширення інвестицій у технології, інтеграцію у світові ринки та створення сприятливих умов для бізнесу. Досвід ЄС підтверджує, що успішна реалізація стратегічних механізмів сприяє не лише економічному зростанню, а й підвищенню добробуту громадян, екологічній стійкості та соціальній стабільності.

Таким чином, з огляду на сучасні виклики, країнам, що прагнуть підвищити свою конкурентоспроможність, варто враховувати європейські підходи та адаптувати їх до власних умов. Впровадження інновацій, посилення міжнародної співпраці та вдосконалення регуляторного середовища є ключовими напрямками для побудови міцної та конкурентоспроможної економіки.

Список використаних джерел

1. Бондар Ю.А., Легінькова Н.І. Перспективи збільшення експорту українських товарів до європейських ринків. *Світ наукових досліджень. Вип. 11* : матеріали Міжнар. мультидис. наук. інтернет-конф., 22-23 липн. 2022 р. Тернопіль, Україна – Переворськ, Польща, 2022. С. 13-17
2. Горбаль Н., Когут У., Моторнюк У. Дослідження конкурентоспроможності ЄС та його країн-членів. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2021. №3(1). С. 193-203
3. Підвищення конкурентоспроможності ЄС: циркулярна економіка: монографія / за ред. О.Є. Кузьміна, О.Г. Мельник, Н.І. Горбаль. Львів: Міські інформаційні системи, 2021. 190 с.
4. European Commission (2020). *Europe 2020: A strategy for smart, sustainable and inclusive growth*. Brussels: ЕС.

О.Ю. Будякова, к.е.н., доцент, доцент кафедри смарт-економіки

Ю.М. Суддя, магістрант

Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ, Україна **КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ В КОНТЕКСТІ** **КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙ**

Згідно з визначенням Міжнародного стандарту соціальної відповідальності ISO 26000: «Організації в усьому світі та їхні зацікавлені сторони дедалі більше усвідомлюють необхідність та переваги соціально відповідальної поведінки. Метою соціальної відповідальності є сприяння сталому розвитку» [1].

Ефективність діяльності організації по відношенню до суспільства, в якому вона працює, та її вплив на навколишнє середовище стали критично важливими частинами вимірювання загальної ефективності організації та її здатності продовжувати ефективно функціонувати. Частково це є відображенням зростаючого визнання необхідності забезпечення здорових екосистем, соціальної справедливості та належного управління організаціями. У довгостроковій перспективі діяльність усіх організацій залежить від здоров'я екосистем світу. Організації стають об'єктом більш пильної уваги з боку різних зацікавлених сторін. Сприйняття та реальні результати діяльності організації у сфері соціальної відповідальності можуть впливати, між іншим, на [1]:

- конкурентні переваги;
- репутацію;
- здатність залучати та утримувати працівників або членів організації, клієнтів, покупців, замовників чи користувачів;
- підтримку морального духу, відданості та продуктивності працівників;
- відношення інвесторів, власників, донорів, спонсорів та фінансової спільноти;
- відносини з компаніями, урядами, засобами масової інформації, постачальниками, колегами, клієнтами та громадою, з якими працює організація.

Міжнародний стандарт ISO 26000 містить рекомендації щодо основоположних принципів соціальної відповідальності та залучення зацікавлених сторін, основні теми та питання, що стосуються соціальної відповідальності, а також шляхів інтеграції соціально відповідальної поведінки в організацію. Міжнародний стандарт підкреслює важливість результатів та покращення показників у сфері соціальної відповідальності.

Відповідно до міжнародного стандарту ISO 26000 «Сталий розвиток – це інтеграція цілей високої якості життя, здоров'я і процвітання й соціальної справедливості та збереження здатності Землі підтримувати життя в усьому його розмаїтті. Ці соціальні, економічні та екологічні цілі є взаємозалежними та взаємодоповнюючими. Сталий розвиток можна розглядати як спосіб вираження більш широких очікувань суспільства в цілому» [1].

Суттєвою характеристикою соціальної відповідальності є готовність організації включати соціальні та екологічні норми у процесі прийняття рішень та нести відповідальність за вплив своїх рішень та діяльності на суспільство й навколишнє середовище. Це передбачає прозору, етичну поведінку, яка сприяє сталому розвитку, відповідає чинному законодавству та узгоджується з міжнародними нормами поведінки. Це також означає, що соціальна відповідальність інтегрована в діяльність всієї організації, практикується в її відносинах та враховує інтереси стейкхолдерів. Зацікавлена сторона має один або кілька інтересів, на які можуть вплинути рішення та діяльність організації. Цей інтерес надає стороні «частку» в організації, яка створює відносини з організацією. Ці відносини не обов'язково мають бути формальними або навіть визнаватися стейкхолдером чи організацією. При визначенні того, які інтереси зацікавлених сторін слід визнати, організація повинна враховувати законність цих інтересів та їх відповідність міжнародним нормам поведінки.

Соціальна відповідальність передбачає розуміння більш повних очікувань суспільства. Фундаментальним принципом соціальної відповідальності є повага до верховенства права та дотримання юридично обов'язкових зобов'язань. Соціальна відповідальність, однак, також передбачає дії, що виходять за рамки дотримання закону і визнання зобов'язань перед іншими, які не є юридично обов'язковими. Ці зобов'язання впливають із загальноприйнятих етичних та інших цінностей. Очікування від соціально відповідальної поведінки можуть відрізнятися в різних країнах і культурах, організації, тим не менш, повинні поважати міжнародні норми поведінки, такі як ті, що відображені в Загальній декларації прав людини [2], Декларації зі сталого розвитку [3] та інших документах.

Попри те, що деякі науковці використовують терміни «соціальна відповідальність» і «сталий розвиток» як взаємозамінні, і між ними існує тісний взаємозв'язок, це різні поняття.

Сталий розвиток – це широко прийнята концепція та керівна мета, яка отримала міжнародне визнання після публікації в 1987 році доповіді Всесвітньої комісії ООН з навколишнього середовища і розвитку «Наше спільне майбутнє» [4].

Сталий розвиток задовольняє потреби нинішнього покоління без шкоди для можливості майбутніх поколінь задовольняти власні потреби. Наразі організації визнають фінансові ризики, пов'язані зі зміною клімату, а отже, і те, чому важливо бути відповідальними щодо впливу їхньої діяльності на навколишнє середовище та діяти для пом'якшення та усунення цього впливу [5].

Сталий розвиток має три виміри – економічний, соціальний та екологічний – які є взаємозалежними; так, ліквідація бідності вимагає сприяння соціальної справедливості, економічного розвитку та захисту навколишнього середовища.

Важливість цих цілей підтверджувалася протягом багатьох років, починаючи з 1987 року, на численних міжнародних форумах, таких як Конференція Організації Об'єднаних Націй з питань навколишнього середовища та розвитку в 1992 р. та Всесвітньому саміті зі сталого розвитку у 2002 р.

Соціальна відповідальність зосереджена у організаціях та стосується обов'язків організації перед суспільством та навколишнім середовищем. Соціальна відповідальність тісно пов'язана зі сталим розвитком. Тому що сталий розвиток стосується економічних, соціальних та екологічних цілей, спільних для всіх людей, це спосіб узагальнення більш широких очікувань суспільства, які необхідно враховувати організаціям, які прагнуть діяти відповідально.

Таким чином, всеосяжною метою соціальної відповідальності організації має бути сприяння сталому розвитку та внесок у сталий розвиток.

Метою сталого розвитку є досягнення сталості для суспільства в цілому та планети. Це не стосується сталості чи поточної життєздатності будь-якої конкретної організації. Сталість окремої організації може бути, а може і не бути сумісною зі сталістю суспільства в цілому, яка досягається шляхом комплексного врахування соціальних, економічних та екологічних аспектів. Стале споживання, стале використання ресурсів та сталий розвиток засобів до існування є актуальними для всіх організацій та пов'язане зі сталим розвитком суспільства в цілому.

Отже, підходи до соціальної відповідальності обумовлюють, що головна мета організації полягає в тому, щоб максимізувати свій внесок у сталий розвиток.

Соціальна відповідальність – це «відповідальність організації з точки зору впливу її рішень та діяльності на суспільство та навколишнє середовище через прозору та етичну поведінку, які:

- сприяють сталому розвитку, зокрема здоров'ю та добробуту суспільства;
- враховує очікування зацікавлених сторін, застосовуючи чинне законодавство;
- відповідає міжнародним стандартам поведінки;
- інтегрована в організацію та практикується нею [1].

Стандарт ISO 26000 застосовується до всіх організацій приватного, державного та некомерційного секторів, незалежно від їхнього розміру. Він забезпечує керівництво для бізнесу в наступних сферах:

- визнання соціальної відповідальності та залучення зацікавлених сторін;
- інтеграція соціально відповідальної поведінки на підприємстві в цілому;
- дотримання семи основних принципів соціальної відповідальності (шоста стаття стандарту) [1]:
- підзвітність;
- прозорість;
- етична поведінка;
- повага до інтересів зацікавлених сторін;
- повага до верховенства права;
- повага до міжнародних норм поведінки;
- повага до прав людини.

На становлення та розвиток європейської моделі корпоративної соціальної відповідальності значний вплив справи надзвичайний саміт Європейського Союзу з проблем зайнятості, економічних реформ і соціальної згуртованості (березень 2000 р., Ліссабон). На цьому саміті глави держав і урядів 15 країн ЄС ухвалили Спеціальне звернення з питань корпоративної соціальної відповідальності, в якому, зокрема, зазначалося, що розширення соціальної відповідальності бізнесу є перспективним елементом економічних і соціальних реформ, а результатом його має стати створення додаткових робочих місць та підвищення конкурентоспроможності компаній [6].

Отже, корпоративна соціальна відповідальність сприяє конкурентоспроможності організацій.

Дослідження проведено за підтримки Європейського Союзу в рамках проекту Жана Моне [номер гранту ERASMUS-JMO-2023-HEI-TCH-RSCH, 101127252 – «Просування європейських навичок та підходів до сталої біоекономіки в умовах сучасних викликів в Україні» (PESAB)].

«Фінансується Європейським Союзом. Проте висловлені погляди та думки належать лише авторам і не обов'язково відображають погляди Європейського Союзу чи Європейського виконавчого агентства з освіти та культури. Ні Європейський Союз, ні орган, що надає гранти, не можуть нести за них відповідальності».

This research has been conducted with the support of the European Union within Jean Monnet project [grant number ERASMUS-JMO-2023-HEI-TCH-RSCH, 101127252 – “Promoting of European skills and approaches for sustainable bioeconomy in the conditions of Ukrainian acute challenges” (PESAB)].

“Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them”.

Список використаних джерел

1. ISO 26000:2010. Guidance on social responsibility. <https://www.iso.org/standard/42546.html>
2. United Nations (UN): Universal Declaration of Human Rights. 1948
3. United Nations (UN): Report of the World Summit on Sustainable Development, Johannesburg, South Africa, 26 August - 4 September 2002
4. United Nations (UN), United Nations World Commission on Environment and Development (WCED): Our Common Future. 1987
5. Kaminioti E., Kottaridi C., Economidou C. Bioeconomy and Corporate GRIReporting: a Case Study Analysis. In Circular Economy and Sustainability, vol. 2, 2022, pp. 383–399. ISSN 2730-5988 <https://doi.org/10.1007/s43615-021-00114-0>
6. Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку : монографія / А. М. Колот, О. А. Грішнова та ін. Київ : КНЕУ, 2012. 501 с.

Matthew Vaskov, Social Media Marketer
Catholic Charities Brooklyn and Queens, USA,
Inesa Chebanova, graduate student
Alfred Nobel University, Dnipro, Ukraine

MODERN METHODS FOR BOOSTING THE COMPANY COMPETITIVENESS

In the modern business world, increasing the competitiveness of an enterprise is an essential condition for its successful operation and development.

To achieve this goal, there are several strategic directions that require an integrated approach and effective management. One of the ways to increase competitiveness is to increase sales volumes of an enterprise's products or services. However, it should be noted that simply increasing sales volumes does not always guarantee that the desired

results will be achieved, as this may not take into account other important factors such as production costs, profits, etc. Therefore, it is necessary to carefully plan production volumes, taking into account the break-even point and optimal product sales strategies.

Another key aspect of increasing competitiveness is improving product quality. This allows the company not only to strengthen its position in the market, but also to attract new customers, expand its sales geography and increase the level of exports. Therefore, solving the problem of product quality becomes a key element in the enterprise development strategy [1].

Reducing costs is a traditional method of increasing competitiveness and continues to be an important factor in today's environment. However, for the successful implementation of this method, strict coordination and cooperation of various departments of the enterprise, such as production, logistics, research and development departments, as well as human resources and marketing, is necessary [2]. Benchmarking is an effective tool for studying the best practices of competitors and related industries, as well as for finding and implementing best practices in your own business. By comparing and analyzing leading companies, you can identify the strengths and weaknesses of your business and develop strategies to improve its performance [3].

In addition, an effective innovation policy of an enterprise is a fundamental element in ensuring its competitiveness. The introduction of innovative solutions and technologies not only enables the organization to compete in the market, but also contributes to the creation of unique products and services that meet the needs and requirements of the modern consumer [5].

In addition, the availability of highly qualified labor resources plays a significant role in increasing the competitiveness of an enterprise. Personnel management and creating a motivating work environment are important aspects in this area. Failure to properly care for employees can reduce their productivity and negatively contribute to the overall performance of the company [2].

The product quality management system is also important to ensure the competitiveness of the enterprise. The quality of goods and services is the main factor influencing the reputation and trust of consumers. Compliance with international standards and certification of the quality management system are necessary steps for successful entry into the global market. Continuous improvement of the products offered and expansion of its activities on the international market also play an important role in strengthening the competitiveness of the enterprise. Adapting to the needs and preferences of international consumers, analyzing the competitive environment and effective marketing strategy become an integral part of success in the global economy [4].

Enhancing competitiveness in today's dynamic market landscape necessitates a multifaceted approach that encompasses various strategic initiatives aimed at positioning a company favorably amidst its rivals. One fundamental aspect involves understanding and addressing the evolving needs of customers comprehensively. Rather than solely focusing on promotional efforts, successful businesses prioritize actively engaging with customers to discern their preferences, challenges, and expectations. This customer-centric approach enables organizations to tailor their offerings and services more effectively, thereby gaining a competitive edge [4].

Furthermore, fostering a culture of innovation is paramount for sustained competitiveness. As consumer demands evolve, companies must continually innovate and refine their products and services to stay ahead of the curve. By embracing innovation as a core principle, organizations can adapt swiftly to changing market dynamics, positioning themselves as pioneers in their respective industries. Moreover, effective brand differentiation is essential for standing out amidst fierce competition. Crafting compelling narratives that resonate with audiences allows businesses to convey their unique value proposition authentically. By effectively communicating their brand story, companies can foster deeper connections with consumers, instilling trust and loyalty that transcends mere transactions [4; 5].

Additionally, delivering exceptional value is imperative for maintaining a competitive edge. Rather than engaging in price wars, businesses should focus on offering distinct value propositions that set them apart from competitors. By providing unparalleled value through innovative solutions, personalized experiences, or superior quality, companies can cultivate a loyal customer base and command premium pricing [3].

Lastly, prioritizing exceptional customer service is instrumental in building long-term competitiveness. Establishing dedicated customer support channels ensures that customers receive prompt assistance and resolution to their queries and concerns. By delivering exceptional service experiences, companies can enhance customer satisfaction, foster brand advocacy, and gain a competitive advantage in the marketplace.

Achieving and sustaining competitiveness requires a holistic approach encompassing customer-centricity, innovation, brand differentiation, value creation, and exceptional customer service. By prioritizing these key areas, businesses can position themselves for long-term success and resilience in an increasingly competitive business landscape.

It is important to mention that the emotional factor has a significant impact on increasing the competitiveness of an enterprise, permeating all its aspects, from internal culture to external perception. In the modern business world, where competition is becoming increasingly intense and dynamic, the emotional impact on various aspects of the business acquires undeniable importance. The emotional state of employees has a direct reflection on the quality of products or services provided. Satisfied and motivated employees tend to exhibit higher levels of enthusiasm and commitment, which leads to increased productivity and quality of work. The emotional connection between employees and the company can be a powerful motivator for achieving goals and turning a company into an unrivaled market leader. Also, consumers' emotional commitment to brands and products plays a key role in shaping their preferences and purchasing habits. When consumers experience positive emotions when interacting with a brand or using its products, they become more likely to

make repeat purchases and recommendations, which helps increase sales and strengthen the company's position in the market.

Thus, the emotional factor is an integral component of a successful strategy for increasing the competitiveness of an enterprise. Working to create positive emotional connections both within the organization and with external stakeholders is becoming an important aspect of business in the modern world.

References

1. Strategies to Improve Competitiveness (VDV, 1997). URL: Strategies to Improve Competitiveness Strategies to Improve Competitiveness (VDV, 1997). [Online] Available at: https://www.researchgate.net/figure/Strategies-to-improve-competitiveness-VDV-1997_tbl2_237112583
2. Grant, Michael A., Ireland, R. Duane, Hoskisson, Robert E. "Strategic Management: Concepts and Cases: Competitiveness and Globalization." 12th edition, Cengage Learning, 2016. 960 p.
3. Barney, Jay B., Hesterly, William S. "Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts." 6th edition, Pearson, 2018. 480 pages.
4. Kotler, Philip, Keller, Kevin Lane. "Marketing Management." 15th edition, Pearson, 2016. 832 p.
5. Christensen, Clayton M., Raynor, Michael E., McDonald, Rory. "The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail." Harvard Business Review Press, 2016. 336 p.

С.Г. Войтов, канд.екоп. наук, доцент
Г.Є. Богородицька, канд.екоп. наук, доцент
С.І. Жир, канд.фіз.-мат. наук, доцент

Університет митної справи та фінансів, м. Дніпро, Україна

МИТНА СКЛАДОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Сучасні глобальні економічні процеси зумовлюють необхідність ґрунтовного переосмислення чинників, що формують конкурентні переваги національної економіки. В умовах посилення інтеграційних процесів та динамічного розвитку світового ринку особливого значення набувають питання зовнішньоторговельної політики, ефективного митного регулювання та стратегічного управління міжнародною економічною взаємодією. Зважаючи на це, митна система виступає ключовим елементом економічної політики держави, формуючи механізми захисту та стимулювання внутрішнього виробництва, а також створюючи необхідні умови для збалансованого функціонування економіки.

Митна система відіграє подвійну роль: з одного боку, вона забезпечує надходження до бюджету через митні платежі, з іншого – створює бар'єр для надмірного проникнення імпоротної продукції, що може негативно позначитися на розвитку національної економіки. Водночас ефективне функціонування митної системи сприяє розвитку зовнішньої торгівлі, підтримці експортоорієнтованих підприємств та інтеграції країни в міжнародні економічні процеси.

Історично митна система формувалася як інструмент захисту національного виробника від негативних наслідків зовнішньої конкуренції. Сучасні тенденції розвитку світової економіки змушують держави удосконалювати механізми митного регулювання, впроваджуючи нові підходи та адаптуючись до глобальних стандартів торгівлі. Основними інструментами впливу на міжнародні торговельні потоки залишаються митно-тарифне та нетарифне регулювання [1, с. 7].

Митно-тарифне регулювання є ключовим засобом впливу на імпортно-експортні операції та ґрунтується на встановленні митних ставок і тарифних обмежень. Його основними функціями є регулювання цінової політики, стимулювання або обмеження імпорту та експорту, а також наповнення бюджету за рахунок митних платежів. Інструментами такого регулювання виступають мито, митний тариф, а також допоміжні заходи – визначення митної вартості товарів, класифікація товарів та встановлення країни походження. Завдяки таким механізмам держава може контролювати обсяги ввезення та вивезення товарів, стимулюючи національного виробника до підвищення конкурентоспроможності [2, с. 40].

Нетарифне регулювання, що включає квотування, ліцензування, ембарго та технічні бар'єри, діє як додатковий механізм обмеження зовнішньої торгівлі, створюючи адміністративні перешкоди для проникнення певних товарів на внутрішній ринок. Використання цих методів має стратегічний характер, оскільки дозволяє державі не лише контролювати зовнішньоторговельні потоки, а й захищати критично важливі галузі національної економіки.

Ефективне функціонування митної системи вимагає сучасного підходу до її модернізації, що передбачає баланс між застосуванням митно-тарифних і нетарифних методів. Важливим напрямком удосконалення є посилення контролю за визначенням митної вартості, класифікацією товарів та їх походженням. Це дозволить підвищити прозорість митних процедур, запобігти зловживанням та сприятиме прискоренню міжнародної торгівлі.

Модернізація митної системи також має враховувати впровадження цифрових технологій, зокрема, розвиток автоматизованих систем митного контролю, електронного декларування та механізмів митного постаудиту. Ці нововведення сприятимуть зменшенню витрат на виконання митних формальностей, скороченню часу обробки вантажів та підвищенню ефективності митного адміністрування.

Додатковими заходами, які можуть позитивно вплинути на конкурентне середовище національної економіки, є оптимізація митно-тарифних пільг, посилення боротьби з контрабандою та легалізація «сірого»

імпорту. Не менш важливим аспектом є вдосконалення митного законодавства відповідно до міжнародних стандартів, що сприятиме зміцненню позицій країни на світовому ринку.

Серед ключових стратегічних напрямків розвитку адміністративних складових митної системи можна також виокремити:

1. Автоматизацію митних процедур, що дозволяє зменшити людський фактор у процесі прийняття рішень та підвищить швидкість проходження митного контролю.
2. Впровадження сучасних технологій моніторингу та управління ризиками, що сприятиме ефективному виявленню порушень та мінімізації митних зловживань.
3. Розвиток інтегрованих електронних платформ для обміну інформацією між митними органами різних країн, що покращить міжнародну співпрацю та підвищить рівень митної безпеки.
4. Оптимізацію процедур митного оформлення, що зменшує бюрократичне навантаження на бізнес та стимулюватиме зовнішньоторговельну діяльність [3].

Реалізація зазначених заходів дозволить створити ефективну систему митного регулювання зовнішньої торгівлі, яка сприяє захисту національної економіки, підвищенню її конкурентоспроможності та забезпеченню стабільного економічного зростання. Таким чином, удосконалення митної системи є необхідною умовою для адаптації держави до сучасних викликів глобальної економіки та зміцнення її позицій на міжнародному ринку.

Список використаних джерел

1. Карамбович І.М. Митна система та її роль в регулюванні зовнішньої торгівлі України : монографія. Дніпропетровськ : Академія митної служби України, 2009. 281 с.
2. Ващенко В.В. Митно-тарифне регулювання зовнішньоекономічної діяльності / В. В. Ващенко. *Фінанси України*. №3(51). 2000. С. 40–47.
3. Войтов С.Г. Трансформація митно-тарифного регулювання України в умовах інтернаціоналізації національної економіки : дис. ... канд.ekon.наук : 08.00.02. Київ, 2014. 242 с.

Т.О. Войченко, канд. екон. наук, доц.

Дунайський інститут водного транспорту

Державного університету інфраструктури та технологій, м. Ізмаїл, Україна

О.А. Радченко, доц. кафедри маркетингу

Національний авіаційний університет, м. Київ, Україна

БАГАТОФАКТОРНА ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗОВНІШНІХ РИНКАХ: ВІД ПРОДУКТИВНОСТІ ДО ІМІДЖУ КРАЇНИ

Конкурентоспроможність підприємства при виході його на зовнішні ринки не лише мікроекономічна, а й макроекономічна проблема, вирішення якої має бути комплексним як на рівні окремого підприємства, так і насамперед на загальнонаціональному рівні. Вивчення міжнародної конкурентоспроможності являє собою одну з найважливіших складових частин ринкових досліджень. Для ефективного функціонування на міжнародному ринку підприємству необхідно об'єктивно і чітко оцінити свій потенціал і можливості виходу на ринок, свої сильні і слабкі сторони, визначити свої конкурентні переваги.

Особливого значення набуває вибір відповідних методів оцінки міжнародної конкурентоспроможності, оскільки саме вони виступають тією основою, що здатна не лише забезпечити розуміння підприємством свого стану на ринку, а і визначення тих факторів, які впливають на рівень попиту його продукції, обґрунтування відповідних управлінських заходів та стратегічних напрямів ринкової поведінки.

Дослідженню питання оцінки міжнародної конкурентоспроможності присвячено роботи таких зарубіжних і вітчизняних учених, як: Ф. Котлер, М. Портер, Д. Рікардо, К. Сімпсон, Ж. Ламбен, Р. Фатхудінов, С. М. Козьменко, М. Саєнко, О. В. Дзюблюк, А. С. Гальчинський, О. І. Лаврушин, В. Блонська, М. Юдін, А. Загородній, С. Клименко та багато інших. Ученими було розглянуто різні методичні підходи оцінки конкурентоспроможності продукції, а також обґрунтовано причини використання того чи іншого методу.

Категорія «конкурентоспроможність підприємства», а також специфіка факторів, що формують конкурентоспроможність підприємств – учасників ЗЕД на зовнішніх ринках, вимагає формування комплексної оцінки, яка враховує одночасно потенційну (стратегічну) та реальну (поточну) конкурентоспроможність, а також внутрішньонаціональні та міжнародні фактори конкурентоспроможності. Аналіз існуючих методик оцінки конкурентоспроможності показав, що жодна з існуючих методик не вирішує завдання комплексної оцінки конкурентоспроможності підприємств-учасниць ЗЕД при виході на зовнішні ринки. Жодна з методик не зводить воедино стратегічні та поточні змінні конкурентоспроможності, не враховує специфіки конкуренції експортерів на зовнішніх ринках, а також багаторівневість та взаємозумовленість факторів конкурентоспроможності. Отже, є актуальним завдання формування такої комплексної методики. Вимогою до комплексної методики оцінки підприємства-учасника ЗЕД є необхідність багаторівневої оцінки: внутрішніх та зовнішніх показників поточної конкурентоспроможності; внутрішніх та зовнішніх показників стратегічної конкурентоспроможності підприємства з урахуванням специфіки ведення зовнішньоторговельних операцій під час здійснення експорту.

На основі узагальнення існуючих методів оцінки конкурентоспроможності підприємства, а також вивчення практики оцінки національної конкурентоспроможності було побудовано аналітичну таблицю (див. табл.).

Відповідно до таблиці, найбільш оптимальною методикою, що дозволяє оцінювати внутрішню поточну конкурентоспроможність, є метод аналізу 4Р, який спирається на методіку маркетинг-міксу і являє собою аналіз

параметрів (змінних), що характеризують внутрішнє середовище підприємства [1]. Аналіз міжнародних індексів та рейтингів іміджу країн показав, що всі вони спираються на опитування широкої аудиторії, що включає як звичайних людей, так і фахівців-експертів. Здебільшого індекси оцінюють внутрішню ситуацію у країні, саме: підприємницький, інвестиційний, туристський, політичний клімат.

Таблиця 1

Аналітична таблиця вибору методів оцінки конкурентоспроможності підприємства – учасника ЗЕД при виході на міжнародні ринки

Показник конкурентоспроможності	Методи визначення
1. Внутрішні показники конкурентоспроможності	
1.1 Ціна продукту	4P- аналіз
1.2 Якість продукту	4P- аналіз
1.3 Рівень сервісу	4P- аналіз
1.4 Сила бренду	4P- аналіз
2. Зовнішні показники поточної конкурентоспроможності	
2.1 Імідж країни – резиденції експортера	Індекс національних брендів Anholt-GfK Nation Brands Index (NBI) Порівняльний аналіз динаміки показників експорту країни
2.2 Поточна конкурентоспроможність експорту країни-резиденції експортера	Індекс конкурентоспроможності промисловості Competitive Industrial Performance Index (CIP Index UNIDO)
3. Внутрішні показники стратегічної конкурентоспроможності	
3.1 Якість стратегії і цілей	Аналіз прибутковості
3.2 Ступінь гнучкості і адаптивності компанії	Метод визначення ступеня еластичності показників підприємства до змін ринка
3.3 Ефективне використання ресурсів	Фінансово-економічний аналіз
3.4 Інноваційність, технологічність	Метод оцінки структури основних засобів. Оцінка швидкості впровадження інновацій
4. Зовнішні показники стратегічної конкурентоспроможності	
4.1 Стан ділового середовища в країні –резиденції експортера	Глобальний індекс конкурентоспроможності (The Global Competitiveness Index) Індекс «Ведення бізнесу» (Doing Business), зокрема рівень міжнародної торгівлі, податків на бізнес
4.2 Показник доступності ресурсів, технологій, інфраструктури в країні – резиденції експортера	Глобальний індекс конкурентоспроможності (The Global Competitiveness Index) Індекс «Ведення бізнесу» (Doing Business), зокрема показник доступності кредитування
4.3 Рівень державної підтримки інновацій в країні – резиденції експортера	Глобальний інноваційний індекс (The Global Innovation Index), зокрема інфраструктура. Динаміка частки ВВП, яка спрямовується на підтримку інновацій і фінансування технологій
4.4 Рівень державної підтримки експорту в країні – резиденції експортера	Динаміка частки державних витрат на фінансову підтримку експорту. Кількість нефінансових заходів підтримки експорту конкретної галузі Рівень митних обмежень експорту конкретної продукції

Джерело: складено за даними [1-7]

Проаналізувавши існуючі методи, можна побачити, що у кожного існують як переваги, так і недоліки. Саме тому багато підприємств, щоб уникнути виникнення похибок, в процесі оцінки рівня конкурентоспроможності застосовують різні методологічні комбінації, збудовані з урахуванням специфіки конкретного підприємства. Такий підхід дозволяє отримувати максимально достовірні результати і виробити правильні шляхи вирішення виявлених в процесі дослідження проблем.

Таким чином, на основі розгляду сутності та виявлення специфічних показників конкурентоспроможності підприємства — учасника ЗЕД необхідно розробити комплексну методику оцінки поточної та стратегічної конкурентоспроможності. Методика має бути багатоаспектною і одночасно включати вектори стратегічної і поточної конкурентоспроможності, які включають продуктивний, організаційний і національний рівні факторів, що впливають на конкурентоспроможність. Розгляд конкурентоспроможності з позиції багатоаспектного підходу має особливе значення при виході на зовнішні ринки, коли, крім традиційних факторів конкурентоспроможності підприємства, силу набирає фактор «національного шлейфу», який пропонується розглядати як з позиції іміджу країни в цілому, так і з позиції умов ведення бізнесу та організації зовнішньоторговельних угод у країні – резиденції експортера.

Список використаних джерел

1. Концепція маркетинг – мікс. URL: <https://www.bmb.com.ua/> (дата звернення: 15.02.2025).
2. Богацька Н.М., Цинкобур Д.Р. Сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Молодий вчений*. 2017. № 4 (44). С. 599–603. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/4/139.pdf> (дата звернення: 15.02.2025).
3. Бурачек І.В., Біленчук О.О. Конкурентоспроможність продукції підприємств: сутність, методи оцінки та зарубіжний досвід управління. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Миколаївський національний університет ім. В.О. Сухомлинського. 2016. № 14. С.288-293. URL: <http://global-national.in.ua/archive/14-2016/60.pdf> (дата звернення: 15.02.2025).
4. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Х.: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с. URL: <https://fmab.khadi.kharkov.ua/> (дата звернення: 15.02.2025).
5. Anholt Ipsos Nation Brand Index. International. Ipsos. URL: <https://www.ipsos.com/> (дата звернення: 15.02.2025).
6. Старостіна А., Кравченко В., Личова Г. Міжнародний імідж країни: практичні аспекти аналізу. *Маркетинг в Україні*. 2011. № 3. С.49-58. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/197229275.pdf> (дата звернення: 15.02.2025).
7. Щемур В., Дергачова В. Методологія оцінювання міжнародної конкурентоспроможності. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*: зб. тез доп. III Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 08 груд. 2022 р. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2022. С.122-123. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/issue/view/16260> (дата звернення: 15.02.2025).

О.В. Горбатюк, канд. екон. наук, доц.

Хмельницький національний університет, м. Хмельницький, Україна

ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ СІМЕЙНОГО ФЕРМЕРСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА З УРАХУВАННЯМ ДОСВІДУ ЄС

Розвиток сімейного фермерського господарства в Україні має великий потенціал, особливо з урахуванням європейського досвіду. У країнах ЄС сімейні ферми є основою аграрного сектору, і їхній розвиток базується на підтримці держави, кооперації, впровадженні інновацій та екологічних підходів.

Перед ухваленням рішення про започаткування сімейного бізнесу варто визначити, які виняткові та особливі можливості він має для цього. Такі сильні сторони родини можуть зробити її діяльність максимально конкурентоспроможною на ринку певних товарів або послуг. Якщо члени родини здобули зоотехнічну або ветеринарну освіту, їм доцільніше зайнятися власним виробництвом продукції тваринництва, а за агрономічною спеціальністю — вирощуванням рослинницької продукції, садівництвом, лісівництвом, лувівництвом тощо. Особи з технічною освітою та відповідним досвідом матимуть більше шансів на успіх у сімейному бізнесі, пов'язаному із застосуванням технічного обладнання. Під час визначення напрямку сімейного бізнесу варто ретельно оцінити внутрішні та зовнішні фактори. Зокрема, слід врахувати розташування земельної ділянки, близькість до ринків збуту, доступність водних ресурсів і громадських пасовищ, а також інші зовнішні фактори, які можуть істотно підвищити прибутковість сімейного підприємства [1].

Систематичне вивчення зовнішніх факторів підприємницької діяльності проводиться в рамках кількох найвідоміших міжнародних платформ, спрямованих на забезпечення якісного аналізу, а саме: Doing Business; Global Entrepreneurship Monitor; МСП-тести ЄС, що виступають механізмом реалізації Акта про малий бізнес (SBA). МСП-тести Європейської комісії щодо стану підприємництва в окремих країнах спрямовані на оцінку вартості адміністративних процедур для представників малого та середнього бізнесу, що дозволяє диференціювати державну політику стосовно мікро-, малих і середніх підприємств на основі аналізу «витрати-вигоди» (cost-benefit analysis). Завдяки цьому МСП-тест є важливим елементом оцінки регуляторної політики [2].

Інвестиційний проект для сімейного фермерського господарства слугує планом дій для його власників, а для банківських установ і державних органів – джерелом інформації, необхідної для ухвалення рішення щодо надання кредиту або фінансової підтримки. Вибір методів, підходів і методичного інструментарію для створення конкретного інвестиційного проекту сімейного фермерського господарства варто здійснювати з урахуванням загальних принципів та специфічних особливостей виробництва сільськогосподарської продукції й відповідних методичних підходів [1].

Найбільш поширеною та доступною для членів сімейного фермерського господарства формою оцінки й обґрунтування власного інвестиційного проекту є бізнес-план його реалізації. Сучасні методичні підходи до створення бізнес-плану інвестиційного проекту базуються на рекомендаціях провідних міжнародних організацій у сфері проектного аналізу, таких як TACIS, UNIDO, ЄБРР, Ernst & Young. Враховуючи їхні методичні напрацювання, Наказом Міністерства економіки України № 290 від 6 вересня 2006 року було затверджено «Методичні рекомендації з розроблення бізнес-плану підприємств» [3].

Здебільшого серед основних напрямків оцінки конкурентоспроможності малих аграрних підприємницьких структур можемо виділити оцінку конкурентоспроможності за результатами господарської діяльності, факторний підхід до аналізу конкурентоспроможності та вплив стратегії підприємницької структури на її конкурентоспроможність. Основними показниками може виступати економічний потенціал та ефективність діяльності; рівень управління; виробничо-збутовий потенціал; дослідницький потенціал; матеріальне становище; репутація компанії; стану та кваліфікації трудових ресурсів, об'єднавши їх у групи індикаторів ефективності

виробничої діяльності підприємницької структури, фінансового стану, ефективності організації збуту та просування товару, конкурентоспроможності товару та ефективності інноваційної діяльності [4].

Рекомендації варто використовувати з урахуванням індивідуальних обставин, оскільки вони не достатньо відповідають специфічним потребам малих аграрних формувань і можуть бути складними для сприйняття більшістю їхніх представників.

Основні особливості розвитку сімейного фермерського господарства в Україні з урахуванням досвіду ЄС:

1. Державна підтримка та фінансування, саме: субсидії та гранти, доступ до кредитування та податкові стимули. У ЄС існують різноманітні програми підтримки малих фермерів, зокрема через Спільну аграрну політику (САП). В Україні також діють державні програми підтримки СФГ (компенсація за придбання техніки, дотації на розвиток тваринництва, підтримка органічного виробництва). У Європі популярними є пільгові кредити для сімейних ферм. В Україні потрібно розвивати кредитні програми з низькими відсотковими ставками. У ЄС малих фермерів звільняють від частини податків або надають пільгові умови. В Україні існує спеціальна система оподаткування для СФГ, але вона потребує подальшого вдосконалення.

2. Кооперація та збут продукції, а саме: фермерські кооперативи, розвиток локальних ринків, прямі продажі та онлайн-торгівля. У ЄС більшість сімейних ферм об'єднуються в кооперативи для спільного збуту продукції, закупівлі ресурсів та використання техніки. Це зменшує витрати та підвищує конкурентоспроможність. Європейські фермери активно продають продукцію через фермерські ринки, магазини та мережі супермаркетів. В Україні такі формати лише розвиваються. В ЄС популярними є продажі продукції безпосередньо споживачам через сайти, соцмережі та онлайн-платформи. Українські фермери також починають активно використовувати цей канал.

3. Інновації та екологічні підходи, а саме: органічне землеробство, сучасні технології, відновлювальна енергетика. В ЄС органічна продукція користується великим попитом, а держава підтримує фермерів, які переходять на екологічні методи господарювання. В Україні цей сектор лише набирає обертів. Європейські фермери використовують дрони, GPS-навігацію, автоматизовані системи поливу та збору врожаю. В Україні інновації застосовують переважно великі агрохолдинги, але вони стають доступнішими і для малих фермерів. У Європі поширені біогазові установки, сонячні панелі, енергоощадне обладнання, що зменшує витрати на електроенергію. Активно зазначений досвід впроваджують наші фермери.

4. Юридична та інституційна підтримка, а саме: захист прав фермерів та доступ до освітніх програм. У ЄС працюють асоціації фермерів, які відстоюють їхні інтереси. В Україні подібні ініціативи лише розвиваються. У Європі фермери можуть безкоштовно проходити курси з аграрних технологій, маркетингу, бухгалтерії. В Україні також діють навчальні програми, але вони потребують популяризації.

Досвід ЄС показує, що успішний розвиток сімейного фермерства в Україні можливий за умови державної підтримки через субсидії, податкові пільги, доступне кредитування, активного розвитку фермерських кооперативів, використання сучасних технологій та екологічного підходу, підвищення рівня освіти та поінформованості фермерів. Україна має всі передумови для успішного розвитку сімейного фермерського господарства, і врахування європейського досвіду допоможе зробити цей процес більш ефективним та сталим.

Список використаних джерел

1. Проектування інвестицій на створення і діяльність сімейного фермерського господарства : монографія / Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки» [М. І Кісіль, М. Й. Малік, О. Г. Шпикуляк]. Київ: ННЦ «ІАЕ», 2024. 140 с.
2. Підприємницька діяльність в аграрній сфері економіки: монографія / [Ю. О. Лупенко, М. Й. Малік, О. Г. Шпикуляк та ін.]; за ред. М. Й. Маліка. Київ: ННЦ «ІАЕ», 2023. 208 с.
3. Інвестиційний проект створення сільськогосподарського обслуговуючого кооперативу / [Ю. О. Лупенко, М. Й. Малік, О. Г. Шпикуляк та ін.]; за ред. Ю. О. Лупенка. Київ: ННЦ «ІАЕ», 2018. 68 с.
4. Ведерніков, М., Чернушкіна, О., Волянська-Савчук, Л., Зелена, М., Мантур-Чубата, О., & Горбатюк, О. (2024). Концептуальні підходи до формування нової парадигми оцінки конкурентоспроможності бізнес-структур. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 6(59), 420–431. <https://doi.org/10.55643/fcaptop.6.59.2024.4419>

В.В. Гордієнко, ст. викладач

В.І. Бардакова, студентка

Донбаська національна академія будівництва і архітектури, м. Краматорськ, Україна

МЕТОДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТА УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМИ ПРОЕКТАМИ В БУДІВНИЦТВІ

Будівельна галузь є ключовою для економіки, забезпечуючи інфраструктурний розвиток і соціально-економічну стабільність. Висока капіталоємність, тривалі терміни реалізації та залежність від зовнішніх умов створюють значні ризики, що підвищує актуальність економічної безпеки.

Ефективне управління інвестиціями сприяє мінімізації ризиків, впровадженню інновацій і досягненню стійкого розвитку галузі. Дослідження методів забезпечення економічної безпеки та управління проектами є важливим для підприємств, інвесторів і держави.

Система економічної безпеки підприємства – це комплексна система, яка включає в себе сукупність взаємопов'язаних елементів, заходів та ресурсів, спрямованих на захист підприємства від внутрішніх та

зовнішніх загроз, що можуть негативно вплинути на його фінансову стабільність, ефективність діяльності та досягнення стратегічних цілей.

На економічну безпеку підприємств будівельної галузі впливають внутрішні та зовнішні загрози (табл. 1). До внутрішніх загроз належать фактори, що виникають безпосередньо всередині підприємства або галузі. Зовнішні загрози пов'язані з дією факторів, що виходять за межі підприємства або галузі.

Таблиця 1

Загрози що впливають на економічну безпеку підприємств будівельної галузі [1]

Внутрішні	Зовнішні
1) збільшення зносу основних засобів більшості будівельних підприємств; 2) підвищення плинності кадрів через низький рівень заробітної плати, значне фізичне навантаження на працівників і небезпечні умови праці (зокрема на будівельних майданчиках); 3) погіршення якості кадрового потенціалу та неефективне його використання, що негативно впливає на якість будівельної продукції; 4) зростання фінансової залежності будівельних підприємств; 5) тривалий цикл оборотності обігових коштів; 6) сезонні коливання у будівельній діяльності	1) війна; 2) політична нестабільність; 3) недовіра в існуючих механізмах фінансування будівельних проєктів; 4) поширення тіньового сектору в будівництві; 5) часті та необґрунтовані зміни у податковому та господарському законодавстві, відсутність сучасного Житлового кодексу, недосконале правове регулювання роботи будівельних підприємств; 6) скорочення темпів промислового розвитку у великих регіонах; погіршення рівня життя населення

Вищезгадані загрози створюють значну невизначеність у діяльності будівельних підприємств, що може призвести до погіршення їхньої фінансової стабільності та конкурентоспроможності. Для ефективного управління цими ризиками необхідна детальна оцінка та моніторинг як зовнішніх, так і внутрішніх факторів.

Концептуальна модель взаємозв'язку моніторингу та оцінки загроз економічній безпеці (ЕБ) будівельних підприємств включає три основні етапи.

Перший етап – «Моніторинг економічних показників підприємства». На ньому формується інформаційно-аналітична система показників, яка забезпечує регулярний збір, обробку та аналіз даних про економічні показники підприємства. Це створює основу для ідентифікації можливих ризиків та загроз.

Другий етап – «Аналіз та оцінка загроз і ризиків ЕБ». На цьому етапі проводиться: виявлення та групування загроз і ризиків; оцінка рівня загроз і ризиків для підприємства; перспективна оцінка можливого впливу загроз; виявлення залежності економічної безпеки від рівня виявлених загроз і ризиків.

Третій етап – «Прийняття управлінських рішень». На заключному етапі відбувається: розробка превентивних заходів для управління економічною безпекою підприємства; вибір оптимальних управлінських рішень; оцінка ефективності прийнятого рішення та його впливу на стабільність підприємства [2].

Економічна безпека будівельних підприємств є комплексною проблемою, яка вимагає системного підходу. Вплив внутрішніх (кадрові питання, знос основних фондів) та зовнішніх (політична нестабільність, економічні кризи) загроз може суттєво вплинути на їхню діяльність. Для мінімізації ризиків необхідно розробити систему управління, яка включатиме в себе моніторинг, аналіз та розробку превентивних заходів.

Інвестиційні проєкти у сфері будівництва можна охарактеризувати як проєкти, які здатні при відносно невеликих інвестиціях забезпечити створення конкурентоспроможної продукції, реального збільшення інвестиційного потенціалу та інвестиційних ресурсів будівельної організації.

Управління інвестиційними проєктами в будівництві є ключовим фактором для досягнення зазначених цілей. Ефективне управління включає комплекс заходів, спрямованих на планування, реалізацію, контроль і завершення проєктів із забезпеченням дотримання термінів, бюджету та якості. Основними етапами управління є аналіз економічної доцільності, оцінка ризиків, розробка плану дій, моніторинг виконання та оцінка результатів.

На даному етапі розвитку науки управління проєктами виділяють такі підходи до управління проєктами: класичний проєктний менеджмент; «Agile», «Scrum», «Lean», «Kanban», «Six Sigma», «PRINCE2» [3].

Agile являє собою підхід, що пропонує набір гнучких методик, побудованих на основних принципах і цінностях. Серед них виділяються такі популярні методики, як Scrum та Lean. Цей підхід виник як реакція на труднощі, які виникали при використанні традиційних моделей управління для складних проєктів. Agile характеризується гнучкістю та поступовістю: замість статичного планування використовується ітеративний підхід, що дозволяє адаптуватися до змін у процесі роботи.

Scrum є підходом до управління проєктами в межах Agile, але не виступає повноцінною методологією. Хоча Scrum базується на принципах Agile, він пропонує власні інструменти та підходи до організації роботи. Робота над проєктом здійснюється універсальною командою фахівців, яку підтримують дві ключові ролі: власник продукту та Scrum-майстер. Власник продукту виступає посередником між командою і замовником, слідкує за прогресом проєкту та його відповідністю вимогам. Scrum-майстер, у свою чергу, допомагає організувати робочий процес і проводить командні зустрічі. Весь процес роботи розділяється на спринти – короткі відрізки часу (зазвичай від одного тижня до місяця), під час яких ставляться конкретні задачі, а після завершення обговорюються результати та планується наступний етап роботи.

LEAN створює передумови на підприємствах для зменшення запасів, скорочення витрат, економія площі, зменшення ризиків, скорочення відходів, оптимізації процесів управління та виробництва, підвищення продуктивності, покращення якості, підвищення задоволеності клієнтів тощо [4].

Kanban орієнтований на забезпечення рівномірного завантаження всіх членів команди та усунення дисбалансу в роботі, коли одні спеціалісти перевантажені, а інші не мають завдань. Робочий процес організовується не через спринти, а шляхом поділу завдань на конкретні етапи виконання. Основним критерієм ефективності є середній час, за який завдання проходить через всі стадії роботи. Якщо завдання виконується швидко, це свідчить про злагоджену роботу команди. У разі затримок аналізуються причини, щоб виявити вузькі місця та вдосконалити процес.

«Six Sigma» представляє собою методологію проектів і робіт, спрямовану на скорочення різноманітних змінних у процесах та результатів. Відмінно від інших методологій, спрямованих на економію ресурсів, «Six Sigma» акцентує увагу на раціоналізації робочих процесів. Кінцевою метою методології «Six Sigma» є задоволення клієнта якістю продукту, яке досягається через безперервний процес поліпшення всіх аспектів проекту, що ґрунтується на докладному аналізі показників. У рамках концепції «Six Sigma» особлива увага приділяється вирішенню виникаючих проблем [5].

PRINCE2 є широко визнаним підходом до управління проектами, який виник у Великій Британії та використовується як стандарт у багатьох державних проектах. Аббревіатура розшифровується як Projects In Controlled Environments і підкреслює основну мету методології – забезпечення структурованого управління проектами всередині організацій. Цей підхід надає керівникам інструменти для ефективного використання ресурсів і управління ризиками, як бізнесовими, так і проектними, що сприяє досягненню поставлених цілей.

Синергія між економічною безпекою та управлінням інвестиційними проектами є ключовою умовою успішного розвитку будівельних підприємств. Економічна безпека забезпечує стабільність і захищеність фінансових, матеріальних і людських ресурсів, що створює міцний фундамент для реалізації інвестиційних проектів. У свою чергу, ефективне управління проектами дозволяє оптимізувати використання цих ресурсів, знижувати рівень ризиків і забезпечувати досягнення стратегічних цілей підприємства

Цей взаємозв'язок проявляється в кількох аспектах. По-перше, контроль ризиків у проектному менеджменті сприяє зміцненню економічної безпеки, знижуючи ймовірність фінансових втрат і неефективного використання ресурсів. По-друге, стратегічне планування інвестиційних проектів дозволяє передбачати зміни у зовнішньому середовищі та адаптуватися до них, що підвищує стійкість підприємства. По-третє, моніторинг виконання проектів та застосування сучасних управлінських технологій сприяє оперативному виявленню загроз економічній безпеці.

Таким чином, взаємодія між економічною безпекою та управлінням інвестиціями створює умови для стійкого розвитку підприємств, підвищуючи їх конкурентоспроможність і здатність адаптуватися до мінливих ринкових умов.

Список використаних джерел

1. Корбут С., Матюх С., Теоретичні основи економічної безпеки та її особливості у будівельній галузі. *Development Service Industry Management*. 1 (Бер 2024). С. 102–106. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5\(14\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5(14)).
2. Волошан М. О., Методичний підхід до аналізу та оцінки ризиків і загроз забезпечення економічної безпеки будівельних підприємств України. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*, No 34(62), вересень, 2024 р. С. 39–47.
3. Снурнікова, К. В. и Косенко, Н. В. Підходи та методології управління проектами. In: V Міжнародна науково-практична конференція здобувачів вищої освіти і молодих учених «Перспективи розвитку територій: теорія і практика», 18–19 листопада 2021 року, м. Харків. С. 467–470. URL: https://eprints.kname.edu.ua/60999/1/%D0%A0%D0%9C%D0%92_2021-467-470.pdf
4. Денисюк, О., Саннікова, С., Lean-менеджмент як технологія управління вітчизняними підприємствами в умовах кризи. *Економіка та суспільство*, (46), 2022. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-13>.
5. Обиденнова, Т. С. Використання методу проектного управління «Six Sigma» суб'єктами підприємництва. *Проблеми та перспективи розвитку підприємництва : матеріали XVII Міжнар. наук.-практ. конф., 24 листоп. 2023 р. Харків. нац. автомоб.-дор. ун-т. Харків, 2023. С. 247-249. URL: <https://dspace.khadi.kharkov.ua/handle/123456789/22277>.*

Т.П. Гринчук, канд. екон. наук, доц.

В.В. Мечник, студентка

Вінницький кооперативний інститут, м. Вінниця, Україна

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Для того, щоб зберегти конкурентні переваги в умовах жорсткої конкурентної боротьби кожному підприємству необхідно обрати оптимальні шляхи розвитку, що дозволяють йому зайняти гарантовано вигідне становище на ринку, що дозволяє виявити, сформулювати та максимально задовольнити потреби споживачів. Конкурентоспроможність є певною властивістю підприємств, яка забезпечує конкретну позицію в галузі та потенціал конкуренції на ринку в порівнянні з іншими його учасниками. Для забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в сучасному мінливому середовищі пропонуємо систему управління конкурентоспроможності підприємства формувати на основі системного підходу.

Значення системного підходу до управління конкурентоспроможністю підприємства полягає в тому, що

він дозволяє комплексно досліджувати конкурентоспроможність підприємства, систему його управління як в цілому, так і на рівні конкурентних переваг, аналізувати ситуацію в межах єдиної системи, щоб з'ясувати природу проблем, а саме:

- 1) вхід (продукція, послуги, інформація);
- 2) процес (перетворення ресурсів у результати);
- 3) вихід (забезпечення матеріальними, трудовими, фінансовими, інформаційними та іншими видами ресурсів) [1].

Відповідно до поставлених завдань, які формуються на вході системи управління конкурентоспроможністю, економічні суб'єкти повинні реалізувати стратегічні підходи щодо впровадження нових технологій у виробництво, проводити маркетингові дослідження ринку, виявляти сильні та слабкі сторони конкурентів, зрозуміти тренд своїх можливостей для розширення своєї частки на ринку.

Важливим інструментом підвищення конкурентоспроможності є цифровізація бізнес-процесів. Введення технологій штучного інтелекту, інтернету речей та автоматизації дозволяє підприємствам знижувати витрати, підвищувати точність прогнозів та покращувати якість продукції.

Забезпечення конкурентоспроможності – це складний процес, для здійснення якого необхідна максимальна залученість всього персоналу організації, особливо маркетологів. Конкурентоспроможність підприємства над ринком великою мірою пов'язана з проведенням маркетингової політики підприємством. Основою маркетингу є ретельний системний аналіз ринку. На основі насамперед аналізу покупців і конкурентів підприємство вивчає попит і може проєктувати та виробляти товари цікавіші для споживачів, ніж у конкурентів. Маркетинговий аналіз дозволяє підприємству розкривати резерви для виробничо-збутової діяльності. Їх використання дозволяє раціоналізувати асортимент та обсяги, ціноутворення при виробництві кінцевої продукції підприємством.

Аналіз конкурентів дає можливість швидко реагувати на зміни смаків і переваг споживача, а також підлаштовуватися під умови зовнішнього середовища, що швидко змінюються, задовольняючи запити споживачів своєчасно і ефективно, при цьому, випереджаючи конкурентів. Знаючи сильні та слабкі сторони конкурентів, можна оцінити їхній потенціал, цілі та стратегію роботи на ринку. Це і допомагає компанії швидко і точно реагувати на ті напрямки, у яких конкурент слабкий. Таким чином, можна розширити власні переваги і лідирувати в конкурентній боротьбі.

Проблеми, які виникають у системі управління конкурентоспроможністю визначаються тим, що цей процес перебуває під впливом багатьох внутрішніх та зовнішніх факторів. До внутрішніх можна віднести стратегію розвитку підприємства в цілому, яка доопрацьовується через затвердження нових методів і технологій управління. До зовнішніх, в основному, відносяться зміни на ринку або в економіці, під які підприємство змушене підлаштовуватися.

Нинішня політична ситуація в Україні не сприяє ефективному веденню бізнесу. Працювати, незважаючи на воєнний стан, платити податки, щоб підтримати економіку країни та зберегти робочі місця для українців – одне з головних завдань, яке зараз стоїть перед бізнесом [1].

Кожному підприємству необхідно мати певну стратегію власного розвитку, яка буде спрямована на покращення внутрішніх виробничих процесів та їх результату на ринку. Для цього розробляється та затверджується така бізнес-модель організації, яка враховуватиме не лише внутрішні процеси, а й буде готова до змін у нестабільному зовнішньому середовищі.

Існує три внутрішньо несуперечливих та успішних стратегій поведінки підприємства на ринку з метою досягнення конкурентоспроможності:

1. Мінімізація витрат, під якою варто розуміти зниження рівня витрат за вироблену продукцію з досягнення більш стійкого місця над ринком з допомогою зниженої серед аналогів підсумкової ціни на вироблену продукцію;
2. Диференціація, яка передбачає зміщення фокусу на унікальність виробленої продукції, ніж її витрати. Таким чином ця стратегія дозволяє виділитися серед конкурентів наявністю певної риси.
3. Концентрація. У цій стратегії весь фокус виробленої продукції зміщується задоволення інтересів якоїсь конкретної купівельної групи чи регіону. Тут підприємство конкурує вже у певному вузькому сегменті, зосереджуючи сили обслуговування певних груп покупців.

Кожна організація має право сама визначати ступінь ризиків, які готова понести. За наявності сталого рівня фінансової забезпеченості керівництво підприємства може затверджувати та впроваджувати проєкти з різним ступенем допустимого ризику. Вибір стратегії фірми має здійснюватись після об'єктивного аналізу її внутрішніх можливостей, кадрового та технічного потенціалу. Тільки після проведення такого аналізу можна буде визначити подальшу стратегію підприємства, яка враховує максимальні об'єктивні можливості для її реалізації. Проте, враховувати варто як внутрішній потенціал організації, а й умови і вимоги, які висуваються ринком. Лише поєднання внутрішніх та зовнішніх факторів дозволить підприємству розробити та затвердити відповідну стратегію розвитку.

Виходячи з цього, Т. В. Ільченко відзначає наступні дієві механізми формування системи управління конкурентоспроможністю:

- Система стратегічного планування. Цей механізм передбачає розробку довгострокових планів діяльності підприємства, які спрямовані на досягнення конкурентних переваг.
- Система моніторингу та контролю. Така, для постійного відстеження рівня конкурентоспроможності

підприємства використовують системи моніторингу, які дозволяють оперативно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища.

– Система мотивації та стимулювання персоналу. Оскільки людські ресурси є ключовим фактором конкурентоспроможності, тому важливо стимулювати співробітників до постійного розвитку та підвищення ефективності їх роботи.

– Система управління якістю. Забезпечення високої якості продукції або послуг є одним з ключових факторів підвищення конкурентоспроможності, тому підприємства впроваджують системи управління якістю, такі як ISO 9001.

– Система управління ризиками. Кожне підприємство зустрічається з різноманітними ризиками, які можуть негативно вплинути на його конкурентоспроможність. Ефективне управління ризиками дозволяє мінімізувати можливі негативні наслідки.

Для реалізації зазначених механізмів підприємства можуть використовувати різноманітні інструменти, такі як: балансова картка, SWOT-аналіз, методи оцінки ефективності інвестицій та інші [2].

Досягнення високого рівня конкурентоспроможності підприємства розглядається як проблема розвитку та вдосконалення, вирішення якої забезпечується впровадженням та реалізацією технологічних (виробничих, предметних) та управлінських інновацій. Особливо це актуально в період воєнного стану, оскільки постійно збільшується кількість релокованих підприємств, яким необхідно не тільки територіально переносити свою діяльність, але й повністю адаптуватися до нових ринків збуту продукції [3].

На сьогоднішній день, коли в масштабах ринку діє великий обсяг організацій, підприємцям-початківцям складно перемогти в конкурентній боротьбі. Однак застосування нових технологій у виробництві та підходів до управління може допомогти компаніям стати більш конкурентоспроможними.

Як зазначає В.В. Хралкіна, формування парадигми управління конкурентоспроможністю підприємства повинно базуватися на таких пріоритетах:

1. Слід звернути увагу на наступне: формування нового стратегічного мислення не повинно зводитися до стратегічного планування.

2. Забезпечення ієрархічності і наскрізності управління: підприємство як відкрита система розглядається у якості частини системи вищого порядку, під якою розуміють конкурентне середовище.

3. Розуміння чинника часу як пріоритетного у конкурентній боротьбі. Група американських фахівців Бостонської консалтингової групи (БКГ) підкреслює, що сучасною інновацією є конкуренція на основі часу: вимогою до працівників у ефективних компаніях повинен стати перехід від конкурентних переваг і якості до конкурентних переваг, якості і своєчасного реагування.

4. Сприйняття управління конкурентоспроможністю як інноваційного процесу. Побудова стратегічних конкурентних переваг можливе на основі формування і розвитку інноваційного активного індивіда та інноваційного типу поведінки.

5. Урахування глобальної тенденції інтелектуалізації економіки. Успіх стратегії конкуренції залежить від рівня використання інтелектуальних технологій.

6. Трансформація управління ресурсами в управління знаннями, що видається логічним і пов'язується з необхідністю формування інтелектуального потенціалу підприємства як запоруки його успішного функціонування. Фахівці підкреслюють, що сьогодні відмінності у господарських результатах конкуруючих підприємств можна інтерпретувати як наслідки асиметрії між ними у знаннях.

7. Сприйняття підприємства як організації, що самонавчається. В організації завжди має виявлятися діалектична єдність процесів єдиноначальності і групової самоорганізації, і ця діалектична взаємодія дозволяє розкрити дійсну сутність діяльності керівника.

8. Орієнтація на перехід від ієрархічної моделі управління до мережевої [4, с. 247].

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства безпосередньо залежить від обраної та затвердженої керівництвом бізнес-стратегії, яка дозволить оперативно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищах. Гнучкість бізнес-стратегії є важливою умовою на сьогоднішній день для організації, оскільки дозволяє залишатися “на плаву”, незалежно від змін на ринку або внутрішніх виробничих перетворень. Зазначені механізми та пріоритети формування системи управління конкурентоспроможністю сприятимуть підвищенню здатності підприємства успішно конкурувати на ринку.

Список використаних джерел

1. Балдинюк В.М. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 42. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1647/1584>

2. Ільченко Т.В. Моделі та механізми формування системи управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 58. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3271/3195>

3. Гріщенко І.В., Гринчук Т.П., Циганчук В.А. Методи формування конкурентоспроможності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 39. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1426>

4. Хралкіна В.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства. *Математичні методи, моделі та інформаційні технології в економіці*. 2020. Випуск 51. С. 245-248.

**Т.В. Гринько, д-р екон. наук, проф., декан факультету економіки,
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, м. Дніпро, Україна**
**О.А. Зінченко, д-р екон. наук, проф., професор кафедри маркетингу та міжнародного менеджменту
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, м. Дніпро, Україна**
ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЗЕЛЕНОЇ ЕКОНОМІКИ

Серед численних програм глобального та національного рівнів, націлених на розвиток суспільства відповідно до викликів зовнішнього середовища, ключові позиції протягом кількох десятиліть займає концепція сталого розвитку. Згідно з експертними оцінками, одним із головних викликів майбутнього стане збільшення чисельності населення приблизно на 3 млрд у період до 2032 р. [1]. Зростання населення спричинить безпрецедентне збільшення попиту на енергію та воду, а також підвищення навантаження на транспортні мережі, міські системи та виробництво сільськогосподарської продукції.

Відповідність цим запитам забезпечити надзвичайно складно: за теперішніми темпами споживання до 2050 р. виробництво сільськогосподарської продукції необхідно збільшити вдвічі, енергії – на 85%; зростання споживання водних ресурсів прогнозується на рівні 55%. У контексті таких прогнозів перехід на принципи зеленої економіки є чи не єдиним способом знизити екологічні ризики майбутнього економічного розвитку.

Широке визнання ідей зеленої економіки у всьому світі стимулювало чергову хвилю досліджень зокрема щодо уточнення індикаторів зеленої трансформації. Так, експертами ООН запропоновано використовувати три групи індикаторів, до складу яких входять економічні, екологічні та агреговані показники прогресу та добробуту, що визначаються національними урядами залежно від рівня розвитку національної економіки та інших умов. До економічних індикаторів зокрема, відносяться такі показники як обсяги інвестицій або частка зайнятих у зелених секторах економіки; до екологічних – ресурсоефективність (наприклад, водоемність чи енергоемність ВВП), динаміку викидів забруднюючих речовин та ін.

Поряд із згаданими та деякими іншими показниками, починаючи з 2010 р. складається рейтинг переходу до зеленої економіки для 80 країн та 50 міст світу (The Global Green Economy Index) (табл. 1).

Останні дані за GGEI були опубліковані в квітні 2022 року. Результати дослідження виражені у вигляді процентилів, що представляють сукупний результат за чотирма основними параметрами:

- зміна клімату та соціальна справедливість;
- декарбонізація сектора;
- ринки та інвестиції в ESG;
- стан навколишнього середовища.

Швеція не в перший раз лідирує за загальним GGEI та низка інших європейських країн займають верхні сходинки рейтингу, включаючи Францію та Німеччину. Китай займає 58-е місце; США 38-е місце; Чехія 36-е, Бразилія 52-е; Польща 43-е місце; Мексика 78-е місце; Корея 59-е місце; Японія 47-е місце; Канада 37-е місце.

Що стосується аспектів навколишнього середовища, то тільки 5 із 160 країн GGEI відповідають стандартам якості повітря, встановленим Всесвітньою організацією охорони здоров'я. У той же час ЄС та Китай залишаються кращими об'єктами інвестування та інновацій в «зелену» енергетику.

Таблиця 1

Рейтинг країн за глобальним індексом зеленої економіки (GGEI) у 2022 р.

<i>Країна</i>	<i>Місце в рейтингу</i>	<i>За прогресом</i>	<i>За відстанню до мети</i>	<i>Загальний бал</i>
Швеція	1	0,535	0,888	0,799
Швейцарія	2	0,651	0,825	0,781
Норвегія	3	0,399	0,863	0,747
Франція	4	0,597	0,792	0,744
Данія	5	0,481	0,829	0,742
Ісландія	6	0,540	0,770	0,713
Австрія	7	0,513	0,777	0,711
Велика Британія	8	0,575	0,747	0,704
Ірландія	9	0,675	0,713	0,703
Португалія	10	0,600	0,735	0,701
Латвія	11	0,561	0,742	0,697
Люксембург	12	0,668	0,705	0,696
Бельгія	13	0,589	0,727	0,693
Іспанія	14	0,557	0,732	0,689

<i>Країна</i>	<i>Місце в рейтингу</i>	<i>За прогресом</i>	<i>За відстанню до мети</i>	<i>Загальний бал</i>
Фінляндія	15	0,401	0,784	0,688
Нідерланди	16	0,536	0,735	0,685
Німеччина	17	0,512	0,728	0,674
Австралія	18	0,597	0,698	0,673
Мальта	19	0,667	0,673	0,672
Італія	20	0,570	0,702	0,669
Україна	92	0,628	0,432	0,481

Джерело: [2]

Крім того, відповідно до аналізованого індексу можна також визначити наступні тенденції: країни північної Європи мають найкращі загальні екологічні показники; більшість африканських країн мають відносно низький вуглеродний слід, але погані екологічні показники; кілька країн, які демонструють незвичайно високі темпи зростання ВВП, роблять це одночасно з поліпшенням своєї «зеленої» економіки; «розвинуті» країни, як правило, скорочують викиди, але недостатньо швидко для досягнення цілей, встановлених міжнародними угодами [3].

Таким чином, необхідність формування нової моделі економічного розвитку не підлягає сумніву. Розвиток зеленої економіки є невід'ємною складовою сучасного світового господарства, спрямованою на мінімізацію негативного впливу на навколишнє середовище, ефективне використання ресурсів та забезпечення соціально-економічної рівноваги. Одним із головних викликів сьогодні є необхідність структурних реформ у сфері енергетики, транспорту та промисловості, що вимагає значних інвестицій і модернізації інфраструктури. Крім того, важливим аспектом є створення ефективної регуляторної бази, яка стимулюватиме перехід на екологічно чисті технології та підтримуватиме розвиток циркулярної економіки.

Аналіз рейтингу країн за глобальним індексом зеленої економіки свідчить про те, що лідерами у цій сфері є держави з високим рівнем впровадження відновлюваних джерел енергії, ефективної екологічної політики та державної підтримки екологічних ініціатив. Країни ЄС демонструє найвищі показники у сфері зеленої економіки завдяки комплексним заходам з енергетичної трансформації та впровадження принципів сталого розвитку.

Для України розвиток зеленої економіки відкриває значні можливості, зокрема в контексті післявоєнного відновлення. Використання європейського досвіду, залучення міжнародних інвестицій та підтримка екологічних інновацій можуть сприяти переходу країни до більш сталого та конкурентоспроможного економічного розвитку. Водночас, успішна реалізація цих завдань потребує політичної волі, стратегічного планування та широкої суспільної підтримки.

Таким чином, зелена модернізація є не лише викликом, а й значною можливістю для забезпечення сталого економічного зростання та екологічної безпеки як на глобальному, так і на національному рівні.

Дослідження було частково профінансовано Міністерством закордонних справ Чеської Республіки в межах проекту № 23-PKVV-UM-4 «Посилення стандартів викладання, досліджень та міжнародного співробітництва в Дніпровському національному університеті імені Олеся Гончара (ДНУ)», реалізованого Карловим університетом і ДНУ.

Список використаних джерел

1. Green Investment Group's Progress Report 2023. URL: <https://www.greeninvestmentgroup.com/en/progress-report-2023.html>
2. Global Green Economy Index™ (GGEI). Dual Citizen. URL: <https://dualcitizeninc.com/global-green-economy-index/>
3. Зінченко О., Апальков С. Європейський зелений курс на шляху реалізації національних економічних інтересів. *Проблеми економіки*, 2023. № 1 (55). С. 42-48.

Демченко Ф.Г., магістр

Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро, Україна

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ РИНКУ ПІЦИ ЯК СЕГМЕНТУ СВІТОВОЇ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

Світовий ринок піци продовжує демонструвати динамічне зростання завдяки поєднанню споживчого попиту та технологічного прогресу. У 2023 році обсяг ринку сягнув 359,6 мільярда доларів, а до 2030 року очікується збільшення до 499,8 мільярда доларів зі середнім річним темпом зростання 4,7%. Ринок сегментований на заморожену, свіжу піцу та варіанти доставки чи самовивозу. Значну роль відіграє Північна Америка з 40% частки ринку, Європа займає 30%, тоді як Азіатсько-Тихоокеанський регіон демонструє найшвидші темпи зростання — 8% CAGR (Compound Annual Growth Rate — середньорічний темп зростання) [1].

Популярність піци зростає завдяки швидкому ритму життя і перевагам зручної їжі, особливо серед міського населення. Розвиток технологій спрощує онлайн-замовлення та персоналізацію продуктів, підвищуючи залученість споживачів. Технологічні платформи та мобільні додатки стимулюють сегмент доставки, що вже

охоплює більшу частину продажів у всьому світі. Цифровізація стала ключовим фактором розвитку, оскільки бренди використовують дані про вподобання споживачів для індивідуальних рекомендацій.

Споживачі надають перевагу здоровим альтернативам, включаючи безглютенову, вегетаріанську та органічну піцу, що стимулює інновації у продуктах. Водночас ринок стикається з викликами, такими як коливання цін на інгредієнти та посилення конкуренції. У глобальному масштабі 55% продажів припадає на піцу, приготовану у формі, а ручна піца демонструє швидкі темпи зростання з 6% CAGR. Незалежні оператори очікують зростання у середньому на 7% щорічно завдяки підвищеній якості та адаптації до локальних смаків [1].

Таким чином, розвиток ринку піци продовжуватиметься у двох основних напрямках: підвищення уваги до здоров'я та стійкості продукту та впровадження інноваційних технологій для покращення обслуговування. Локальні підприємства, які швидко адаптуються до цих змін, отримують перевагу над конкурентами, особливо якщо вони здатні поєднати якість, доступність та зручність доставки.

Щодо українського ринку, то триваюча військова агресія з боку російської федерації проти України, суттєво вплинула на індустрію громадського харчування, включно з піцеріями. Військові дії спричинили різке скорочення споживчого попиту, особливо в регіонах, які опинилися під прямою загрозою або зазнали окупації. Піцерії, як і багато інших закладів харчування, стикнулися з проблемами безперебійного постачання продуктів через порушення логістичних ланцюгів, зростання цін на сировину, а також дефіцит певних інгредієнтів. Це вплинуло на собівартість страв і, відповідно, на ціни для клієнтів.

Енергетична криза, викликана ракетними ударами по критичній інфраструктурі, створила додаткові труднощі. Часті відключення електроенергії змусили заклади пристосовуватися, використовуючи генератори чи скорочуючи години роботи. Це також вплинуло на якість обслуговування та можливість швидкого приготування їжі, що є критично важливим для піцерій, орієнтованих на швидкість [70].

Головними проблемами є зниження прибутку, дефіцит кадрів через мобілізацію та міграцію, інфляція, високі податки, зростання вартості продуктів і комунальних послуг. Олексій Повторейко — власник та бренд-шеф restaurant group «Наживо» зазначає, що, попри складні умови, українські ресторани демонструють стійкість, хоча прибуток часто балансує «на нулі» [3]. Анна Завертайло — рестораторка, авторка книги «Солодкий несолодкий бізнес» підкреслює, що успішність ресторанного бізнесу залежить від сильного менеджменту та зосередження на заробітку, але проблеми з командою й економічні виклики ускладнюють роботу [3]. Іван Панчук — шеф-кухар ресторану «Канапа» і дослідник української кухні додає, що професія кухара часто тримається на ентузіазмі, а ціни на продукти стають невідповідно високими [3].

Можна зробити висновки, що головні виклики ресторанної індустрії – це фінансова нестабільність, складність утримання команди та зниження платоспроможності клієнтів. Водночас є позитивні приклади адаптації бізнесів, зокрема орієнтація на локальні продукти, креативні маркетингові рішення та модернізація української кухні. Експерти вбачають майбутнє в колаборації з державою, популяризації української кухні на міжнародній арені й підтримці індустрії через зрозумілі та сучасні державні ініціативи.

Незважаючи на це, війна підштовхнула багато закладів до адаптації. Багато піцерій почали працювати у форматі доставки або самовивозу, що дозволило мінімізувати втрати від падіння відвідуваності. Частина закладів включилася в гуманітарну діяльність, готуючи страви для військових, волонтерів та внутрішньо переміщених осіб. Це не лише підтримало соціальну роль бізнесу, але й дозволило зберегти робочі місця для персоналу.

Список використаних джерел

1. Аналіз ринку піци. URL: <https://www.verifiedmarketreports.com/ru/product/pizza-market/>
2. Як заклади працюють під час війни — приклад мережі IQ Pizza. URL: <https://joinposter.com/ua/post/iq-pizza>
3. Ресторанний бізнес під час війни: труднощі та відродження української кухні. Трансформація. URL: <https://youtu.be/49FBD2DgKtM?si=14KWcgofyg9CviMm>

**S.P. Derevyanko, candidate of psychological sciences,
Associate Professor of the Department of general developmental and social psychology
T.H. Shevchenko National University «Chernihiv Colehium», Chernihiv, Ukraine**

РОЗВИТОК КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ФАХІВЦІВ ОРГАНІЗАЦІЙ ЗАСОБОМ ОНЛАЙН-ТРЕНІНГУ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ

Емоційний інтелект як здатність до розуміння та управління емоціями [1] на сьогодні є важливою складовою soft skills молодих фахівців, що забезпечує їх конкурентоспроможність на сучасному ринку праці.

В умовах сьогодення актуальним постає питання розвитку емоційного інтелекту засобами онлайн [2]. Розвиток емоційного інтелекту в онлайн-форматі може втілюватися у формі онлайн-тренінгів.

Мета даної роботи – презентувати структуру онлайн-тренінгу розвитку емоційного інтелекту молодих фахівців як засобу підвищення їх конкурентоспроможності.

Основні цілі запропонованого онлайн-тренінгу полягають у підвищенні навичок емоційного самоусвідомлення та емоційної саморегуляції, що сприятимуть успішному подоланню стресових ситуацій в організаційній діяльності.

Структура онлайн-тренінгу включає 10 тематичних онлайн-занять, які проводяться на основі використання онлайн-платформ (Zoom, Google Meet та ін.). Кожне заняття має класичні складові: розминка (онлайн-вправи на релаксацію або самомотивацію), психоедукація (засвоєння основних понять заняття), основний зміст (ключові вправи), зворотній зв'язок (рефлексія у групі). На початку та наприкінці онлайн-

тренінгу необхідно проводити діагностичний зріз рівня розвитку навичок, пов'язаних з емоційним інтелектом.

Тематичні заняття онлайн-тренінгу розвитку емоційного інтелекту молодих фахівців як засобу підвищення їх конкурентоспроможності:

- Заняття 1. Зв'язок між емоційним інтелектом та конкурентоспроможністю.
- Заняття 2. Емоційна обізнаність: емоції та емоційні стани в процесі професійної діяльності.
- Заняття 3. Емоційна саморегуляція: протистояння стресовим ситуаціям професійної діяльності.
- Заняття 4. Самомотивація: організація власної професійної діяльності.
- Заняття 5. Емпатія: розуміння емоцій колег та співробітників.
- Заняття 6. Асертивність: захист особистих кордонів.
- Заняття 7. Емоційний інтелект у командній роботі.
- Заняття 8. Емоційний інтелект лідерів та аутсайдерів.
- Заняття 9. Емоційний інтелект та кар'єрні домагання.
- Заняття 10. Роль емоційного інтелекту для професійного благополуччя.

Ключові вправи на кожному занятті пов'язані з застосуванням онлайн-ігор та аналізом кейсів. Даний підхід вважається нами найменш обтяжливим у плані тиску в ситуаціях емоційного саморозкриття учасників онлайн-тренінгу, а також стосовно перевагання інформацією.

Застосування онлайн-ігор зазвичай спрямоване на активізацію когнітивних здібностей [3]. Даний онлайн-тренінг передбачає задіяння онлайн-ігор, які не тільки активізують когнітивні функції, а також сприяють рефлексії отриманої інформації.

Отже, презентована програма тренінгу орієнтована на розвиток основних навичок емоційного інтелекту, які сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності молодих фахівців.

Список використаних джерел

1. Mayer, J., Caruso, D., Salovey, P. The Ability Model of Emotional Intelligence: Principles and Updates. *Emotion Review*. 2016. Vol. 8. P. 290–300.
2. Дерев'яноко С. П. Онлайн-ресурси з розвитку емоційного інтелекту. Матеріали VI Міжнар. конф. з Європейських вимірів сталого розвитку (Київ, 15-17 трав. 2024 р.). Київ: NUFT, 2024. С. 114-115.
3. Santos J., Jesmin T., Martis A., Maunder M., Cruz S., Novo C., Schiff H., Bessa P., Costa R., Carvalho C. Developing Emotional Intelligence with a Game: The League of Emotions Learners Approach. *Computers*. 2021. Vol. 10. P.97.

**Yuriy Dudnyk, PhD. in Pedagogy, Associate Professor,
Vitalii Overko, applicant for the third (educational and scientific) level of higher education,
State University of Infrastructure and Technology, Kyiv, Ukraine**

INNOVATIVE INVESTMENT MANAGEMENT IN THE TRANSPORT SECTOR: STRATEGIC MECHANISMS AND APPROACHES

Effective economic management largely depends on the investment mechanism, which is an integral part of the financial system. It ensures economic stability, facilitates the implementation of the state investment policy and is a key element of management at the enterprise level [1].

The mechanism of investment process management covers a wide range of methods and forms of state influence on investment activity. Its main functions include planning, organisation, motivation and control [2]. This mechanism includes institutional and organisational structures, as well as management methods aimed at achieving strategic goals.

The key components of effective investment management are legal, regulatory and information support, as well as tools for managing investment processes. It is important that the mechanism is flexible, adaptive to changes in the external environment and meets the strategic priorities of enterprises.

In the field of transport enterprises, the management of investment and innovation activities plays a critical role. It includes the development of investment strategies aimed at modernising infrastructure, introducing innovative technologies and improving transportation efficiency. Attracting financial resources, creating a favourable environment for investment and diversifying risks are important factors for successful development.

The principles of the mechanism for managing investment and innovation activities are shown in Fig. 1 [2].

The mechanism for managing investment and innovation activity requires the development of detailed plans, since effective management in this area depends on a clear definition of the goals, directions and methods of investment, as well as the correct allocation of resources. To ensure the competitiveness and sustainable development of transport enterprises, the mechanism for managing investment and innovation activities requires the development of an investment and innovation development strategy.

This includes identifying priority areas for investment that will contribute to infrastructure modernisation and development, focusing on innovative technologies to improve transport efficiency, reduce costs and improve safety, and developing an investment and innovation strategy that combines strategic goals with the implementation of innovations in the transport sector.

Securing financial resources and attracting investment are key components of this process. To do this, it is necessary to develop financial instruments that allow attracting domestic and foreign investment, such as grants, subsidies, and public-private partnerships. It is also important to ensure the optimal allocation of financial resources for investment in innovation, in particular for the modernisation of vehicles and infrastructure.

Innovative culture and human resources play a key role in ensuring the sustainable development and

competitiveness of enterprises, particularly in the transport sector.

Creating an innovative culture involves fostering an environment that encourages creativity and promotes the introduction of new technologies and solutions at all levels of the organization.

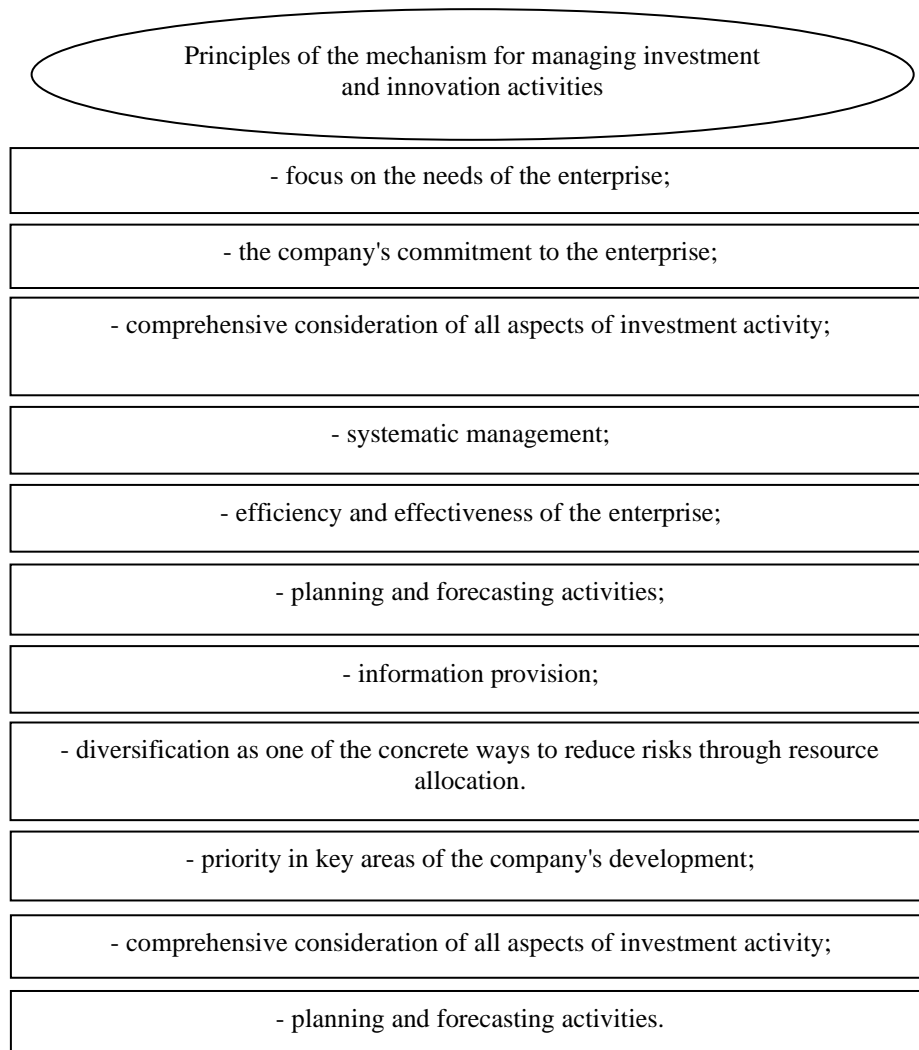


Figure 1. Principles of the investment and innovation management mechanism

The mechanism for managing investment and innovation activities in transport enterprises should include elements that help minimise risks, effectively monitor and evaluate results, and take into account social and environmental responsibility.

An important aspect is the identification, analysis and minimisation of possible risks that may arise during the implementation of investment and innovation projects. Risks can be financial, technical, operational or related to external factors (changes in legislation, economic fluctuations). This requires developing risk management strategies, defining hedging and insurance mechanisms, and creating reserves to ensure the stability of the company's operations.

Evaluating the effectiveness of investment and innovation processes is an important part of the management mechanism that allows monitoring the achievement of goals, assessing the effectiveness of innovations and identifying corrective measures if necessary. For this purpose, financial and economic analysis methods, KPIs (key performance indicators) and regular project monitoring are used to identify deviations and adjust strategies in a timely manner.

A modern investment and innovation management mechanism should also take into account social and environmental responsibility. This includes the introduction of innovative technologies that reduce the negative impact on the environment (e.g., energy-efficient solutions, reduction of harmful emissions) and support for social initiatives such as job creation, improvement of working conditions and development of local communities. Taking into account social and environmental aspects enhances the reputation of the company and contributes to its sustainable development in the long term.

Modern transport companies are facing global challenges such as climate change, economic and political transformations, which requires a transition to environmentally friendly modes of transport and the introduction of the latest technologies. Accordingly, the mechanisms for attracting investment envisaged by the National Transport Strategy of Ukraine until 2030 include various sources of financing, public-private partnerships, preferential lending, and environmentally friendly taxation mechanisms [3]. Priority areas for the implementation of the Strategy for the Development of the National Transport System of Ukraine are shown in Figure 2. All these measures will contribute to the creation of a safer and more efficient transport system in Ukraine that will meet the current challenges and

requirements.

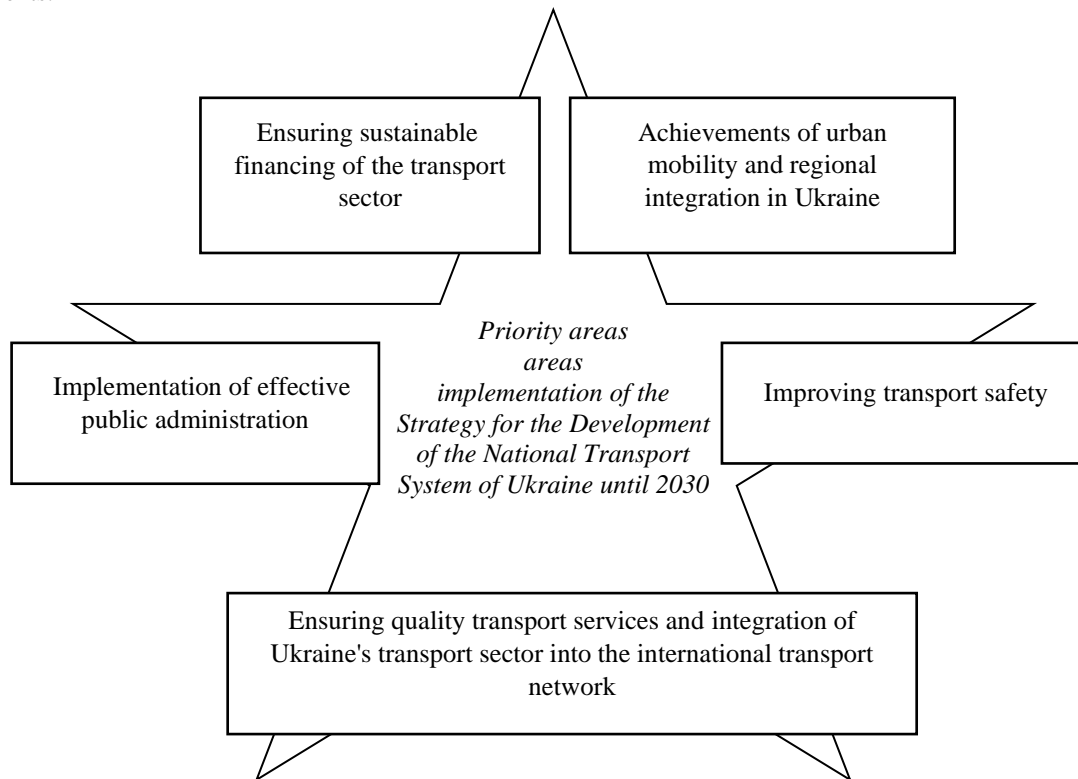


Figure 2. Priority areas of implementation of the Strategy for the Development of the National Transport System of Ukraine

Thus, in the current environment, traditional approaches to investment management are giving way to innovative methods that take into account technological changes, environmental challenges and market needs. Sustainable development of the transport sector requires integration of strategic planning, investment policy and innovation management.

References

1. Drobenko Y.U. (2003) Mekhanizm upravlinnya investytsiynomy protsesamy [Mechanism of investment process management]. *Visnyk Natsional'noho universytetu «Lviv's'ka politekhnika». Problemy ekonomiky ta upravlinnya - Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic". Problems of Economy and Management*. No. 484. pp. 255-258.
2. Horal' L., Korol' S. (2016). Formuvannya ta orhanizatsiya mekhanizmu upravlinnya investytsiyno-innovatsiynoyu diyal'nisty hazorozpodil'nykh pidpryemstv: metodolohichnyy aspekt. [Formation and organization of the mechanism for managing investment and innovation activities of gas distribution enterprises: methodological aspect] *Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky - Global and national problems of economy*. Issue 9. pp. 278-283. URL: <http://global-national.in.ua/archive/9-2016/59.pdf>
3. Natsional'na transportna stratchiya Ukrayiny do 2030 roku [National Transport Strategy of Ukraine until 2030] URL: https://publications.chamber.ua/2017/infrastructure/udd/national_transport_strategy_2030.pdf

**S.V. Zhyliakov, postgraduate student,
Poltava University of Economics and Trade, Ukraine**

THEORETICAL KNOWLEDGE AND PRACTICAL EXPERIENCE OF A PERSON AS A SOURCE OF ADDED VALUE TO THE COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES IN POST-WAR UKRAINE

According to the opinion of the Ukrainian scientist, diplomat, and likely the seventh President of Ukraine in the near future, General Valerii Zaluzhnyi, the end of the war in Ukraine and its outcomes may serve as a starting point for the revision of the global order and the formation of a new one. Human and economic losses in Ukraine, the rising cost of energy resources, the redistribution of sales markets, migration processes, along with a range of other issues, affect the economies of all parties involved in the war and create risks of global crises. At the same time, the technological breakthrough that has occurred in the military and other sectors will necessitate the restructuring of the economies of leading states [1].

In this context, the combination of theoretical knowledge and practical skills of a person plays a crucial role and becomes a source of competitive advantage for enterprises, organizations, industries, and economies as a whole [2, pp. 81-82].

Humans possess a unique ability to quickly adapt to unpredictable situations and modify approaches depending on new challenges. Human capital ensures the generation of ideas, the development of strategies, and the implementation of innovations that cannot be produced without intuition, creative thinking, and an interdisciplinary approach.

The growth of digital technologies combined with artificial intelligence is gaining momentum across various spheres of life [3, p. 14]. In the economy, this is manifested through the automation of production processes, the improvement of resource management systems, the acceleration of analysis and decision-making, and the creation of new business models. The transformation of traditional business approaches increases operational efficiency, unlocking new growth opportunities. However, human capital provides uniqueness, creativity, and flexibility that cannot be entirely replaced even by the most advanced artificial technologies.

Through personalization, a deeper understanding of consumer needs, and the establishment of long-term relationships, a high level of customer interaction is ensured, creating emotional value that contributes to increased customer loyalty, satisfaction with products and services, and strengthening brand reputation. This approach facilitates the sustainable development of enterprises by fostering consumer trust, reinforcing mutually beneficial market relationships, and enhancing business competitiveness.

Theoretical Knowledge and Practical Experience as a Source of Added Value

Let us substantiate theoretical knowledge and practical experience as a source of added value in the creation of products, services, sustainable development, and competitive advantages.

1. The Role of Theoretical Knowledge in Competitiveness

Theoretical knowledge, accumulated through general and specialized education, research, and systematic analysis, serves as the foundation for understanding modern economic, technological, and social processes. It provides the basis for developing new products, technologies, and services. Innovations based on scientific knowledge allow enterprises to occupy leading positions in the market.

Theoretical knowledge provides a comprehensive understanding of problems and solutions.

For example, to optimize production processes and reduce costs, enterprises utilize mathematical models.

Predicting market trends based on theoretical models enhances a company's adaptability to change.

Thus, theoretical knowledge is the foundation for training high-level specialists capable of generating ideas that transform into products and services with high added value.

2. Practical Experience as a Driver of Efficiency

Practical experience is the basis for the effective implementation of theoretical knowledge. It is formed through its adaptation to specific conditions and challenges, participation in real production, management, and research processes.

Experience enables faster responses to changing market conditions, leveraging prior knowledge and skills.

For instance, crisis management experience allows companies to minimize losses in times of economic instability. Industry-specific expertise prevents mistakes and accelerates the achievement of results.

Experience fosters an intuitive approach to solving non-standard tasks.

Thus, practical experience transforms theoretical knowledge into tangible competitive advantages, ensuring efficient labor organization, process optimization, and quality improvement.

3. The Synergy of Knowledge and Experience in High-Tech Development

The synergy of theoretical knowledge and practical experience enables the creation of high-tech products and services.

Example: The development of enterprise management software requires both deep programming knowledge and practical experience in real projects.

Enterprises that invest in employee training synthesize organizational knowledge, turning it into a unique intangible asset.

Companies that invest in knowledge and experience acquisition enhance their strategic competitive advantages and long-term market leadership.

Thus, firms that invest in continuous learning and experience accumulation foster sustainable growth and innovation, positioning knowledge and experience as strategic resources defining success in the modern economy.

Conclusion

Theoretical knowledge and practical experience are interconnected elements that shape the foundation of competitiveness at both the individual and organizational levels.

Investments in knowledge, combined with experience, generate added value, allowing enterprises to adapt to market changes, sustain competitive positions, and enhance overall economic efficiency.

The capitalization of knowledge into a strategic asset, reinforced by practical experience, is the key to ensuring the global competitiveness of enterprises and the national economy.

In post-war Ukraine, knowledge and experience will play an important role in economic recovery, ensuring sustainable development and resilience in global markets.

References

1. Zaluzhnyy V. Staryy svitovyy porjadok zruynovano. Nova arhitektura Yevropeys'koyi bezpeky bez Ukrainy nemozhlyva. URL: <https://www.pravda.com.ua/columns/2025/03/6/7501570/>
2. Zhyliakov S. (2025). Spetsial'ni znannya: dzherelo dobrochesnosti ta pidvyshchennya konkurentospromozhnosti storin u sudovomu spori. Aktual'ni pytannya rozvytku ukrayins'koho prostoru sudovo-ekspertnoyi diyal'nosti : materialy dopovidey Mizhnarodnoyi nauково-praktychnoyi konferentsiyi (m. Kyiv, 31 sichnya 2025 r.). – L'viv-Torun' : Liha-Pres, 2025. – 300 s. S. 78-83.
3. Myronyuk O., Krul' H. (2024). Vplyv shtuchnoho intelektu na rozvytok hotel'no-restorannoyi industriyi. Suchasni trendy, realiyi i perspektyvy rozvytku turyzmu ta hotel'no-restorannoyi spravy: zbirnyk tez Mizhnarodnoyi

науково-практичній інтернет-конференції: Khmel'nyts'kyu natsional'nyy universytet, 2024. 125 s. S. 13-15. URL: https://tgrs.khmn.edu.ua/wp-content/uploads/sites/57/zbirnik_tourism_hnu-22.08.24-1.pdf

Т.В. Жолонко, к.політ.н.

Економіко-технологічний інститут імені Роберта Ельворті, м. Кропивницький, Україна
РОЗВИТОК ІТ СФЕРИ В УКРАЇНІ В КОНТЕКСТІ ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ ТА ГЛОБАЛЬНИХ РИЗИКІВ

Україна вже давно зарекомендувала себе як один із ключових гравців на світовому ринку інформаційних технологій. В умовах війни та економічної нестабільності саме ІТ-сфера стала однією з небагатьох галузей, що працювала в умовах кризи, забезпечувала притік валюти в країну та створювала нові робочі місця. Втім, за останні роки ситуація в Україні та світі змінилася, і сьогодні ІТ сфера (регіональна, українська та глобальна, світова) переживає не найкращі часи – спад, який почався кілька років тому, поки не зупиняється, і це посилює такі негативні явища як скорочення працівників, жорстка конкуренція та падіння зарплат. Розглянемо докладніше, що відбувається сьогодні в глобальній та регіональній ІТ галузі та які перспективи розвитку сфери інформаційних технологій у контексті повоєнного відновлення України.

Глобальний спад в ІТ розпочався ще у 2021-2022 рр., це призвело до масових скорочень працівників галузі, реорганізації провідних компаній світу та зменшення їх витрат. Так, у 2023 р. Meta оголосила про реструктуризацію, що включала в себе оптимізацію організаційної структури компанії, скасування неперіоритетних проєктів, скорочення 10 тис. співробітників та закриття 5 тис. вакансій. Очікується, що масові скорочення продовжаться у 2025 р. – наприкінці 2024 р. керівництво компанії проголосило про звільнення до 5% персоналу для підвищення ефективності [1]. Схожа ситуація і в Google, яка у 2023 р. скоротила кількість робочих місць на 12 тис., а у 2025 р. запланувала зменшити кількість управлінського персоналу на 10% [2]. Скорочення, хоч і не такі масові, відбулися і в Microsoft, зокрема у ключових підрозділах з безпеки, продажів, пристроїв та ігор. Зазначимо, що скорочення відбуваються в різних регіонах та різних професійних сферах – фінансах, енергетиці, ритейлі, тобто сьогодні вже немає «безпечних місць», де б фахівці ІТ могли гарантовано працювати, не побоюючись за своє майбутнє.

Схожа ситуація спостерігається і в українських компаніях, адже окрім глобальних тенденцій, на українську ІТ сферу впливають війна, міграція та проблеми в економіці. Українські компанії сьогодні теж намагаються оптимізувати і трансформувати свої бізнеси. Так, компанія SQUAD, яка у 2024 р. посіла третє місце в рейтингу найкращих ІТ-роботодавців, заявила про скорочення 130 фахівців. Наприкінці 2024 р. 20% співробітників звільнила компанія MacPaw, 20% співробітників скоротила організація RIA, команда Reface зменшилася на 35% працівників. Тож базовим завданням для багатьох ІТ компаній України та світу на найближче майбутнє буде утримати позиції та закріпитися на стабільному плато хоч з невеликою, але позитивною динамікою.

Аналізуючи глобальні та локальні ризики, а також ситуацію в світі, можна окреслити основні тенденції, які матимуть місце в ІТ галузі України у найближчі роки.

1. Тимчасове перевищення рівня пропозицій над попитом на фахівців. Враховуючи зменшення кількості вакансій та неможливість українських ІТ-фахівців виїхати за кордон для працевлаштування, роботодавці всередині країни вже сьогодні стають більш вимогливими та перебірливими. Кількість вакансій сьогодні перевищує кількість відгуків на них, хоча 2024 рік продемонстрував певне зменшення конкуренції – наприклад, у листопаді 2023 р. кількість відгуків на 1 QA вакансію становила 113, а у листопаді 2024 – 73; також суттєво знизилася конкуренція у HR – з 73 відгуків на вакансію у 2023 р. до 45 відгуків на вакансію у 2024 р. [3]. Натомість конкуренція у маркетингу, аналітиці, front-end, design залишається на тому ж рівні.

2. Дефіцит високопрофесійних кадрів та зменшення кількості «джунів» (початківців). Попри тимчасове перевищення пропозиції над попитом на ринку праці, висококваліфіковані фахівці все ж залишаються дефіцитом. Сьогодні компанії зацікавлені у мінімальному навчанні працівників, очікуючи на закриття вакансій кваліфікованими кадрами. До того ж, у найближчі роки очікується зменшення кількості початківців в ІТ, адже за останні роки суттєво зменшилася кількість студентів, які вступили на комп'ютерні спеціальності, це обумовлюється демографічною кризою, зменшенням привабливості ІТ сектора і виїздом 15-17 річних юнаків за кордон. Крім того, зменшується кількість тих, хто хоче перейти в ІТ з інших спеціальностей, тож у найближчі роки слід очікувати зміни на ринку праці в ІТ галузі та зростання дефіциту кадрів.

3. Глобалізація українських ІТ компаній. Вже сьогодні багато компаній відкривають офіси за кордоном, що дозволяє розширювати ринки збуту і залучати нових клієнтів. Глобальна цифровізація та розвиток технологій, зокрема штучного інтелекту і блокчейну, можуть виправити ситуацію у світовому ІТ секторі, підвищити попит на ІТ послуги та зупинити спад, що спостерігається в останній час.

4. Увага до кібербезпеки. Через розширення цифрового простору та збільшення кількості пристроїв, підключених до глобальної мережі і хмарних технологій, сьогодні суттєво загострюється питання кібербезпеки та захисту персональних даних. Кількість кібератак по всьому світі постійно зростає, вони стають все більш масштабними та руйнівними, з'являються нові види кіберзагроз, в тому числі програми-вимагачі, фішинг, DDoS-атаки та інші. Також зловмисники вже сьогодні використовують розвиток штучного інтелекту та навчання машин для здійснення складних атак на різні об'єкти, в тому числі об'єкти критичної інфраструктури. Сьогодні кіберпростір стає ареною протистояння між державами та різними групами, а кібератаки використовуються для

досягнення політичних цілей, шпionажу та саботажу. Для України, враховуючи її безпекову ситуацію та позиціонування як розвинену цифрову державу, кібербезпека має стати державним пріоритетом.

5. Розвиток Fintech та E-commerce. Розвиток фінансових технологій та цифрових фінансових послуг вже сьогодні є важливою сферою економіки України. Наша держава по праву вважається однією з найбільш цифрових та розвинених країн у світі, наші фахівці досягли значних успіхів у розробці програмного забезпечення та застосунків у галузі фінансів та електронної комерції. Очікується, що у найближчі роки продовжиться зростання попиту на IT послуги в даних сферах, в тому числі послуг з розробки веб-сайтів, мобільних додатків та систем управління продажами.

6. Розвиток miltech галузі та оборонних технологій. IT-сектор активно залучається до створення інноваційних рішень для оборонної сфери, що стає пріоритетним напрямком для національної безпеки. Україна є одним зі світових лідерів у розробці та виробництві БПЛА. Серед досягнень українських фахівців у сфері інформаційних технологій та питань безпеки також розробка наземних та підводних роботів для розмінування, розвідки та інших завдань; створення надійних і захищених систем зв'язку, що дозволяють військовим ефективно координувати свої дії на полі бою; створення спеціалізованого програмного забезпечення для управління тощо. У найближчий час українські розробники продовжать активно працювати над створенням інноваційних продуктів у даній сфері, що дозволить Україні утримати позиції лідера галузі та укріпити свою обороноздатність.

Таким чином, незважаючи на наявність суттєвих викликів та загроз, IT-галузь в Україні має значний потенціал для зростання у найближчі роки. За умови залучення інвестицій та підтримки держави, українські IT-компанії подолати наслідки війни, зайняти гідне місце на світовому ринку та зробити значний внесок у розвиток економіки країни.

Список використаних джерел

1. Рибенко А. Meta звільнить 3500 працівників через «низьку ефективність». Happy Monday. 15 січня 2025. URL: <https://happy monday.ua/masove-zvilnennia-v-meta-zachepyt-3500-pratsivnykiv> (дата звернення 20.02.2025)
2. Прасад А. Google звільняє 12 000 співробітників по всьому світу з метою скорочення витрат. Forbes. 20 січня 2023. URL: <https://forbes.ua/news/google-zvilnyae-12-000-spivrobitnikiv-po-vsomu-svitu-z-metoyu-skorochennya-vitrat-20012023-11209> (дата звернення 20.02.2025)
3. Підсумки року на IT-ринку праці: +31% вакансій, продуктове IT зростає, але не без скорочень. DOU. 9 грудня 2024. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/jobs-and-trends-2024/> (дата звернення 20.02.2025)

Р.В. Західний, аспірант

Інститут регіональних досліджень імені М. Долишнього НАН України, м. Львів, Україна

СВІТОВІ ТРЕНДИ РОЗВИТКУ РИНКУ НЕРУХОМОСТІ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІЙНИ

У контексті динамічного розвитку сучасного ринку нерухомості, що характеризується постійними змінами під впливом різноманітних факторів, від технологічних інновацій до глобальних економічних зрушень, ключовим фактором успіху для суб'єктів господарювання є глибоке розуміння тенденцій та проактивний підхід до управління.

Ринок нерухомості у 2024 році характеризувався стрімкими змінами та новими викликами. Розглянемо детальніше деякі тенденції, які визначатимуть його розвиток, адже *український ринок не є ізольованим навіть під час війни і також розвивається відповідно до світових трендів (рис.1)*.

Технології відіграють все більш важливу роль у сфері нерухомості. У 2024 році відбувається значне поширення технологій "розумного будинку", екологічно чистого будівництва та інтеграції штучного інтелекту в процеси девелопменту нерухомості. Для успіху на ринку нерухомості підприємцям необхідно активно впроваджувати ці інновації, щоб підвищити привабливість та ефективність своїх об'єктів, а також задовольняти зростаючий попит на екологічно чисті та технологічно розвинені житлові простори.

Сьогодні інструменти ШІ дозволяють аналізувати великі обсяги інформації, що важливо для оцінки руйнувань українських міст. Також ринок нерухомості активно включає можливості ШІ для проєктування (візуальне оформлення архітектурних концепцій) та маркетингу (написання текстів, створення вузлізацій, оптимізація рекламних кампаній тощо). Україна активно впроваджує ці технології, демонструючи свою готовність до інновацій.

У сучасному світі, де спосіб життя та роботи людей постійно еволюціонує, ринок нерухомості також зазнає трансформацій, щоб відповідати новим реаліям. Зі збільшенням кількості працівників-міленіалів, які віддають перевагу спільній роботі, зростає попит на коворкінги та гнучкий графік. Підприємцям, що працюють на ринку нерухомості, слід звернути увагу на інвестиції в об'єкти, які задовольняють потреби людей у гнучкому поєднанні житлового та робочого простору. Колівінги, хоч і є відносно новим явищем для України, вже зараз демонструють свій потенціал стати затребуваним форматом житла, особливо з огляду на їхню схожість із соціальним житлом, яке є таким необхідним для багатьох українців [1].

У сфері нерухомості екологічна стійкість перестала бути просто модним трендом і перетворилася на фундаментальний принцип. У 2024 році значно посилилася увага до зеленого будівництва, енергоефективності та екологічно відповідального девелопменту. Забудовники, які ставлять на перше місце сталий розвиток, не тільки роблять внесок у збереження навколишнього середовища, але й успішно адаптуються до потреб ринку, де екологічна свідомість споживачів постійно зростає. Міжнародні донори, що допомагають відбудувати Україну,

вимагають дотримання стандартів екологічності, енергозбереження та ощадливого використання ресурсів, що сприяє сталому розвитку країни.



Рис. 1. Основні аспекти розвитку ринку нерухомості

У той час як міські центри продовжують процвітати, привабливість замиського життя відроджується. Постпандемічна епоха призвела до переоцінки пріоритетів способу життя, і багато людей шукають простори замиські будинки. Підприємці повинні стежити як за можливостями ревіталізації міст, так і за забудовою передмість, враховуючи різноманітні вподобання сучасного споживача нерухомості. Післявоєнна відбудова України, ймовірно, буде характеризуватися посиленням тенденцій ущільнення міст та розвитком передмість, що є наслідком значних міграційних змін, спричинених війною.

Блокчейн пропонує нові можливості для сфери нерухомості, забезпечуючи безпечні, прозорі та ефективні операції. Завдяки використанню смарт-контрактів на базі блокчейну, операції з нерухомістю можуть стати більш простими та зрозумілими, а також зменшиться необхідність залучення посередників. Підприємці мають звернути увагу на технологію блокчейн, яка може значно поліпшити їхні операційні процеси та запропонувати більш зручний та ефективний досвід для покупців, продавців та інвесторів. Хоча на даний момент ця сфера ще не має чіткого державного регулювання, зручність та переваги блокчейну активно завойовують цифровий світ.

Сучасний ринок оренди житла переживає значні зміни, що зумовлено як демографічними факторами, так і трансформацією способу життя людей. Особливо популярними стають такі варіанти, як короткострокова оренда, спільне проживання та оренда мебльованих квартир. Для успіху в цьому середовищі підприємцям необхідно адаптуватися та диверсифікувати свої інвестиційні портфелі, щоб відповідати зростаючому попиту на гнучкі та нетрадиційні форми оренди. Війна в Україні та спричинені нею міграційні процеси призвели до посилення тенденції вибору оренди житла замість його придбання у власність. Проте, незважаючи на це, низька платоспроможність багатьох українців залишається фактором, що стримує потенційне зростання доходів від оренди [2].

Взаємозв'язок світової економіки та ринку нерухомості є очевидним. Підприємці, що працюють у сфері нерухомості, повинні уважно стежити за геополітичними подіями, коливаннями процентних ставок та загальними економічними тенденціями, оскільки всі ці фактори можуть суттєво вплинути на вартість нерухомості та можливості для інвестування в глобальному масштабі. Геополітичні події, такі як торговельна напруженість, збройні конфлікти або зміни у дипломатичних відносинах між країнами, можуть створювати значну невизначеність у світовій економіці. Ця невизначеність, в свою чергу, може негативно вплинути на рівень довіри інвесторів та їхні рішення щодо інвестування в нерухомість. У таких умовах регіони зі стабільною геополітичною ситуацією можуть стати більш привабливими для інвесторів, тоді як регіони, що переживають нестабільність, можуть спостерігати уповільнення темпів зростання або навіть спад інвестицій в нерухомість.

Україна, як жодна інша країна, сьогодні залежить від економічної та політичної ситуації в Європі та світі. Цей фактор має для нас вирішальне значення. Для сегмента нерухомості залучення іноземних інвестицій завжди було складним завданням, а сьогодні це є однією з ключових умов для виживання та подальшого розвитку ринку.

Використання збірних та модульних методів у будівництві є ефективним вирішенням проблем, пов'язаних із традиційними методами зведення житла. Модульний підхід дозволяє значно скоротити терміни будівництва, не завдаючи шкоди якості кінцевого продукту. Більше того, підвищена ефективність, економічна вигідність та екологічна стійкість, властиві модульному житлу, роблять його особливо привабливим варіантом як для будівельних компаній, так і для людей, які шукають нове житло. Війна в Україні, що призвела до руйнування значної кількості приватних будинків, стала каталізатором розвитку модульного будівництва в країні.

Темпи інфляції мають значний вплив на вартість нерухомості. У періоди підвищеної інфляції матеріальні активи, такі як нерухомість, часто розглядаються інвесторами як інструмент хеджування для захисту своїх

капіталів від знецінення. Інвестори можуть вкладати кошти в нерухомість з метою збереження своїх статків, що, в свою чергу, може сприяти зростанню цін на ринку нерухомості.

Ринок нерухомості України залежить сьогодні від безлічі факторів: від віддаленості від лінії фронту до кількості повітряних тривог. Ціноутворення в нерухомості залежить не тільки від інфляції національної валюти, а й від валютних коливань у світі.

Ринок нерухомості в повоєнний період зазнає значних змін, які будуть визначатися такими факторами, як інновації, сталий розвиток та адаптивність. Підприємці, які зможуть ефективно використовувати ці тенденції, впроваджувати новітні технології та швидко реагувати на мінливі споживчі уподобання, зможуть досягти успіху в цій динамічній та мінливій індустрії. Залишаючись поінформованими та гнучкими, підприємці зможуть успішно орієнтуватися в складних умовах ринку нерухомості та отримувати вигоду з нових можливостей, які з'являтимуться в найближчі роки [3].

Список використаних джерел

1. 9 трендів ринку нерухомості, на які варто звернути увагу у 2024 році. – URL : https://propertytimes.com.ua/trends/9_trendiv_rinku_neruhomosti_na_yaki_varto_zvernuti_uvagu_u_2024_rotsi
2. Перспективи ринку нерухомості в Україні на найближчі кілька років. - URL : <https://www.zagorodna.com/uk/analitika/perspektivi-rinku-neruhomosti-v-ukrajini-na-nayblizhchi-kilka-rokiv.html>
3. Український інститут майбутнього. Перспективи відновлення ринку нерухомості в Україні після війни. Аналітична записка. 2023.

Ю.Г. Кальниш, д-р наук з держ. упр., проф.

професор кафедри публічного управління та адміністрування

Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій, Україна

КОНКУРЕНТНІ СТРАТЕГІЇ У ПОВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ УКРАЇНИ (НА ДОСВІДІ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЗАХІДНОЇ НІМЕЧЧИНИ)

Економічну реконструкцію після Другої світової війни в Західній Німеччині, часто називають шаблоном для того, щоб відновити повоєнну Україну. Зокрема, прикладом того, як організувати допомогу Україні може бути славнозвісний План Маршалла (ПМ). На думку дослідників, швидке відновлення економіки Західної Німеччини в роки ПМ, демонструє, що це можливо [1, 2].

Крім того, сучасний досвід Європейського Союзу (ЄС) наочно демонструє, як економічна інтеграція може підтримувати реконструкцію. Тому, цілком можна погодитися з припущенням, що європейська інтеграція України, кульмінацією якої стане її вступ до ЄС, має бути невід'ємною частиною повоєнної відбудови України.

Однак, історія, хоч і повторюється, але ніколи не повторюється повністю. Це означає, що стратегії ПМ, які були успішно втілені в другій половині ХХ ст. у Західній Європі, не обов'язково будуть ефективними в Україні ХХІ ст. Що, у свою чергу, актуалізує потребу в аналітичному переосмисленні наявного досвіду й формуванні нових механізмів стратегічного управління, які були би спроможні сприяти не лише відновленню довоєнного стану, а й забезпеченню конкурентоспроможності України, як в європейському, так і у світовому економічному просторі [3].

Тому доцільно розглянути деякі факти про економічне відновлення та реконструкцію Західної Німеччини в роки ПМ, щоб надати додаткові погляди на виклики та можливості, з якими стикається Україна.

Добре чи погано, бомбардування союзниками нацистської Німеччини та російські ракетні атаки по Україні мають спільні риси. Спочатку, напади на німецькі міста мали на меті деморалізувати мирне населення. А вже з середини 1944 року бомбардування союзників дедалі більше зосереджувалося на виведенні з ладу ключової німецької інфраструктури, такої як електромережа та залізнична система.

Навіть горезвісне бомбардування Дрездену в лютому 1945 року була мотивована тим, що місто було головним центром залізничної та автомобільної мережі нацистської Німеччини.

Тоді більше 40 відсотків міського житлового фонду було знищено під час бомбардувань. Але це значною мірою було наслідком спроб вивести з ладу ключову військову промисловість та критичну інфраструктуру. Післявоєнна відбудова мережевої інфраструктури була відносно швидкою [4].

Так, уже влітку 1946 року, менш ніж через рік після капітуляції нацистської Німеччини, усі мости та залізничні лінії в американській та британській зонах окупації були відбудовані. До кінця 1947 року, до початку дії ПМ, кількість локомотивів повернулася до свого довоєнного стану, а по всій континентальній Західній Європі залізничні вантажні перевезення відновилися до рівня 1938 року [5].

Насамперед, різниця між Україною та Західною Німеччиною після Другої світової війни полягала в присутності окупаційних військ та в тому, що окупантам потрібні були мости, залізниці та дороги для їхніх власних безпосередніх цілей. Повоєнна Україна може побачити конкуруючі пріоритети. Проте історичний досвід свідчить, що пошкодження мережевої інфраструктури навряд чи стане тривалим обмеженням для економічного відновлення України. Швидкість, з якою Україні вдається відновити електроенергію для своїх міст і ключових промислових об'єктів після російських ракетних атак, відповідає цій гіпотезі.

Безумовно, завдання України ускладнюється необхідністю переорієнтувати залізничні та енергетичні мережі зі східного напрямку на європейський, що вимагає, серед іншого, інтеграції мережі газопроводів із європейськими СПГ-терміналами і зміни колії залізниці. Заспокоює те, що після Другої світової війни подібна переорієнтація інфраструктури Західної Німеччини з того, що стало радянською зоною окупації на користь орієнтації Північ-Південь не зірвала процес відбудови.

Органи місцевого самоврядування найкраще розуміють місцеві умови, тому рішення щодо післявоєнної реконструкції мають передаватися державним і місцевим органам влади, де це можливо. Але там, де електроенергія та транспорт забезпечуються мережами, інвестиції необхідно планувати та координувати на національному рівні. Це неминуче створює провідну роль центральної влади в цій сфері.

Житловий сектор, з іншого боку, є сектором, де можна делегувати конкретні обов'язки щодо проектування та будівництва. У Західній Німеччині після Другої світової війни процес ремонту житлового фонду в основному був делегований державним і місцевим органам влади. Але процес був трудомістким і тривалим.

Приміром, близько 2,3 мільйона житлових одиниць у території, що стала Західною Німеччиною, було зруйновано між 1939 і 1945 роками, і стільки ж зазнали значної шкоди. Понад 2 млн. одиниць були потрібні для притоку евакуйованих і виселених зі Східної Європи, і ще один мільйон був потрібен для задоволення потреб новостворених сімей. Але за перші п'ять післявоєнних років з'явився лише 1 млн. додаткових житлових одиниць, головним чином за рахунок ремонту. Перепис житла в Західній Німеччині 1950 року зафіксував 2 млн. осіб, які проживали в притулках або тимчасових хатинах, а багато інших подвоїлися. Лише 40 відсотків домогосподарств мали власне житло. У результаті кількість жителів найбільших міст, які зазнали значних руйнувань, значно скоротилася, а населення малих міст і сіл зросло. Оскільки промислові агломерації були міськими, існувала невідповідність між попитом і пропозицією робочої сили. Низький рівень безробіття в міських районах співіснував з рівнем безробіття в 15-20 відсотків в аграрних державах [6].

Звичайно, ця невідповідність була проблемою для економічного відновлення. Поставки, що фінансувалися за ПМ, і відновлення внутрішнього виробництва значною мірою ліквідували дефіцит сировини та енергії лише до 1950 року.

Проте промислове виробництво на території теперішньої Західної Німеччини все ще було на 12 відсотків нижчим, ніж у 1939 році. Різницю пояснила нестача робочої сили в містах, у яких або поблизу яких знаходилися найбільш ефективні великі промислові підприємства [7].

Україна зіткнеться зі схожими, якщо не ідентичними проблемами. Компанії можуть переїхати до Західної України, щоб бути ближче до ринку ЄС, але не зможуть знайти працівників через відсутність відповідного житлового фонду. Ці проблеми посиляться, якщо Україні не вдасться повернути жителів, які залишили країну під час війни. Перспективи ускладнюються тим, що ймовірно зміниться не лише місце розташування, а й склад зайнятості. В Україні вже відбувся перехід від промисловості до послуг, який тепер прискориться внаслідок занепаду промисловості, орієнтованої на експорт. Може бути, що зайнятість у сфері високотехнологічних послуг надалі зростатиме. Значне розповсюдження віддаленої роботи вказує на цю можливість. Але історія високих технологій показує, що агломераційна економіка є важливою для інновацій, і що працівники технічної сфери цінують міські зручності.

Саме у зв'язку з подібними явищами, в 1950 році новий уряд Західної Німеччини нарешті почав систематично вирішувати житлову проблему. Перший Закон про житло встановив мету створити 300 тис. нових помешкань на рік і був продовжений до 1962 року. Він надавав недорогі державні позики на будівництво квартир та для оренди малозабезпеченим громадянам. Починаючи з 1950 року, федеральні фінанси включали кошти ПМ, спрямовані на дороге житло в регіонах з найбільшими потребами, а також для осіб, які працюють у критичних галузях промисловості та на експорті. Але дві третини державних коштів надали державні та місцеві органи влади, залучивши їх шляхом випуску житлових облігацій. Відсотки за облігаціями були звільнені від оподаткування, і покупки могли бути вираховані з оподаткованого доходу в певних межах. Позикодавців спонукали надавати капітал для будівництва житла шляхом зниження чи відстрочки податку на прибуток. Зменшення місцевих податків сприяло додатковому будівництву, тоді як прискорена амортизація була дозволена протягом перших двох років у розмірі 10 відсотків на рік, на відміну від традиційних 3 відсотків. Результатом стало житлове "диво" у вигляді збільшення житлового фонду щорічно на 5 відсотків, що в п'ять разів перевищує історичний темп [8].

Враховуючи досягнення сучасних будівельних технологій, Україні відновити потрібний житловий фонд вдасться, скоріше за все, швидше. Але, при цьому, поза сумнівом, знадобляться величезні інвестиції в ремонт, будівництво і модернізацію (в тому числі енергозберігаючу) житлового фонду. При цьому, житлове відновлення й будівництво варто стимулювати саме в місцевостях потенційного розгортання інших економічних інвестиційних проектів. Іншими словами, в якості альтернативи відновленню зруйнованих, варто розглянути доцільність будівництва нових міст і селищ там, де будуть розгортатися нові промислові агломерації. Додатково, це надасть ще й змогу залучити до такого будівництва ресурси нових інвесторів.

Успішна реконструкція України потребуватиме подолання інших викликів, окрім побіжно проаналізованих тут. Серед них – реформування систем охорони здоров'я, освіти та судової системи, покращення бізнес-сердовища та, перш за все, посилення безпеки, економічного й політичного управління.

Наразі Україні, на відміну від Західної Німеччини, бракує спадщини успішних інститутів економічного та політичного управління. Тому вона має імпортувати знання про їхню структуру з ЄС і, зокрема, з членів ЄС, раніше відомих як країни з перехідною економікою. Це ще одна причина, чому українські інституції та політика повинні бути гармонізовані з установами та політикою ЄС, і чому членство в ЄС має бути кінцевою економічною та політичною метою реконструкції.

Досвід Західної Німеччини після Другої світової війни так само демонструє переваги економічної інтеграції. Та й європейська інтеграція в цілому сприяла експортному зростанню й спеціалізації в рамках конкурентних переваг, що так само принесло б користь Україні. Крім того, досвід Західної Німеччини має низку

наслідків для української реконструкції. Це свідчить про важливу роль центрального уряду в координації реконструкції мережевої інфраструктури країни, включаючи дороги, залізниці та енергетичні мережі, які потрібно буде переорієнтувати від нині ворожих держав у бік Європи. Навпаки, відповідальність за житло можна делегувати не лише регіональним і муніципальним органам влади, а й майбутнім економічним інвесторам.

Досвід після Другої світової війни показує, що Україні будуть потрібні гарантії безпеки для залучення прямих іноземних інвестицій. Їй знадобиться іноземна допомога для фінансування високих рівнів інвестицій, необхідних для ремонту та реконструкції, а також для ліквідації розриву платіжного балансу, поки він намагається замінити свій колишній експорт на Схід. Але іноземна допомога не адмініструється сама собою.

Досвід ПМ в Західній Німеччині та інших країнах дає певні рекомендації щодо того, як можна організувати ефективну агенцію з надання допомоги. Але, сучасні геополітичні реалії потребують й певної корекції цього досвіду. Основним донором повоєнних інвестицій звичайно вбачається ЄС, як організація безпосередньо зацікавлена у розширенні співпраці з Україною. Але, зокрема, доцільно розглянути можливість створення певної форми міжнародного консорціуму повоєнного відновлення України який не буде представляти безпосередньої національні інтереси будь якої з його країн-учасниць. "План Маршалла 2.0" для України також має передбачати залучення до інвестицій широкого кола світових недержавних стейкхолдерів. Іншими словами, Україна має не лише конкурувати за інвестиції на світовому ринку а й світові стейкхолдери мають конкурувати на цьому ринку за Україну.

Список використаних джерел

1. What Will It Cost to Rebuild Ukraine? The Economist, 2022, 16 April. URL.: <https://www.economist.com/briefing/2022/04/16/what-will-it-cost-to-rebuild-ukraine>.
2. План Маршала для України. Wikipedia. URL.: https://uk.wikipedia.org/wiki/План_Маршалла_для_України.
3. Жаліло Я.А. "План Маршалла" для України: хибні історичні аналогії та реальні потреби України. *Національний інститут стратегічних досліджень*. URL.: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/plan-marshalla-dlya-ukrayiny-khybni-istorychni-analohiyi-ta-realni-potreby>.
4. Vonyó, Tamás. The Economic Consequences of the War: West Germany's Growth Miracle after 1945. 2018. Cambridge: Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781316414927>.
5. DeLong, J. B., Eichengreen B. The Marshall Plan: History's Most Successful Structural Adjustment Program. *Post-World War II Economic Reconstruction and its Lessons for Eastern Europe Today*, 1993. Cambridge : MIT Press, pp. 189-230.
6. Eichengreen, Barry. Economic recovery in post-World War II West Germany and Ukraine today. *EconPol Forum*, Vol. 24, Iss. 22023. Munich: CESifo GmbH. pp. 30-35. URL.: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/272164/1/1841116726.pdf>.
7. Eichengreen, B., Ritschl A. Understanding West German Economic Growth in the 1950s. 2009. *Cliometrica* 3, pp. 191-219. <http://dx.doi.org/10.1007/s11698-008-0035-7>.
8. Khaddour, Lina Adib. Life-cycle sustainability risk management a multi-stakeholder approach: the case of Damascus post-war residential projects. *Environment, Development and Sustainability*, Springer Science and Business Media LLC. 2021, 11, pp. 12756-12786. <https://doi.org/10.1007/s10668-021-01963-3>.

**О.О. Карпенко, д-р екон. наук, проф.,
професор кафедри менеджменту, маркетингу та публічного адміністрування,
Заклад вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет
імені академіка Юрія Бугая», м. Київ, Україна**

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ У ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я З УРАХУВАННЯМ ДОСВІДУ ЄС

Роль людських ресурсів у закладах охорони здоров'я є визначальною для ефективного функціонування системи медичних послуг. В умовах сучасних викликів, таких як старіння населення, міграція медичних працівників, цифровізація та зростання попиту на якісні медичні послуги, стратегічне управління людськими ресурсами набуває особливого значення. Досвід країн ЄС демонструє, що ефективна кадрова політика у сфері охорони здоров'я базується на довгострокових стратегіях розвитку персоналу, впровадженні сучасних моделей управління та використанні інноваційних технологій.

Стратегічне управління людськими ресурсами як новий етап управління персоналом виникає тоді, коли діяльність підприємств (організацій) спрямована на досягнення стійких конкурентних змін зовнішнього середовища, а основною перевагою стають професійні та особисті компетенції персоналу, які забезпечують задоволення потреб споживачів зі збереженням соціальноетичних норм і соціальної відповідальності бізнесу» [1, с. 12].

Мета стратегічного управління людськими ресурсами – це визначення місії, цілей і стратегій їх професійного розвитку та конкурентоспроможності на ринку праці, що є підґрунтям реалізації стратегічних цілей підприємства в довгостроковій перспективі [2, с. 43].

Ефективність управління людськими ресурсами закладів охорони здоров'я визначається здатністю працівників забезпечувати високу якість медичних послуг, медичного обслуговування, що важливо для закладу та його пацієнтів, а також здатність закладу забезпечувати реалізацію запитів і потреб працівників. Джерелом інформації для аналізу складових та оцінки ефективності управління людськими ресурсами доцільно

використовувати дані управлінського обліку та системи показників, які застосовуються в прийнятих моделях управління людськими ресурсами [3, с. 105].

Стратегічне управління людськими ресурсами (Human Resource Management - HRM) у закладах охорони здоров'я – це комплекс заходів, спрямованих на формування, розвиток і збереження кадрового потенціалу медичних установ з метою підвищення ефективності надання медичних послуг. Основні складові стратегічного HRM включають:

- планування персоналу (прогнозування потреб у кадрах, визначення оптимальної кількості працівників, оцінка вікової та кваліфікаційної структури);
- залучення та утримання працівників (створення привабливих умов праці, конкурентоспроможна оплата, можливості кар'єрного розвитку);
- розвиток компетенцій (впровадження безперервного навчання, підвищення кваліфікації та перекваліфікація медичних кадрів);
- мотивація та система винагород (розробка стимулюючих механізмів для покращення ефективності та якості роботи персоналу).

Сучасні заклади охорони здоров'я стикаються з такими проблемами, як дефіцит кваліфікованих медичних працівників, високий рівень професійного вигорання серед медичного персоналу, низька привабливість роботи у державному секторі через низькі зарплати, нерівномірний розподіл кадрів між міськими та сільськими регіонами, недостатнє використання цифрових технологій для оптимізації роботи персоналу [4].

Європейські країни активно впроваджують HRM-стратегії, спрямовані на підвищення ефективності та стабільності медичної сфери. Основні напрями, що можуть бути корисними для України [5-6]:

1. Комплексний підхід до планування кадрових ресурсів. У країнах ЄС широко використовуються цифрові платформи для прогнозування потреб у медичних кадрах. Наприклад, у Великій Британії працює система Workforce Planning Tool, що дозволяє аналізувати демографічні зміни та прогнозувати майбутні кадрові потреби. Франція та Німеччина використовують регіональні підходи до планування кадрів, забезпечуючи баланс між міськими та сільськими медичними установами.

2. Інноваційні методи залучення та утримання медичних працівників: гнучкі умови праці (у Швеції та Данії впроваджено гнучкі графіки роботи, що дозволяє медикам поєднувати професійне та особисте життя); програми мобільності (країни ЄС підтримують міжнародний обмін кадрами, що дозволяє лікарям і медсестрам отримувати досвід у різних медичних системах); державні та приватні стимули (у Німеччині діють спеціальні програми фінансової підтримки для лікарів, які працюють у сільських регіонах).

3. Підвищення кваліфікації та розвиток навичок. У ЄС діє система безперервного навчання (Continuous Professional Development, CPD), що передбачає регулярні курси підвищення кваліфікації. Нідерланди та Фінляндія активно використовують симуляційні центри для навчання лікарів, що дозволяє практикувати складні процедури без ризику для пацієнтів.

4. Використання цифрових технологій у HRM. У Данії розроблена цифрова система eHealth Workforce, яка дозволяє лікарям отримувати доступ до навчальних матеріалів та електронних баз даних. В Естонії впроваджено EHR (Electronic Health Records), що зменшує адміністративне навантаження на медичний персонал. У Німеччині застосовуються штучний інтелект та аналітичні платформи для прогнозування кадрових потреб у лікарнях.

Враховуючи успішні практики ЄС, Україна може адаптувати такі підходи:

- розробка національної стратегії HRM у медицині, що включає прогнозування кадрових потреб, розвиток цифрових систем обліку персоналу та покращення умов праці.
- впровадження програм підтримки медичних працівників у сільських регіонах через фінансові стимули та можливості професійного розвитку.
- розвиток безперервного навчання та підвищення кваліфікації із залученням міжнародних освітніх програм.
- цифровізація управління персоналом через створення єдиної електронної платформи обліку кадрів, навчання та професійного розвитку медичних працівників.

Стратегічне управління людськими ресурсами у закладах охорони здоров'я є ключовим фактором забезпечення якісної медичної допомоги. Досвід ЄС демонструє, що комплексний підхід до планування, гнучкі умови праці, безперервне навчання та цифровізація дозволяють створити ефективну систему управління медичними кадрами. Адаптація цих практик в Україні сприятиме покращенню роботи медичних закладів, зниженню кадрового дефіциту та підвищенню якості послуг у сфері охорони здоров'я.

Список використаних джерел

1. Петрова І.Л. Стратегічне управління людськими ресурсами : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2013. 466 с.
2. Верига В.Л. Стратегічне управління людськими ресурсами в умовах змін. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2020. №4 (100). С. 40-46.
3. Черчик Л., Матюшко Ю. Управління людськими ресурсами закладів охорони здоров'я. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2024. №3. С. 101-108. DOI: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2024-03-101-108>
4. Ровенська В.В., Саржевська Є.О. Управління персоналом закладів охорони здоров'я в нових умовах господарювання та перспективи розвитку в Україні. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. №3 (57). С. 162-168.
5. Kanellopoulos Dimitrios. Human Resource Management in the European Health System-A Comparative Approach (2012). *Mediterranean Journal of Social Sciences*. Vol.3(1). P. 339-350.

6. Improving healthcare quality in Europe Characteristics, effectiveness and implementation of different strategies (2019) Edited by Reinhard Busse Niek Klazinga Dimitra Panteli Wilm Quentin. 447 p. URL: <https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/327356/9789289051750-eng.pdf>

Olena Kharchuk, PhD in Economics, Associate Professor
Valeriia Martynenko, applicant for the first (bachelor's) degree level of higher education
State University of Infrastructure and Technology, Kyiv, Ukraine

BUSINESS PLAN: ESSENCE, FUNCTIONS AND IMPORTANCE FOR BUSINESS ACTIVITY

The main principles of business planning were explained by the Ukrainian researcher S.F. Pokropyvnyi, who defined a business plan as a written document that describes the essence of an entrepreneurial idea, ways and means of its implementation, analyses market, production, organisational and financial aspects of the future business, and determines the specifics of its management [1].

A business plan is necessary for enterprises, project developers, banks and investors for the following reasons

- allows to assess the financial position of the enterprise and its place in the market of goods and services;
- focuses on business problems and ways to solve them;
- analyses the financial and economic efficiency of existing projects;
- calculates the real possibilities of obtaining the necessary profit and relevant loans;
- examines the prospects and scope of market development;
- helps to avoid problems that may arise at the next stages of business development;
- ensures control over the state of affairs based on the indicators set out in the business plan.

A business plan is traditionally viewed as a tool for attracting the financial resources needed to implement a project and is important for external investors and lenders. It has a wide range of applications and includes a system of specific measures and actions aimed at achieving an advantage not only in attracting external financial resources, but also in developing the enterprise by optimising its internal potential. A business plan performs a number of important functions in the market economy:

1. External function. It is the fact that a business plan acquaints various representatives of the business world with the essence and main aspects of the implementation of a particular business idea. This helps to attract investors, banks, partners and other stakeholders to the project.

2. The internal function of the business plan is of vital importance for the enterprise itself. It consists in the development of a self-organisation mechanism, i.e. a holistic, integrated system for managing the implementation of an entrepreneurial project. The business plan defines the main steps, strategies, methods and processes required to achieve the enterprise's goal.

When developing a business plan, all economic aspects of the project are analysed in terms of their adequacy, feasibility and expediency. Identification of possible obstacles and changes in the process of developing a business plan allows avoiding unforeseen problems in the further implementation and implementation of the project.

Ukrainian scientist V.V. Makedon [2] has identified several cases when a business plan is particularly necessary

- when establishing a new enterprise or changing the ownership of an existing one, when it is necessary to develop a strategy for the enterprise, define goals and ways to achieve them;
- when reorganising an existing enterprise;
- when establishing a new production facility or expanding the production of new types of products or services within an existing enterprise;
- when increasing the volume of business activities;
- as a tool for attracting financial resources.

Organising and developing a business plan requires a significant investment of time and money. It is a long-term process that requires careful analysis, planning and strategy development. The organisation of this process at the enterprise is an important factor that affects the efficiency and effectiveness of the future project and the growth of the enterprise as a whole.

A business plan should be a flexible document that can be adjusted depending on changes in the company's business environment and market conditions. Due to the constant changes in the economic environment, the company's business activities may change, so the business plan should reflect these changes and take into account the new conditions of the company's operation. It is important to recognise, evaluate and understand the changes and the impact of various factors and reflect them in the business plan, which helps to maintain a high level of probability of business success.

Typically, a business plan is developed by managers, entrepreneurs, specialists, experts or third-party organisations. During the development process, the customer provides the necessary information that may be important for creating a business plan. The involvement of independent organisations can provide an objective assessment of the future project.

Before starting the development of a business plan, it is necessary to collect a sufficient amount of information related to the future project. The preparatory stage of development includes the collection of marketing information (about the market, consumers, competitors), production information (about technologies, raw materials, equipment) and financial information (about investments, profitability, costs, etc.). It also involves analysing industry trends and general economic, political and social factors that may affect the project.

The information field of a business plan includes a set of documents and data of various nature that satisfy the information needs of an entrepreneur in the process of developing a business plan. These may include legal, political,

economic, commercial, scientific and technical, foreign economic and social documents and data. Careful preparation and collection of reliable information is an important stage in the development of a business plan, as it provides the basis for analysis, calculations and informed decision-making [3].

When developing a business plan, it is important to have up-to-date and reliable information. Using reliable sources helps to ensure the validity and reliability of the plan. Here are some sources of information that you can rely on:

1. Personal experience and intuition. Personal experience of practical work can provide valuable insights into market needs and business opportunities. It's also important to take into account your intuition and entrepreneurial spirit.

2. Contacts with potential customers, suppliers and contractors. Direct communication and consultations with your target audience, suppliers and other stakeholders can provide valuable information about the market and opportunities.

3. Competitor analysis. Studying competitors, their products and strategies allows you to understand the market and identify your competitive advantages.

4. Statistical information. The use of statistical data on industry trends and the economic situation helps to make informed forecasts and determine business prospects.

5. Analytical reviews. Using current analytical reviews of the economic situation allows you to assess the risks and impact of external factors on your business.

6. Particular attention should be paid to marketing information, as it allows you to understand consumer needs, assess market opportunities and competition. This includes analysis of consumer requests and unmet needs, demand assessment, purchasing power, income dynamics, competitor analysis and market strategies.

All of these sources of information contribute to an in-depth market analysis and ensure that the business plan is sound and realistic. It is important to focus on identifying market needs and opportunities, assessing competition, and choosing a profitable segment for business development.

References

1. Pokropyvnyy S.F., Sobol S.M., Shvydenko H.O., Derev`yanko O.H. (2010) *Biznes-plan: tekhnolohiya rozrobky ta obgruntuvannya* [Business plan: development technology and justification]. Vyd. 2-he, dop. K. KNEU, 379 p.

2. Makedon, V.V. (2013). *Rozrobka stratehii rozvytku promyslovoho pidpryyemstva*. [Development of an industrial enterprise development strategy] *Teoretychni i prykladni aspekty ekonomiky ta intelektual'noyi vlasnosti - Theoretical and applied aspects of economics and intellectual property*, (1(1)), 369–373.

3. Varnaliy Z.S., Vasylytsiv T.H., Lupak R.L., Bilyk R.R. (2019). *Biznes-planuvannya pidpryyemnyts'koyi diyal'nosti* [Business planning of entrepreneurial activity] *Chernivtsi: Tekhnodruk - Chernivtsi: Tekhnodruk*, 264 p.

Olena Kharchuk, PhD in Economics, Associate Professor
Serhiy Lis, applicant for the first (bachelor's) degree level of higher education
State University of Infrastructure and Technology, Kyiv, Ukraine

THE IMPACT OF GLOBALIZATION ON THE MANAGEMENT OF THE COMPANY'S FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY

Foreign economic activity is an important part of the formation, growth and development of an enterprise, as it is one of the key areas of its business activity. It is of particular importance due to the rapid spread of globalization processes and the integration of national economies into a common global space. Foreign economic activity covers international production, scientific and technical cooperation, export and import of products, and ensures the company's entry and effective operation in foreign markets [1].

Market leaders, by implementing the latest technologies, are able to increase their profits, which widens the gap between them and less innovative companies. Globalization processes, coupled with dynamic changes in the business environment, require continuous improvement of existing theoretical approaches to enterprise management [2].

In today's world, characterized by deep economic integration and globalization, businesses face a number of challenges and opportunities in foreign economic activity. Globalization trends affect the management strategies of companies engaged in international trade and investment.

Globalization requires companies to adapt their strategies to the new realities of international business. Expanding geography and interdependence of markets bring to the fore the issue of determining the optimal level of globalization for each company, as well as establishing effective management of global supply chains.

Risk management is an important aspect of foreign economic activity in a globalized world. The unstable political situation, currency fluctuations, tariff restrictions and other factors can significantly affect the implementation of international strategies. Therefore, the development of effective tools for forecasting and minimizing risks becomes a priority for the company's management [1]. In today's globalized world, there is a growing need to implement new approaches to international marketing and brand management. Changing cultural preferences of consumers, increased international competition and other factors force companies to actively adapt their marketing strategies, taking into account the peculiarities and specifics of each target market.

By properly responding to globalization trends and using modern tools for managing foreign economic activity, companies can ensure sustainability and competitiveness in the context of a high degree of economic dependence and interconnectedness of international markets.

Social and ethical aspects of globalization play an important role in managing foreign economic activity. Companies must implement corporate social responsibility and sustainable development strategies to meet the expectations of society and comply with ethical standards in all countries where they operate.

Additionally, in the context of global competition, companies must actively study and analyze market trends to respond quickly to changes in consumer demand and technological innovations. Adopting flexible management strategies and being constantly ready for change allow companies to maintain their competitive advantage and ensure sustainable growth in a global economy.

In the area of human resources management, it is necessary to take into account the international composition of the workforce and develop effective intercultural management strategies. The development of communication and training programs for employees working in different countries helps to create a unified corporate culture, maintain high morale and increase work efficiency.

As a result, in the context of globalization, managing foreign economic activity is becoming a much more complex task that requires a comprehensive and strategic approach. Companies that successfully adapt to global trends and implement modern management methods can achieve high competitiveness and ensure stable development in the international market.

References

1. Zakon Ukrainy «Pro zovnishn'oekonomichnu diyal'nist'» vid 16 kvitnya 1991 r. № 959-KHII. [Law of Ukraine "On Foreign Economic Activity" dated April 16, 1991 No. 959-KHII] URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text>

2. Bondar V. (2022). Vplyv eksportnoho potentsialu v umovakh kryzy ZED, finansovo-ekonomichnykh ryzykiv ta hlobalizatsiyi [The impact of export potential in the context of the foreign economic crisis, financial and economic risks and globalization] *Formuvannya mekhanizmu zmitsnennya konkurentnykh pozytsiy natsional'nykh ekonomichnykh system u hlobal'nomu, rehional'nomu ta lokal'nomu vymirakh : materialy mizhnarodnoyi naukovo-praktychnoyi konferentsiyi (01–02 chervnya 2022 r.) -Formation of a mechanism for strengthening the competitive positions of national economic systems in the global, regional and local dimensions: materials of the international scientific and practical conference (June 1–2, 2022)*. FOP Palyanytsya V.A., S. 8–10. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/38510>.

**Olena Kharchuk, PhD in Economics, Associate Professor
Vladyslav Korchovyi, applicant for the first (bachelor's) degree level of higher education
State University of Infrastructure and Technology, Kyiv, Ukraine**

OPTIMISATION OF COST MANAGEMENT IN RAILWAY TRANSPORT: MODERN APPROACHES AND DIGITALISATION

Cost management is the process of targeted cost formation, taking into account their types, locations and carriers, while constantly monitoring the level of costs and encouraging their reduction. Such improvement is necessary to ensure effective cost management in the new organisational structure of the railway industry and helps to ensure optimal use of resources and achieve financial sustainability. This means that costs can be expressed in monetary terms, and performance can be measured in physical terms. At the same time, cost standards per unit of performance (product, service) can be established. Typical examples of process cost centres are units of main and auxiliary production (workshops, sites, stations, etc.).

Resource provision affects all areas of an organisation's activities and naturally requires competent management. Today, there is a situation where strategic management theory lags behind practice. This is due to the rapid emergence of new types of resources and the creation of new sources of their formation. New resources require new methods of their management, new rules of resource provision and new technologies for their use.

Resource provision is one of the most important functions that determines the level of development and efficiency of any economic entity [1]. Despite its key importance, resource provision in itself is not the goal of an organisation's activity. The goal of any organisation is to achieve maximum results at the lowest cost.

To achieve such a result, two tasks need to be solved: to formulate a goal and establish a general strategy for achieving it, and to rationally allocate available resources in order to minimise costs on the way to achieving the goal.

Resource provision is a complex process that includes resource accumulation, distribution, control, planning, etc. All these actions are aimed at ensuring that the organisation can use its resource potential in the most rational and efficient way to achieve maximum results at the lowest cost.

Economic efficiency is calculated to determine the degree of efficiency in the use of resources.

One of the key areas for improving the efficiency of railway transport is to ensure high quality of transport services, expand the market for services and improve management functions, including cost management.

The issues of optimising costs and transportation costs have been studied by both Ukrainian and foreign scientists, economists and experts in different periods, as summarised in Table 1 [2].

Currently, the cost management system of JSC "Ukrzaliznytsia" is imperfect, characterised by low efficiency and insufficient transparency of control and monitoring mechanisms. There is an irrational allocation of financial resources, which leads to the neglect of critical areas that require additional funding [3].

An analysis of cost management at domestic railway transport enterprises shows that most tasks are performed manually by employees using different, inconsistent software. This is due to a large number of heterogeneous tasks, insufficient automation, incomplete input data for the respective systems, and poor integration of existing software.

To solve this problem, it is necessary to introduce digitalisation of information flows in the cost management process, which will create an effective information system for railway transport.

The optimality of digitalisation and the construction of a modern cost management system will directly affect the speed and effectiveness of management decisions, as well as the effective use of available reserves in business activities.

This can be achieved through the introduction of Industry 4.0 computer technologies, which will facilitate a large-scale technological transformation of operational processes.

Table 1**Definitions of concepts related to the problems and practical aspects of enterprise cost management**

Authors	Viznachennya
V.L. Dykan, I.G. Boyko, V.I. Pasichnyk, Y.F. Kulaev et al.	Costs are seen as a key factor in ensuring the production and business activities of an enterprise, influencing the cost of production and focusing on its reduction. A similar approach is used by researchers at the Dnipro National University of Railway Transport, who focus on optimising costs, improving the efficiency of their management and introducing modern control methods.
Makarenko M.V., Sokolovska N.S., Eitutis G.D. et al.	The article considers the problems of formation of expenses in railway transport, their classification and composition, and also analyses the definition of the concept of "expenses". The methods of calculating the costs of railways and the cost of freight and passenger transportation are evaluated. New approaches to calculating the cost of transportation based on the method of cost rates are proposed and direct methods of their calculation are presented. At the same time, the paper does not define the mechanisms for implementing the proposed developments on the railways and does not present the practical orientation of the calculations for cost management.
M.A. Bolyukh et al. S.F. Pokropivnyi et al.	Costs are considered as resources required for production activities, as well as input data for cost formation, its analysis and assessment of sensitivity to the impact of various factors, with a focus on minimising them. A similar approach is used by researchers at the Kyiv National Economic University in their studies on the role of costs.

Digitalisation will make it possible to integrate all cost management processes into a single information system, ensuring that they are performed in an automated manner.

References

1. Zorina O.I., Mkrtych'yan O.M. (2017). Vytraty na zaliznychnomu transporti: Konspekt leksiy. [Expenses on railway transport: Lecture notes.] *Kharkiv: UkrDUZT, Kharkiv: UkrDUZT*, 42 p.
2. Kirdina O.H., Myroshnychenko YU.V., (2012). Poyednannya riznykh pidkhodiv do upravlinnya vytratamy na zaliznychnomu transporti.[Combining different approaches to cost management in railway transport] *Akademichnyy ohlyad - Academic Review* № 2 (37) pp.100-104
3. Kirdina O.H., Tretyak Z.I., Chechotkina I.YU., (2022). Upravlinnya vytratamy zaliznychnoho transportu v umovakh tsyfrovizatsiyi ekonomiky. [Railway transport cost management in the context of digitalization of the economy] *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti - Bulletin of Transport and Industry Economy*, № 78-79, p. 157-167.

Olena Kharchuk, PhD in Economics, Associate Professor

**Roman Kolotvin, graduate of the third (educational and scientific) level of higher education,
State University of Infrastructure and Technologies, Kyiv, Ukraine**

DIGITAL TRANSFORMATION OF LOGISTICS IN UKRAINE: PROSPECTS AND BARRIERS

The digitalization of logistics is an integral process for the development of Ukraine's economy and its integration into the European digital space. The use of modern IT solutions helps to optimize traffic flows, reduce costs and increase the speed of transportation. The introduction of digital technologies can significantly reduce the time spent on paperwork and minimize the risk of human error.

According to the Ministry of Infrastructure of Ukraine, the digitalization of the transport sector can reduce the cost of logistics services by automating processes and optimizing routes. In addition, it will increase the transparency of operations and simplify interaction between all participants in logistics processes [1].

Ukraine's integration into the EU's Digital Single Transport Area involves the implementation of European standards in the field of logistics. One of the most important steps is the use of an electronic consignment note (e-CMR), which can significantly simplify transportation and facilitate the automation of customs control.

The EU is already actively using digital document management systems that allow real-time tracking of the movement of goods and customs control without unnecessary bureaucratic procedures. The introduction of such systems in Ukraine will significantly simplify international trade and ensure compliance with European regulations [2].

One example of digitalization is the introduction of the e-Consignment Note (electronic waybill) platform, which provides a convenient and fast exchange of information between all participants in the supply chain. This significantly increases the efficiency of transportation management and reduces the risk of loss or forgery of documents [3].

Despite its significant potential, the digitalization of logistics processes in Ukraine faces a number of obstacles. One of the main challenges is the insufficient level of digital infrastructure. Many regions of the country still lack a high-quality Internet connection, which complicates the implementation and use of digital logistics systems. Another problem is the lack of investment in the industry's technological development. Implementation of digital solutions requires significant investments, and due to economic instability and military actions, companies are forced to cut spending on innovation. In addition, the legislative framework needs to be harmonized with European standards, which takes time and resources.

A study by the Institute of Analysis and Advocacy shows that many Ukrainian logistics companies are not ready for the transition to digital formats due to a lack of qualified personnel and the absence of proper software [4]. Despite the existing barriers, the digitalization of logistics processes in Ukraine has significant development prospects. Active cooperation with the EU will help harmonize the regulatory framework and introduce common digital platforms. This, in turn, will accelerate Ukraine's integration into the European economic area. The development of AI, blockchain, and IoT technologies opens up new opportunities for automating logistics processes. The main areas of digitalization are shown in Fig. 1. Blockchain helps ensure transparency and security of transactions, while IoT technologies help track the movement of goods in real time. In addition, government initiatives aimed at introducing digital services also play an important role. In particular, in 2023, a decision was made to expand the use of eB/L to international transportation, which will significantly improve the efficiency of logistics operations between Ukraine and the EU.

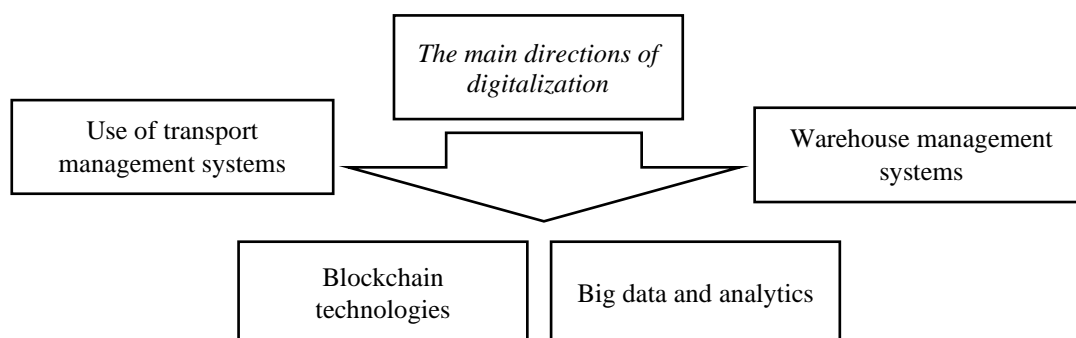


Figure 1. The main directions of digitalization

Thus, the digitalization of logistics is a strategically important area for Ukraine. Despite the challenges, the introduction of modern technologies and harmonization with European standards will help modernize the industry and ensure the competitiveness of Ukrainian companies in the international market.

References

1. Vprovadzhennya e-TTN – krok, shcho nablyzhaie Ukrayinu do e-CMR [The introduction of e-TTN is a step that brings Ukraine closer to e-CMR] URL: <https://e-ttn.miu.gov.ua/news/vprovadzhennia-e-ttn-krok-shcho-nablyzhaie-ukrainu-do-e-cmr/>
2. Ukrayina hotova pryednatysya do systemy elektronnoyi tovarno-transportnoyi nakladnoyi YES [Ukraine is ready to join the EU electronic consignment note system] URL: <https://eu-ua.kmu.gov.ua/news/ukrayina-gotova-pryednatysya-do-systemy-elektronnoyi-tovarno-transportnoyi-nakladnoyi-yes/>
3. Vprovadzhennya e-TTN u sferi vnutrishnikh vantazhnykh perevezen': nabrala chynnosti uryadova postanova [Implementation of e-TTN in domestic freight transportation: government resolution enters into force] URL: https://jurliga.ligazakon.net/news/228197_vprovadzhennya-e-ttn-u-sfer-vnutrshnikh-vantazhnikh-perevezen-nabrala-chinnost-uryadova-postanova
4. Shlyakh do YES: rol' tsyfrovizatsiyi u reformuvanni Derzhmyt-sluzhby [The path to the EU: the role of digitalization in reforming the State Customs Service] URL: <https://iaa.org.ua/articles/road-to-the-eu-the-role-of-digitalisation-in-reforming-the-state-customs-service/>

Olena Kharchuk, PhD in Economics, Associate Professor

Stanislav Kohut, applicant for the first (bachelor's) degree level of higher education

State University of Infrastructure and Technology, Kyiv, Ukraine

MARKETING AS A KEY FACTOR IN THE COMPETITIVENESS OF AN ENTERPRISE

Marketing is understood as the production and commercial activity of an enterprise aimed at identifying and satisfying needs with its products (services) through exchange for profit.

Marketing, as a type of activity inherent in a market economy, performs the following functions

- market research, market structuring (segmentation), analysis and forecasting of demand;
- selection of a market segment for the company's products;
- determining the nomenclature for the product range;
- developing a strategic direction for entering the foreign market and analysing competitors;
- improvement of advertising, sales and promotion;
- pricing policy.

The object of marketing research is a number of elements, such as needs, product, price, advertising and sales. In particular, special attention is paid to the product, which is a key element in meeting the needs of the population. To ensure successful operation and survival in the market, every enterprise must have a well-developed marketing system and a defined strategy and tactics to solve its marketing tasks.

Successful operation and survival of any enterprise is impossible without a well-developed marketing system and appropriate strategy and tactics to address its marketing objectives.

Enterprise marketing is based on the following principles [1]:

- focus on customer satisfaction in order to sell products and generate profit. All areas of the company's activities are aimed at ensuring maximum customer satisfaction;
- constant and timely influence on demand for its further development. The company actively influences demand, predicts and adapts its activities to changes in the market;
- rapid response of production to changes in customer needs and demand. The company promptly responds to changes in customer requirements and preferences to meet their needs;
- use of pricing as a mechanism for responding to and influencing market conditions. The company determines optimal prices, taking into account market conditions and competitors' strategies;
- selection of effective forms and methods of delivery, advertising and sales of products. The company carefully chooses the methods of product promotion to achieve success in the market;
- maintaining a creative atmosphere among employees involved in marketing activities, encouraging their activity and initiative in developing marketing solutions. The company promotes a creative environment that helps to develop innovations and find new approaches to marketing strategies.

There are many theories of marketing organisation and, accordingly, types of organisational structures of marketing management [2]. Each of these theories and the created management structure focuses on the specifics of a particular industry and country related to customer service and product or brand life cycle management.

The main well-known organisational structures of marketing management are as follows: functional, product-functional, regional-functional, product-market, project, matrix, divisional, and process. Advantages and disadvantages of different forms of marketing organisation at the enterprise are presented in Table 1 [3].

Table 1

Advantages and disadvantages of different forms of marketing organisation in an enterprise

Advantages of marketing organisation	Disadvantages of marketing organisation
1. Functional organisation	
<p>ease of management; unambiguous description of the responsibilities of each employee; the possibility of functional specialisation for marketers can be an important factor in their professional growth and career development; competition between individual functional units is an incentive to improve the efficiency of the marketing department.</p>	<p>lower quality of work due to the expansion of the range of goods; lack of a mechanism for searching for non-traditional types and directions of the enterprise's activities; Poor flexibility of the strategy, as the service is focused on achieving the current effect; functionally specialised marketers may have difficulties in coordinating their activities and adapting to changes in the environment.</p>
2. Commodity organisation	
<p>A manager dealing with a particular product coordinates the costs of the elements of the marketing mix; rapid response to market changes, adaptation to needs; the ability to adjust the product range depending on consumer demand; optimal involvement of personnel in all areas of operational marketing activities of a particular product; the ability to study the specific needs and main consumers of each product or brand is one of the advantages of functional specialisation of marketers.</p>	<p>Some marketing functions are not the responsibility of the product manager, and therefore there are difficulties in coordinating marketing activities; the product-based organisation increases costs and creates duplication; conflicts arise between departmental managers and employees due to limited authority; employees have double subordination: to both product and function managers.</p>
3. Regional organisation	
<p>better coordination of services when entering the market; more reliable market forecasts taking into account its specifics.</p>	<p>complex structure; duplication of functions; insufficient knowledge of the product range.</p>
4. Market organisation	
The advantages and disadvantages are the same as with a product-based marketing service.	
5. Matrix organisation	
<p>Adapting the coordination of the service when entering the market according to the situation; more reliable market forecasts taking into account its specifics; sufficiently complete knowledge of the product, etc.</p>	<p>This structure is complex due to the duality of the leader, and contradictions are possible due to the large number of connections, the highest costs of maintaining the marketing service.</p>

In the context of the development of market relations and the formation of the economy, enterprises based on the principles of marketing should pay great attention to the formation of a holistic, scientifically sound system of organisation, formation and management of the enterprise in modern conditions.

In today's environment, marketing is becoming a strategic function that helps businesses not only interact effectively with the market and customers, but also adapt to changing environmental conditions and ensure sustainable development. Forming a comprehensive marketing strategy based on research and analysis allows businesses to identify their competitive advantages, define target markets and audiences, and develop effective marketing offers and customer acquisition strategies.

The system of organisation and management of an enterprise should be focused on meeting customer needs, managing the quality of products and services, creating an effective marketing mechanism, analysing performance and continuously improving the development strategy.

Thus, the marketing orientation of an enterprise helps to ensure its competitiveness, market sustainability and ability to innovate.

References

1. Lutsyak V.V., Krasnyak O.P., Kondratova M.V. (2019) *Marketynhova diyal'nist' pidpryyemstva* [Marketing activities of the enterprise] *VNAU Vinnytsya: TOV «TVORY» - VNAU Vinnytsya: LLC "CREATE"*, 354 p.
2. Pelishenko V.P. (2003) *Marketynhovy menedzhment* [Marketing management] *K.: Tsentr navchal'noyi literatury - Kyiv: Center for Educational Literature*, 200 p.
3. N. Ivanechko, T. Borysova, YU. Protsyshyn [ta in.] (2021). *Marketynh* [Marketing] *Ternopil': ZUNU - Ternopil: ZUNU*, 180 p.

**Vyacheslav Koba, Doctor of Science in Economics, Professor,
Pavlo Malyskyi, applicant for the third (educational and scientific) level of higher education,
State University of Infrastructure and Technology, Kyiv, Ukraine**

INNOVATIVE STRATEGIES OF THE TRANSPORT COMPANY: ADAPTATION, RESOURCES AND COMPETITIVENESS IN A DYNAMIC ENVIRONMENT

Determining the strategy of a transport company is a complex and multidimensional process that requires consideration of numerous internal and external factors, as well as the application of innovative management and planning methods.

The company's strategy covers a set of measures aimed at achieving long-term goals and ensuring stable development in a dynamic environment. There are several key aspects to consider when formulating a strategy:

1. Adaptation to changes in the external environment. The company should anticipate fluctuations in demand, competition, legislative changes and socio-economic factors. Depending on their nature - threatening or favourable - it is necessary to develop appropriate response strategies: minimise risks and use new opportunities.

2. Allocation of resources. Efficient use of financial, human and technological resources is critical to achieving strategic goals. This includes investing in promising projects, optimising costs, and improving staff skills to enhance competitive advantage.

3. Competitive strategies. The company should determine the best methods to ensure its competitiveness, in particular

- cost leadership (minimising costs to set a competitive price);
- differentiation (creation of unique products or services);
- focusing (targeting a specific market segment).

It is also important to respond quickly to market changes and adjust the strategy in time to maintain your position.

4. Development of internal capabilities. To strengthen its competitive advantages, a company must continuously improve internal processes, introduce innovations, and develop its corporate culture and intellectual capital. Interaction between departments will help to create synergies that will ensure higher performance.

Thus, the strategic management of a transport enterprise requires a comprehensive approach that includes adaptation to changes, efficient use of resources, formation of competitive advantages and continuous development of internal potential.

Planning in a dynamic and competitive environment plays a key role in ensuring the sustainable development of a transport enterprise. This is a multifaceted process that combines analytical, intuitive and strategic approaches, allowing to structure actions for the effective implementation of strategies and achievement of certain goals.

For effective strategic planning, the following key parameters should be taken into account, as shown in Figure 1.

Planning should be consistent with the conditions of the enterprise and reflect the strategic vision of the management regarding its development. This allows the plan to be used not only as a technical tool, but also as a means of achieving strategic goals [2]. Strategic planning as a system of actions includes the definition of long-term goals and specific measures to achieve them.

The strategic planning process is based on the results of analysing and forecasting the innovative development of the enterprise, which ensures the validity and realism of strategic goals, taking into account changes in the external environment.

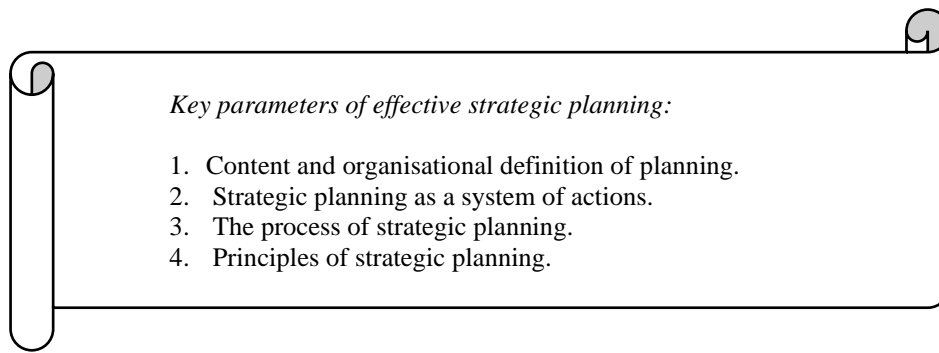


Figure 1. Key parameters of effective strategic planning

The principles of strategic planning include adaptability to changes in the environment, stability, market validity, selectivity and flexibility of planning calculations [3].

Developing and implementing an innovative strategy for a transport company is an important factor in improving its efficiency and competitive advantage. For the successful formulation and implementation of such a strategy, the following key prerequisites must be taken into account (Fig. 2):

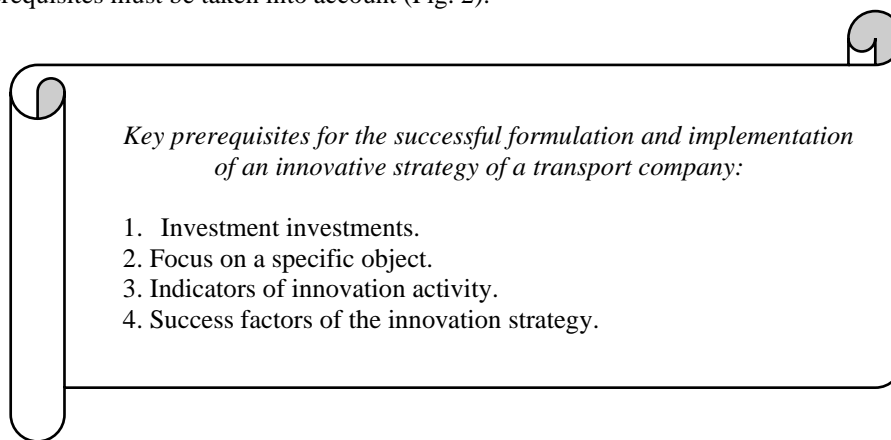


Figure 2. Key prerequisites for the successful formulation and implementation of an innovative strategy of a transport company

An innovation strategy requires significant investment, which should be focused on several important areas:

- development or acquisition of technological innovations;
- creation of a modern organisational and production structure;
- creation of a sales and marketing network.

To maximise the effectiveness of innovation activities, it is important to clearly focus on a particular object (product, process, service) and take into account the impact of external and internal environmental factors. External factors (competition, market conditions, regulatory framework) and internal factors (enterprise resources, organisational culture, management capabilities) determine the success of innovation initiatives [4].

The main characteristics of innovations are: novelty (availability of original or improved solutions), modification (ability to adapt and change based on market needs), diffusion (ability of innovation to spread and be accepted in the market), competitiveness (ability of innovation to provide the company with an advantage in the market), adaptability (ability to implement innovation in a changing production environment). All of these factors affect the company's bottom line, including cost, product quality, sales and profit.

The success factors of an innovation strategy include: the volume and availability of resources, the ability to make rapid changes and flexibility of management, non-standard solutions, assessment of commercial benefits and forecasting, efficiency of organisational and management mechanisms, and innovation infrastructure.

It is very important that the strategy is combined, i.e. combines different elements: technological, organisational and financial aspects. This helps to reduce risks and increase the chances of success, as each element will support each other. A combined approach to strategy also ensures greater sustainability and efficiency in its implementation. For example:

- financial sustainability (sufficient resources for implementation without excessive financial burden);
- flexibility and adaptability (the ability to quickly change course if necessary);
- technological feasibility (compliance of innovations with the level of development of the enterprise and the market);
- market potential (assessment of demand and competitive environment);
- return on investment (expected financial and strategic effect).

Thus, innovation strategies should combine adaptation to changes in the external environment with the efficient use of available resources and the development of internal potential of the enterprise. They should also ensure a clear

correlation between strategic goals and tactical measures that allow for sustainable success and competitive advantage. In a rapidly changing market environment, businesses need to respond quickly to new challenges and adapt their strategies to remain competitive and at the forefront.

References

1. Shershn'ova Z. YE. (2004). Strategic Management: Textbook. 2nd ed., revised and supplemented *Kyiv: KNEU*, 419 p.
2. Kosins'kyy O.V., Sydorko I.I. (2016). New forms of management technologies: efficiency and rationality of management activities at the enterprise. *Standartyzatsiya, sertyfikatsiya, yakist'*. No. 2 (99). P. 45-50.
3. Kryhul's'ka T. B. (2016). Motivational mechanism in enterprise management. *Week of Science. Zaporizhzhia* Vol. 3. P.432-434
4. Kruhlov V.V., Bondarenko V.V. (2016). Formation of an innovation strategy at a trading enterprise. *Young Scientist*. No.12. P. 659-663.

**Vyacheslav Koba, Doctor of Science in Economics, Professor,
Roman Zayachuk, applicant for the third (educational and scientific) level of higher education,
State University of Infrastructure and Technology, Kyiv, Ukraine**

REFORMING UKRAINE'S TRANSPORT INFRASTRUCTURE IN THE CONTEXT OF WAR AND POST-WAR RECONSTRUCTION

The war has dramatically changed social and economic realities, highlighting new priorities, including an emphasis on protecting and strengthening the country's defence capabilities. Transport and infrastructure have become key elements to support these tasks, and their importance needs to be clearly defined at the strategic level.

The basis of the country's post-war recovery strategy should be the creation of industrial, transport, housing and communal infrastructure in line with European standards [1]. It is also important to focus on additional aspects of transport infrastructure development.

In 2024, Ukraine underwent significant infrastructure restoration and development, which significantly increased the capacity of the transport network and ensured the stable operation of logistics. The main achievements were:

1. Reconstruction of railway tracks - 339 km of railway tracks were rebuilt, which significantly improved railway connections and reduced transportation time.
2. Restoration of bridges - 8 strategically important bridges were restored, ensuring unimpeded communication between key regions of the country.
3. Attracting investment - EUR 45 million was raised for the development of border railway infrastructure under the CEF programme, which was an important step in the country's integration with European transport networks.

These measures have not only improved transport accessibility but also strengthened the international competitiveness of Ukrainian logistics, opening up new opportunities for trade partnerships and business. In addition, regulatory changes were adopted, including Order No. 290 dated 8 April 2024, which amended the rules for sealing wagons and containers. These changes have contributed to improved transport safety and simplified control procedures, which was an important step in improving transport safety and efficiency.

Maritime logistics in Ukraine demonstrates stability, particularly in the area of cargo handling in ports. In 2024, this figure reached 91.1 million tonnes, which indicates the efficient operation of the port infrastructure. Key data on the distribution of cargo handling:

- 73.4 million tonnes were handled by the ports of the greater Odesa area, which is a key element of the Ukrainian sea corridor;
- 16.5 million tonnes were handled through the Danube ports.

These figures confirm the effective use of existing logistics corridors and indicate the potential for infrastructure expansion and improved logistics capabilities in the future.

In 2024, the road infrastructure also showed significant results: 64.8 km of roads were repaired, which improved road connectivity across the country, and 7,016 linear metres of bridges were restored, which was an important step towards ensuring road safety. We completed the maintenance of 289 artificial structures, including repair and maintenance of road facilities. The efficient use of financial resources resulted in savings on borrowings of UAH 1.7 billion, which were used for winter road maintenance, ensuring uninterrupted traffic even in difficult weather conditions [2]. The forecast for 2025 provides for significant funding to maintain and develop Ukraine's transport infrastructure.

In particular, UAH 9.5 billion will be allocated for road repairs and maintenance. Special attention is paid to the frontline areas: UAH 3.3 billion has been allocated for road repairs in these strategically important regions, which underscores the high priority of infrastructure restoration in these areas.

Reforming Ukraine's logistics infrastructure after the war should be a comprehensive process that includes not only the restoration of damaged facilities, but also the search for new approaches to investment in the sector. Since much of the infrastructure has been destroyed or damaged, it is necessary to combine the resources of the state, international assistance and private investors to restore and further develop it.

Today, there are two key areas of transport infrastructure reform (Fig. 1):

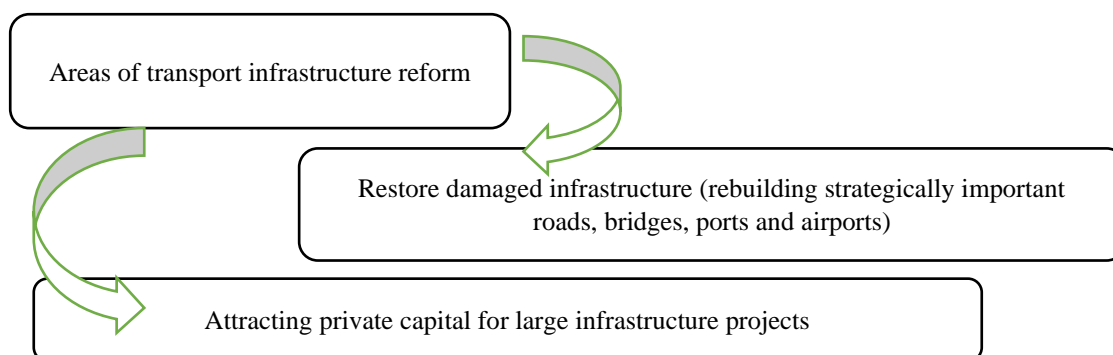


Figure 1. Key areas of transport infrastructure reform

1. Restore damaged infrastructure. Rebuilding strategically important roads, bridges, ports and airports is a priority to ensure logistical security and normalise domestic transport. This includes not only physical restoration, but also the improvement of existing facilities to increase their efficiency and resilience to possible external threats.

2. Attracting private capital. Public funds, even with donor assistance, are not enough to cover all the needs for infrastructure restoration and modernisation. Therefore, public-private partnerships (PPPs) will become an important tool to attract private investment for large infrastructure projects. To successfully attract investment, it is necessary to create an attractive business environment, including transparent procedures, legal stability and a long-term logistics development strategy.

According to the Cabinet of Ministers, the unified investment package for 2025 includes 787 projects, of which 134 are related to the transport sector. Most of these projects are at the stage of conceptual development or preparation of project documentation [3].

The government is actively working on structural reforms that include comprehensive planning for the development of the transport sector, take into account priority measures to overcome the consequences of armed aggression and ensure access to basic services, as well as contribute to the restoration and development of Ukraine's export and logistics potential. The reform of public investment management and the approval of the Single Project Pipeline (SPP) have become key for our country and its recovery.

By the end of 2024, total losses in the transport sector were estimated at more than \$35 billion, and the need for recovery is already over \$75 billion. Ukraine continues to intensify its cooperation with international partners, such as the World Bank, the European Investment Bank, the European Bank for Reconstruction and Development, the EU's Connecting Europe Facilities programme, as well as with France, Switzerland, the United Kingdom and Japan in 2025. These joint actions undoubtedly contribute to the stability and security of not only Ukrainian logistics, but also the Ukrainian economy as a whole.

According to the results of the Infrastructure Index 2024 study conducted by the European Business Association in partnership with Arzinger and Sayenko Kharenko, 67% of transport companies plan to invest in their development next year [4].

The digitalisation of logistics and supply chains is an important element not only of economic development but also of the country's security. Successfully overcoming these challenges will increase operational efficiency and reduce logistics costs, which is critical for the development of national infrastructure in the face of constant challenges. The restoration and development of Ukraine's logistics infrastructure requires a multifaceted approach that combines government initiatives with private sector investment, ensuring a balanced and sustainable development of the industry in the face of ongoing challenges.

The war has caused significant damage to Ukraine's transport infrastructure, including bridges, roads and other strategic facilities. Rebuilding these elements is critical not only for economic recovery, but also for ensuring efficient logistics, which is the basis for the stable functioning of the domestic market and for supporting international trade and transit. Successful restoration of the infrastructure will reduce transportation costs, improve accessibility to different regions and support business development.

References

1. Amosha O.I., Amosha O.O. (2023). On the formula for the strategy of post-war economic restructuring. *Industrial Economics*. No. 1(101). P. 68-78. DOI: <https://doi.org/10.15407/econindustry2023.01.068>.
2. Analytical review of the transport industry for 2024. URL: <https://neolit.ua/ua/articles/analitychnyj-oglyad-transportnoyi-galuzi-za-2024-rik/>
3. 134 projects from the single investment package for 2025 relate to the transport sector. URL: https://cfts.org.ua/news/2025/02/14/transportno_sferi_stosuyutsya_134_proekti_iz_edinogo_paketu_investitsiy_na_2025_rik_81966
4. In 2025, 67% of transport companies are ready to invest in business development. URL: <https://delo.ua/business/u-2025-roci-67-transportnix-kompanii-gotovi-investuvati-u-rozvitok-biznesu-439015/>

Г.С. Кобиляцька, викладач кафедри германської філології

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, м. Київ, Україна

ЯКІСНА ВИЩА ОСВІТА – УМОВА ЧЛЕНСТВА УКРАЇНИ В ЄВРОПЕЙСЬКОМУ СОЮЗІ

Угодою про асоціацію між Україною та Європейським Союзом (2014 р.) визнано, що Україна як європейська країна поділяє спільну історію й спільні цінності з державами-членами ЄС. У Главі 23 «Освіта, навчання та молодь» у Статті 430 проголошено, що Сторони сприяють розвитку співробітництва в галузі освіти, навчання та молодіжної політики з метою покращення взаєморозуміння, активізації міжкультурного діалогу та посилення знань щодо відповідних культур. А у Статті 431 відзначено, що Сторони зобов'язуються активізувати співробітництво в галузі вищої освіти, зокрема, з метою реформування та модернізації систем вищої освіти; сприяння зближенню у сфері вищої освіти, яке відбувається в рамках Болонського процесу; підвищення якості та важливості вищої освіти; поглиблення співробітництва між вищими навчальними закладами; розширення можливостей вищих навчальних закладів; активізації мобільності студентів та викладачів тощо [3, с. 127].

Мета доповіді – розробка та виконання вимог та рекомендацій України у галузі вищої освіти з метою покращення її якості, гармонізації та приведення всіх процесів у галузі вищої освіти у відповідності до вимог ЄС.

Об'єкт дослідження – система вищої освіти в Україні.

Предмет дослідження – процеси та тенденції, пов'язані з вищою освітою.

Для досягнення поставленої мети необхідно розв'язати наступні завдання: проаналізувати рекомендації та вимоги ЄС у галузі вищої освіти; проаналізувати стан вищої освіти України на сучасному етапі та виявити існуючі проблеми; розробити рекомендації щодо приведення стану вищої освіти до вимог ЄС; проаналізувати стан виконання розроблених рекомендацій.

Якість вищої освіти є пріоритетом політики ЄС, який закріплено на законодавчому і стратегічному рівнях. Зокрема, наголошується, що заклади вищої освіти є ключовими партнерами з імплементації стратегії ЄС щодо подальшого зростання.

У 2017 р. Європейська Комісія опублікувала «Оновлену програму ЄС щодо вищої освіти», яка зосереджена на чотирьох пріоритетних областях:

- синхронізація навичок, які формує система вищої освіти, з потребами ринку праці;
- перетворення вищої освіти на більш доступну, більш всеохоплюючу, підвищення її соціального внеску;
- підвищення інноваційної спроможності вищої освіти;
- підвищення ефективності та результативності вищої освіти [3, с. 128].

Якісна освіта є складовою європеїзації освіти, що є відповіддю ЄС на виклики глобалізації в усіх її проявах, передусім, – глобалізацію економіки.

Деякі вчені пріоритизують діяльність ЄС у цьому контексті, називаючи інструментами програми ERASMUS, SOCRATES та ін., гранти на реалізацію транснаціональних програм, Європейську кредитну трансферно-накопичувальну систему (ECTS).

Викликом в контексті функціонування в кордонах ЄС більше двох десятків держав-членів з національними системами освіти стала гармонізація підходів до розуміння концепту якості, як і винайдення спільних інструментів для її забезпечення. Для вирішення цієї проблеми були розроблені Стандарти і рекомендації щодо забезпечення якості в Європейському просторі вищої освіти, прийняті у 2005 р. міністрами, які відповідають за вищу освіту, на пропозицію, підготовлену Європейською асоціацією забезпечення якості вищої освіти спільно з Європейським союзом студентів, Європейською асоціацією закладів вищої освіти та Європейською асоціацією університетів [3, с. 129].

У документі якість трактується як результат взаємодії між викладачами, студентами та навчальним середовищем закладу. Забезпечення якості повинно гарантувати навчальне середовище, в якому зміст програм, навчальні можливості та ресурсне забезпечення відповідають цій меті. Стандарти щодо забезпечення якості поділяються на три частини: внутрішнє забезпечення якості; зовнішнє забезпечення якості; створення агентств забезпечення якості.



Рис. 1. Стандарти щодо забезпечення якості освіти [3, с. 129]

Україна в рамках Болонського процесу, Угоди про асоціацію з ЄС та відповідно до положень Закону «Про вищу освіту» розпочала процес гармонізації національної системи забезпечення якості вищої освіти зі

Стандартами і рекомендаціями щодо забезпечення якості в Європейському просторі вищої освіти. Водночас, зазначений процес супроводжується серйозними викликами [3, с. 129].

Аналіз стану якості вищої освіти в Україні у 2022 р. показує, що, незважаючи на труднощі, процеси забезпечення якості освіти тривають. Реалізація зовнішнього забезпечення якості як одне з головних завдань Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти в умовах воєнного стану потребує досягнення певних цілей, зокрема:

1. Здійснення Національним агентством консультативного оцінювання для сприяння ефективній реалізації процесів і процедур внутрішнього забезпечення якості освітньої діяльності закладів вищої освіти.

2. Реалізація процедур зовнішнього забезпечення якості освіти. Зокрема, необхідним є вдосконалення процесів акредитації освітніх програм, коригування критеріїв оцінювання якості освітніх програм відповідно до стандартів та рекомендацій забезпечення якості в Європейському просторі вищої освіти.

3. Розробка та імплементація моделі інституційної акредитації з метою приведення якості вищої освіти у відповідність до європейських практик та вимог національного освітнього законодавства.

4. На часі унормування діяльності та розбудова мережі незалежних установ оцінювання та забезпечення якості вищої освіти

5. Необхідним є проведення моніторингу діяльності систем забезпечення якості закладів вищої освіти та з'ясування ефективності виконання ними отриманих рекомендацій, інших процедур і заходів.

6. У зв'язку із законодавчими змінами їх імплементація та активізація подальшої нормотворчості.

7. Залучення усіх стейкхолдерів до покращення якості вищої освіти в Україні відповідно до цілей сталого розвитку [1, с. 57-58].

Важливо констатувати, що на сьогодні Національне агентство повною мірою виконує свої функції, відчутно посиливши свою консультативну та комунікаційну роль.

Система вищої освіти, зокрема, підготовка та акредитація освітніх програм (далі – ОП), стикається з такими проблемами, як: невідповідність практичної підготовки ОП вимогам стандарту вищої освіти за спеціальністю; відсутність каталогу вибіркового дисциплін; невідповідність змісту ОП предметній області спеціальності повною мірою; відсутність силабусів вибіркового дисциплін чи робочих навчальних програм; дублювання змісту навчальних дисциплін за першим (бакалаврським) рівнем; значний обсяг дисциплін, які не є профільними для спеціальності; невідповідність програмних результатів навчання та змісту освітніх компетенцій; ускладнена процедура вибору дисциплін здобувачами вищої освіти; нераціональний розподіл кредитів окремих навчальних дисциплін між аудиторною та самостійною роботою; зміст та завдання практик потребують суттєвого оновлення; обмежена тематика курсового проєктування; недостатня кількість баз практик [1, с. 46-48].

Одним з пріоритетних завдань залишається надання можливості забезпечення підвищення кваліфікації науково-педагогічних працівників, зокрема в аспекті оновлення викладацьких технологій, залучення навчально-методичних та матеріальних ресурсів для організації освітнього процесу, специфічних для кожної освітньої програми.

Не втратили актуальності власні проблеми закладів вищої освіти щодо забезпечення якості освіти, що носять переважно організаційний та ціннісний аспекти:

1. Закритість інформаційної політики переважної більшості університетів та інших закладів вищої освіти як інституцій, унаслідок чого контакти між суб'єктами освітньої діяльності є досить формальними.

2. Відсутність розуміння можливостей використання автономії у розбудові системи якості, натомість усе ще існують очікування унормування процесів органами держави.

3. Несистемність роботи щодо формування реального кадрового резерву у сфері забезпечення якості при можливості активніше залучати до цих процесів експертів Національного агентства та членів галузевих експертних рад.

4. Недостатня вмотивованість науково-педагогічних працівників вдосконалюватися у сфері забезпечення якості освіти [1, с. 6].

Розпорядженням від 23 лютого 2022 р. № 286-р, Кабінет Міністрів України схвалив Стратегію розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 рр. Стратегією ідентифіковано ключові проблеми, що стримують розвиток системи вищої освіти, та запропоновано шляхи їх подолання. Зокрема, Стратегія визначає такі проблеми:

– недостатній рівень фінансування системи вищої освіти, неефективне управління та використання ресурсів, недостатній прояв соціальної відповідальності, незабезпечення рівноправності та автономності закладів вищої освіти повною мірою;

– брак відкритості закладів вищої освіти, принципової протидії проявам корупції та академічної недоброчесності, безумовної підтримки чесного вступу та об'єктивного оцінювання результатів навчання;

– низький рівень доступності вищої освіти через недотримання європейських стандартів якості, стану інфраструктури та освітнього простору;

– євроінтеграційні прагнення, які не завжди підкріплюються готовністю до гармонізації структур, наукової кооперації та запозичення кращої практики, створення умов для іноземців та підготовки українських студентів до відкритого світу;

– поширена імітація студентоцентризму, неконкурентні заробітна плата та умови праці працівників, брак управлінської підготовки керівного складу закладів вищої освіти [1, с. 4].

Нагальною проблемою, що на сьогодні потребує вирішення у сфері забезпечення якості вищої освіти, є те, що навчання в закладах вищої освіти є переважно віддаленим (синхронне та асинхронне). І це потребує інших підходів до викладання, вимірювання та з'ясування сформованості компетентностей та досягнення результатів навчання.

Зокрема, визначається низка проблем, які ускладнюють реалізацію внутрішньої системи забезпечення якості в закладі вищої освіти:

1) науково-педагогічні працівники та здобувачі освіти віддають перевагу ustalеним вимогам до освітнього процесу та контролю, натомість поточна ситуація в суспільстві та освіті потребує гнучкості;

2) організаційно-інформаційна відірваність здобувача освіти та викладача від інституції ускладнює моніторинг якості;

3) назріла необхідність принципово іншої підготовки науково-педагогічних кадрів, що потребує особливої уваги до педагогічної складової освітніх програм та оновлення змісту підготовки;

4) під загрозою опинився стан здоров'я (фізичний й психічний) викладачів і студентів, що безпосередньо викликано як безпековим, так й іншими зовнішніми чинниками реалізації освітнього процесу;

5) різна вага та попит на спеціальності на ринку праці, на відміну від довоєнного періоду, втрата зацікавленості до колись популярних професій, ще більший дефіцит унікальних фахівців, на підготовку яких потрібні час і ресурси;

6) недостатня пов'язаність науки та навчання під час війни стала критичною, оскільки подекуди обладнання було втрачене, доступ до лабораторно-дослідних ресурсів ускладнився;

7) застарілість та недосконалість навчально-методичного забезпечення;

8) відсутність гарантованих електроенергії та зв'язку, інших складових під час атак та блекаутів, необхідних для якісної реалізації освітнього процесу [1, с. 6].

Акцент на кар'єрі, покращенні якості освіти та професійному розвитку є одними з ключових напрямків розвитку освіти. Відіграють ключову роль три головні речі: власне – *знання, знання, поєднані з компетентністю, та знання, поєднані з орієнтацією на майбутню професію* [10].

Наприклад, командою Creatix Campus пропонується 14 кроків, щоб покращити якість освіти та успішність учнів за допомогою освітнього програмного забезпечення:

(1) формування карти, яка містить місію, бачення, завдання та цілі навчального закладу у відповідності до програми стратегічних освітніх цілей; (2) формування стратегічних програмних цілей; (3) формування «атрибутів» випускника: ключових навичок у відповідній галузі, загальних навичок, показників працевлаштування та соціально-комунікативних навичок (soft skills); (4) створення спеціального програмного забезпечення для управління навчальним планом; (5) опис характеристик успішних випускників на основі їхнього бачення, місії, інституційних цілей та результатів; (6) формування програмних результатів – набору компетенцій, які мають продемонструвати всі учні; (7) формування результатів курсу, які всі учні мають продемонструвати наприкінці курсу; (8) створення навчального плану, розділу/плану уроку за кожною навчальною діяльністю; (9) демонстрація ефективності навчання за допомогою новітніх технологій (методика навчання); (10) формування інструментів оцінювання; (11) формування спеціальних рубрик та схем для оцінювання письмових навичок, усного спілкування, критичного мислення тощо; (12) постійне вдосконалення якості (онлайн-процеси оцінювання надають викладачам і адміністраторам важливу інформацію, а також генерують звіти в режимі реального часу про ефективність розробки програми, виконання завдань, цілі тощо з можливістю зворотного зв'язку); (13) навчання та акредитація, орієнтована на результати (система управління акредитацією пропонує автоматизовані інструменти, які дозволяють вищим навчальним закладам легко вимірювати досягнення результатів); (14) презентація результатів за допомогою автоматизованого створення мапи думок (мапа думок або мапа пам'яті, асоціативна карта, інтелектуальна карта – діаграма, на якій відображаються ідеї, завдання, або інші елементи, розташовані радіально навколо основного слова або ідеї) [10].

Протягом останніх 20 років основною місією Болонського процесу та головною метою структурних реформ є забезпечення й покращення якості та відповідність навчання й викладання. У «Стандартах і рекомендаціях щодо забезпечення якості в Європейському просторі вищої освіти» у редакції 2005 року викладено такі стандарти, як *внутрішнє забезпечення якості у вищих навчальних закладах, зовнішнє забезпечення якості вищої освіти та забезпечення якості у діяльності агенцій із зовнішнього забезпечення якості освіти* [5].

Позиція стосовно необхідності підвищення якості вищої освіти, зокрема, наголошується під час Комюніке конференції Європейських міністрів, відповідальних за вищу освіту, та Комюніке Всесвітньої конференції ЮНЕСКО з вищої освіти (2009 рік). Зокрема, наголошується, що розширення доступу встановлює виклики для якості вищої освіти. Забезпечення якості є актуальною функцією в сучасній вищій освіті, і вона має залучати всі зацікавлені сторони. Регуляторні механізми і механізми забезпечення якості необхідно запровадити для сектора вищої освіти в цілому. Критерії якості мають відображати загальні цілі вищої освіти, зокрема виховання у студентів та учнів критичного і незалежного мислення та здатності до навчання впродовж життя. Дані механізми повинні заохочувати інновації та різноманітність. *Забезпечення якості вищої освіти вимагає визнання важливості залучення і збереження кваліфікованого, талановитого і відповідального науково-педагогічного штату* [5].

Під час Бухарестського Комюніке конференції Європейських міністрів, відповідальних за вищу освіту (2012 рік) наголошено, що системи забезпечення якості сприяють зміцненню довіри, і, таким чином, участь у

системі вищої освіти – розширилась: студенти сьогодні отримують користь від більш широкого кола освітніх можливостей і стають все більш мобільними [5].

Також під час Єреванського комюніке конференції Європейських міністрів, відповідальних за вищу освіту (2015 рік) було повідомлено: «ми будемо заохочувати і підтримувати вищі навчальні заклади та їх персонал в сприянні педагогічним інноваціям в студентоцентрованому навчальному середовищі і повною мірою використовувати потенційні переваги цифрових технологій для навчання і викладання. Ми будемо сприяти більш тісному зв'язку між викладанням, навчанням і дослідженням на всіх рівнях» [5].

США мають найстарішу традицію зовнішнього оцінювання якості діяльності університетів, яка починається від початку ХХ століття. Ще на початку 1990-х років менше половини європейських країн мали національні програми забезпечення якості вищої освіти. До 2003 року майже кожна європейська країна вже мала власну впроваджену та діючу програму забезпечення якості вищої освіти. З 2006 року діють Стандарти і рекомендації щодо забезпечення якості в Європейському просторі вищої освіти. В 2018 році існує дуже мало країн в світі, які не створили власних національних програм забезпечення якості вищої освіти [5].

Зокрема, деякі дослідники вважають, що там, де є диференційовані системи і різноманітні вищі навчальні заклади з різними традиціями та ідентичностями, необхідно дозволити різні інтерпретації якості і різні інтерпретації відповідності стандартам» [5].

Далі на діаграмі пропонуються методи, як можна покращити якість освіти (що є на даному етапі – чорним кольором, і що пропонується змінити – зеленим кольором).

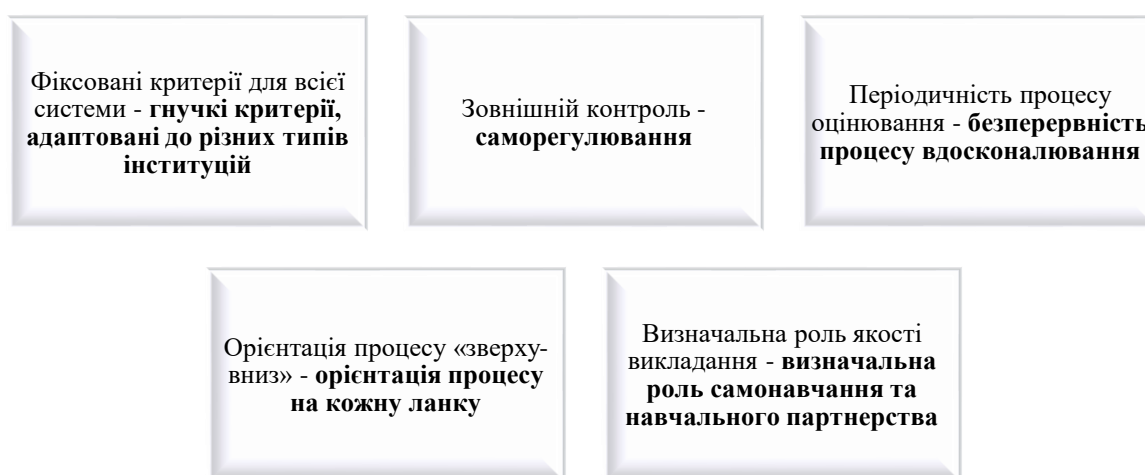


Рис. 2. Методи покращення якості освіти [5]

З метою покращення якості освіти, пропонуються деякі **методи**, зокрема:

- всіяке сприяння та підтримка побудови локальних систем управління якістю у ВНЗ;
- усвідомлення представниками державної влади та академічної спільноти необхідності радикальної та швидкої зміни парадигми розуміння якості освіти;
- формування в суспільстві культури поцінування якості освіти та необхідності власної участі в її забезпеченні;
- використання кращих європейських та світових практик забезпечення якості освіти та побудова національної моделі її підвищення [5].

Єдиний монолітний підхід до якості та її забезпечення у вищій освіті стає недоречним. Без взаємної довіри на всіх рівнях вищої освіти процес не працює, а значить, – відсутнє реальне забезпечення якості. Якщо забезпечення якості зводиться до відповідності існуючим стандартам без урахування складності і різноманітності вищої освіти – забезпечення якості дуже легко стає бюрократичним процесом.

Не менш важливою вимогою покращення якості освіти стає її цифровізація. Цифровізація освіти відкриває нові перспективи для розвитку вищої освіти в Україні, проте потребує комплексного підходу, який передбачає не лише технічне забезпечення, але й систематичний професійний розвиток викладачів, адаптацію освітніх програм до цифрових форматів та підтримку здобувачів освіти в процесі навчання. Для успішної реалізації цифрових інновацій необхідно забезпечити необмежений доступ до засобів цифрових технологій, розвивати цифрову грамотність у всіх учасників освітнього процесу, а також створити сприятливі умови для взаємодії між закладами освіти, бізнесом та державними структурами. Упровадження інноваційних підходів сприятиме формуванню інтерактивного, інклюзивного та адаптивного освітнього середовища, здатного відповідати сучасним викликам та вимогам ринку праці, а також сприяти сталому розвитку суспільства загалом [4, с. 2].

В умовах сучасних викликів система вищої освіти України має нагальну потребу в адаптації до міжнародних стандартів, забезпечуючи при цьому доступність, ефективність та високу якість освітнього процесу. Традиційні методи навчання, переважно орієнтовані на пасивне засвоєння матеріалу, дедалі частіше виявляють свою неефективність у підвищенні рівня успішності здобувачів освіти. Такі методи обмежують активну взаємодію між викладачами та здобувачами освіти, не забезпечуючи необхідної інтерактивності,

персоналізації та розвитку критичного мислення, що особливо важливо для забезпечення професійної майстерності в майбутньому. Інтеграція цифрових технологій сприяє модернізації освітнього процесу, роблячи його більш гнучким, доступним та індивідуалізованим. Варто зазначити, що використання цифрових технологій сприяє розвитку у здобувачів освіти цифрових компетентностей [4, с. 3].

Опанування інноваційних інструментів дає їм змогу не тільки ефективно виконувати навчальні завдання, а й готуватися до розв'язання реальних професійних завдань у майбутній кар'єрі. Здатність працювати з цифровими платформами, аналітичними інструментами та іншими технологічними засобами підвищує конкурентоспроможність здобувачів освіти, одночасно стимулюючи їхнє постійне професійне зростання. У сучасному світі, де цифрові технології є невіддільною частиною будь-якої сфери діяльності, ці навички стають визначальним фактором успіху [4, с. 5].

Професор Л.С. Шевченко вважає, що погіршення якості вищої освіти в Україні є закономірним наслідком багатьох чинників: інтенсивної комерціалізації освіти; значної інтенсифікації праці за вкрай низької оплати праці викладачів; недостатньої матеріальної бази, відсутності в більшості ВНЗ науково-технічної та інноваційної інфраструктури; неефективної наукової діяльності викладачів ВНЗ (нею реально займаються лише 20% науково-педагогічних працівників); застарілої структури підготовки спеціалістів; відтворення і передавання студентам неконкурентних знань; дублювання підготовки з деяких напрямів і спеціальностей у межах певного регіону. Як результат – навіть провідні українські ВНЗ нерідко постачають на ринок праці явно неконкурентоспроможних випускників. Відбувається девальвація вищої освіти як засобу одержання професійних знань [2, с. 33].

Відсутність в Україні культури реалізації потреб і прав учасників освітнього процесу у поєднанні із застарілими принципами адміністрування освітньої системи призводить до таких негативних явищ:

1. Відсутність мотивації студентів, викладачів, роботодавців, урядових та неурядових організацій до підвищення якості освіти.

2. Національна система забезпечення якості ґрунтується на спотвореній і застарілій «системі цінностей» (маються на увазі показники якості).

3. Повна та послідовна система забезпечення якості, в європейському розумінні, відсутня в українській освіті. ВНЗ частково реалізують її у формі процедур моніторингу якості, які виконуються на основі однакових для всіх університетів критеріїв, при цьому їх різноманітність не розглядається.

4. Система, яка в Україні називається забезпеченням якості, спрямована не на допомогу гравцям в сфері вищої освіти, а на контроль, тиск і покарання тих, які не відповідають встановленим критеріям.

5. Існуючі процедури забезпечення якості не є прозорими ані для самих учасників, ані для зовнішнього спостерігача (суспільство, промисловість, міжнародні експерти тощо).

6. Спостерігається надмірність органів, що контролюють якість освіти. Їх неузгоджені дії і велика кількість процедур оцінок якості освіти призводять до знецінення відповідних процедур.

7. Всі гравці в системі забезпечення якості залежать від державної влади.

8. Управління вищою освітою здійснюється в реальному часі жорстко централізованою адміністративно-командною системою, у якій практично немає місця для діяльності ВНЗ відповідно до їх власних планів та цілей.

9. Діяльність персоналу ВНЗ пов'язана із надзвичайно високим обсягом бюрократії, оскільки офіційне звітування про «результати» стає більш важливим, ніж самі досягнення. Повна відсутність часу не дозволяє навіть думати про якість результатів, перебуваючи в безперервному процесі звітності [2, с. 33-34].

В Україні, на відміну від країн Заходу, практично відсутній зв'язок між рівнем освіти й рівнем реального доходу. Сьогодні в країнах Європи частка робочих місць для фахівців з вищою освітою сягає 30–40%. За даними Організації економічного співробітництва і розвитку (ОЕСР), вища освіта піднімає рівень доходів дипломованих фахівців не менш ніж у 1,5–2 рази. Відсутність такої кореляції в Україні накладає відбиток на мотивацію студентів при здобутті вищої освіти. Диплом розглядається лише як формальне підтвердження рівня освіти, а не як свідчення справжньої професійної кваліфікації. Таке зміщення мотивації навчання визначає формальне ставлення студентів до здобуття знань, що негативно впливає на якість освіти [2, с. 34].

З виходом до міжнародних освітніх програм якість освіти має розглядатися як: ступінь відповідності реальних результатів освіти ринковій кон'юктурі; показник матеріально-технічної і ресурсної забезпеченості освітнього процесу; комплексний показник чинників престижності й економічної ефективності освіти; показник досконалості змісту, технологій і системи оцінки досягнень; показник інвестиційної принадності освіти тощо.

Науковець В.С. Курило виділив три площини вирішення проблеми якості освіти в Україні: 1) створення на базі Національної доктрини розвитку освіти державної програми із забезпечення якості на всіх рівнях системи освіти; 2) використання апробованих результатів з управління якістю освіти, наближення теоретичних знань до практики; 3) підвищення кваліфікації педагогів.

На державному рівні варто змінити зовнішні критерії оцінки якості роботи вищого навчального закладу. Адже поки діє принцип «більше студентів – більше грошей» – страждає якість освіти [2, с. 35].

Важливою ознакою сучасних європейських і світових систем оцінювання якості вищої освіти є функціонування незалежних агенцій із забезпечення якості вищої освіти. Такі агенції мають бути офіційно визнані державними компетентними органами, які діють у європейському просторі вищої освіти, мати повний юридичний статус і відповідати всім вимогам законодавства країни, в якій вони функціонують [2, с. 35].

Також на сьогодні існує **низка проблем** у галузі вищої освіти України, які потребують негайного врегулювання: превалювання теоретичних дисциплін над практичною складовою; відірваність системи навчання від ринку праці; низька мотивація студентів та нерозуміння майбутньої професії; отримання знань заради

«диплому»; низькі зарплати науково-педагогічного складу; перевантаження науково-педагогічних працівників; надмірні вимоги до науково-педагогічного складу з боку відповідних акредитаційних та контролюючих органів щодо виконання норм та критеріїв.

Можна констатувати формальне створення внутрішньої системи управління якістю освіти практично в усіх навчальних закладах, що взяли участь у дослідженні. В той же час, слід підкреслити, що вона є скоріш результатом зовнішнього тиску, аніж постає як внутрішня потреба ВНЗ. У оцінці якості своєї роботи українські ВНЗ схильні, в першу чергу, порівнювати себе з іншими українськими ВНЗ. Це в природний спосіб уніфікує моделі систем забезпечення якості. Більшості українських університетів бракує ресурсів (як технічних, так і інтелектуальних) для повноцінного представлення інформації про себе у віртуальному просторі [5].

Іноземні експерти у галузі вищої освіти наголошують на необхідності усвідомленості суспільства про важливість вищої освіти. Для цього є необхідним покращення різних перспектив, включаючи ідеологічні, географічні, теоретичні, дисциплінарні, емпіричні перспективи, а також формування академічної свободи [7].

Для підвищення внутрішньої якості освіти, а саме, – підвищення якості процесу викладання, пропонуються такі методи: (1) мати чітку структуру заняття; (2) демонструвати матеріали чітко; (3) демонструвати ентузіазм у процесі викладацької діяльності; (4) хвалити учнів за старання; (5) давати учням «можливість власного польоту» – самостійне опрацювання та розуміння матеріалу [8].

«Талановитий викладач – це викладач, який має сильні управлінські здібності, який надає та отримує постійний фідбек. Це викладач, який вітає учнів, щойно вони зайшли в клас, це викладач, який постійно спілкується, підтримує, цікавиться учнями, спілкується з кожним окремо. Талановитий викладач – це викладач, який заохочує активність учнів, «захоплюючи» таким чином, уяву та фантазію студентів». «Якісне викладання – це $\frac{1}{4}$ підготовки викладача, та $\frac{3}{4}$ – виконавська майстерність «чистої води» [9].

Висновки. Україна знаходиться на шляху змін та покращення якості вищої освіти. На сьогодні існує низка проблем у галузі вищої освіти, які носять як внутрішній, так і зовнішній характер. Але зміни не відбуваються так швидко, адже на приведення стану вищої освіти у відповідності до вимог ЄС потрібні інтелектуальні та матеріальні ресурси. Також вдосконалення потребує правове та законодавче поле у галузі вищої освіти.

Список використаних джерел

1. Доповідь про якість вищої освіти в Україні, її відповідність завданням сталого інноваційного розвитку суспільства у 2022 році», за ред. А. Бутенка, О. Єременко, Н. Стукало. Київ: Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти, 2023, 59 с.
2. Мовчан Л. В. «Сучасний погляд на якість вищої освіти в Україні». Вісник університету імені Альфреда Нобеля. Серія «Педагогіка і психологія». Педагогічні науки. 2017. № 1 (13), с. 32-37.
3. Локшина О. «Забезпечення якості вищої освіти в умовах європеїзації України». «Неперервна професійна освіта: Теорія і практика (Серія: Педагогічні науки), випуск № 3-4 (56-57), 2018, с. 127-132.
4. Поліщук Н.В., Бугаєнко Т.І., Лемешева Н.В. Підвищення якості вищої освіти за допомогою цифрових технологій та дистанційного навчання для здобувачів вищої освіти в Україні. Академічні візії. Випуск 38/2024. С. 1-15.
5. Фініков Т.В. «Якість вищої освіти: сучасне розуміння та український контекст». Міжнародний фонд досліджень освітньої політики, 2019 р.
6. Creatrix Campus Higher Education Solutions | Academic Administration and Operations | Accreditation. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=f6vOfKGOcYE> (дата звернення 27.02.2025).
7. How can we improve the quality of higher education? | Debra Mashek. URL: https://www.youtube.com/watch?v=ipI_oGH2NNc (дата звернення 28.02.2025).
8. Teacher Effectiveness: 5 Characteristics of Quality Teaching. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=WvpsS42URgA> (дата звернення 28.02.2025).
9. The Science of Teaching, Effective Education, and Great Schools. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=KVLTxKyxioA> (дата звернення 28.02.2025).
10. 15 Ways to Improve Education Quality and Student Achievement with Outcome-Based Education. July 05, 2024. URL: <https://www.creatrixcampus.com/blog/improve-education-quality-achievement> (дата звернення 27.02.2025).

В.В. Ковальчук, канд.фіз.-мат. наук, доц.

В.В. Безмертний, аспірант

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

ЗАДАЧІ І ВИКЛИКИ ІНФРАСТРУКТУРИ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ УКРАЇНИ В СКЛАДНИХ УМОВАХ СЬОГОДЕННЯ

Анотація. У статті проаналізовані проблемні питання і виклики, пов'язані з особливостями функціонування залізничної інфраструктури України в сучасних складних умовах. Розглянуто ряд першочергових завдань транспортної галузі, вирішення яких є необхідною умовою для інтеграції в європейську транспортну систему. Увагу зосереджено на питаннях технічної сумісності українських залізничних мереж з міжнародними стандартами. Визначені умови і можливості впровадження нових раціональних технологій, які сприятимуть інноваційному розвитку залізничного транспорту України та ефективному використанню його потенціалу.

Ключові слова: залізничний транспорт, інфраструктура залізниці, євроінтеграція, міжнародні транспортні мережі.

Abstract. The article analyzes the problematic issues and challenges related to the peculiarities of the functioning of the railway infrastructure of Ukraine in modern difficult conditions. A number of priority tasks of the transport industry are considered, the solution of which is a prerequisite for integration into the European transport system. Attention is focused on the technical compatibility of Ukrainian railway networks with international standards. The conditions and opportunities for the introduction of new rational technologies that will contribute to the innovative development of the railway transport of Ukraine and the efficient use of its potential.

Keywords: railway transport, railway infrastructure, European integration, international transport networks.

Постановка проблеми. Для ефективного використання потенціалу транспортної галузі України важливе значення має інтеграція української транспортної системи в європейську. Це сприятиме створенню умов для залучення інвестиційних ресурсів та реалізації інвестиційно-інноваційних проектів у різних ланках транспортної інфраструктури [1]. Завдяки євроінтеграції можливими стануть впровадження новітніх технологій для покращення процесів перевезення і надання фінансових ресурсів для модернізації залізниць, для розвитку транспортної інфраструктури України. Тому дослідження питань, пов'язаних з визначенням місця України в міжнародних транспортних мережах, та аналіз можливостей євроінтеграції, що дозволять розробити механізм ефективного використання потенціалу інфраструктури залізничного транспорту, є актуальними науково-технічними завданнями.

Основні результати дослідження.

Для ефективною реалізації потенціалу залізничної галузі України важливим кроком є активізація транспортного співробітництва країни з міжнародними та європейськими транспортними організаціями. Зокрема стратегічним завданням є вихід галузей транспортної системи України на світовий рівень за технічними параметрами та за якістю наданих послуг щодо вантажних і пасажирських перевезень [2]. Міжнародне співробітництво зробить можливим доступ до передових технологій ЄС. Також це створить сприятливі умови для покращення керування транспортними потоками і для впровадження екологічно чистих технологій [3].

Об'єктами залізничної інфраструктури є залізничні лінії та розміщені на них технологічні споруди, що задіяні в процесі перевезення, а саме: залізничні станції, колії загального користування, тягові підстанції, контактна мережа, пристрої електропостачання системи сигналізації, централізації, блокування та управління рухом поїздів. Повномасштабне вторгнення в Україну російського агресора негативно вплинула на стан залізничної інфраструктури. Відповідно у програми, передбачені мережею Trans-European Transport Network (TEN-T), були внесені зміни, які спрямовані на поліпшення якості міжміських та кроскордонних пасажирських залізничних послуг, зокрема, забезпечення більш швидких та зручних маршрутів для пасажирів. Також ці програми передбачають стандартизацію інфраструктури для різних видів перевезень, що сприятиме уніфікації та оптимізації транспортної системи. Були внесені пропозиції стосовно заходів щодо переходу залізничних ліній на європейську стандартну ширину колії при економічному обґрунтуванні такого переходу.

Відмінності в конструкції (ширині) залізничної колії є однією з технічних проблем, що потребує вирішення. Колії у Більшість центральних і східних країн використовують мережу залізничної колій стандартної ширини 1 435 мм, тоді як в Україні використовують ширококоліїну мережу з колією 1 520 мм [2]. Отже, різниця між українською та європейською коліями становить 8,5 см завширшки. Це ускладнює залізничні перевезення через кордон. Сьогодні наявна мережа колій з шириною 1 520 мм фактично закінчується на східному кордоні Євросоюзу. Деякі ширококоліїні коридори заходять на територію Євросоюзу (наприклад, з України до Катовіце в Польщі, та з України до Захоні в Угорщині). Для реалізації інтеграційних процесів необхідно, щоб на території України залізнична інфраструктура була приведена до стандартів ЄС.

Європейська комісія вже проводить дослідження щодо стратегії інтеграції залізниць України та ЄС, зокрема щодо перспектив будівництва залізниці з колією стандарту 1 435 мм. Розглядають різні варіанти технічного вирішення проблеми (від колії змінної ширини до повної заміни широкої колії на колії з європейським стандартом). При цьому автори цих досліджень зазначають, що тут мова йде про повоєнне будівництво. Тут також треба враховувати, що при нинішньому стандарті української колії можна використовувати довші потяги з більшим навантаженням на вісь (до 25 тонн), а повний перехід на колію 1 435 мм призведе до зменшення потужностей залізничної транспортної мережі.

Ще однією відмінністю української залізниці від європейської є напруга в контактній мережі. В Україні маємо 3 кВ постійного струму і 25 кВ змінного струму частотою 50 Гц. Натомість в Австрії, Польщі, Угорщині та Чехії напруга в контактній мережі 3 кВ постійного струму, 15 кВ змінного струму частотою 16,7 Гц.

Не менш важливим для України в контексті євроінтеграції є впровадження інтелектуальних транспортних систем, які спрямовані на підвищення якості транспортних послуг та рівня безпеки населення [4]. При цьому «інтелектуальними транспортними системами» вважають програми, в яких інформаційні технології застосовують до сфери дорожнього руху (включаючи інфраструктуру, транспортні засоби, користувачів), а також до сфери керування дорожнім рухом і пересуваннями (включаючи сполучення з іншими видами транспорту). Не зважаючи на складні умови сьогодення в Україні продовжується робота щодо реалізації проектів з автоматизації діяльності транспортної інфраструктури та впровадження інноваційних і цифрових технологій. Ця складова технологічного «перезавантаження» української інфраструктури залізничного транспорту є пріоритетним завданням, спрямованим на підвищення експлуатаційної спроможності залізниць і конкурентоспроможності залізничної галузі України в європейському просторі. Події останніх років в умовах російської агресії показали,

що українська залізнична галузь навіть в таких екстремальних умовах здатна результативно вирішувати важливі стратегічні завдання. Процеси євроінтеграції розширюють можливості для модернізації залізничної інфраструктури, розвитку інноваційних технологій, підвищення якості транспортних послуг.

Висновки. Україна проводить активну діяльність щодо інтеграції підприємств залізничного транспорту в Європейську транспортну систему. Реалізація поставлених задач, дозволить ефективніше використовувати транзитний потенціал країни та зайняти чільне місце на європейському ринку міжнародних вантажних перевезень. Через відмінності в технічних вимогах до рухомого складу і до залізничної колії під час організації перевезень необхідно вирішити низку технічних питань. Чимало із них залишаються невирішеними повною мірою (ширина колії, обриси бандажів коліс рухомого складу, габаритні розбіжності, гармонізація вимог до ходових частин, зчпних приладів, відмінності гальмівних систем тощо). Залізничний транспорт України може бути інтегрований в європейську транспортну мережу за умови проведення модернізації колії, штучних споруд та інших пристроїв, що входять до інфраструктури залізниці.

Список використаних джерел

1. Борщевський, В. (2016). Модернізація транспортної інфраструктури в процесі наближення до ЄС: досвід Польщі для України. *International relations, part "Economic sciences"*, (9).
2. Kurhan, M.B., Verbitskii, V.G., & Kurhan, D.M. (2019). Дослідження відмінностей української та європейської залізничної інфраструктури. *Science and Transport Progress*, (5 (83)), 52–70.
3. Гоц, С.Ю., Ковердун, М.С., & Григорак, М.Ю. (2024). Євроінтеграція та розвиток транспортної інфраструктури України. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи, 212–212.
4. Baranivskiy, O. (2020). Trends in the innovative development of Ukrainian transport in the context of integration of the national transport network into the trans-European. *Danish Scientific Journal*, (35-4), 8–12.

М.В. Котченко, практичний психолог, Ph.D, доцентка кафедри рослинництва Дніпровський державний аграрно-економічний університет, м. Дніпро, Україна **ПСИХОЛОГІЧНЕ БЛАГОПОЛУЧЧЯ В ЗАКЛАДІ ОСВІТИ ЯК ЧИННИК ЕФЕКТИВНОСТІ НАДАННЯ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ**

Постановка проблеми. Сучасні умови щодо розвитку закладів освіти у нашій країні характеризуються сильною конкуренцією у всіх її проявах, серед яких боротьба за матеріальні ресурси для надання освітніх послуг та професіоналізм науково-педагогічних працівників. Умови кожного окремого закладу освіти дедалі більше диктуються ринком, і така ситуація накладає на керівництво і персонал велику кількість нових вимог, включаючи дослідження попиту щодо найбільш затребуваних спеціальностей, способи залучення абітурієнтів, здатність пристосовуватися до активних змін у освіті, до функціональних обов'язків та мати психологічну стійкість. Високий ступінь комерціалізації освітньої діяльності змушує кожного педагога постійно турбуватися про підвищення своєї кваліфікації. Система мотивації та заохочення освітян в деяких закладах ускладнена через сильну кореляцію матеріального стимулювання з прибутками та іншими факторами [1; 8].

Однією з актуальних проблем сучасної системи вищої освіти в нашій країні є підвищення ефективності роботи закладів освіти, важливими завданнями яких є профілактика та збереження фізичного й психічного здоров'я людини, розвиток і реалізація потенційних можливостей особистості. Ключове місце у реалізації цих задач належить активізації людського впливу, зокрема мобілізації зусиль саме педагогічних працівників закладів освіти, спрямованість адміністрації на створення здорового морально-психологічного клімату у педагогічних колективах, сприяння безперервності процесу вдосконалення знань та навичок, гнучкості організації роботи, підтримка партнерства між учасниками освітнього процесу [2-4].

В умовах сучасної нестабільної ситуації постійно зростає інтерес до явища соціально-психологічного клімату у колективі та психологічного благополуччя особистості при здійсненні професійної діяльності. Актуальність цієї проблеми викликана насамперед зростаючими вимогами щодо рівня психологічного розуміння особистості та складністю психічного життя працівників освіти. Поліпшення соціально-психологічного клімату колективу, ментальне здоров'я – це завдання розвитку соціально-психологічного потенціалу суспільства та особистості. Створення сприятливої соціально-психологічної атмосфери у педагогічному колективі є однією з найважливіших умов боротьби за зростання продуктивності та якості надання освітніх послуг. Соціально-психологічний клімат та психологічне благополуччя є показниками рівня соціального розвитку колективу та його ментальних резервів, здатних до більш повної реалізації можливостей [5].

Ефективність роботи освітніх організацій суттєвою мірою залежить не лише від урахування їхніми керівниками психологічних особливостей індивідуальних об'єктів управління, але і від уміння управлінського персоналу вчасно розпізнавати психологічні характеристики групових об'єктів, зокрема, враховувати особливості психологічного клімату в колективі та прогнозувати його розвиток [1; 6].

Дослідники явища соціально-психологічного клімату розглядають його переважно як взаємостосунки людей в колективі. При цьому звертають увагу на наявність чинників конфліктних ситуацій у взаємостосунках членів колективу, сукупності особових відносин, особливості відношення членів колективу один до одного, про характер та форми взаємодії людей. Також акцентують увагу на таких характеристиках, як ставлення членів педагогічного колективу до праці взагалі, до виконуваної роботи, умов життєдіяльності колективу, цінностей різних соціальних шарів, групової психологічної атмосфери, загального стилю групових взаємодій, соціальних цінностей, ментальне благополуччя кожної конкретної особи [2; 4,7].

Аналізуючи дані наукових досліджень, ментальне благополуччя працівників має високий рівень в тих організаціях, де присутнє доброзичливе та поважне ставлення керівника до працівників, педагогам надають можливість виконувати ті задачі, де вони почувають покликання та інтерес. Працівники освітніх організацій зацікавлені у розвитку своєї педагогічної майстерності, кар'єрному зростанні, із чим зв'язані не лише матеріальне становище, але також престиж у колективі, самоповага, визнання. Велика роль у формуванні психологічного благополуччя належить керівнику закладу, його авторитету, фаховості, принциповості, доброзичливому ставленні до колективу..

Для досягнення ефективної злагодженої роботи, професійного надання освітніх послуг та успішності закладу освіти є сформування в колективі позитивного соціального-психологічного клімату, завдяки чому значною мірою вирішуються виховні, організаційні й економічні завдання.

Стан розробленості проблеми. Проблема формування психологічного благополуччя, оптимізації сприятливого морально-психологічного клімату у галузі освіти розглядали такі вчені, як О. Бондарчук, Л. Карамушка, С. Максименком, О. Брюховецька, Т. Чаусова та ін. Питання теорії та практики оптимізації морально-психологічного клімату у педагогічних колективах за допомогою інтерактивних технологій, а саме психокорекційних та психоедукаційних тренінгів було розглянуто в працях Т. Зайчикової, О. Брюховецької, Л. Карамушки, Л. Петровської, І. Сингаївської та ін. Вчені-психологи доводять, що для оптимізації мікроклімату педагогічного колективу важливим є доведення до науково-педагогічних працівників місії закладу, основних цілей і завдань, що стоять перед організацією; об'єктивно оцінювати рівень успішності діяльності кожного працівника та закладу в цілому; гнучке регулювання психолого-педагогічної взаємодії членів закладу освіти, усунення протиріч між діловими та особистими стосунками у системі міжособистісних взаємин науково-педагогічних працівників; проведення заходів профілактики професійного та емоційного вигорання та негативних стресових станів педагогів; дотримуватися стандартів поведінки у відповідності до етичних принципів; об'єктивне ставлення адміністрації до всіх працівників закладу. При цьому важливо враховувати специфіку окремого колективу та різних видів виконуваної діяльності.

На теперішній час, проблема формування ментального благополуччя та психологічного клімату в педагогічних колективах закладів освіти, як свідчить аналіз психолого-педагогічної літератури, досліджена недостатньою мірою.

Педагогічні колективи закладів освіти відрізняються від інших колективів за цілями та умовами діяльності та за структурою і професійними якостями педагогічних працівників або науково-педагогічних працівників. Саме ці відмінності складають систему специфічних факторів, що здійснюють вплив на формування психологічного мікроклімату і благополуччя в зазначеному педагогічному колективі.

Отже, актуальність та недостатній рівень теоретичного і практичного дослідження проблеми морально-психологічного клімату у педагогічних колективах закладів освіти зумовив вибір теми даного дослідження.

Мета дослідження – теоретично проаналізувати та емпірично дослідити рівень психологічного благополуччя та морально-психологічний клімат у педагогічних колективах закладів освіти і обґрунтувати шляхи оптимізації цих явищ.

Об'єкт дослідження – психологічного благополуччя та морально-психологічний клімат у педагогічних колективах.

Предмет дослідження – психологічні особливості психологічного благополуччя та морально-психологічного клімату у педагогічних колективах працівників освітніх організацій.

Виклад основного матеріалу. Для вирішення завдань емпіричного дослідження щодо впливу інтерактивних тренінгових методик на рівень психологічного благополуччя освітян ми використовували Шкалу психологічного благополуччя (К. Ріфф), що є однією з найбільш розповсюджених та відомих методик, яка складається із шести шкал, а саме: компетентність, автономність, особистісний розвиток, позитивні відносини з оточуючими, наявність життєвих цілей, самоприйняття. За допомогою даної методики вимірюють реальне психологічне благополуччя людини, а не потенційне благополуччям.

У експериментальних дослідженнях приймали участь шість груп освітян, у кожному з яких входило по 16 осіб (всього 96 учасників), усі жителі міста Дніпро, мають вищу освіту, віковий діапазон учасників становив 30 – 52 роки. Усі з учасників брали участь у дослідженнях добровільно, без примусу керівників закладу освіти і були зацікавлені в участі у даному експерименті, розв'язанні особистих проблемних питань та пошуку шляхів подолання проблемних питань.

Перші тестування ми провели 11 листопада 2024 року. Після виконання тренінгової програми, що тривала три тижні, ми провели повторне обстеження учасників 10 грудня 2024 року.

Аналіз результатів дослідження, обробка даних, створення графічних презентацій виконувалася у комп'ютерній програмі SPSS – 17.0.

У ході виконання наукових досліджень нами було отримано наступні результати. Під поняттям «психологічного благополуччя», на відміну від поняття психічного здоров'я, авторка методики К.Ріфф має на увазі суб'єктивне самовідчуття цілісності і свідомості індивідом власного буття.

У ході проведення емпіричного дослідження ми з'ясували (табл. 1), що за методикою «Шкали психологічного благополуччя» К. Ріфф більша частина респондентів (43,75 – 56,50%) діагностує низький рівень свого психологічного благополуччя. Значна частина респондентів (а саме 31,00% – 56,25% досліджуваних) мають середній рівень психологічного благополуччя, і лише 0 % – 12,50% досліджуваних освітян показали високий інтегральний рівень щодо психологічного благополуччя.

Таблиця 1

Показники рівня психологічного благополуччя (за шкалою К. Ріфф)

Категорія досліджуваних	Рівень психологічного благополуччя (кількість досліджуваних, у %)					
	Високий		Середній		Низький	
Учасники експерименту	До участі у тренінгу	Після участі у тренінгу	До участі у тренінгу	Після участі у тренінгу	До участі у тренінгу	Після участі у тренінгу
Контрольна група 1	6,25	12,50	31,00	31,00	62,75	56,50
Експериментальна група 1	0	43,75	43,75	56,25	43,75	12,50
Контрольна група 2	6,25	6,25	43,75	43,75	50,00	50,00
Експериментальна група 2	6,25	18,75	37,25	50,00	56,50	31,25
Контрольна група 3	0	12,50	43,75	31,00	56,50	56,50
Експериментальна група 3	0	37,25	56,25	50,00	43,75	12,50

Таким чином ми з'ясували, що майже половина респондентів виявили низький рівень щодо психологічного благополуччя, як інтегрального показника у повноцінному функціонуванні особистості. Ці результати можуть зумовлюватися тим, що у сучасних умовах люди не можуть досягти рівня повної самореалізації та мають об'єктивні життєві труднощі і недостатньо високо оцінюють власні життєві досягнення. В ході проведення досліджень результати у контрольних групах не змінилися, а у експериментальних групах, після проведення тренінгової програми, значно покращилися (табл.1)

Також у ході даних досліджень було визначено особливості поведінки у конфліктах в педагогічних колективах. Для цього було використано Методику діагностики типів поведінки в конфлікті (за К.Томасом). Для характеристики типів поведінки людей у конфліктах (тобто, у конфлікті інтересів) К. Томас вважає двомірну модель регулювання конфліктів, у якій основні – це кооперація, що пов'язана із увагою індивіда щодо інтересів інших осіб, які залучені у ситуацію, та напористість, що характеризується акцентом на власних інтересах. Виділяють п'ять способів для регулювання конфліктів: змагання (конкуренція), пристосування, компроміс, уникнення, співробітництво.

Аналізуючи стиль поведінки у конфліктах, можемо відзначити, що вибір стилю поведінки, у незначній мірі залежить від посади чи організації, у якій працює фахівець освіти, а більшою мірою від індивідуальних психологічних особливостей. Потрібно відзначити, що більшість педагогів надали перевагу стилям співпраці та компромісу, що може означати вплив особливостей професії, що відзначається високим рівнем емпатії, толерантність, витримкою, розумінням оточуючих тощо. Більшість педагогів не схильні у конфліктах проявляти агресію, нетерпимість, підвищену емоційність та ображати опонента.

У результаті дослідження нами визначено, що заходи оптимізації психологічного мікроклімату та високий рівень психологічного благополуччя в педагогічному колективі закладу освіти має важливе значення у системі підвищення ефективності діяльності закладу у цілому. Роль психологічного мікроклімату та благополуччя полягає в тому, що ці явища безпосередньо впливають на результативність діяльності закладу освіти, міжособистісні стосунки учасників освітнього процесу, на світосприймання, самооцінку та саморегуляцію кожної окремої особистості.

Висновки. Основними рисами здорового соціально-психологічного клімату є домінування і стабільність атмосфери взаємної уваги, поваги до особистості, дотримання етичних норм і правил, що поєднуються з високою внутрішньою дисципліною, добротністю та відповідальністю, вимогливістю до колег і до себе. Здоровий психологічний клімат та високий рівень психологічного благополуччя є одними із вирішальних факторів успішного професійного життя людини.

Крім того, в кожному закладі освіти повинна бути дозволеною командна робота і забезпечена належна соціальна підтримка. Адміністрація навчального закладу має бути уважною до ознак психологічного дискомфорту працівників. Необхідною є взаємодія з психологами, як у педагогічному колективі, так і кожного працівника освітньої організації індивідуально. Вчасно застосовані за допомогою фахівців профілактичні та психокорекційні методики, дозволять працювати ефективно, легко та з високими результатами.

Список використаних джерел

1. Брюховецька О.В. Оптимізація соціально-психологічного клімату в педагогічних колективах освітніх організацій: матеріали Другого міжнар. наук. форуму, присвяченого пам'яті докт. психол. наук, проф. Н. Л.Коломінського, м. Київ, 19 лютого 2008 р. / О.В.Брюховецька / МАУП ; голов. ред. М.Ф.Головатий ; відп. ред. О.Л.Туриніна. – К. : Персонал, 2009. – С. 446-454

2. Брюховецька О. В. Професійно важливі якості особистості керівника освітньої організації. Вісник післядипломної освіти: зб. наук. пр. / АПН України, Ун-т менедж. освіти; В. В. Олійник (голов. ред.), редкол.: О. Л. Ануфрієва [та ін.]. Київ: АТОПОЛ, 2012. Вип. 8(21). С. 189–195.

3. Емоційно-вольова саморегуляція як важлива умова збереження психічного та фізичного здоров'я педагога. Збірник матеріалів обласної науково-практичної інтернетконференції / укладач І.М. Руденко. Черкаси, 2020. 95 с.
4. Карамушка Л. М. Психологія освітнього менеджменту: Навч. посібник. – К.: Либідь, 2004. – 424 с.
5. Карамушка Л. М. Психологія управління: Навч. посіб. – К.: Міленіум, 2003. – 344 с.
6. Качур О. Профілактика професійного вигорання у закладах освіти // Психолог, №40 (424), жовтень, 2010. – с.3-7.
7. Тавровецька Н. Взаємозв'язок професійного вигорання педагогів з особливостями ціннісно-сміислової сфери і життєвої позиції. Збірник наукових праць "Проблеми сучасної психології". 2020. № 49. С. 296–321.
8. Вплив економічної ситуації на вибір моделі професійного навчання [Електронний ресурс] / С. Б. Холод // Академічний огляд. - 2022. - № 1. - С. 5-13. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ao_2022_1_2

О.О. Кравченко, к.е.н., доцент

Черкаський національний університет ім. Б. Хмельницького, Україна

СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЙ У ЄС

Соціальне підприємництво є потужним інструментом підвищення конкурентоспроможності українських компаній, особливо в контексті євроінтеграції. У сучасних умовах бізнес більше не може існувати лише завдяки отриманню прибутку – суспільство, інвестори та партнери очікують від компаній соціальної відповідальності, прозорості та сталого розвитку. Саме тому соціальне підприємництво набуває все більшого значення як у світі, так і в Україні.[1]

По-перше, курс України на євроінтеграцію передбачає адаптацію економічних та бізнес стандартів до вимог ЄС. Європейський Союз активно підтримує соціально-відповідальний бізнес, надаючи таким підприємствам гранти, податкові пільги та інші види фінансової допомоги. Відповідність українських компаній стандартам соціального підприємництва не лише відкриває для них нові ринки, а й сприяє отриманню міжнародних інвестицій та партнерств.

По-друге, дослідження показують, що більшість європейців готові обирати виробничі компанії, які підтримують соціальні ініціативи, підтримують принципи екологічної відповідальності та забезпечують належні умови праці. Таким чином, українські підприємства, які впроваджують принципи соціального підприємництва, зберігають значну конкурентну перевагу.

По-третє, соціальне підприємництво відіграє важливу роль у вирішенні актуальних соціально-економічних проблем України. В умовах війни та військової відбудови такі підприємства можуть створювати робочі місця для ветеранів, внутрішньо переміщених осіб, людей з інвалідністю та інших вразливих категорій населення. Крім того, соціальні підприємства часто працюють у сферах екології, освіти та медицини, сприяючи цим самим загальному покращенню якості життя

По-четверте, в Україні все ще немає належного законодавчого регулювання соціального підприємництва. Відсутність чітких механізмів державної підтримки та спеціального правового статусу ускладнює діяльність таких підприємств та обмежує їх можливості виходу на міжнародні ринки. Тому розвиток соціального підприємництва є не лише питанням бізнесу, а й стратегічною проблемою для державної політики.

Загалом, соціальне підприємництво – це не просто сучасний тренд, а реальний інструмент для підвищення конкурентоспроможності українських компаній, забезпечення сталого економічного розвитку та інтеграції України в європейську бізнес-спільноту. Впровадження ефективних моделей соціального підприємництва допоможе не лише розширити експортні можливості, а й сприяти позитивним змінам у суспільстві[3].

Соціальне підприємництво є унікальною бізнес-моделлю, яка створює прибуткову діяльність із вирішенням соціальних, екологічних або культурних проблем. Це дозволяє компаніям не тільки заробляти, а й формувати довгострокові позитивні зміни в суспільстві. Ключовим рисами соціального підприємництва можна визначити:

- пріоритетність соціальної місії над отриманням прибутку;
- інвестування значної частини доходів у розвиток соціальних ініціатив;
- висока прозорість бізнесу та відповідальність перед суспільством;
- орієнтація на сталий розвиток і позитивний соціальний вплив.

Соціальне підприємництво в країнах ЄС має чіткі правові рамки, що забезпечують його розвиток та інтеграцію в економіку. Основними принципами соціального підприємництва в ЄС є:

- реінвестування 50% прибутку в соціальні проекти;
- документальне підтвердження соціального впливу;
- дотримання стандартів прозорості та етичного ведення бізнесу;
- програми фінансування та державні пільги для соціальних підприємств.

Прикладами успішного соціального бізнесу в Європі є такі компанії, як Mondragon Corporation (Іспанія) – найбільший кооператив у світі, що створює робочі місця для місцевих громад; Fairphone (Нідерланди) – виробник екологічних смартфонів; The Big Issue (Велика Британія) – видавничий бізнес, який допомагає бездомним заробляти кошти.

Європейські споживачі та партнери все більше орієнтуються на етичний бізнес і відповідальне виробництво.

Ключовими перевагами соціального підприємництва у ЄС можна назвати:

- відповідність трендам ESG (Environmental, Social, Governance) – європейські компанії віддають перевагу партнерам, які ведуть бізнес відповідально;
- лояльність споживачів – європейці все частіше обирають продукцію та послуги саме соціально відповідальних компаній;
- залучення міжнародних інвесторів та партнерів – соціальні підприємства мають більше можливостей отримати фінансування від фондів ЄС;
- доступ до програмної підтримки – соціальні підприємства можуть отримувати гранти та субсидії для розвитку бізнесу.[2]

Україна має ряд успішних соціальних підприємств, які демонструють ефективність цієї бізнес-моделі, зокрема, компанія «Yes&Yes» виробляє екологічну косметику, отримала сертифікацію та вийшла на ринок ЄС, «Re-beau» – виробництво аксесуарів з перероблених матеріалів, «Доступно.UA» – ініціатива, що розвиває інклюзивний бізнес та отримала міжнародні гранти.

Основними викликами для соціального бізнесу в Україні є: недостатнє законодавче регулювання; обмежені можливості фінансування та доступу до кредитів; відсутність достатньої культури соціального підприємництва.

Попри ці труднощі, українські підприємці успішно інтегруються до європейського ринку. Для того, щоб соціальне підприємництво стало стратегічною перевагою України в цьому просторі, необхідно впроваджувати низку європейських реформ та ініціатив.

Зокрема, заходами, які б сприяли розвитку соціального підприємництва в Україні, можуть бути:

1. Розробка чіткої законодавчої бази. Введення статусу «соціального підприємства» на законодавчому рівні.
2. Створення державних і міжнародних програм підтримки. Надання грантів, податкових пільг та консультаційної підтримки.
3. Популяризація соціального підприємництва серед бізнесу та громадськості.
4. Залучення міжнародних партнерів та інвесторів. Активна інтеграція українських соціальних підприємств в європейські бізнес-мережі.
5. Використання цифрових технологій та e-commerce.

Реалізація цих заходів дозволить соціальному підприємництву стати потужним інструментом підвищення конкурентоспроможності України на європейському ринку.

Список використаних джерел

1. Богацька Н. Перспективи розвитку соціального підприємництва в Україні. Економіка та суспільство. 2023. № 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-4>
2. Комісаренко А. Зарубіжний досвід інституціоналізації та розвитку соціального підприємництва. Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти. Серія «Екологія. Публічне управління та адміністрування». 2023. № 3. С. 105-110. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-5681-2023-3.14>
3. Самойленко Л., Кравченко О., Кулибаба З. Місцеве самоврядування як каталізатор розвитку соціального підприємництва. Економічний простір. 2024. № 194. С. 83-86. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.194.83-86>

Eva Kuchugurna, master student
University of Warsaw, Poland
Inesa Chebanoba, graduate student
Alfred Nobel University, Ukraine

UNDERSTANDING THE ENTERPRISE COMPETITIVENESS AND COMPETITIVE ADVANTAGE

Competitiveness lies at the heart of enterprise success, serving as a catalyst for growth, innovation, and sustained market relevance [1]. In the dynamic landscape of contemporary business environments, the ability to maintain a competitive edge is not just advantageous but imperative for long-term viability and prosperity [3].

Competitiveness in business transcends mere price considerations, encompassing a nuanced interplay between value proposition, customer satisfaction, and market positioning. At its core, competitiveness reflects an organization's capacity to deliver superior value to its customers, thereby outperforming rivals and garnering a larger share of the market. This entails striking a delicate equilibrium between price and quality, where the perceived value of products or services exceeds that offered by competitors.

Competitiveness could be divided into microeconomic and macroeconomic competitiveness. Microeconomic competitiveness refers to the ability of individual firms, industries, or regions to compete effectively in specific markets. It focuses on factors such as productivity, innovation, efficiency, and market share within a particular industry or sector. Microeconomic competitiveness analysis typically involves examining factors like production costs, quality of goods and services, technology adoption, workforce skills, and marketing strategies to understand and enhance the competitive position of individual businesses or sectors [2; 5]. On the other hand, macroeconomic competitiveness pertains to the overall economic performance and competitiveness of a country or region within the global marketplace. It encompasses broader economic indicators such as gross domestic product (GDP) growth, inflation rates, exchange rates, fiscal policy,

infrastructure development, regulatory environment, and overall business climate [5]. Macroeconomic competitiveness analysis involves evaluating a country's or region's ability to attract investment, generate sustainable economic growth, create jobs, maintain price stability, and achieve a favorable balance of trade.

In essence, while microeconomic competitiveness focuses on the competitive dynamics within specific industries or sectors, macroeconomic competitiveness assesses the broader economic conditions and policies that influence the overall competitiveness of a country or region on the global stage [6]. Both micro and macroeconomic factors play crucial roles in shaping the economic performance and prosperity of businesses, industries, and economies as a whole [6].

Moreover, competitiveness manifests itself in two primary dimensions: price competitiveness and structural competitiveness. Price competitiveness hinges on a company's ability to offer goods or services of comparable quality at lower prices than competitors, thereby enticing price-sensitive customers and expanding market share. Conversely, structural competitiveness pertains to broader market positioning, encompassing factors such as brand identity, product differentiation, and customer loyalty. A company with strong structural competitiveness enjoys sustained customer patronage and market dominance, irrespective of pricing dynamics [9].

The significance of competitiveness in business cannot be overstated, as it serves as a catalyst for innovation, growth, and organizational resilience [9]. By fostering an environment of continuous improvement and adaptation, competitiveness propels businesses to evolve in tandem with shifting market dynamics and emerging consumer trends. Moreover, it stimulates the creation of innovative products and technologies, driving industry progress and enhancing consumer welfare.

Achieving and sustaining competitiveness necessitates a multifaceted approach, encompassing strategic initiatives across various facets of organizational operations.

Key strategies include:

Creating a compelling value proposition that highlights unique strengths and offerings vis-à-vis competitors [1]. Cultivating robust customer relationships through personalized engagement, loyalty programs, and superior service delivery. Streamlining internal processes, enhancing communication channels, and optimizing resource allocation to bolster operational efficiency. Embracing technological advancements to drive productivity gains, innovation, and cost efficiencies across organizational functions. Investing in employee training and development to nurture a skilled workforce and foster a culture of excellence and innovation [10].

Enterprise competitiveness serves as a linchpin for sustained success and growth in today's dynamic business landscape. By prioritizing value creation, customer satisfaction, and strategic innovation, businesses can cultivate a competitive advantage that transcends market fluctuations and economic uncertainties. Through a holistic approach encompassing strategic planning, organizational agility, and continuous improvement, enterprises can navigate challenges, seize opportunities, and thrive in an increasingly competitive marketplace [3].

Competitive advantages play a key role in the success of an enterprise, providing it with superiority in the market. They represent a set of unique features, resources and strategies that make a company more attractive and competitive with other industry participants. In today's business world, competition is becoming increasingly intense, making understanding and leveraging competitive advantage critical to a company's survival and prosperity. These can include aspects ranging from innovation and product quality to pricing, marketing strategies and customer service [11].

One of the most significant competitive advantages is innovation. Companies that are able to continually introduce new and improved products or services can attract customer attention and loyalty, which helps them grow their market share [5]. Moreover, innovation allows companies to adapt to changing market demands and ensure their competitiveness in the long term.

The quality of products or services also plays an important role in creating competitive advantages. Customers always seek products or services that meet or exceed their expectations, so companies that provide high quality in their products or services can attract more customers and retain them on a long-term basis.

Pricing also plays a significant role in competition in the market. Companies that are able to offer their products or services at more attractive prices can attract more customers and win a larger market segment [8].

However, it must be taken into account that pricing must be balanced to ensure acceptable profitability for the company. Marketing strategies and customer service can also become key competitive advantages. Effective marketing campaigns and customer acquisition strategies can help a company stand out from competitors and attract more attention to their products or services. A high level of customer service, including prompt support and problem resolution, can make a company more attractive to consumers and help form long-term relationships with them.

Competitive advantage is an important factor in a company's success in the market. They help attract and retain customers, ensure business growth and prosperity, and contribute to its long-term sustainability and competitiveness. Competitor analysis and strategic planning are integral components crucial for navigating the complex landscape of business competition. Beyond merely listing competitors, a comprehensive evaluation of their strengths, weaknesses, opportunities, and threats forms the basis of competitor analysis. This thorough exploration lays the groundwork for strategic planning, offering a holistic view of the dynamic and competitive business environment.

Competitor analysis serves as an early warning system, allowing businesses to anticipate emerging market shifts by closely monitoring competitors' activities and trends [4]. This foresight empowers organizations to strategically position themselves and make informed decisions responsive to evolving market dynamics. Understanding rivals' strategies provides insights into untapped market niches, potential risks, and alignment with market changes.

Moreover, competitor analysis facilitates adaptability in strategic planning.

This allows businesses to adjust strategies in real-time to maintain relevance and competitiveness in a rapidly changing business environment [3]. It acts as a benchmarking tool, enabling organizations to gauge their performance against industry peers, set realistic goals, and guide necessary steps for improvement.

In the realm of innovation and differentiation, competitor analysis serves as a source of inspiration. Observing competitors' successes and failures sparks innovative ideas, guiding businesses in creating unique value propositions or exploring market gaps. Additionally, it plays a crucial role in resource allocation within strategic planning, helping prioritize initiatives and optimize resource utilization for maximum impact.

Competitor analysis is not merely an adjunct to strategic planning; it is an indispensable catalyst. It enhances the decision-making process, providing guidance toward opportunities and away from pitfalls, ensuring a calculated trajectory toward success in the dynamic and competitive business arena.

References

1. Porter, M. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press, 1980. 396 p.
2. Determinants of national foundational competitiveness. ResearchGate. [Online] Available at: https://www.researchgate.net/figure/Determinants-of-national-foundational-competitiveness_fig1_236903847.
3. Grant, R. *Contemporary Strategy Analysis*. 8th ed. John Wiley & Sons, 2013. 512 p.
4. Barney, Jay B., Hesterly, W. S. *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases*. 5th edition. Pearson Education, 2014. 384 p.
5. Porter, M. *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press, 1990. 896 p.
6. Schwab, K. *The Global Competitiveness Report 2019*. World Economic Forum, 2019.
7. Teece, David J., Pisano, Gary, Shuen, Amy. *Dynamic Capabilities and Strategic Management*. *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7, 1997, pp. 509-533.
8. Aaker, David A. *Building Strong Brands*. New York: Free Press, 1996. 380 p.
9. Kim, W. Chan, Mauborgne, R. *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Harvard Business Review Press, 2015. 256 p.
10. Barney, Jay B. *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, 1991, pp. 99-120. 13
11. Kotler, Ph., Keller, K. L. *Marketing Management*. 15th ed., Pearson, 2016. 832 p.

**Т.В. Лисюк, кандидат педагогічних наук, доцент
доцент кафедри готельно-ресторанної справи, туризму і рекреації**

Волинський національний університет імені Лесі Українки, м. Луцьк, Україна

ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ ВОЛИНИ: СТРАТЕГІЧНІ ІМПЕРАТИВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

Туристичні підприємства Волинської області активно впроваджують інновації для підвищення конкурентоспроможності та адаптації до змін на ринку. Серед інновацій, які використовуються на підприємствах: технологічні інновації, автоматизація процесів, цифровий маркетинг, CRM системи, а також інноваційні підходи до організації бізнесу та соціальні інновації (табл. 1).

Таблиця 1

Туристичні підприємства Волинської області, які застосовують інновації

Назва підприємства	Рік заснування	Інновації
Мікс Тур, м. Горохів	2010	CRM системи.
Нові Мандри, м. Володимир-Волинський	2012	Big Data. AI
Мікс Тур, м. Луцьк	2015	Автоматизація.
Патріот, м. Луцьк	2008	Сталі практики
Світязь Актив, м. Шацьк	2011	Цифровий маркетинг. CRM
Шалені Весла, м. Любешів	2014	Інклюзивні ініціативи
Geoexpress, м. Луцьк	2018	Big Data. AI
Патріот, м. Іваничі	2009	Цифровий маркетинг
Смак Пригод, м. Маневичі	2016	Технологічні інновації. CRM
Мега Трейд, м. Луцьк	2007	Big Data. AI
Антар, м. Луцьк	2010	Автоматизація. Сталі практики
Поїхали з нами, м. Луцьк	2015	Технологічні інновації
Море Турів, м. Луцьк	2012	Технологічні інновації. CRM
На Валізах, м. Луцьк	2014	Big Data. AI
Соната, м. Камінь-Каширськ	2006	Соціальні інновації
Тур, м. Ковель	2009	Технологічні інновації. CRM
Вee Travel, м. Луцьк	2005	Технологічні інновації. CRM
Time Travel, м. Луцьк	2010	Цифровий маркетинг. Big Data
Tour, м. Луцьк	2012	Організаційні інновації
Enjoy Travel, м. Луцьк	2008	Технологічні інновації. CRM
West Tour, м. Луцьк	2015	Автоматизація. Big Data

Острів, м. Луцьк	2007	Соціальні інновації
TUI, м. Луцьк	2011	Нові бізнес-моделі
Оазис тур, м. Луцьк	2009	Технологічні інновації
Coral Travel, м. Луцьк	2006	Організаційні інновації
Makintur, м. Луцьк	2013	Big Data. AI
Apex Tour, м. Луцьк	2014	Нові бізнес-моделі
Mr.TRAVEL, м. Луцьк	2011	Технологічні інновації
Міст Тур, м. Луцьк	2010	Big Data. машинне навчання
Тур Гламур, м. Луцьк	2012	Автоматизація
Релаксія, м. Луцьк	2008	Соціальні інновації
Райські канікули, м. Луцьк	2015	Технологічні інновації

Туристичні підприємства Волинської області, незважаючи на складні умови війни, продовжують активно працювати та впроваджувати інновації. Вони використовують сучасні технології, автоматизацію, цифровий маркетинг, CRM системи, а також Big Data та штучний інтелект для оптимізації своєї діяльності. Завдяки цьому підприємства вдається не лише зберегти конкурентоспроможність, але й забезпечити високу якість обслуговування, залучати нових клієнтів та підтримувати економічну стабільність регіону. Підприємства Волині демонструють стійкість і готовність адаптуватися до викликів, що стоять перед ними в умовах війни [1].

Технологічні інновації є найбільш поширеним напрямком серед туристичних підприємств Волині. Більшість компаній активно впроваджують нові технології для оптимізації процесів обслуговування клієнтів, підвищення ефективності роботи та зменшення витрат. Наприклад, підприємства "Мікс Тур", "Патріот", "Світязь Актив", "Geoexpress" та багато інших активно використовують технологічні інновації у своїй діяльності.

Цифровий маркетинг та CRM системи є важливими інструментами для управління відносинами з клієнтами, персоналізації пропозицій та залучення нових клієнтів. Підприємства, такі як "Море Турів", "Travel Tour", "Мікс Тур", активно використовують ці інновації для покращення клієнтського досвіду та підвищення лояльності.

Big Data та AI (штучний інтелект). Використання великих даних та штучного інтелекту набирає популярності серед туристичних підприємств, особливо тих, що прагнуть досягти більш точного таргетингу аудиторії та ефективнішого управління ресурсами. Наприклад, компанії "Нові мандри", "Geoexpress", "West Tour" активно впроваджують ці технології.

Соціальні інновації та інклюзивні ініціативи спрямовані на покращення доступності та якості туристичних послуг для різних груп населення, включаючи людей з обмеженими можливостями. Компанії, такі як "Шалені весла", "Смак Пригод", "Острів", активно реалізують такі ініціативи.

Автоматизація та організаційні інновації дозволяють значно зменшити затрати часу та ресурсів на виконання завдань, що підвищує ефективність роботи компаній. Організаційні інновації, в свою чергу, спрямовані на покращення структури управління та адаптацію до нових умов ринку. Такі підприємства, як "Мікс Тур", "Tour", активно впроваджують ці інновації.

На рис. 1 відображено кількість туристичних підприємств Волинської області, які впроваджували інновації з 2014 по 2024 роки. Він демонструє тенденції активності підприємств у впровадженні інновацій, зокрема падіння активності у 2019 році під час пандемії COVID-19 та зміни, які відбулися після початку війни в 2022 році [3].

Інноваційний підхід дозволяє підприємствам Волинської області:

- підвищувати свою конкурентоспроможність на ринку;
- залучати нових клієнтів та підвищувати лояльність існуючих;
- оптимізувати внутрішні процеси та знижувати операційні витрати;
- забезпечувати соціальну відповідальність та доступність послуг;
- використовувати сучасні технології для підвищення якості обслуговування та управління бізнесом.

Однак, впровадження інновацій також пов'язане з низкою викликів. Основні труднощі включають необхідність значних фінансових вкладень, потребу в кваліфікованих кадрах та адаптацію до швидких технологічних змін.

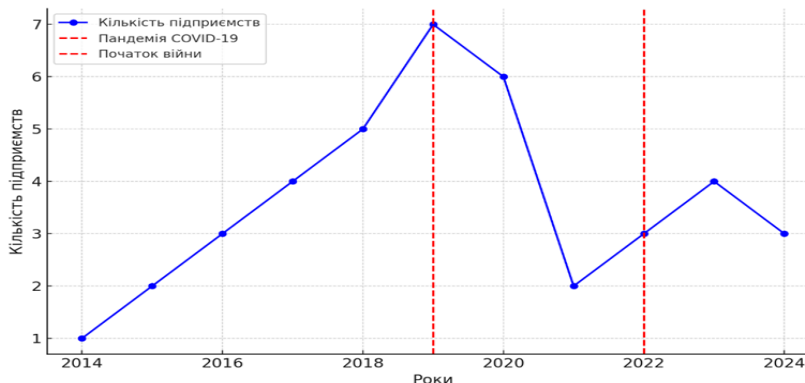


Рис. 1. Кількість туристичних підприємств Волинської області, які впроваджують інновації (2014-2024 рр.)

Для успішного розвитку підприємствам необхідно:

- інвестувати у навчання персоналу;
- впроваджувати нові бізнес-моделі;
- залучати додаткові інвестиції для впровадження технологічних інновацій;
- забезпечувати гнучкість та швидкість реагування на зміни ринку [2].

Туристичні підприємства Волинської області активно впроваджують інновації, що дозволяє їм зберігати та підвищувати конкурентоспроможність, адаптуватися до нових ринкових умов та покращувати якість послуг. Використання технологічних інновацій, цифрового маркетингу, CRM систем, соціальних та інклюзивних ініціатив відкриває нові можливості для розвитку туризму в регіоні та сприяє загальному економічному зростанню.

У період післявоєнного відновлення туристичний сектор Волині має зосередитися на відновленні інфраструктури, просуванні інноваційних практик та використанні цифрового розвитку для створення сталої та сучасної галузі.

Список використаних джерел

1. Зарубіна, А., Онойко, Ю., Щербатюк, Н. Сучасні тенденції розвитку внутрішнього туризму. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-32>
2. Лисюк Т.В., Ройко Л.Л., Горяєва А.І. Інноваційні інформаційні процеси у розвитку туристичного сектору України. *Економіка та суспільство*. 2024. No 59. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3435>
3. Лисюк Т.В., Ройко Л.Л., Білецький Ю.В. Цифрові інноваційні технології у сфері туризму України. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. URL: <http://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2554>

**І.М. Лепетан, кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та маркетингу
С.В. Романенко, кандидат економічних наук,
викладач кафедри менеджменту та маркетингу**

Вінницький національний медичний університет ім. М. І. Пирогова, м. Вінниця, Україна

СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Ефективний розвиток кадрового потенціалу в закладах охорони здоров'я є ключовим фактором забезпечення доступності та якості медичних послуг. В умовах реформування системи охорони здоров'я, демографічних змін, глобальних викликів, таких як пандемії та міграція медичних кадрів, особливого значення набувають стратегії підготовки, мотивації та утримання фахівців.

Недостатня кількість кваліфікованих медичних працівників, їх нерівномірний розподіл за регіонами, професійне вигорання та низький рівень заробітної плати створюють серйозні ризики для ефективного функціонування закладів охорони здоров'я. Крім того, цифровізація медицини, розвиток телемедицини та впровадження сучасних управлінських підходів потребують безперервного навчання та підвищення кваліфікації персоналу.

Отже, розробка та впровадження ефективних стратегій розвитку кадрового потенціалу є необхідною умовою для стабільного функціонування та підвищення конкурентоспроможності закладів охорони здоров'я в сучасних умовах.

Метою дослідження є аналіз та розробка ефективних стратегій розвитку кадрового потенціалу в закладах охорони здоров'я з урахуванням сучасних викликів та тенденцій у сфері медицини. Дослідження спрямоване на визначення основних проблем кадрового забезпечення, оцінку впливу мотиваційних механізмів, професійного розвитку та організаційної культури на якість надання медичних послуг, а також розробку рекомендацій щодо підвищення ефективності управління персоналом у медичних установах.

Система охорони здоров'я значною мірою залежить від рівня кваліфікації та професійної компетентності медичних працівників. Ефективне управління кадровим потенціалом є ключовим фактором забезпечення якісної та доступної медичної допомоги. У сучасних умовах реформування галузі охорони здоров'я виникає необхідність розробки стратегій, що сприятимуть розвитку персоналу, підвищенню їх мотивації та вдосконаленню професійних навичок.

Управління персоналом у закладах охорони здоров'я (ЗОЗ) має свої особливості, зумовлені специфікою медичної діяльності, необхідністю забезпечення високоякісного обслуговування пацієнтів, високим рівнем відповідальності працівників та регулюванням галузі законодавчими нормами.

Заклади охорони здоров'я мають специфічний кадровий склад, що включає лікарів різних спеціалізацій, медичних сестер, санітарів, фармацевтів, адміністративний персонал та технічний персонал.

Особливістю кадрового складу є висока кваліфікація працівників, адже медична діяльність потребує спеціалізованих знань і навичок. Крім того, медичний персонал часто працює в умовах підвищеного навантаження, що може спричинити емоційне вигорання. Дефіцит кадрів у певних медичних спеціальностях ускладнює процес укомплектування штату, особливо у віддалених регіонах.

Медична сфера регулюється низкою законодавчих актів та нормативних документів, що визначають права та обов'язки працівників, їхню професійну діяльність, а також умови праці.

Основні вимоги до управління персоналом у ЗОЗ включають:

– Дотримання трудового законодавства – регулювання робочого часу, оплати праці, умов відпусток та лікарняних.

– Обов'язкову сертифікацію та ліцензування – всі медичні працівники повинні мати відповідні документи, що підтверджують їхню кваліфікацію.

– Дотримання етичних норм – професійна діяльність медичного персоналу регулюється нормами медичної етики та деонтології.

Управління персоналом у закладах охорони здоров'я передбачає розробку ефективних методів мотивації. Основними аспектами мотивації є матеріальне (конкурентоспроможна заробітна плата та премії; доплати за нічні зміни, понаднормову роботу, роботу у складних умовах; соціальні пакети, страхування, додаткові пільги) та нематеріальне стимулювання (визнання досягнень, заохочення та кар'єрне зростання; професійний розвиток, участь у тренінгах, конференціях, обмін досвідом; покращення умов праці, зменшення рівня стресу та запобігання професійному вигоранню).

Важливим елементом мотивації є створення позитивного робочого середовища, що сприяє підвищенню ефективності роботи персоналу та його задоволеності.

Медичні працівники повинні постійно підвищувати свою кваліфікацію. У закладах охорони здоров'я проводяться тренінги, курси підвищення кваліфікації, стажування, внутрішнє навчання.

Методи навчання включають: лекції та семінари з новітніх методик лікування та діагностики; симуляційне навчання (тренування на муляжах та манекенах); наставництво та менторські програми для молодих спеціалістів.

Безперервний професійний розвиток забезпечує високу якість медичних послуг та підвищує рівень довіри пацієнтів.

Одна з ключових особливостей управління персоналом у ЗОЗ – необхідність чіткої координації між різними відділеннями та фахівцями.

Основними принципами ефективної організації роботи є:

– Гнучке планування робочих змін – забезпечення безперервності медичної допомоги, врахування потреб персоналу.

– Цифровізація процесів – використання електронних медичних записів, автоматизація документообігу, телемедицина.

– Ефективна комунікація – регулярні наради, чітке розподілення обов'язків, створення сприятливого середовища для взаємодії між лікарями, медсестрами та адміністрацією.

Хороша комунікація в колективі сприяє покращенню якості медичних послуг та мінімізує ризики помилок.

Щоб забезпечити високу якість медичних послуг, керівництво закладу охорони здоров'я повинно регулярно оцінювати ефективність роботи персоналу.

Для цього використовують такі методи:

– КРІ (ключові показники ефективності) – кількість прийнятих пацієнтів, рівень задоволеності пацієнтів, дотримання протоколів лікування.

– Оцінка якості надання послуг – моніторинг результатів лікування, аналіз скарг і побажань пацієнтів.

– Атестація персоналу – регулярне оцінювання знань та навичок лікарів та медичних працівників.

Однак, розвиток медичних кадрів супроводжується численними викликами, серед яких нестача фахівців, виїзд лікарів за кордон, низький рівень фінансування та відсутність мотивації до професійного зростання.

Основними викликами у розвитку кадрового потенціалу є:

1. Дефіцит кваліфікованих кадрів – відтік медичних працівників за кордон та недостатня кількість молодих спеціалістів у галузі.

2. Проблеми мотивації та оплати праці – низький рівень заробітної плати та відсутність ефективних механізмів стимулювання.

3. Нерівномірний розподіл медичних кадрів – брак фахівців у сільській місцевості та перевантаженість лікарів у великих містах.

4. Необхідність постійного навчання – швидкий розвиток медичних технологій вимагає регулярного підвищення кваліфікації медичного персоналу.

Розвиток кадрового потенціалу в медичних закладах є надзвичайно важливим, проте він супроводжується значними викликами. Дефіцит кадрів, низький рівень зарплат, професійне вигорання та недостатня цифровізація – ключові проблеми, що потребують комплексного вирішення.

Для ефективного функціонування закладів охорони здоров'я необхідно впроваджувати комплексні стратегії розвитку кадрового потенціалу. Основні напрями цих стратегій включають підготовку, мотивацію, утримання персоналу та управління кар'єрним зростанням (табл. 1).

Таблиця 1

Стратегії розвитку кадрового потенціалу

Напрямок	Зміст
1. Навчання та професійний розвиток	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Впровадження програм безперервного професійного розвитку (Continuous Medical Education – CME). ✓ Організація стажувань та обмін досвідом з міжнародними партнерами.

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Використання цифрових технологій у навчальному процесі (онлайн-курси, вебінари, симуляційне навчання).
2. Підвищення мотивації та стимулювання персоналу	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Запровадження прозорої системи оплати праці з урахуванням результативності роботи. ✓ Надання додаткових соціальних гарантій (страхування, програми лояльності, корпоративні бонуси). ✓ Впровадження системи нематеріального стимулювання (кар'єрне зростання, професійне визнання, участь у наукових дослідженнях).
3. Оптимізація кадрової політики	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Розробка стратегічних планів кадрового забезпечення з урахуванням потреб конкретного регіону. ✓ Запровадження програм підтримки молодих спеціалістів (стипендії, пільгові умови працевлаштування). ✓ Використання сучасних методів управління персоналом, включаючи HR-аналітику та прогнозування кадрових потреб.
4. Використання цифрових технологій у кадровому менеджменті	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Автоматизація процесів управління персоналом (електронні системи обліку кадрів, HR-аналітика). ✓ Впровадження дистанційних форм навчання та атестації медичних працівників. ✓ Використання телемедицини для забезпечення професійної підтримки фахівців у віддалених регіонах.

Джерело: розроблено авторами

Таким чином, розвиток кадрового потенціалу в закладах охорони здоров'я є важливою складовою підвищення ефективності медичної галузі. Реалізація стратегій професійного розвитку, мотивації та цифровізації управління персоналом дозволить покращити якість медичних послуг, зменшити кадровий дефіцит і створити сприятливі умови для роботи медичних працівників.

Список використаних джерел

1. Головчук Ю.О., Галаченко О.О., Палагнюк Г.О., Трет'яков М.С. Стратегії менеджменту для впровадження цифрових технологій у сфері охорони здоров'я. *Ефективна економіка*. 2025. № 1. URL: <https://nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/5527/5582>.
2. Головчук Ю.О., Ночвіна О.А., Галаченко О.О., Дибчук Л.В., Мазур Г.М. Кадровий менеджмент та стратегічне планування у сфері охорони здоров'я в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 1. С. 44-52
3. Граціотова Г.О., Ясіновська М.О. Управління персоналом та підвищення кадрового потенціалу закладів охорони здоров'я/ України в умовах Європейської інтеграції. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2020. № 6 (52). С. 25-34.
4. Колісниченко Н. Сучасні зарубіжні практики управління розвитком кадрового потенціалу сфери охорони здоров'я. *Науковий вісник: Державне управління*. 2023. № 1 (13). С. 42-53. [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2023-1\(13\)-42-53](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2023-1(13)-42-53).
5. Остапчук Т.П., Бірюченко С.Ю., Лебединець Л.Є., Палій О.В., Случич Н.В. Мотивація персоналу при формуванні та розвитку кадрового потенціалу закладів охорони здоров'я України. *Бізнес-Інформ*. 2021. № 11. С. 439-446.

В.С. Макаренко, студентка

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, м. Харків, Україна **СУЧАСНІ МАРКЕТИНГОВІ ІНСТРУМЕНТИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ**

Сучасні умови глобалізації та інтеграції України до Європейського Союзу підкреслюють важливість маркетингової діяльності як фактора конкурентоспроможності підприємств харчової галузі. Зростання попиту на екологічні продукти (на 18% за 2022–2024 роки) та онлайн-доставку (на 25% щорічно за той же період) за даними Euromonitor International [1] відображає зміну споживчих уподобань у бік якості, зручності та сталості. Водночас воєнний стан і економічна нестабільність ускладнюють логістику й підвищують витрати, що вимагає від підприємств ефективних маркетингових інструментів для утримання конкурентних позицій і підготовки до післявоєнного відновлення. У контексті євроінтеграції адаптація європейських маркетингових практик стає стратегічно важливою для українських компаній.

Метою дослідження є виокремлення сучасних маркетингових інструментів підвищення конкурентоспроможності підприємств харчової галузі України з урахуванням європейського досвіду. Дослідження спирається на аналіз наукових праць, зокрема концепції активізації маркетингової поведінки на онлайн-ринку Л.В. Капінус [2], яка акцентує на споживчоорієнтованому підході та цифрових технологіях.

Харчова галузь України є ключовою для економіки: за даними Державної служби статистики України, у 2023 році її частка у ВВП склала 12% [3]. Проте конкуренція на внутрішньому та зовнішньому ринках вимагає від підприємств переходу до інноваційних маркетингових стратегій. Аналіз літератури показує, що конкурентоспроможність залежить від здатності адаптуватися до цифрових трендів і споживчих потреб. Л.В.

Капінус пропонує концепцію, яка включає цілі (збільшення збуту через онлайн-канали, залучення споживачів до брендів) і принципи (споживчоорієнтованість, гнучкість), що відповідають європейським стандартам [2].

Серед ключових маркетингових інструментів, що сприяють конкурентоспроможності, виділено:

– Цифровий маркетинг. Соціальні мережі (Instagram, TikTok тощо.) є ефективним каналом просування завдяки таргетованій рекламі та інтерактивному контенту. У країнах ЄС ресторани використовують ці платформи для персоналізації пропозицій, що підвищує залученість аудиторії та обсяги продажів [4]. В Україні цифровий маркетинг може підтримати інтеграцію в Єдиний цифровий ринок ЄС, сприяючи зростанню онлайн-продажів.

– Контент-маркетинг. Публікація цінного контенту (рецепти, відео про продукцію) формує інтерес і довіру до бренду без прямої реклами. Європейські компанії, такі як виробники органічних продуктів, успішно застосовують цей підхід для просування через соціальні медіа, що сприяє лояльності споживачів [5]. Для України це може стати інструментом залучення клієнтів на тлі зростання попиту на екологічну продукцію.

– Програми лояльності. Впровадження CRM-систем для персоналізованих знижок і бонусів дозволяє утримувати клієнтів і підвищувати частку ринку. У Європі цей інструмент поширений серед ритейлерів і ресторанів, забезпечуючи довгострокові відносини зі споживачами [6]. В умовах конкуренції в Україні CRM може допомогти підприємствам зміцнити позиції й підготуватися до післявоєнного відновлення.

Ці інструменти відповідають європейським маркетинговим практикам, таким як споживчоорієнтованість і цифрова трансформація, що є основою для інтеграції в Єдиний цифровий ринок ЄС. Концепція Л.В. Капінус підкреслює необхідність інтеграції цифрових і традиційних методів (наприклад, промоакцій), що дозволяє підприємствам гнучко реагувати на виклики онлайн-ринку [2].

Таким чином, застосування цифрового маркетингу, контент-стратегій і програм лояльності, адаптованих із європейського досвіду, сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств харчової галузі України. Це не лише забезпечує утримання клієнтів і зростання частки ринку, а й створює підґрунтя для післявоєнного відновлення через відповідність європейським ринковим стандартам. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на розробку конкретних стратегій із використанням цих інструментів для українських підприємств.

Список використаних джерел

1. Euromonitor International. Food Industry Trends in Ukraine: 2024 Report. London: Euromonitor, 2024. URL: <https://www.euromonitor.com> (Дата звернення: 25.02.2025).
 2. Капінус Л.В. Активізація маркетингової поведінки підприємств харчової промисловості на онлайн-ринку. Економіка та суспільство. 2023. № 57. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-30>. (Дата звернення: 25.02.2025).
 3. Державна служба статистики України. Виробництво харчових продуктів в Україні: статистичний звіт за 2023 рік. Київ : Держстат, 2024. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (Дата звернення: 25.02.2025).
 4. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. Digital Marketing. 7th ed. London: Pearson, 2022.
 5. Schwarzl S., Grabovska M. Online marketing strategies: the future is here. Journal of International Studies. 2015. № 2 (8). С. 187–196.
 6. Kotler P., Keller K.L. Marketing Management. 16th ed. London: Pearson, 2021.
- Науковий керівник: Л.В. Гриневич, д-р екон. наук, проф.*

Ю.Ю. Марченко, студентка

Донецький національний університет імені Василя Стуса, Україна

РОЗРОБКА УКРАЇНСЬКОГО НАБОРУ ІНДИВІДУАЛЬНОГО ХАРЧУВАННЯ З УРАХУВАННЯМ ДОСВІДУ ЄВРОПЕЙСЬКИХ КРАЇН

Анотація. Проведено аналіз українських та європейських сухих пайків (Великої Британії, Нідерландів, Польщі та інших) для створення покращеного вітчизняного варіанту. Опитування серед військових підтвердило високу якість іноземних раціонів і визначило ключові елементи для вдосконалення. Нове меню містить збалансовані страви, корисні перекуси та зручне пакування. Запропоновано екологічну упаковку та визначено потенційних українських виробників. Реалізація ініціативи покращить харчування військових, підтримає економіку та підвищить конкурентоспроможність національної продукції.

Ключові слова: сухий пайок, військовослужбовці, набір харчування, власне виробництво, європейські країни

Annotation. An analysis of Ukrainian and European (United Kingdom, Netherlands, Poland) military rations was conducted to develop an improved domestic version. A survey of 37 servicemen confirmed the high quality of foreign rations and identified key elements for enhancement. The new menu includes balanced meals, nutritious snacks, and convenient packaging. An eco-friendly packaging solution was proposed, and potential Ukrainian manufacturers were identified. The implementation of this initiative will improve military nutrition, support the economy, and enhance the competitiveness of national products.

Проблема якісного та поживного харчування військових особливо актуальна в сучасних умовах, зокрема, в тих випадках коли приготування їжі неможливе. Військові потребують компактних, калорійних і зручних у використанні сухих пайків. Українських воїнів забезпечують як вітчизняними, так і іноземними наборами. Попри покращення складу українських сухпайків, вони все ще поступаються закордонним, що викликає суперечливі відгуки. Водночас удосконалення вітчизняного набору сприятиме не лише кращому забезпеченню військових, а й розвитку української економіки.

Метою дослідження є розробка практичних рекомендацій щодо покращення складу українського сухпайка, використовуючи досвід країн ЄС.

У процесі розробки покращеного варіанту українського сухого пайка було проведено аналіз складу індивідуальних раціонів харчування європейських країн (Великої Британії, Нідерландів, Польщі та інших країн) та здійснено порівняння з українським [1-4]. Опитування 107 військових, які їх використовували для власного споживання, показало високу якість іноземних сухпайків. Було визначено продукти, які їм сподобалися та яких не вистачає в українському варіанті сухого пайка, зокрема якісні перекуси, енергетичні батончики, ізотонічні напої, хімічний нагрівач та компактне пакування.

Ці аспекти були враховані при розробці нового меню, яке містить збалансовані страви (гречана каша з яловичиною, борщ, хек у томатному соусі, гуляш тощо). Окрім основних страв, в сухий пайок пропонується додати: мультизерновий хліб для закусок, галети, крекери, горіхово-сирна намазка, шоколадний енергетичний батончик, жувальна гумка, ізотонічний напій зі смаком яблука, енергетичний напій зі смаком коли, капсула з вітаміном D, хімічний розігрівач, мікс з горіхів та сухофруктів, кава, згущене молоко, чай чорний, джем фруктовий, пастила фруктовая, мед натуральний, цукор, сіль, перець, ложка пластикова, антибактеріальні серветки, серветка паперова, таблетки для дезінфекції води. Під час розробки удосконаленого складу сухпайка було розраховано вагу та калорійність нового меню: сніданок – 350 г (700 ккал), обід – 700 г (750 ккал), вечеря – 300 г (600 ккал), перекуси – 800 г (1100 ккал), напої – 500 г (200 ккал), інше – 200 г (0 ккал). Загалом: 2850 г (3350 ккал). Варто зазначити, що калорійність та вага є приблизними та розрахованими на основі реального варіанту сухого пайка та за допомогою використання калькулятора калорій [5].

Окрім зміненого складу, було запропоновано нове пакування, яке є екологічним, зручним у використанні та забезпечує тривалий термін зберігання. Розглянуто три варіанти матеріалів: біорозкладне пакування з PLA, багатошарова паперова упаковка та комбіновані матеріали. Вдосконалення пакування сухих пайків – це не лише екологічна відповідальність, але й можливість для українських виробників продемонструвати інноваційність та підтримати вітчизняний ринок. Завдяки комплексному підходу до дизайну, матеріалів, функціональності та виробництва можна створити упаковку, яка буде: міцною - збереже продукти в будь-яких умовах; екологічною - не буде шкодити довкіллю.

Також визначено потенційних українських виробників для виготовлення удосконаленого сухпайка, наприклад, ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» може виготовляти яловичину для каші та гуляшу, борщу, а також хек в томатному соусі, ТОВ «Київхліб» - мультизерновий хліб та галети, ПРАТ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «АВК» М. ДНІПРО» - горіхово-сирну намазку, ТОВ «Яблуневий сад» - мікс з горіхів та сухофруктів, Energy Of Nature – український виробник товарів для розігріву сухпайків.

Було розроблено два варіанти наліпок для розміщення на упаковці сухпайка (рис.1). Вони мають на меті отримати різну реакцію у головних своїх споживачів: військових. Перший розроблений для підняття морального духу бійців, які знаходяться у небезпечних для життя умовах. Другий націлений на те, щоб викликати приємні емоції, адже дана фраза обрана не випадково. Її в дитинстві чув майже кожен і часто вона могла викликати роздратування. Проте з віком з'являється розуміння того, що ці слова були проговорені з максимальною любов'ю та бажанням вберегти, тому у дорослому віці вони викликають приємні ностальгічні спогади.

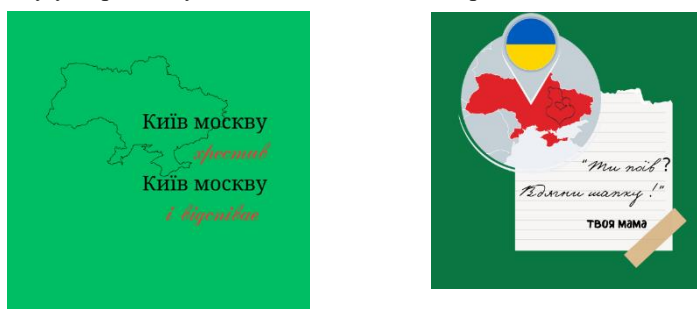


Рис. 1. Пропоновані наліпки на сухий пайок

Висновки. Використання європейського досвіду дозволило створити збалансований та зручний набір харчування для українських військових. Реалізація оновленого сухого пайка сприятиме підвищенню боєздатності військових, розвитку українських підприємств, зменшенню залежності від імпорту та стимулюванню національної економіки. Крім того, такий сухпайок може бути використаний іншими спеціалістами в особливих умовах та туристами. Проте варто враховувати, що використання сухого пайка не повинно перевищувати 5 діб – для тривалого харчування необхідне застосування польової кухні.

Список використаних джерел

1. Військторг «Гайдамак». URL: <https://www.gaydamak.com.ua/uk/>
2. Військторг «Punisher». Добовий польовий набір продуктів GFS ДПНП Р-2. URL: <https://punisher.com.ua>
3. Добовий польовий набір продуктів GFS ДПНП-5. URL: <https://rozetka.com.ua/ua/361075083/p361075083/>
4. Про норми харчування військовослужбовців Збройних Сил, інших військових формувань та Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації, поліцейських, осіб рядового, начальницького складу органів

і підрозділів цивільного захисту. *Закон України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/426-2002-%D0%BF#Text>

5. Калькулятор калорійності продуктів. URL: <https://ukrhealth.net/kkp/>

Науковий керівник: Н.Ю.Буга, канд. екон. наук, доц. Донецького національного університету імені Василя Стуса, Україна

**М.В. Мірошник, к.е.н., доцент
В.О. Малорід, магістр**

Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», Україна
ЕВОЛЮЦІЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ

Історія конкурентної політики в Україні почалася незабаром після проголошення незалежності від Радянського Союзу – у лютому 1992 р., коли у рамках зусиль зі створення ринкової економіки був прийнятий перший закон про конкуренцію. Таким чином, становлення конкурентного законодавства за період 1992-1996 рр. можна вважати умовно першим етапом з формування структури конкурентних відомств (Антимонопольного комітету України та його територіальних відділень) та закладення основ конкурентної політики й визначення процесуальних засад діяльності конкурентних відомств в частині розгляду справ про конкуренцію [1].

Другий етап датується періодом 2000 – 2003 рр., коли його інтенсивний розвиток здійснювався під впливом співпраці Антимонопольного комітету України з конкурентними відомствами інших країн. Короткий аналіз порядку захисту від несумлінної конкуренції показує, що в закордонних країнах склалися різні підходи до порядку захисту від несумлінної конкуренції. У переважній більшості країн цей захист здійснюється судовими органами (Франція, Німеччина, Швейцарія, Італія). У США існує спеціальний державний орган, що займається розслідуванням випадків несумлінної конкуренції (Федеральна комісія з торгівлі), а остаточне рішення в справі правочинний приймати також тільки суд. І нарешті, лише в окремих країнах, що почали практику боротьби з несумлінною конкуренцією (Угорщина, Китай), захист здійснюється переважно спеціально створеними для цього адміністративними органами.

Для антимонопольного законодавства західноєвропейських країн характерним є вилучення із сфери його дії націоналізованих підприємств у таких галузях, як чорна металургія, суднобудування, текстильна промисловість, низки галузей добувної промисловості. У деяких країнах (Великобританія, Німеччина, Австрія, Ірландія, Фінляндія) з антимонопольного законодавства виключені сільське господарство, рибальство, лісове господарство, видобуток вугілля, зв'язок, страхування. У країнах Східної і Центральної Європи антимонопольна практика знаходиться на стадії становлення і близька за своєю суттю до західноєвропейської. Вирішення євроінтеграційних завдань Україною залежить від удосконалення конкурентної політики, яка є визначальним напрямом ефективного розвитку ринкової економіки. В Угоді про асоціацію між Україною та ЄС у розділі IV «Торгівля і питання, пов'язані з торгівлею» окрему главу 10 присвячено саме конкуренції [2].

Значний вплив на розвиток конкурентного законодавства України мають також норми міжнародних договорів в межах СОТ (Світова організація торгівлі, повноправним членом якої Україна стала 16 травня 2008 року), які визначають міжнародну політику в галузі сприяння чесній конкуренції, зокрема це «Комплекс узгоджених на багатосторонній основі дій, та справедливих принципів і правил для контролю за обмежувальною діловою практикою», Угоди прийняті на Уругвайському раунді багатосторонніх торгових переговорів: ГАТС (Генеральна угода з торгівлі послугами (англ. «General Agreement on Trade in Services» — «GATS»), ТРІПС (Угода про торговельні аспекти прав інтелектуальної власності (англ. Agreement on Trade-Related Aspects of Intellectual Property Rights, — TRIPS); Угода про вільну торгівлю з Європейською асоціацією вільної торгівлі (Норвегія, Швейцарія, Ісландія та Ліхтенштейн); Угода про асоціацію з Європейським Союзом та ін. [3].

Третій етап – удосконалення та доповнення конкурентного законодавства під впливом міжнародної взаємодії (2014 і до тепер), а саме: розвиток міжнародної співпраці конкурентних відомств; визначення допустимості державної допомоги для конкуренції; оцінка впливу нормативно - правових актів та їх проектів на конкуренцію.

Сьогодні в Україні практично створено цілісну систему правових та організаційних механізмів антимонопольної діяльності, яка відповідає сучасним нормам ЄС і загальносвітовим тенденціям. За оцінками провідних експертів, у концептуальному плані конкурентне законодавство України наближається до європейської моделі з окремими рисами американського конкурентного права.

Конкуренція є рушійною силою розвитку суб'єктів і об'єктів ринку, головним інструментом економії ресурсів, підвищення якості товарів / послуг, а значить й рівня життя населення та рушійною силою розвитку суспільства тощо.

Список використаних джерел

1. Мірошник М.В. Науково-методологічні засади конкуренції як основоположного елемента ринкової економіки. Формування конкурентних переваг бізнес-структур на засадах маркетингових інновацій : кол. монографія / О. П. Косенко [та ін.] ; за ред. О. П. Косенко ; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". Харків: ТОВ "Оберіг", 2023. С. 63-97

2. Рекомендаційні роз'яснення Антимонопольного комітету України від 16.03.2018 р. № 13-рр «Про надання Рекомендаційних роз'яснень щодо порядку застосування частини першої статті 25 Закону України "Про захист економічної конкуренції" (щодо оцінки негоризонтальних концентрацій)» // база даних «Інформаційно-правові системи ЛПА:ЗАКОН».

3. Чибісов Д. М. Охорона прав інтелектуальної власності в рамках Світової організації торгівлі: дис. Одеса, 2017. 272 с.

**І. С. Мірошниченко, канд. екон. наук, доцент
Українська державна льотна академія, Україна**

СТРАТЕГІЧНІ ІНСТРУМЕНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Післявоєнне відновлення України є ключовим завданням, яке визначає не лише майбутній економічний розвиток країни, але й її місце на світовій арені. У сучасних умовах глобальних викликів, зокрема економічних криз, зміни геополітичного середовища та зростаючої конкуренції на міжнародних ринках, забезпечення стійкої конкурентоспроможності України набуває критичного значення [1].

Тому поєднання стратегічного планування, інноваційного підходу та ефективного використання ресурсів стає запорукою стабільного економічного зростання, покращення рівня життя населення та інтеграції України у світову економіку. Зокрема, акцент на відновленні інфраструктури, модернізації виробничих галузей, підтримці малого та середнього бізнесу, а також залученні іноземних інвестицій відкриває нові перспективи для розвитку України в повоєнний період.

Окрім того, важливим аспектом є розбудова інституцій, боротьба з корупцією та підвищення довіри до держави, що є основою для створення сприятливого середовища для інвесторів та бізнесу. Розвиток людського капіталу, впровадження інноваційних технологій і курс на європейську інтеграцію також сприяють формуванню міцного економічного фундаменту [2]. Отже, розробка стратегічних інструментів забезпечення конкурентоспроможності України в умовах післявоєнного відновлення є актуальною і визначальною темою, що вимагає комплексного підходу для досягнення довгострокових цілей економічного росту та сталого розвитку.

Післявоєнне відновлення України тісно пов'язане з реалізацією Цілей сталого розвитку, які є частиною глобальної програми ООН до 2030 року. Ці цілі мають на меті забезпечення сталого економічного, соціального та екологічного розвитку, що є особливо актуальним для України в умовах відновлення після війни [3]. Їх інтеграція у стратегії післявоєнного відновлення України дозволить забезпечити сталий розвиток країни та закладе основу для її конкурентоспроможності, що в свою чергу підвищить добробут населення, зміцнить позиції України на міжнародній арені та сприятиме досягненню довгострокових соціально-економічних та екологічних результатів.

В умовах післявоєнного відновлення перед Україною стоїть завдання створити фундамент для довгострокового економічного зростання та забезпечити її конкурентоспроможність на світовій арені. Для цього необхідно використовувати комплекс стратегічних інструментів, які охоплюють економічну, соціальну, інноваційну та інституційну складові, а саме:

- розбудова інфраструктури та модернізація економіки через реконструкцію критичної інфраструктури, інвестиції у відновлювальну енергетику для зменшення залежності від викопних джерел та залучення іноземних інвесторів;
- інноваційний розвиток за допомогою інвестицій у дослідження та розробки, цифровізацію економіки та розвитку експортного потенціалу у високотехнологічних галузях;
- реформування інституційного середовища шляхом боротьби з корупцією, створення незалежної та ефективної судової системи для захисту прав громадян, бізнесу та інвесторів;
- розвиток людського капіталу за допомогою відновлення освітньої інфраструктури, розвитку програм для спеціалістів у галузях, ключових для післявоєнного відновлення, підтримки молодих талантів, повернення та залучення українців із-за кордону;
- стимулювання експорту та залучення іноземних інвестицій шляхом підтримки експортоорієнтованих галузей, укладання угод про вільну торгівлю з новими країнами, створення сприятливого інвестиційного клімату, спрощення регуляторних процедур та зменшення бюрократії;
- розвиток партнерств та міжнародна інтеграція шляхом співпраці з міжнародними організаціями та позиціонування України як надійного партнера у глобальних ланцюгах постачання.

Інтеграція цих стратегічних інструментів дозволить закласти міцний фундамент для відновлення вітчизняної економіки, підвищення добробуту населення України та створення сприятливих умов для інноваційного прогресу.

Отже, реалізація цих стратегічних інструментів вимагає координації зусиль держави, бізнесу, громадського сектору та міжнародних партнерів. Їх ефективне впровадження дозволить Україні закласти основу для економічного зростання, забезпечити конкурентоспроможність та інтегруватися до світової економічної системи як сильний та стабільний гравець на глобальному ринку. Таким чином, реалізація цих заходів забезпечить не лише відновлення України після війни, але й створення конкурентоспроможної, сильної та стійкої держави, яка гідно інтегрується у світову економіку як надійний партнер і лідер у ключових галузях.

Список використаних джерел

1. Мірошниченко І. С. Проблеми утримання конкурентних переваг вітчизняними підприємствами в умовах криз. *Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці: матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 17 жовтня 2024 року)*. К.: ДУІТ, ХНУРЕ, МНТУ. 2024. С. 448-450. URL: https://warn-erasmus.eu/wp-content/uploads/2024/11/5_warn_conference_17102024.pdf (дата звернення: 25.01.2025).

2. Мірошніченко І.С. Глобальне партнерство як чинник сталого розвитку. *Механізми забезпечення сталого розвитку економіки: проблеми, перспективи, міжнародний досвід: матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф., 01 листопада 2024 р.* Держ. Біотехнологічний ун-т. Харків, 2024. С. 409-411. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/59780/1/conf_Mekhanizmy_24-409-411.pdf (дата звернення: 25.01.2025).

3. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року. Указ Президента України від 30 вересня 2019 року № 722/2019. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text> (дата звернення: 25.01.2025).

Н.С. Мороз, студентка

С.С. Яременко, канд. екон. наук, доцент

Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро, Україна

РОЗРОБКА ГНУЧКОЇ СТРАТЕГІЧНОЇ ПОЛІТИКИ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

Ринок титану має стратегічне значення для світової економіки як один з ключових сегментів металургійної промисловості, оскільки продукція на його основі використовується в авіаційній, медичній, космічній та військовій галузях. Попит на титан визначається глобальними тенденціями промислового виробництва, технологічними інноваціями та змінами у структурі світового споживання. У сучасному економічному кліматі компанії, що працюють на промисловому ринку, в тому числі й ТОВ ВКФ «Велта», стикаються з низкою зовнішніх факторів, що впливають на їхню конкурентоспроможність, позиціонування та розвиток. Зростаюча глобалізація, зміни в міжнародній торговельній політиці, коливання валютних курсів та динаміка сировинних ринків роблять необхідним постійний аналіз зовнішнього середовища та адаптацію бізнес-стратегій. Аналіз цих факторів має вирішальне значення для розробки ефективних стратегій, які дозволять компаніям адаптуватися до змін та ефективно використовувати можливості, які пропонує ринок. Зовнішні фактори, що впливають на ринок титану, можна поділити на макроекономічні, політико-правові, технологічні та соціальні. Кожен із цих чинників безпосередньо впливає на динаміку галузі, визначаючи рівень конкуренції, доступність ресурсів та потенціал для довгострокового розвитку [1].

Одним з основних макроекономічних факторів є коливання світових цін на титан та інші метали. Оскільки ТОВ ВКФ «Велта» займається видобутком і переробкою титанової сировини, коливання цін може мати значний вплив на прибутковість бізнесу. Ціни на титан формуються під впливом балансу попиту та пропозиції, рівня запасів сировини, витрат на енергоресурси та геополітичних змін. Крім того, попит на титанову продукцію визначається загальними економічними умовами в галузях-споживачах, зокрема в аерокосмічній та медичній галузях. У періоди економічного зростання відбувається активізація виробництва, що стимулює попит на високоякісні титанові матеріали, проте під час економічних спадів споживання титанової продукції може знижуватися, що впливає на продажі та фінансові показники. Зміни у валютних курсах також можуть відігравати важливу роль у ціноутворенні титану, оскільки більшість контрактів укладається в іноземній валюті. Для мінімізації ризиків компаніям необхідно застосовувати стратегії хеджування, диверсифікацію ринків збуту та укладати довгострокові контракти з надійними партнерами. Таким чином, макроекономічні фактори визначають загальні ринкові умови та впливають на стратегічне планування діяльності компанії.

Політичні та правові чинники мають значний вплив на титановий ринок. Регуляторні зміни, запровадження тарифів, санкційна політика та екологічні норми можуть створити додаткові бар'єри для компаній. ТОВ ВКФ «Велта» працює в глобальному регуляторному середовищі, де міжнародні закони про експорт стратегічних товарів відіграють ключову роль. Для ТОВ ВКФ «Велта» важливо уважно стежити за розвитком переговорів між Україною та США. Компанія повинна бути готовою адаптуватися до можливих змін у регуляторному середовищі та ринкових умовах. Це може включати диверсифікацію ринків збуту, впровадження нових технологій та розширення продуктового портфеля. Адже якщо нові правила будуть введені в торгівлю металами, компанія може зіткнутися з проблемами в постачанні та продажу своєї продукції [2].

Технологічні зміни створюють нові можливості для титанових компаній, сприяючи підвищенню продуктивності, зниженню собівартості продукції та вдосконаленню її якості. Інновації у видобутку та переробці титану можуть значно оптимізувати виробничі процеси, зменшити витрати на енергоносії та покращити екологічні показники виробництва. Для ТОВ ВКФ «Велта» інвестиції в новітні технології є стратегічно важливими, оскільки вони забезпечують конкурентні переваги, дозволяючи компанії пропонувати на ринку продукцію з унікальними характеристиками. Компанія вже успішно впроваджує передові розробки через власний науково-дослідницький центр Velta RD Titan, який займається створенням і вдосконаленням інноваційних методів переробки титанової сировини. Одним із ключових досягнень є розробка технології Velta Ti Process, що дозволяє отримувати високоякісний титан без значних екологічних витрат. Використання цієї технології забезпечує не лише економічну ефективність, а й відповідає сучасним вимогам сталого розвитку. У результаті впровадження інновацій компанія підвищує свою конкурентоспроможність на глобальному ринку, зміцнює імідж технологічного лідера та відкриває нові можливості для виходу на нові ринки [3].

Важливу роль у розвитку ринку титанової продукції відіграють соціальні чинники, які формують тенденції споживчої поведінки та змушують виробників адаптувати свої бізнес-моделі до нових викликів. Сучасний ринок дедалі більше орієнтується на принципи екологічної відповідальності та сталого розвитку, що визначає необхідність для компаній інтегрувати ці аспекти у свою стратегію. Підвищена увага до екологічності

виробництва та відповідності даним стандартам сприяє зростанню попиту на продукцію, виготовлену за принципами мінімізації впливу на довкілля. ТОВ ВКФ «Велта» активно реагує на ці зміни, впроваджуючи інноваційні технології виробництва, що відповідають міжнародним стандартам сталого розвитку. Унікальна технологія Velta Ti Process дозволяє отримувати високоякісний титан з мінімальним екологічним слідом, що є стратегічною перевагою в умовах зростаючого попиту на екологічно чисту продукцію. Використання вторинної сировини, зниження рівня шкідливих викидів і оптимізація ресурсозбереження створюють додаткову цінність для споживачів і зміцнюють позиції компанії на міжнародному ринку, сприяючи формуванню її стійкого конкурентного іміджу.

Конкуренція на міжнародних ринках є важливим аспектом розвитку ТОВ ВКФ «Велта». Компанія конкурує з провідними світовими виробниками титану, серед яких китайські, американські та європейські компанії. Щоб залишатися конкурентоспроможною, компанії необхідно розширювати ринки збуту, встановлювати довгострокові партнерські відносини з клієнтами та інвестувати в маркетингову діяльність. Цифровий маркетинг може стати ефективним інструментом для просування продукції на міжнародному рівні та залучення нових партнерів [4].

Враховуючи всі вищезазначені фактори, для ТОВ ВКФ «Велта» важливо розробити гнучку стратегічну політику, здатну швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та адаптувати бізнес-модель до нових викликів. Використання інструментів стратегічного маркетингу, таких як SWOT-аналіз, PEST-аналіз та портфельний аналіз, дозволить компанії виявити можливості для розвитку та мінімізувати потенційні ризики. Оптимізація логістичних процесів, впровадження цифрових технологій управління ланцюгом поставок та використання інноваційних підходів у виробництві сприятимуть підвищенню операційної ефективності та зниженню витрат. Крім того, диверсифікація ринків збуту, розвиток міжнародних партнерств та активне використання цифрового маркетингу дозволять компанії зміцнити свою присутність на глобальному ринку. Важливим фактором конкурентоспроможності є підвищення екологічної відповідальності та інтеграція принципів сталого розвитку в бізнес-стратегію. Використання екологічно-орієнтованого підходу допоможе компанії залучити стратегічних партнерів, отримати доступ до міжнародних інвестиційних програм та відповідати зростаючим вимогам споживачів. Успішно адаптуючись до глобального ринкового середовища, компанія може не лише зберегти свої позиції, але й отримати нові конкурентні переваги, забезпечуючи довгострокове зростання та розвиток.

Список використаних джерел

1. Кравцов В.Ю. Маркетингова безпека як складова економічної безпеки. Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами : зб. тез доп. міжнар. наук.-практ. конф., ЛНТУ, 15 груд. 2023 р. С. 283-285.
2. Ukraine's Zelenskiy wants to discuss with US fate of minerals in areas held by Russia. URL: <https://www.reuters.com/world/ukraines-zelenskiy-wants-discuss-with-us-fate-minerals-areas-held-by-russia-2025-02-16/>
3. Видобувний комплекс Velta. URL: <https://velta-ua.com/mining-complex/>
4. Ващенко В. Особливості конкуренції на промисловому ринку. Розвиток підприємництва як фактор зростання національної економіки : зб. тез доп. міжнар. наук.-практ. конф., КПІ ім. Ігоря Сікорського, 16 груд. 2024 р. С. 113.

Науковий керівник: С.С. Яременко, канд. екон. наук, доц.

**Anastasiia Mostova, Doctor of Economic Sciences, Associate Professor
Varna University of Management, Varna, Bulgaria**

**Iryna Taranenko, Doctor of Economic Sciences, Professor
Alfred Nobel University, Dnipro, Ukraine**

**Hanna Shcholokova, PhD in Political Sciences, Associate Professor
University of Customs and Finance, Dnipro, Ukraine**

INTERNATIONALIZATION OF HIGHER EDUCATION AS A PATH TO EU INTEGRATION

Ukraine officially received candidate status for EU membership on June 23, 2022. The process of Ukraine's integration into the EU is accompanied by significant changes in all spheres of life and creates conditions for socio-economic growth and the comprehensive qualitative development of human capital in accordance with EU standards. Candidate status provides access to financial assistance for implementing large-scale reforms on the path to EU membership, including grants, investments, consultations, projects, and other financial opportunities.

The professional training of highly qualified, competitive specialists who can contribute to the country's well-being and ensure the sustainable development of the national economy is crucial to Ukraine's EU integration. Higher education plays a key role in this, as it must not only preserve and develop national achievements but also incorporate and implement the best European practices and traditions within Ukrainian education as part of the integration into the European higher education system.

European integration is inextricably linked to the process of internationalization. Its goal is to integrate national educational systems into the global and European systems of higher education and scientific research. The internationalization of higher education enables the creation of international cultural ties and partnerships between universities and research institutions, improving the quality of education and scientific research. The formation of a unified global educational space involves integration in education, mutual recognition of academic qualifications from other countries, and fostering academic mobility.

In Ukraine, academic mobility is one of the key forms of higher education internationalization. The groundwork for this was laid in 2005 when the Minister of Education and Science signed the Bologna Declaration. At the legislative level, the transition toward implementing Bologna Process principles was formalized in 2014 through the new Law of Ukraine “On Higher Education”, which grants participants in the educational process the opportunity to study, teach, undertake internships, or conduct research at another higher education or research institution, both within Ukraine and abroad [1].

International academic mobility is a vital condition for the integration of higher education institutions into the global educational space. During academic mobility, participants temporarily study, intern, teach, or conduct research at an institution in another country. The benefits of academic mobility include enhancing the quality of education and research, fostering professional development, improving the quality of the labor force, and contributing to the development of the country’s human capital. The European Commission emphasizes that studying abroad should become a standard aspect of university education, as it trains competitive specialists at both the national and international levels, capable of addressing key political, economic, social, and scientific challenges. The promotion of academic mobility at all levels of modern education is recognized as one of the tools for achieving the goals of the Bologna Declaration in higher education.

The most popular academic mobility program for students, teachers, and researchers is “Erasmus+”, which operates in the following areas: “Individual Mobility” (KA1), “Cooperation for Innovation and Exchange of Good Practices” (KA2), “Support for Policy Reform” (KA3), “Jean Monnet”, and “Sport” modules. Erasmus+ projects provide Ukrainian universities with resources for learning and teaching, enhance the quality of higher education, and promote European integration. The KA1 program supports exchange programs that allow students to study and undertake internships abroad. This program facilitates cooperation with European universities for the mutual exchange of students, postgraduates, faculty, and staff from higher education institutions. KA1 also supports Erasmus Mundus Joint Master’s Programs and offers student loans for Erasmus+ Master’s Programs [2]. “Erasmus Mundus” scholarships have been implemented for studying and teaching in master’s and PhD programs. Students and researchers from various countries, including Ukraine, receive scholarships from the EU to continue their studies or conduct scientific research in EU countries.

According to data from the National Erasmus+ Office in Ukraine, in the “International (Credit) Mobility” (ICM), national agencies collaborated with Ukrainian higher education institutions as well as other state, public, and private organizations. Through agreements between European universities and Ukrainian higher education institutions, 6,815 Ukrainian students, postgraduates, and staff studied, taught, or improved their qualifications in Europe. Additionally, in 2022-2023, 1,358 scholars from Europe visited Ukraine to study or teach. In total, 8,173 students, postgraduates, and staff from higher education institutions in Ukraine and Europe participated in this inter-university exchange (Table 1) [3].

Table 1

International Credit Mobility in Ukraine [3]

	2014-2020	2022	2023	2021-2023
University participation	-	1 164	1 216	-
Students and staff moving to Erasmus+33	11 532	3 252	3 563	6 815
Students and staff moving to Ukraine	5 474	996	362	1 358
Percentage of mobility	40,8	40	40	-

Within the framework of the new “Erasmus+” program for 2021-2027, the international dimension will encompass higher education, professional higher education, vocational education and training, youth, and sports.

The Jean Monnet Higher Education Program supports teaching and research in EU studies worldwide. From 2014 to 2020, 115 out of 1,065 submitted Ukrainian projects received funding (Table 2). The number of funded projects has been increasing during 2021-2023. In the last three years, Ukrainian applicants have won 219 projects [3].

Table 2

Jean Monnet Activities in Ukraine [3]

	2014-2020	2020	2021	2022	2021-2023
JMA projects	115	38	93	88	219

Thus, the internationalization of Ukraine’s higher education system and its integration into the European educational space contribute to the training of high-quality, competent, and highly professional specialists at the European level, as well as the enhancement of qualifications for academic and teaching staff. The international academic mobility of all participants in the educational process, along with their participation in exchange programs and EU projects, significantly enhances the quality of higher education in Ukraine.

References

1. Verkhovna Rada of Ukraine (2014). On Higher Education (Act No. 1556-VII, July 1). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18/page#Text> [Accessed 10.10.2024].
2. National Erasmus+ Office – Ukraine (2024). Guide to Erasmus+ Programs. Retrieved from <https://erasmusplus.org.ua/library/type/guideline/> [Accessed 10.10.2024].

3. National Erasmus+ Office – Ukraine (2024). Erasmus+ for higher education in Ukraine. Retrieved from https://erasmusplus.org.ua/wp-content/uploads/2024/01/ukraine_erasmusplus_2023.pdf [Accessed 10.10.2024].

П.М. Назаренко, студентка

ДНУ імені Олеса Гончара, м. Дніпро, Україна

ФОРМУВАННЯ СПРИЯТЛИВОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА ЯК ОСНОВА ЕКОНОМІЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

Післявоєнне відновлення країни – це не лише процес фізичної реконструкції, а й важливий етап економічного оновлення. Відбудова економіки вимагає комплексного підходу, де ключову роль відіграють створення сприятливого бізнес-середовища та покращення інвестиційного клімату. Адже саме бізнес, особливо малий та середній, є основою для економічного зростання, створення робочих місць і впровадження інновацій. Водночас залучення інвестицій – як внутрішніх, так і зовнішніх – забезпечує додаткові ресурси для відновлення та розвитку країни. У сучасних умовах конкурентоспроможність економіки напряму залежить від здатності держави створювати прозорі та зрозумілі правила для підприємців, захищати права інвесторів і сприяти партнерству між приватним сектором і державними установами. Формування надійних умов для бізнесу — це не лише крок до економічної стійкості, а й важливий інструмент для зміцнення міжнародного іміджу країни. Враховуючи ці аспекти, актуальним є аналіз основних чинників, що впливають на інвестиційну привабливість України, а також шляхів підвищення її економічної конкурентоспроможності в умовах післявоєнного відновлення.

Одним із ключових напрямів економічного відновлення є підтримка підприємництва, особливо малих та середніх підприємств, адже вони відіграють важливу роль у забезпеченні стійкого економічного зростання. Підтримка малих та середніх підприємств (МСП) в Україні є багатогранною, охоплюючи фінансові, податкові та регуляторні заходи, а також цифрову трансформацію. Уряд реалізував різні програми стимулювання розвитку МСП, такі як програма «Доступні кредити 5-7-9%» [1], яка надає фінансову допомогу МСП через вигідні умови кредитування. Крім того, держава запровадила спрощену систему оподаткування для полегшення підприємництва та зменшення бюрократичних перешкод, особливо під час періоду воєнного стану.

Уряд також встановив партнерські відносини з міжнародними партнерами для надання додаткової підтримки МСП, особливо в таких секторах, як сільське господарство, ІТ та відновлювана енергетика. Ці партнерства пропонують гранти та інші форми допомоги, часто спрямовані на конкретні види діяльності чи сектори, такі як цифрові рішення, розвиток робочої сили та підтримка сільського господарства, які допомагають МСП у подоланні викликів, поставлених війною.

Крім того, держава визнала вирішальну роль МСП у післявоєнній реконструкції національної економіки. Уряд запропонував заходи щодо створення сприятливого бізнес-середовища, включаючи податкові пільги, спрощений доступ до фінансування за допомогою програм на кшталт «Доступні кредити» та створення індустріальних парків з сучасною інфраструктурою [2]. Держава також наголосила на важливості цифрових технологій для підвищення ефективності та конкурентоспроможності МСП. Такі програми, як ініціатива «Цифрова економіка», спрямовані на інтеграцію цифрових інструментів та навчання для підприємців, тим самим сприяючи інноваціям та збільшуючи доступ до нових ринків [3].

Однак створення сприятливого бізнес-середовища неможливе без забезпечення прозорості та боротьби з корупцією, що залишається серйозним викликом. Прозорість та антикорупційні заходи є ключовими елементами для економічного відновлення України, особливо в умовах постійних викликів, пов'язаних з корупцією та необхідністю залучення інвестицій для відновлення інфраструктури. Ці заходи не лише сприяють покращенню економічних показників, але й підвищують довіру до державних інституцій. Після Революції Гідності 2014 року в Україні було впроваджено значні антикорупційні реформи, які включали створення спеціалізованих антикорупційних органів та обов'язкове електронне декларування для державних службовців. Ці заходи сприяли покращенню економічних показників та умов для розвитку підприємництва. Впровадження системи електронних закупівель ProZorro та інших технологічних рішень значно зменшило корупційні ризики в державному секторі.

Прозорість у державному управлінні та фінансах є критично важливою для залучення інвестицій, особливо в умовах відновлення інфраструктури. Публічно-приватні партнерства (PPP) можуть стати ефективним інструментом, якщо держава забезпечить чіткі та прозорі регуляторні рамки. Використання цифрових технологій, таких як блокчейн, може підвищити довіру до державних фінансів та ускладнити можливості для маніпуляцій [4]. Незважаючи на досягнення, корупція залишається серйозною проблемою, що впливає на управління, економіку та довіру громадськості. Війна створює нові виклики, особливо у використанні ресурсів для відновлення, де прозорість є ключовою. Для подальшого покращення антикорупційної стратегії необхідно створити онлайн-платформи для доступу до даних про закупівлі та прийняття рішень, покращити захист викривачів та прискорити судову реформу.

Для додаткового стимулювання економіки важливим є створення спеціальних економічних зон, які приваблюють інвесторів та підтримують розвиток стратегічних галузей. Концепція інвестиційних центрів та пріоритетних зон розвитку є критичною основою для відновлення економіки України у післявоєнний період. Ці зони призначені для залучення інвестицій, стимулювання економічного зростання та забезпечення сталого розвитку.

Окрім загальних економічних заходів, важливою стратегією для прискорення відновлення є створення пріоритетних зон розвитку — спеціалізованих територій із сприятливими умовами для бізнесу та інвестицій. Ці

зони особливо актуальні в постконфліктних сценаріях, де руйнування інфраструктури та переміщення населення створюють значні бар'єри для відновлення економіки. Створення пріоритетних зон розвитку є не просто реактивним заходом, а проактивною стратегією перезавантаження економіки. Ці зони можуть служити каталізаторами регіонального розвитку, стимулюючи інновації, створюючи робочі місця та сприяючи іноземним інвестиціям. Успіх таких зон залежить від їх узгодження з більш широкими економічними цілями України, включаючи інтеграцію в глобальні ланцюги створення вартості та дотримання принципів сталого розвитку.

Інвестиційні хаби – це спеціалізовані економічні сфери, покликані залучати як внутрішні, так і іноземні інвестиції. Ці центри часто зосереджуються на конкретних галузях або секторах, таких як технології, виробництво чи сільське господарство, і оснащені сучасною інфраструктурою та підтримуючою політикою. Створення інвестиційних хабів в Україні може допомогти вирішити виклики, поставлені війною, включаючи руйнування критичної інфраструктури та необхідність економічної диверсифікації [5].

Розвиток інвестиційних хабів тісно пов'язаний з концепцією мікрорегіонів пріоритетного розвитку. Ці мікрорегіони - це менші, географічно визначені райони, які пристосовані до конкретних економічних потреб регіонів, в яких вони розташовані. Орієнтуючись на унікальні сильні сторони та ресурси кожного регіону, мікрорегіони можуть служити двигунами місцевого економічного зростання та сприяти загальному відновленню національної економіки.

Один із основних елементів для успішного розвитку економіки — це наявність чіткої та стабільної правової бази, яка забезпечує захист прав інвесторів, створює сприятливі умови для бізнесу та посилює довіру до державних інститутів. Особливо важливим є узгодження правової бази України зі стандартами Європейського Союзу (ЄС). Оскільки Україна прагне поглибити свою інтеграцію з ЄС, прийняття норм ЄС може підвищити інвестиційну привабливість країни та полегшити доступ до європейських ринків[6].

Не менш важливою є співпраця з міжнародними партнерами, адже залучення зовнішніх ресурсів і досвіду може значно прискорити процес відновлення. Міжнародне співтовариство відіграє вирішальну роль у відновленні післявоєнної економіки України. Міжнародна фінансова допомога, інвестиції та технічна допомога можуть забезпечити необхідні ресурси для підтримки створення інвестиційних хабів та пріоритетних зон розвитку. Залучення міжнародних організацій, таких як Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР) та Міжнародний валютний фонд (МВФ), може допомогти Україні отримати доступ до світових ринків та залучити іноземних інвесторів. Міжнародне співтовариство також може підтримати економічне відновлення України, надаючи гарантії для інвестицій та страхування від політичних та військових ризиків. Такі заходи можуть допомогти пом'якшити ризики, пов'язані з інвестуванням у постконфліктне середовище, та підвищити довіру інвесторів до економіки України.

Важливим інструментом для реалізації масштабних проектів стає державно-приватне партнерство, яке поєднує зусилля держави та бізнесу. Державно-приватне партнерство є ефективним механізмом для реалізації масштабних інфраструктурних та соціально-економічних проектів, які важко реалізувати виключно за рахунок державного бюджету. ДПП дозволяє об'єднати ресурси держави та приватного сектору, розподілити ризики та забезпечити високі стандарти якості виконання проектів. Цей підхід особливо важливий для розвитку транспорту, енергетики, охорони здоров'я та освіти, що сприяє покращенню якості життя населення та створенню нових робочих місць.

Таким чином, для ефективного відновлення та розвитку економіки необхідно реалізувати комплексний підхід, який включає підтримку малих і середніх підприємств, створення пріоритетних зон розвитку, забезпечення прозорості та боротьбу з корупцією, а також удосконалення правової бази. Це дозволить створити сприятливі умови для бізнесу, залучити інвестиції та забезпечити сталий економічний ріст. Важливою складовою є також активна співпраця з міжнародними партнерами, що сприятиме швидшому впровадженню інновацій та адаптації до змінюваних умов глобального ринку.

Список використаних джерел

1. Дія. Бізнес. Дія.Бізнес Старт. URL: <https://business.dia.gov.ua/finance/programs/5-7-9?filter=%7B%7D&order=%7B%22id%22:%22DESC%22%7D¤tPage=1&itemsPerPage=9&category=%5B4%5D> (дата звернення 10.03.2025).
2. Кобеля-Звір М.Я., Звір Ю.В. Гранти для створення та розвитку індустріальних парків в Україні. 2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/mer.2024.104.11>.
3. Цифрова трансформація економіки України в умовах війни. 2024. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/tsyfrova-transformatsiya-ekonomiky-ukrayiny-v-umovakh-viyny-sichen-2024?utm> (дата звернення 10.03.2025).
4. Біленець Д.А., Возняковська К.А., Марчук В.В. Антикорупційні механізми у системі публічного адміністрування як засіб боротьби з організованою злочинністю в сфері господарювання. 2024. Т. 3, №84. URL: <http://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/issue/view/18404>.
5. Osadcha N., Zatyshniak V., Assessment of the Regions' Investment Attractiveness for Post-War Recovery: The Case of Ukraine. 2023. Vol. 12, No 4. P.548. DOI: <https://doi.org/10.14207/ejsd.2023.v12n4p548>.
6. Шпакова Г.В., Шпаков А.В. Стратегії повоєнного відновлення України: інституційні та економічні виміри. Київ. 2023. DOI: <https://doi.org/10.32347/2707-501x.2022.51.152-161>.

Науковий керівник: В.С. Белозерцев, канд. екон. наук, доц.

В.С. Науменко, аспірант

Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро, Україна

СУЧАСНІ МАРКЕТИНГОВІ ІНСТРУМЕНТИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ МАЛИХ ТА СЕРЕДНІХ ПІДПРИЄМСТВ НА ЄВРОПЕЙСЬКОМУ РИНКУ

Європейський ринок відкриває широкі можливості для українських малих і середніх підприємств (МСП), але водночас висуває жорсткі вимоги до якості продукції, маркетингових стратегій та рівня обслуговування клієнтів. Умови конкуренції в Європі вимагають від бізнесу не лише високого рівня адаптації, а й впровадження сучасних маркетингових інструментів, що забезпечують ефективне просування продукції та побудову довгострокових відносин зі споживачами.

Один із ключових чинників підвищення конкурентоспроможності українських МСП – це цифрова трансформація. Згідно з дослідженнями Європейської комісії, 90% європейських споживачів шукають інформацію про товари та послуги онлайн перед покупкою [1]. Відповідно, компанії повинні активно використовувати такі цифрові інструменти:

1. SEO (Search Engine Optimization) – оптимізація сайтів для пошукових систем, що підвищує видимість компанії у Google та інших пошукових системах.
2. SMM (Social Media Marketing) – використання соціальних мереж (Facebook, Instagram, LinkedIn) для побудови бренду, комунікації зі споживачами та просування товарів.
3. Контент-маркетинг – створення релевантного та цінного контенту (статті, відео, вебінари) для залучення потенційних клієнтів.
4. Реклама в Google (Google Ads) – ефективний інструмент для залучення цільового трафіку за допомогою контекстної реклами, ремаркетингу та Google Shopping Ads. Завдяки правильному налаштуванню кампаній українські МСП можуть досягати високої видимості на європейському ринку та залучати нових клієнтів.
5. Email-маркетинг – персоналізовані розсилки для підтримки зв'язку зі споживачами та стимулювання повторних покупок.

Успішний вихід на європейський ринок вимагає врахування культурних, мовних та законодавчих особливостей кожної країни. Досвід міжнародних компаній показує, що адаптація маркетингових матеріалів до місцевої аудиторії підвищує рівень довіри на 30–40% [2]. Основні аспекти локалізації:

1. Переклад сайтів, упаковки, рекламних матеріалів на мову цільового ринку.
2. Відповідність продукції стандартам ЄС (сертифікація CE, екологічні маркування).
3. Аналіз локальних споживчих уподобань і адаптація пропозицій відповідно до потреб ринку.

Європейські маркетплейси, такі як Amazon, eBay та Etsy, є ефективним каналом продажів для українських МСП. За даними Statista [3], 72% онлайн-покупців у Європі надають перевагу покупкам на маркетплейсах через зручність і широкий вибір товарів. Ключові переваги маркетплейсів:

1. Доступ до великої бази клієнтів.
2. Автоматизація процесу продажу та логістики.
3. Довіра до платформ, що підвищує конверсію продажів.

Для ефективного просування на маркетплейсах необхідно:

1. Оптимізувати опис товарів під пошукові запити.
2. Використовувати рекламу для залучення трафіку.

Аналітичні дані та штучний інтелект (AI) стають важливими інструментами у прийнятті маркетингових рішень. Завдяки Big Data компанії можуть аналізувати поведінку споживачів, передбачати тренди та персоналізувати пропозиції. Популярні інструменти: Chat GPT, Cloude, Google Analytics 4, Similar Web, Google Trends.

Об'єднання в експортні консорціуми, галузеві асоціації та партнерства з локальними компаніями допомагають малим підприємствам ефективніше виходити на європейський ринок. Переваги партнерств:

- доступ до нових ринків через спільні ініціативи;
- обмін знаннями та кращими практиками ведення бізнесу;
- спільне фінансування маркетингових кампаній.

Ще одним перспективним напрямом є вайтлейбл-співпраця (White Labeling), коли українські компанії виробляють продукцію під брендом іноземних партнерів. Це дозволяє швидше виходити на ринок без витрат на побудову власного бренду, оскільки продукція реалізується під відомими торговими марками.

Європейські споживачі дедалі більше звертають увагу на екологічність та соціальну відповідальність бізнесу. За даними EU Sustainable Development Report [4], 64% покупців у ЄС готові платити більше за товари, виготовлені з екологічно чистих матеріалів. Як інтегрувати сталі практики у бізнес:

1. Використання переробленої упаковки.
2. Зменшення викидів CO₂ у виробництві.
3. Участь у соціальних ініціативах та благодійності.

Для українських МСП успішний вихід на європейський ринок можливий лише за умови активного використання сучасних маркетингових інструментів. Діджиталізація, адаптація до локальних ринків, використання маркетплейсів, впровадження Big Data, партнерства та екологічна відповідальність – це основні напрямки, які допоможуть бізнесу бути конкурентоспроможним. Орієнтація на інновації та відповідність європейським стандартам дозволять українським підприємцям закріпитися на міжнародній арені та досягти стабільного зростання.

Список використаних джерел

1. European Commission (2023). "Digital Economy and Society Index". URL: <https://ec.europa.eu>
2. McKinsey & Company (2022). "Localization Strategies in E-commerce". URL: <https://www.mckinsey.com>
3. Statista (2023). "European E-commerce Trends". URL: <https://www.statista.com>
4. EU Sustainable Development Report (2023). URL: <https://ec.europa.eu/environment>
5. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

Т.С. Нестеренко, к.пед.н., доцент кафедри маркетингу, менеджменту та економіки

Економіко-технологічний інститут ім. Р. Ельворті, м. Кропивницький, Україна

ГАРВАРДСЬКА МОДЕЛЬ ВЕДЕННЯ ПЕРЕГОВОРІВ: ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА ПРАКТИЧНЕ ЗАСТОСУВАННЯ

Переговори є невід'ємною частиною людської діяльності, охоплюючи як особистісні, так і професійні аспекти життя. Ефективне ведення переговорів сприяє досягненню взаємовигідних рішень та підтримці довгострокових відносин між сторонами. Однією з найбільш визнаних та широко застосовуваних методологій є Гарвардська модель ведення переговорів, розроблена фахівцями Гарвардського переговорного проекту, зокрема Роджером Фішером, Вільямом Юрі та Брюсом Паттоном [3].

Гарвардська модель базується на чотирьох ключових стратегіях:

1. *Відокремлення людей від проблеми.* Передбачає розгляд учасників переговорів як співучасників у вирішенні спільної проблеми, а не як суперників. Важливо зосередитися на суті питання, уникаючи особистісних конфліктів та емоційних реакцій.

2. *Зосередження на інтересах, а не на позиціях.* Замість того щоб наполягати на своїх початкових вимогах (позиціях), сторони повинні виявити та обговорити свої справжні потреби та бажання (інтереси). Це дозволяє знайти спільні точки дотику та розробити взаємовигідні рішення.

3. *Розробка взаємовигідних варіантів.* Сторони повинні спільно генерувати різні варіанти вирішення проблеми, які враховують інтереси всіх учасників. Це сприяє творчому підходу до переговорів та підвищує ймовірність досягнення консенсусу.

4. *Використання об'єктивних критеріїв.* Рішення повинні базуватися на об'єктивних стандартах, таких як закони, норми, експертні думки або ринкові показники. Це забезпечує справедливість та обґрунтованість досягнутих домовленостей [2].

Гарвардська модель знайшла широке застосування в різних сферах, включаючи бізнес, політику, міжнародні відносини та особистісні комунікації. Її принципи використовуються для вирішення конфліктів, укладання угод та покращення співпраці між сторонами [1].

Наприклад, у бізнес-середовищі ця модель допомагає компаніям ефективно вести переговори з партнерами, постачальниками та клієнтами, досягаючи взаємовигідних умов співпраці. У політичній сфері Гарвардська модель сприяє мирному врегулюванню конфліктів та досягненню стабільності через конструктивний діалог.

Дослідження показують, що застосування Гарвардської моделі ведення переговорів підвищує ефективність переговорних процесів, сприяє досягненню стійких та взаємовигідних рішень. Відокремлення особистісних аспектів від суті проблеми та фокусування на інтересах дозволяє уникнути ескалації конфліктів та зберегти позитивні відносини між сторонами.

Однак варто зазначити, що успішність застосування цієї моделі залежить від готовності учасників дотримуватися її принципів та наявності об'єктивних критеріїв для оцінки рішень. У ситуаціях, де одна зі сторін не зацікавлена у співпраці або прагне домінувати, ефективність Гарвардської моделі може бути обмеженою.

Гарвардська модель ведення переговорів є ефективним інструментом для досягнення взаємовигідних рішень та підтримки конструктивних відносин між сторонами. Її стратегії можуть бути успішно застосовані в різних контекстах, сприяючи вирішенню конфліктів та покращенню співпраці. Однак для досягнення оптимальних результатів необхідно враховувати специфіку конкретної ситуації та готовність учасників дотримуватися принципів цієї моделі.

Список використаних джерел

1. Горобинська М.В., Величко К.Ю. Майстерність бізнес-переговорів: виявлення переваги у міжнародному бізнесі за допомогою Гарвардської моделі комунікації. Фінансова архітектоніка та сценарії конкурентних моделей розвитку. Міжнар. наук.-практ. конф. в системі МОН (17 листопада 2023р.). м.Харків. ДБТУ, 2023. С. 286-288.
2. Фішер Р. Перемовини без поразки. Гарвардський метод. м.Київ. Сварог, 2023. 248с.
3. Fisher R., Ury W., Patton B. Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In. London: Penguin Books, 1991. 200 p.

Н.І. Носова, провідний інженер

ДУ «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень НАН України», м. Одеса, Україна

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ УКРАЇНСЬКОЇ ОВОЧЕВОЇ ПРОДУКЦІЇ

НА ЄВРОПЕЙСЬКОМУ РИНКУ: МОЖЛИВОСТІ І ПЕРСПЕКТИВИ

Агропродовольчий сектор України, маючи потенціальні можливості для виробництва сільськогосподарської продукції (сприятливі кліматичні умови, земельні ресурси, розробки у селекції рослин

тощо) функціонує на сьогоднішній день у складних воєнних умовах. Ведення бойових дій, заміновані землі, розірвані ланцюги постачання, тимчасова окупація окремих територій, нестача трудових ресурсів стримують можливості подальшого розвитку.

Війна, яка триває в Україні вже три роки, стала головною загрозою для подальшого розвитку аграрного сектору, оскільки вона обмежує можливості впровадження інновацій, що негативно впливає на рівень конкурентоспроможності вітчизняної аграрної продукції на зовнішніх ринках. У той час як українська сільськогосподарська продукція користувалась підвищеним попитом на ринках Європи та США, була привабливою для покупців, мала високу оцінку споживачів і мала позитивний вплив на економічний бренд країни, обмеження конкурентоздатності є значним ударом по рівню доходів країни.

В Україні останнім часом відбувається процес глобальної інтеграції у світове економічне співтовариство, що вимагає застосування заходів для подальшого економічного розвитку. Особливо це стосується агропромислового сектору, який є провідним в економіці країни та суміжним з переробним.

Продукція сільського господарства, зокрема овочівництва, завжди користувалась підвищеним попитом у європейських споживачів, особливо коли йдеться про органічну продукцію. За даними Продовольчої та сільськогосподарської організації ООН (ФАО), Україна на протязі багатьох років залишалася стабільним гравцем на світовому ринку сільськогосподарської сировини. Завдяки своєму потужному експорту продовольства, вона є гарантом продовольчої безпеки для багатьох країн світу.

Внесок України у світовий продовольчий ринок 2021 року еквівалентний харчуванню близько 400 млн. людей, не рахуючи населення України. До 2030 року планують забезпечення продовольством 1 млрд. населення світу [1].

Станом на 2023 рік частка аграрної продукції у загальному експорті України склала 62 %, а у 2022 році 53 %. Відповідно, розвиток аграрної галузі для вітчизняної економіки є пріоритетним напрямком як на сьогодні, так і на найближчі роки, оскільки саме ця галузь забезпечує зовнішню орієнтацію економіки держави [2].

У 2024 році більше всього було експортовано цибулі – на 3541 тис. дол., огірків та корнішонів – на 1177 тис. дол. Основними покупцями української овочевої продукції серед країн Євросоюзу були:

- цибулі – Румунія (2090 тис. дол.), Польща (306 тис. дол.), Естонія (211 тис. дол.);
- огірків та корнішонів – Естонія (550 тис. дол.), Польща (434 тис. дол.), Угорщина (54 тис. дол.);
- інших овочів свіжих або охолоджених – Польща (1073 тис. дол.), Німеччина (7717 тис. дол.), Румунія (273 тис. дол.), Австрія (230 тис. дол.) [3].

За той же період (2024 рік) країни Євросоюзу експортували до України:

- картоплі – Польща (98981 тис. дол.), Литва (3674 тис. дол.), Нідерланди (1790 тис. дол.), Латвія (1613 тис. дол.), Німеччина (1008 тис. дол.);
- помідорів – Туреччина (81468 тис. дол.), Польща (12262 тис. дол.), Нідерланди (4829 тис. дол.), Іспанія (4257 тис. дол.), Бельгія (393 тис. дол.);
- огірків та корнішонів – Туреччина (27808 тис. дол.), Іспанія (1043 тис. дол.), Польща (1013 тис. дол.), Нідерланди (572 тис. дол.) [3].

У 2024 році підвищеним попитом української овочевої продукції на зовнішньому ринку користувались овочі бобові сушені, яких було реалізовано на 148,5 млн. дол., у тому числі до Туреччини – на 129250 тис. дол., до Індії – на 77881 тис. дол., до Італії – на 51251 тис. дол., до Малайзії – на 21641 тис. дол., до Об'єднаних Арабських Еміратів – на 20526 тис. дол., до Бангладеш – на 12912 тис. дол., до Кіпру – на 9086 тис. дол., до Єгипту – на 8963 тис. дол., до Пакистану – на 7732 тис. дол., до Китаю – на 6674 тис. дол. [3].

Слід відзначити, що до часів воєнної агресії на фоні нарощування агровиробництва «... в Україні щорічно спостерігалось зростання імпорту сільськогосподарської та продовольчої продукції, обсяги якого у 2021 році сягнули майже 75 млрд. дол.» [4].

Причому лише 46,2 % імпорту склали саме готові харчові продукти. Таким чином, економіка України слабо використовує власний потужний аграрний потенціал для переробки і виробництва харчових продуктів. На таку ситуацію вплинули чисельні суб'єктивні та об'єктивні фактори – від пасивності і неготовності суб'єктів господарювання до інноваційного розвитку і до глобальних процесів, які утворюють наразі потужні гібридні загрози [5].

Слід зазначити, що зовнішньоекономічна діяльність України у воєнний час має особливість у вигляді великих обсягів виробництва агропродовольчих товарів, які перевищують потреби внутрішнього ринку, що надає змогу реалізовувати їх надлишки на зовнішніх ринках. До того ж, українська агропродукція здатна задовольнити вимоги закордонних споживачів завдяки своїм вартісним і якісним характеристикам. При цьому вітчизняні компанії що замаються виробництвом агропродовольства мають позитивну репутацію на зовнішніх ринках, що також впливає на конкурентоспроможність. Але у деяких випадках українська агропродукція залишається не конкурентоздатною внаслідок її невідповідності стандартам ЄС; недостатньому рівню розвитку інфраструктури та її пошкодженню та втрати внаслідок обстрілів; низькому рівню впровадження інновацій у процес вирощування, збирання та зберігання агропродукції.

Для завоювання більш стійких конкурентних позицій та підвищення рівня резильєнтності на зовнішніх ринках в умовах післявоєнного відновлення вітчизняним агровиробникам необхідно вивчати ринок конкурентів, аналізувати та прогнозувати потреби споживачів, забезпечувати ефективне виробництво та активніше впроваджувати новітні технології та підвищувати рівень інвестування агропродовольчого сектору, вирішуючи важливе завдання забезпечення продовольчої безпеки.

Список використаних джерел

1. Павлиш О. Мінагро: Україна годує 400 мільйонів людей у світі, у планах – нагодувати мільярд. Економічна правда, 9 лютого 2022. URL: <https://epravda.com.ua/news/2022/02/9/6822>
2. Кваша С., Павленко О., Вакуленко В. Конкурентоспроможність української аграрної продукції на зовнішніх ринках. Економіка та суспільство. №68. 2024. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5072>
3. Офіційний сайт Державної митної служби України URL: <https://customs.gov.ua/statistika-ta-reiestri>
4. Silske gospodarstvo Ukrainy za 2022 rik. Statystychnyi zbirnyk. 2023 [Ukrainian Agriculture in 2022. Statistical Compilation. 2023]. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/09/S_gos_22.pdf
5. Жегус О.В., Давиденко В.В. Стратегічні імперативи інноваційного розвитку аграрного сектору України як основи його резильєнтності. Економіка та суспільство. Вип. 61. 2024. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3728>

Nadiya Omelianova, Consultant

Business and career consulting, Turkey

Inesa Chebanoba, graduate student

Alfred Nobel University, Dnipro, Ukraine

WHY STUDY THE EXTERNAL ENVIRONMENT OF THE COMPANY WHEN ASSESSING COMPETITIVENESS

Assessing the competitiveness of an enterprise is a multifaceted and comprehensive process that requires in-depth analysis and a systematic approach. It is important to take into account various aspects and parameters that determine the success of an enterprise in the market.

An analysis of the internal environment of the enterprise should be carried out, assessing its resources, production processes, management structures and the culture of the organization [1]. This will allow you to identify the strengths and weaknesses of the enterprise and determine how ready it is to compete. You need to analyze the competitive environment by studying the activities of other market participants, their strategies, products and services [2]. Comparative analysis will help determine the positioning of the enterprise relative to competitors and identify opportunities for improvement.

Competitiveness assessment also includes analysis of market trends and industry development forecasts. This will help a business adapt its strategies and tactics to changing market conditions and ensure a competitive advantage.

The next step is to conduct a SWOT analysis, which will identify the strengths and weaknesses of the company, as well as the opportunities and threats it faces in the market. Based on the data obtained, strategies can be developed to strengthen competitive positions and minimize vulnerabilities.

In addition, it is important to take into account the opinions and assessments of customers, partners and other interested parties. Feedback will help you understand how the company is perceived in the market and what can be improved to increase competitiveness.

Assessing the competitiveness of an enterprise also includes conducting marketing analysis, including market segmentation, identifying target segments and product positioning [3].

It is important to determine which market segments are most attractive to a business and how its products can satisfy the needs of these segments more effectively than those of competitors. Analysis of the macro-environment, including political, economic, social and technological environmental factors (PEST analysis), will help identify external factors that may affect the competitiveness of the enterprise [4]. This approach will allow the company to adapt its marketing strategies and tactics to the characteristics of target segments and changes in the macro-environment, which in turn helps to strengthen its competitive position and improve the efficiency of the business as a whole.

Speaking in detail, the analysis of an enterprise's internal environment plays a pivotal role in evaluating its competitiveness as it allows for the identification of the business's strengths and weaknesses that can impact its ability to compete in the market.

Assessing the resources of the enterprise, such as financial, human, technological, and material resources, helps determine its potential for development and competitive advantage. For instance, an enterprise with a strong financial base can invest in research and development, fostering innovation and the creation of unique products or services.

Analyzing production processes enables the identification of the efficiency of manufacturing operations and opportunities for optimizing production processes. This may involve increasing productivity, reducing production cycle times, or enhancing product quality.

Examining management structures and organizational culture allows for an understanding of how flexible and adaptable the enterprise is to changes in the external environment. Effective management and the development of organizational culture contribute to fostering teamwork, an innovative environment, and high employee motivation, which are crucial for achieving high competitiveness.

Thus, the analysis of the enterprise's internal environment allows for the identification of its key strengths and weaknesses, which, in turn, helps develop strategies and tactics aimed at strengthening competitive positions and achieving success in the market.

The analysis of the competitive environment plays a crucial role in assessing enterprise competitiveness as it enables informed strategic decision-making and adaptation of business practices to changing market conditions.

By analyzing competitors, the enterprise can understand its strengths and weaknesses compared to other market players. Assessing competitors, helps identify their strategies, tactics, product or service quality, pricing, market share,

and reaction to changes in the external environment. This enables the enterprise to identify its competitive advantages and disadvantages and determine its position relative to other market participants. Moreover, the analysis of the competitive environment helps the enterprise better understand market dynamics, trends, and potential threats. Studying competitors allows identifying new opportunities for growth and development, as well as forecasting the market's reaction to the enterprise's strategic decisions. Thus, the analysis of the competitive environment is an important tool for assessing enterprise competitiveness as it provides a comprehensive understanding of the market situation, enabling the development of effective strategies and tactics to achieve success in the market.

SWOT analysis, as a strategic planning tool, plays a significant role in evaluating enterprise competitiveness. It helps identify the internal strengths and weaknesses of the enterprise, as well as the external opportunities and threats it faces in the market. The strengths and weaknesses of the enterprise allow determining its internal advantages and disadvantages. Analyzing strengths helps the enterprise leverage its competitive advantages to the fullest extent and improve existing processes and resources. Assessing weaknesses helps identify areas needing improvement and develop strategies to address them [3]. External opportunities and threats represent external factors that can impact the enterprise's success. Analyzing opportunities helps identify new market opportunities and directions for growth and development. Evaluating threats enables the enterprise to adapt to external changes and respond to potential threats proactively.

Thus, SWOT analysis provides the enterprise with a comprehensive understanding of its current market position, as well as the opportunities and challenges it faces. This allows for the development of strategies and tactics aimed at enhancing competitiveness and achieving success in the market.

The analysis of the macro-environment, including PEST analysis (analysis of political, economic, social, and technological factors), plays a crucial role in assessing enterprise competitiveness [4]. Political factors influence businesses in terms of legislation, government policies, and stability in the country. Analyzing the political environment allows assessing potential risks and obstacles associated with changes in legislation or the political situation. Economic factors, such as inflation, unemployment rate, tax rates, and interest rates, can significantly impact market demand, supply, and overall market stability. Evaluating the economic environment enables the enterprise to adapt to changes in economic conditions and identify opportunities for growth and development. Social factors, including demographic changes, education, cultural trends, and public preferences, can greatly influence demand for the enterprise's products and services. Analyzing the social environment helps the enterprise understand the needs and preferences of its target audience and adapt its strategies accordingly. Technological factors, such as innovation, automation, and the development of digital technologies, can change production, marketing, and customer interaction methods. Analyzing the technological environment allows the enterprise to identify new opportunities for improving process efficiency and developing innovative products and services. Thus, PEST analysis helps the enterprise gain a comprehensive understanding of the external environment in which it operates and identify factors that may impact its competitiveness. This enables the development of strategies and tactics aimed at maximizing advantages and minimizing risks in the market.

Thus, we can conclude that analysis of the external environment allows company to control external factors which affect its activities in the market, as well to anticipate possible threats and potential capabilities to enhance competitiveness.

References

1. Barney, Jay B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, 1991, pp. 99-120.
2. Michael E. Porter. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press, 1980. 396 pages.
3. Pickton, David W., Wright, Sheila. What's SWOT in Strategic Analysis? *Strategic Change*, Vol. 7, No. 2, 1998, pp. 101-109.
4. Yüksel, İhsan. Developing a Multi-Criteria Decision Making Model for PESTEL Analysis. *International Journal of Business and Management*, Vol. 7, No. 24, 2012, pp. 52-66.

Lolita Orlova

Bachelor in International Business Management
Varna University of Management, Varna, Bulgaria

ENTREPRENEURSHIP IN UKRAINE DURING CRISES: BARRIERS, DRIVERS, AND STRATEGIES FOR RESILIENCE

Entrepreneurship is a major force of economic growth and development, especially in developing markets where SMEs are crucial to the creation of jobs, inventions and the eradication of poverty (Stoica et al., 2020). However, business owners in these marketplaces experience several difficulties that can make it difficult for them to endure and prosper during crises. These difficulties include economic instability, political unpredictability, and a lack of institutional support (Pascucci et al., 2022). To examine the drivers and barriers facing businesses during crises, it is fascinating to look at Ukraine, a nation that has recently undergone significant political and economic upheaval.

The challenges faced by entrepreneurs in Ukraine during crises may hinder economic development and job creation, particularly in sectors that are key to the country's future growth (Fedulova et al., 2018). By identifying the drivers and barriers to entrepreneurship in Ukraine during crises and providing recommendations for addressing them, this paper aims to contribute to the development of a more supportive environment for entrepreneurship in the country.

Entrepreneurship is widely recognized for its role in driving innovation, job creation, and economic growth. In Ukraine, however, the entrepreneurial ecosystem has been deeply affected by persistent crises, including political

instability, economic shocks, and war (Belitski et al., 2022). Despite these challenges, the country's entrepreneurial spirit endures, with a growing number of startups and SMEs (Tkachenko & Pozhueva, 2021). This study examines the drivers and barriers affecting entrepreneurship in Ukraine during crises and identifies strategies to support business resilience.

Economic instability. Economic downturns, such as the 4% GDP contraction in 2020 (World Bank, 2022), create significant barriers to entrepreneurship, including limited access to finance and reduced risk appetite (Bahmannia et al., 2013). Institutional weaknesses further hinder business development through complex regulations and high-interest loans (Fedulova et al., 2018). Nevertheless, crises can spur innovation in certain sectors. Downturns can create demand for new products and services, opening niches for resilient entrepreneurs. Government support measures like financial programs and deregulation have also helped mitigate some impacts (Zybareva et al., 2021).

Political unpredictability. Recurrent political shifts, such as the 2014 revolution and ongoing conflict, create uncertainty and reduce investor confidence (Korneyev et al., 2023). Policy reversals and regulatory burdens complicate business planning (Nguyen et al., 2021), while corruption and rent-seeking behavior further raise entry barriers (Belitski et al., 2021). Political instability has also driven out talent, weakening Ukraine's entrepreneurial capacity (Lugova et al., 2021). Nonetheless, sectors like IT and export-oriented firms have shown adaptability and resilience (Krykavskyy et al., 2019).

Market opportunities and local demand. Crises can shift consumer behavior and open new markets. The COVID-19 pandemic, for instance, accelerated e-commerce and delivery services (Kochkina & Riccardi, 2021). Entrepreneurs also responded to surging demand for medical and essential goods (Mishenina et al., 2021). In parallel, reduced reliance on imports created opportunities for local producers, particularly in food and healthcare (Parkhomenko et al., 2022; Boronos et al., 2020). However, these opportunities are unevenly distributed, especially in rural areas with poor infrastructure (Kostetska et al., 2021).

To overcome finance shortages, Ukrainian entrepreneurs can pursue alternative funding such as crowdfunding or government programs (Ghazali & Yasuoka, 2018). Combatting corruption involves transparent practices and strategic networking (Denisova-Schmidt & Prytula, 2018). Navigating complex regulations requires legal support and collaboration with industry groups. Diversifying products, building online platforms, and entering new markets enhances resilience. Meanwhile, policymakers should simplify regulations, promote entrepreneurship education, and ensure access to finance (Virglerova et al., 2020).

Crises in Ukraine have created a challenging environment for entrepreneurs, primarily due to economic and political instability. However, they have also catalyzed innovation and new market opportunities. The resilience and adaptability of entrepreneurs, supported by coherent policies and institutional backing, are essential for sustaining entrepreneurial growth and rebuilding Ukraine's economy.

Entrepreneurs in Ukraine face a number of challenges when starting and growing their businesses, particularly during times of crisis. However, there are also several factors that can drive entrepreneurship and enable entrepreneurs to overcome these challenges. Access to funding, market demand, and a supportive policy environment was identified as key drivers for entrepreneurship during crises, while lack of access to funding, economic instability, and regulatory burdens was found to be the main barriers. These findings have important implications for business managers and policymakers in Ukraine, as they suggest that more support is needed for entrepreneurship in order to promote economic growth and development. Further research is needed to better understand the factors that drive entrepreneurship in Ukraine and to develop policies and programs that can support entrepreneurship and help entrepreneurs overcome the challenges they face.

References

1. Bahmannia, S., Tharan, K. B. & Wang, J. F. (2013). The impact of economic instability on entrepreneurs' well-being: Moderate roles of emotional intelligence and social capital. *IEEE Xplore*. <https://doi.org/10.1109/ICOT.2013.6521155>
2. Belitski, M., Cherkas, N. & Khlystova, O. (2022). Entrepreneurial ecosystems in conflict regions: evidence from Ukraine. *The Annals of Regional Science*, pp.1–22.
3. Belitski, M., Grigore, A. M. & Bratu, A. (2021). Political entrepreneurship: entrepreneurship ecosystem perspective. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 17(4), pp.1973–2004.
4. Boronos, V., Zakharkin, O., Zakharkina, L. & Bilous, Y. (2020). The impact of the COVID-19 pandemic on business activities in Ukraine. *Health Economics and Management Review*, 1(1), pp.76–83. <https://doi.org/10.21272/hem.2020.1-07>
5. Bullough, A. & Renko, M. (2013). Entrepreneurial resilience during challenging times. *Business Horizons*, 56(3), pp.343–350.
6. Denisova-Schmidt, E. & Prytula, Y. (2018). Business corruption in Ukraine: A way to get things done?. *Business Horizons*, 61(6), pp.867–879.
7. Fedulova, I., Piatnytska, G. & Lukashova, L. (2018). Small business in Ukraine: peculiarities and problems of development in the conditions of the fourth industrial revolution.
8. Ghazali, N. H. & Yasuoka, T. (2018). Awareness and perception analysis of small medium enterprise and startup towards fintech instruments: Crowdfunding and peer-to-peer lending in Malaysia. *International Journal of Finance and Banking Research*, 4(1), pp.13–24.
9. Kochkina, N. & Riccardi, M. (2021). How Covid-19 Pandemic Reshaped Cultural Environment in Italy and Ukraine: Facebook Content Analysis. *Jurnal the Messenger*, 13(3), p.194. <https://doi.org/10.26623/themessenger.v13i3.2780>

10. Korneyev, M., Berezniuk, I., Dzhyndzhoian, V., Kubakh, T. & Horb, K. (2023). Business marketing activities in Ukraine during wartime.
11. Kostetska, K. O., Gordiichuk, Y. G., Movchaniuk, A. V., Vdovenko, N. M., Nahorni, V. V. & Koval, V. V. (2021). Inclusive development of social entrepreneurship in nature management. *Journal of Geology, Geography and Geoecology*, 30(3), pp.500–511.
12. Krykavskyy, Y., Pokhylchenko, O. & Hayvanovych, N. (2019). Supply chain development drivers in industry 4.0 in Ukrainian enterprises. *Oeconomia Copernicana*, 10(2), pp.273–290.
13. Lugova, V. et al. (2021). External labor migration and its consequences for the labor market of Ukraine. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 5(40), pp.514–523. <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/3535>
14. Mishenina, H., Kirichenko, D. & Puzemsky, V. (2021). COVID-19 impact on the company's development: a case of UNIT.City. *Health Economics and Management Review*, 2(2), pp.58–70. <https://doi.org/10.21272/hem.2021.2-06>
15. Nguyen, B., Schinckus, C., Canh, N. P. & Thanh, S. D. (2021). Economic policy uncertainty and entrepreneurship: a bad for a good?. *The Journal of Entrepreneurship*, 30(1), pp.81–133.
16. Parkhomenko, N., Otenko, I., Otenko, V. & Chepeliuk, M. (2022). Development of export potential of Ukraine's agricultural sector. Available at: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/27777>
17. Tkachenko, A. M. & Pozhuieva, T. O. (2021). Startup ecosystem of agro-industrial complex. *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University*, (13), pp.34–41. <https://doi.org/10.32434/2415-3974-2021-13-1-34-41>
18. Virglerova, Z., Conte, F., Amoah, J. & Massaro, M. R. (2020). The perception of legal risk and its impact on the business of SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Knowledge*, 8(2), pp.1–13. <https://doi.org/10.37335/ijek.v8i2.115>
19. World Bank. (2022). *Ukraine Overview*. Available at: <https://www.worldbank.org/en/country/ukraine/overview>
20. Zybareva, O., Kravchuk, I., Pushak, Y., Verbiivska, L. & Makeieva, O. (2021). Economic and legal aspects of the network readiness of the enterprises in Ukraine in the context of business improving. *Studies of Applied Economics*, 39(5).

S.V. Ovcharyk, PhD student

State University of Infrastructure and Technologies, Kyiv, Ukraine

TRANSFORMATION OF THE COMPANY'S CORPORATE CULTURE DURING THE FULL-SCALE INVASION OF UKRAINE AND EUROPEAN INTEGRATION PROCESSES

Modern Ukrainian companies are experiencing dramatic changes in their corporate culture as a result of the full-scale military invasion and active pursuit of European integration. Changes in the socio-economic, political and regulatory environments call for adjustments in organisational behaviour, new approaches to human resource management and a rethinking of company values. Research on corporate culture transformation in the context of modern challenges is crucial for developing an effective enterprise management strategy.

Corporate culture is a set of values, norms, traditions and behavioral patterns that shape employee interactions and influence management decision-making. It develops under the impact of external and internal factors, including the macroeconomic environment, political changes, technological innovations, and market competition. During wartime corporate culture is undergoing a transformation, manifesting in new approaches to social responsibility, enhanced communication, and greater business resilience to crises. At the same time, European integration processes foster the implementation of international corporate governance standards and ethical norms.

The full-scale war in Ukraine has dramatically changed the business environment, pushing companies to promptly adapt to new realities. A key aspect of this transformation is the increased social responsibility of businesses. Businesses are actively engaged in humanitarian efforts, providing financial and material support to the Armed Forces of Ukraine, helping internally displaced persons, and developing special support programmes for their employees. Social responsibility has evolved from merely a component of corporate culture into its integral element that fosters trust among both the public and internal stakeholders.

Companies' HR policies have also undergone significant transformations. As a result of mobilisation, forced migration and a general reduction in workforce number, companies must rethink traditional approaches to HR management. Companies are actively implementing flexible employment models enabling them to maintain business efficiency despite workforce shortages. Remote work, once considered an exception in specific areas of activity, has become a necessity for many businesses, particularly amid instability and potential threats to employees' physical safety. At the same time, there is a growing focus on employees' psychological well-being. Many companies are expanding psychological support programmes, conducting specialized training sessions, providing consultations with specialists, and offering assistance in adapting to new working and living conditions.

Crisis management during wartime has become essential. Businesses must make management decisions amid high uncertainty which calls for new approaches to risk assessment and survival strategy development. Crisis response strategies have become integral to business planning, and their flexibility and rapid implementation determine companies' ability to sustain their operations even in the most challenging conditions. Risk diversification is particularly important: businesses are expanding their sales markets, restructuring supply chains, considering international expansion, or relocating part of their production facilities to safer regions within the country [1].

At the same time, the war has prompted a reassessment of the core values of corporate culture. Amid an existential threat, values such as patriotism, responsibility, teamwork, and internal cohesion among employees have gained increased significance. A strong collective spirit, common purpose and unity have become crucial factors in maintaining corporate efficiency. Ukrainian businesses are increasingly adopting partnership and cooperation strategies, recognising that during wartime competition takes a back seat, with the main priority being corporate resilience and support of the national economy.

Furthermore, the transformation of corporate culture during wartime is reflected in shifts in management style. Company leaders must go beyond traditional management roles to become inspirational figures capable of supporting staff and fostering an atmosphere of trust and confidence, even in the most challenging times. Managers are adjusting their communication approaches, prioritising openness, transparency, and responsiveness to change. The approach to leadership development among employees is also evolving, with an emphasis being placed on initiative, rapid decision-making, and the ability to perform effectively under pressure.

Overall, the corporate culture of Ukrainian enterprises has experienced significant transformation due to the war. It has become more socially responsible, crisis-resilient, flexible in HR policies and capable of responding to new challenges. This demonstrates that Ukrainian businesses, despite all the difficulties, exhibit strong resilience and growth potential even in the most extreme conditions. In the future, this transformation could lay the foundation for a new corporate governance model that will integrate both best international practices and the unique wartime experience of Ukrainian enterprises.

Ukraine's European integration is a key driver of corporate culture transformation in enterprises, which calls for adaptation to international standards, regulatory frameworks, and new business principles. This process has a multifaceted impact, encompassing economic, social, legal, and ethical dimensions of organisational management. First and foremost, businesses must revise their management approaches to align with European standards, particularly ESG (environmental, social and corporate governance). This concept entails enhancing corporate responsibility to society through environmental initiatives, social responsibility and improved corporate governance [2].

Another key aspect of European integration's impact is the alignment of national regulations and standards with the European Union requirements. This applies to both legal frameworks governing businesses and internal corporate policies. HR policy changes are driven by the need to comply with gender equality principles ensuring equal opportunities for all employees, regardless of gender, age or social status. Moreover, corporate ethics standards are becoming more stringent prompting companies to introduce transparent decision-making procedures, adhere to anti-corruption regulations, and establish mechanisms for preventing conflicts of interest.

In addition, European integration fosters the adoption of socially responsible business principles emphasizing greater focus on social programmes, employee support, community initiatives, and expanded opportunities for workforce development. Companies are actively implementing employee training programmes, encouraging participation in international educational projects, and fostering professional growth in alignment with European standards. This contributes to shaping a new corporate culture model, where continuous learning, social responsibility, and high adaptability to external changes play a vital role.

Overall, the European integration process has a significant impact on the corporate culture of Ukrainian enterprises, aligning it more closely with international standards, enhancing social responsibility, and adapting it to modern management practices. These changes not only enhance the internal organisational environment, but also strengthen enterprises' competitiveness in the European market.

Adaptation of the corporate culture in Ukrainian enterprises during periods of crisis-driven transformation presents significant challenges, while still opening new opportunities for growth. The war, economic instability, and European integration call for adoption of innovative approaches to human resources management, a critical component of modern corporate strategy. In response to the evolving working environment, companies are developing and implementing specialised rehabilitation programmes for employees affected by physical or psychological trauma due to the war. These initiatives aim not only to provide medical and psychological support but also to facilitate social reintegration of affected employees into the workplace. Additionally, companies are placing greater emphasis on professional development of its staff, offering educational programmes, training, and mentorship initiatives to enhance skills and support adaptation to new labour market conditions.

A key focus of corporate strategy during this period is strengthening the employer brand. Amid intense competition for qualified talent, organisations recognise the necessity of cultivating a socially responsible corporate culture based on the principles of trust, accountability, and employee support. Companies are increasingly implementing policies of inclusivity, equal opportunities, and social responsibility, thus enhancing their appeal as employers in the labour market. A crucial aspect of this process is expanding corporate support initiatives, such as financial assistance for employees, fostering a healthy work-life balance, and promoting corporate ethics and social engagement.

Another key factor shaping the corporate culture of Ukrainian companies is the digitalisation of management. Leveraging modern technologies can significantly enhance communication efficiency processes and business management. Companies are actively implementing software solutions to automate business processes, thus reducing operating costs and boosting productivity [3].

Despite the complexities of adapting corporate culture to modern challenges, Ukrainian companies demonstrate strong resilience and a drive for innovation. Integrating cutting-edge HR management strategies, fostering a socially responsible business environment, and embracing digital transformation is shaping a new paradigm of corporate culture that enhances companies' competitiveness in the global market. Thus, businesses that successfully integrate these changes

into their corporate culture will unlock significant growth opportunities, even amid global uncertainty.

The transformation of corporate culture in Ukrainian enterprises in the context of the war and European integration is a complex yet essential process for ensuring their viability and competitiveness. Key areas of transformation include social responsibility, a flexible HR policy, enhanced crisis management, and the adoption of European governance standards. These factors shape a new paradigm of corporate culture based on patriotism, resilience, innovation, and international cooperation. Embracing these changes will enable Ukrainian companies to successfully integrate into the European market and achieve sustainable long-term growth.

References

1. Spitsyna, A. (2024) *Intelektualna kultura personal transportnoi haluzi v umovakh yevrointehratsii*. [Intellectual culture of the transport industry of Ukraine in the conditions of European integration]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universitetu*, 330 (3), 148-156. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-22> (in Ukrainian), (05 March 2025).
2. Bukreieva, D., Denysenko, K. (2022) *Sotsialna vidpovidalnist biznesu yak osnova zabezpechennia dilovoi aktyvnosti pidpriemstv: yevrointehratsiinyi aspekt*. [Social responsibility of business as a basis for ensuring business activity of enterprises: European integration aspect]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-52> (in Ukrainian), (05 March 2025).
3. Khrystenko, O.V., Lubenets, V.V. (2024) *Tsyfrova transformatsiia upravlinnia v Ukraini: innovatsii dlia vidnovlennia ta rozvytku pislia viiny*. [Digital transformation of governance in Ukraine: innovations for recovery and development after the war]. *Modern innovation and investment mechanisms for the development of the national economy in the context of European integration: materials of the XI International scientific and practical Internet conference*, (07 November 2024), Poltava: National University "Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic", 52-54 (in Ukrainian), (05 March 2025).

С.А. Пиртко, аспірант

Рівненський державний гуманітарний університет, м. Рівне, Україна

СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНИЙ МАРКЕТИНГ ЯК СКЛАДОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ В АГРОБІЗНЕСІ

Україна проходить на сьогодні болючу соціальну трансформацію, кінцевою метою котрої є формування сучасного суспільства, діяльність якого ґрунтується на цінностях, що лягли в основу філософії бізнесу розвинених країн світу. До таких цінностей зокрема відноситься турбота про навколишнє середовище, котра оснований на відповідальному ставленні до використання природних ресурсів, мінімізації негативного впливу на екосистему. Відповідальний споживач очікує від виробника не просто продукт, що задовольнить його потреби. Із зростаючим попитом на етичні практики та безпеку, бренди повинні бути насамперед відповідальними за результати власної діяльності, адже 83% мілленіалів вважають, що політика компаній, у яких вони купують товари, повинна відповідати їхнім переконанням і цінностям [1].

Вітчизняний агробізнес, не зважаючи на беззаперечний природний потенціал, ще й досі не завжди «йде у ногу» із сучасними бізнес-практиками. Причинами цього є переважно технічна та організаційна відсталість, сформовані за часи радянської колективної безвідповідальності. Зміна стану речей потребує не лише технічної модернізації аграрного виробництва. Потрібна ґрунтовна зміна самих підходів до організації такого бізнесу. За таких умов важливим є застосування новітніх підходів, одним із яких є соціально відповідальний маркетинг.

Соціально відповідальний маркетинг – це маркетинговий підхід, який охоплює етичні, стійкі та соціально відповідальні практики, зберігаючи при цьому в основі інтереси споживача. Він спрямований на проведення креативних маркетингових кампаній, що сприяють прозорості, соціальній відповідальності та реальній комунікації із цільовою аудиторією [1]. На думку вітчизняних науковців соціально відповідальний маркетинг охоплює кілька категорій, зокрема: екологічний, етичний, благодійний та фінансовий [2].

Важливість застосування цього бізнес-інструменту для реалізації успішної діяльності аграрних підприємств полягає в отриманні чисельних соціальних та економічних ефектів, зокрема:

- зміцнення довіри стейкхолдерів (споживачів, бізнес-партнерів, громадськості тощо) за рахунок підвищення прозорості щодо збору даних, використання заходів безпеки;
- розвиток принципу клієнтоорієнтованості, що реалізується через активний пошук комунікацій із стейкхолдерами, розуміння їхніх проблем і надання відповідного та значущого досвіду через маркетингові ініціативи підприємства;
- посилення відповідності нормативним вимогам, зокрема GDPR (Загальний регламент захисту даних) і CCPA (Каліфорнійський закон про конфіденційність споживачів), в основі яких лежить вимога до ретельного захисту даних клієнтів і отримання їхньої згоди. Запровадження відповідального маркетингу дозволить забезпечити дотримання цих правил, уникаючи потенційних юридичних ускладнень і фінансових санкцій;
- посилення репутації бренду за рахунок застосування етичних маркетингових практик, що дозволяє демонструвати всім стейкхолдерам пріоритет чесності та соціальної відповідальності бізнесу. Це покращує репутацію бренду, виділяє його серед конкурентів і приваблює споживачів, котрі цінують етичну практику ведення бізнесу;
- підвищення рівня лояльності споживачів за допомогою створення більш персоналізованої та ефективної комунікації із цільовою аудиторією, що, у свою чергу, сприяє формуванню стійкого емоційного зв'язку із споживачами, стимулює зростання їхньої лояльності до бренду та заохочує довгострокові відносини;

– посилення орієнтування бізнесу на принцип соціальної відповідальності за рахунок планування та реалізації маркетингових кампаній, що підтримують соціальні справи, підвищують обізнаність щодо важливих проблем або виступають за позитивні зміни;

– посилення орієнтування бізнесу на підтримку сталого розвитку через інтегрування екологічних та соціальних підходів при реалізації маркетингових стратегій, що дозволяє зменшити негативний вплив на планету та зробити внесок у більш стійке майбутнє. Це не тільки приносить користь навколишньому середовищу, але й приваблює зростаючу базу споживачів, які цінують екологічність;

– забезпечення довгострокового успіху бренду за рахунок формування конструктивних партнерських стосунків із стейкхолдерами, що забезпечує зміцнення їхньої довіри та сприяє посиленню репутації бренду. Ці фактори в кінцевому підсумку призводять до повторних покупок, позитивної інформації та рекомендацій споживачів, що підвищує фінансові результати діяльності і забезпечує стабільне зростання бізнесу [1].

Долучитись до практики екологічної відповідальності за допомогою маркетингу аграрне підприємство може, дотримуючись етичних норм ведення бізнесу та транслюючи це цільовій аудиторії через відповідні маркетингові канали. При цьому важливо дотримуватись задекларованих принципів, реалізовувати реальні заходи, що дійсно сприятимуть захисту навколишнього середовища від негативних впливів виробничої діяльності.

Важливим є також момент відслідковування етичності поведінки всіх учасників ланцюга постачання. Відповідальні ланцюги постачання можуть значно зменшити вплив сільського господарства на навколишнє середовище, яке є основною рушійною силою вирубки лісів, втрати біорізноманіття та викидів вуглецю. Віддаючи пріоритет стійким практикам, підприємства можуть боротися зі зміною клімату та захищати екосистеми [3].

Ефективність маркетингових заходів, що спрямовуватимуться на формування образу екологічно відповідального підприємства, залежатиме від бачення цільової аудиторії. Серед найбільш адекватних заходів, що можуть бути реалізовані вітчизняними аграрними підприємствами, варто виділити наступні: включення екологічно чистих практик у бізнес-операції та висвітлення їх у маркетингових повідомленнях підприємства; забезпечення прозорості та конфіденційності комунікацій із споживачами та іншими стейкхолдерами; підтримка соціальних ініціатив (благодійність, волонтерська діяльність тощо); визнання та підтримка різноманітності та інклюзивності; навчання практикам соціальної відповідальності співробітників підприємства; позиціонування підприємства як лідера думок, що виступає за позитивні зміни.

Отже, споживачі стають все більш обізнаними та свідомими щодо свого вибору. Агробізнесу потрібно віддавати пріоритет прозорості, чесності та етичним практикам у всіх маркетингових зусиллях для зміцнення довіри споживачів та інших стейкхолдерів і забезпечення із ними довгострокових комунікацій. Застосування підходів соціально відповідального маркетингу у діяльності аграрних підприємств сприяє підвищенню їхньої конкурентоздатності у коротко- та довгостроковій перспективі за рахунок підвищення ймовірності залучення нових інвестицій, посилення їхніх ринкових позицій за рахунок зміцнення довіри стейкхолдерів, отримання доступу до міжнародних ринків та пом'якшення операційних ризиків.

Список використаних джерел

1. Ebisan T. What is responsible marketing? URL: <https://dotdigital.com/blog/what-is-responsible-marketing/> (date of application: 01.03.2025)

2. Кубрак Н.Р., Саган В.Р., Солодуха З.І. Соціально відповідальний маркетинг в аграрній сфері: практичні аспекти. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*, 2024. Вип 20. Т.1. URL: <https://surl.li/lkqqmk> (дата звернення: 01.03.2025)

3. Responsible Supply Chains in Agriculture: Key Regulations and Compliance Strategies. URL: <https://tracextech.com/responsible-supply-chains-in-agriculture/> (date of application: 01.03.2025)

Науковий керівник: І. О. Дейнега, д-р екон. наук, проф.

О.П. Подра, к.е.н., доц.

Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів, Україна

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ УКРАЇНИ НА ЗАСАДАХ ЗЕЛЕНОЇ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ

В умовах безпрецедентних викликів, спричинених російською військовою агресією проти України, питання післявоєнного відновлення та забезпечення конкурентоспроможності набуває особливої актуальності та потребує комплексного стратегічного підходу. Інтеграція принципів зеленої економіки у процес відбудови є не лише відповіддю на глобальні екологічні виклики, але й потужним інструментом підвищення конкурентоспроможності України на міжнародній арені. Актуальність дослідження обумовлена необхідністю розробки та впровадження інноваційних підходів до відновлення економіки, які б відповідали сучасним екологічним стандартам та сприяли сталому розвитку держави.

Післявоєнна відбудова України створює унікальну можливість для фундаментальної трансформації економіки на засадах сталого розвитку та принципах зеленої економіки. За оцінками Світового банку [1], загальна потреба у фінансуванні відновлення України становить понад 411 млрд доларів США, що відкриває безпрецедентні можливості для впровадження інноваційних та екологічно орієнтованих рішень. Європейський зелений курс (European Green Deal) [2] визначає амбітну мету досягнення кліматичної нейтральності до 2050

року, і Україна, як потенційний член ЄС, має унікальну можливість побудувати свою економіку відповідно до цих стандартів від самого початку відбудови.

Енергетичний сектор України потребує найбільш масштабної трансформації. До війни частка відновлюваних джерел енергії в загальному енергобалансі країни становила лише 9%, тоді як середній показник по ЄС сягає 24,5% [3]. За оцінками експертів МЕА (Міжнародного енергетичного агентства) [4], потенціал України у розвитку відновлюваної енергетики може забезпечити до 50% потреб країни в електроенергії до 2030 року. При цьому важливо зазначити, що оцінка в 50% враховує не лише технічний потенціал, але й економічні та інфраструктурні можливості України для реалізації цього потенціалу в зазначений термін.

Структура потенціалу відновлюваної енергетики України включає сонячну енергетику, її потенціал оцінюється близько 4 ГВт встановленої потужності щорічно, найбільш перспективними є південні регіони (Одеська, Херсонська, Миколаївська області); вітрову енергетику, технічний потенціал якої оцінюється близько 320 ГВт, а найбільш перспективними регіонами є ті, які знаходяться на узбережжі Чорного та Азовського морів, Карпатський регіон; біоенергетику, потенціал використання агробіомаси оцінюється в 24 млн тонн умовного палива на рік, а можливість заміщення споживання природного газу коливається і межах 20-25%; гідроенергетику, потенціал малих ГЕС оцінюється в 3-4 ГВт, існує можливість модернізації існуючих великих ГЕС, перспективними регіонами вважається - Карпати, річки Дністер та Південний Буг.

Для того, щоб забезпечити досягнення показника 50% забезпечення потреб країни в електроенергії за рахунок відновлювальних джерел до 2030 року необхідно здійснити ряд заходів, зокрема, інвестувати в модернізацію електромереж, розвивати системи накопичення енергії, впроваджувати smart grid технології, створити сприятливе законодавче середовище та забезпечити його гармонізацію її європейським, забезпечити "зелені" тарифи та інші механізми стимулювання розвитку відновлювальних джерел енергії на основі вивчення та імплементації найкращих зелених практик у країнах ЄС. Водночас, за попередніми підрахунками, обсяг інвестицій на реалізацію цих заходів оцінюється у розмірі близько 70 млрд євро, дозволить створити понад 200 000 нових робочих місць та значно підвищити енергетичну безпеку країни.

Зрозуміло, що реалізувати ці заходи в умовах повномасштабного вторгнення досить складно, однак, варто зазначити, що окремі кроки успішно реалізуються, оскільки існує чітке розуміння, що реалізація цих завдань дозволить зменшити залежність від імпорту енергоносіїв, сприятиме створенню нових робочих місць, знищенню вартості електроенергії в довгостроковій перспективі, покращенню екологічної ситуації, наближенню енергетичного сектору України до стандартів ЄС.

Впровадження принципів циркулярної економіки є другим критичним напрямком зеленої трансформації. За даними Міністерства захисту довкілля та природних ресурсів України [5], до війни Україна переробляла лише 3-5% твердих побутових відходів, порівняно з 47% в середньому по ЄС. Відповідно до досліджень Світового банку [6], впровадження сучасних технологій поводження з відходами та розвиток циркулярної економіки може створити додаткові 100-150 тисяч робочих місць та забезпечити щорічну економію ресурсів на рівні 3-4 млрд євро.

Модернізація промислового сектору відповідно до принципів зеленої економіки є критично важливою для підвищення конкурентоспроможності України. За даними Європейської Комісії, впровадження найкращих доступних технологій (BAT) у промисловості може знизити енергоспоживання на 30-40% та скоротити викиди CO₂ на 45-60%. Це особливо актуально для металургійної галузі України, яка забезпечує близько 10% ВВП країни та є одним з найбільших джерел викидів парникових газів.

Зелена трансформація транспортного сектору передбачає розвиток електромобільності та модернізацію громадського транспорту. За прогнозами Bloomberg NEF [7], частка електромобілів у загальному автопарку України може досягти 15% до 2030 року за умови впровадження відповідних стимулів та розвитку інфраструктури. Це потребує інвестицій у розмірі близько 5 млрд євро, але дозволить значно знизити залежність від імпортованих нафтопродуктів та покращити екологічну ситуацію в містах.

Важливим аспектом зеленої трансформації є також розвиток "зеленого" фінансування. За даними Climate Bonds Initiative [8], глобальний ринок зелених облігацій досяг 500 млрд доларів у 2021 році, і Україна має потенціал залучити значну частину цих коштів для фінансування своєї зеленої відбудови. Впровадження ESG-критеріїв у інвестиційну політику може підвищити привабливість українських проектів для міжнародних інвесторів та забезпечити доступ до пільгового фінансування.

Таким чином, впровадження принципів зеленої економіки у процес післявоєнного відновлення України є стратегічно важливим кроком для підвищення її конкурентоспроможності. Такий підхід не лише сприятиме екологічній стійкості, але й забезпечить довгострокові економічні переваги на основі модернізації економіки відповідно до сучасних екологічних стандартів, підвищення енергетичної ефективності та незалежності, створення нових можливостей для економічного зростання та прискорення євроінтеграційних процесів.

Реалізація вищенаведених заходів потребує системного підходу та координації зусиль держави, бізнесу та міжнародних партнерів, що дозволить максимально ефективно використати концепції, методи та інструменти зеленої економіки для відбудови та розвитку України.

Список використаних джерел

1. Rapid Damage and Needs Assessment Report (RDNA3). *World Bank*. (2023). URL: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099021324115085807/p1801741bea12c012189ca16d95d8c2556a> (дата звернення: 07.02.2025).

2. The European Green Deal. COM(2019) 640 final. *European Commission*. (2019). URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:52019DC0640> (дата звернення: 07.02.2025).
3. Renewable energy statistics. *Eurostat*. (2023). URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20241219-3> (дата звернення: 07.02.2025).
4. Ukraine Energy Sector Review. *International Energy Agency*. (2023). URL: <https://www.iea.org/reports/ukraines-energy-security-and-the-coming-winter/ukraines-energy-system-under-attack#abstract> (дата звернення: 08.02.2025).
5. Національна стратегія управління відходами в Україні до 2030 року. *Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/820-2017-%D1%80#Text>
6. Circular Economy in Ukraine: Opportunities for Green Recovery (2023). *World Bank*. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099021324115085807/pdf/P1801741bea12c012189ca16d95d8c2556a.pdf> (дата звернення: 08.02.2025).
7. Electric Vehicle Outlook 2023. *Bloomberg NEF*. URL: https://assets.bbhub.io/professional/sites/24/2431510_BNEFElectricVehicleOutlook2023_ExecSummary.pdf (дата звернення: 08.02.2025).
8. Green Bonds Market Summary Q4 2021. *Climate Bonds Initiative*. URL: <https://www.ifc.org/content/dam/ifc/doc/mgrt/202206-emerging-market-green-bonds-report-2021-vf-2.pdf> (дата звернення: 08.02.2025).

О.Д. Радченко, студент

Харківський національний економічний університет ім. Семена Кузнеця, м. Харків, Україна

СУЧАСНІ МАРКЕТИНГОВІ ІНСТРУМЕНТИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

Сучасні маркетингові стратегії швидко еволюціонують, відповідаючи на динамічні зміни споживчих уподобань та технологічного прогресу. Підприємства, які активно впроваджують цифрові інструменти, отримують значні конкурентні переваги, покращуючи ефективність комунікацій із клієнтами. Однак зростаюча конкуренція та нові виклики ринку вимагають комплексного підходу до вибору та використання маркетингових технологій.

Постановка проблеми. У сучасному висококонкурентному бізнес-середовищі компанії змушені постійно адаптувати свої стратегії, використовуючи найновіші маркетингові інструменти. Технологічний прогрес, зміна споживчих вподобань і розвиток цифрових платформ створюють нові виклики для підприємств, які прагнуть утримати свої позиції на ринку. Успіх бізнесу значною мірою залежить від ефективності маркетингової стратегії, здатності залучати та утримувати клієнтів, а також використання аналітичних інструментів для прийняття виважених рішень.

Незважаючи на численні дослідження у сфері маркетингових технологій, питання ефективності застосування сучасних маркетингових інструментів у контексті конкурентоспроможності залишається відкритим. Визначення оптимальних методів та стратегій, що дозволяють компаніям швидко адаптуватися до ринкових змін, потребує подальшого аналізу.

Аналіз останніх досліджень. У наукових працях розглядається широкий спектр маркетингових інструментів, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємств. Коротун О.П. аналізує роль омніканального маркетингу у створенні безперервної взаємодії між брендом та споживачем. Обіход С., Матвеев М. і Бойко В. досліджують вплив digital-маркетингу на цифровізацію бізнес-процесів, підкреслюючи значення SEO, контент-маркетингу та соціальних мереж. Також сучасна наукова література акцентує увагу на впливі інфлюенсер-маркетингу, автоматизації маркетингових процесів та персоналізації взаємодії з клієнтами як ключових факторів успішності компанії.

Проте залишається необхідність глибшого дослідження комплексного використання цих інструментів у поєднанні з аналітичними методами для забезпечення довготривалого конкурентного розвитку. Це визначає актуальність подальших досліджень у цій сфері.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасному бізнес-середовищі конкурентоспроможність компанії значною мірою залежить від здатності адаптуватися до змін та впроваджувати новітні маркетингові інструменти. Швидкий розвиток технологій та зміна поведінки споживачів створюють нові виклики, змушуючи компанії переглядати свої стратегії та активно використовувати сучасні маркетингові методи для залучення клієнтів, підвищення лояльності та зміцнення ринкових позицій.

Одним із ключових факторів успіху є дигіталізація маркетингу. Використання цифрових каналів, зокрема SEO-оптимізації, контент-маркетингу, соціальних мереж та таргетованої реклами, дає змогу значно розширити охоплення та взаємодіяти з аудиторією у реальному часі. SEO допомагає підвищити позиції компанії у пошукових системах, що збільшує органічний трафік. Контент-маркетинг формує довіру до бренду, забезпечуючи корисну та цінну інформацію для споживачів [2].

Важливу роль у конкурентоспроможності відіграє автоматизація маркетингу. CRM-системи, email-маркетинг допомагають оптимізувати взаємодію з клієнтами, забезпечуючи швидке реагування на запити та персоналізовані пропозиції. Використання штучного інтелекту та машинного навчання дозволяє аналізувати поведінку користувачів, передбачати їхні потреби та пропонувати найбільш релевантні продукти чи послуги. Це підвищує ефективність комунікацій та збільшує конверсію [7].

Персоналізація маркетингу стала одним із найважливіших трендів сучасного бізнесу. Споживачі очікують, що бренди розумітимуть їхні вподобання та пропонуватимуть індивідуальні рішення. Використання великих даних (Big Data) допомагає збирати та аналізувати інформацію про клієнтів, що дає змогу створювати персоналізовані маркетингові кампанії. Автоматизовані рекомендаційні системи, як-от у сфері e-commerce, значно підвищують рівень продажів та задоволеність клієнтів.

Ще одним ефективним інструментом є інфлюенсер-маркетинг. Лідери думок, блогери та мікроінфлюенсери мають значний вплив на аудиторію та можуть ефективно просувати продукти або послуги через автентичний контент. Співпраця з інфлюенсерами дозволяє швидко збільшити впізнаваність бренду та зміцнити довіру до нього. Особливо це актуально у сферах моди, косметики, спорту та технологій [5].

Також слід звернути увагу на омніканальний маркетинг, що дозволяє забезпечити безперервний досвід взаємодії зі споживачем через різні платформи. Поєднання онлайн- і офлайн-комунікацій, мобільних застосунків, email-розсилок та соціальних мереж дає змогу створювати єдину систему, що веде клієнта від першого контакту до покупки. Важливим аспектом тут є аналіз точок взаємодії з клієнтами та оптимізація маркетингових стратегій на основі цих даних [1, с. 4].

Аналітика та маркетингові дослідження є невід’ємною частиною процесу прийняття рішень у сучасному маркетингу. Використання таких інструментів, як Google Analytics, Power BI, Ahrefs та SimilarWeb, допомагає бізнесу оцінювати ефективність кампаній, аналізувати поведінку користувачів та знаходити шляхи для покращення маркетингової стратегії. Дані дозволяють компаніям швидко реагувати на зміни ринку та адаптувати свої стратегії відповідно до потреб клієнтів.

Традиційні методи реклами поступово втрачають ефективність, натомість бізнес дедалі частіше використовує програматик-рекламу, інтерактивний контент, гейміфікацію та технології штучного інтелекту для оптимізації комунікації з клієнтами.

Програматик-реклама є одним із найперспективніших інструментів автоматизованого маркетингу, що дозволяє бізнесу в реальному часі купувати рекламні місця, таргетуючи аудиторію на основі алгоритмів штучного інтелекту. Це значно знижує вартість залучення клієнтів та підвищує ефективність рекламних кампаній. Також популярності набирає інтерактивний контент – відео, тести та опитування, які підвищують залученість споживачів, особливо в соціальних мережах, таких як TikTok, Instagram Reels і YouTube Shorts [6].

Розвиток нейромаркетингу дає змогу краще зрозуміти реакції клієнтів на різні маркетингові стимули, коригуючи рекламні кампанії для досягнення максимального ефекту. Гейміфікація маркетингових стратегій, зокрема використання бонусних систем та інтерактивних місій, сприяє підвищенню лояльності споживачів і стимулює повторні покупки [3].

Автоматизація взаємодії з клієнтами також відіграє важливу роль у сучасному маркетингу. Використання чат-ботів на основі штучного інтелекту дозволяє значно скоротити час обробки запитів, персоналізувати пропозиції та підвищити якість обслуговування. Окремо слід відзначити впровадження блокчейн-технологій, які сприяють підвищенню прозорості рекламних кампаній та захисту особистих даних споживачів [4].

Висновки. Отже, сучасні маркетингові інструменти є необхідним елементом для успішної конкуренції на ринку. Використання цифрового маркетингу, автоматизації, персоналізації, інфлюенсер-маркетингу та аналітики дає компаніям змогу не лише залучати нових клієнтів, а й утримувати їх, підвищуючи рівень лояльності. У світі, де споживачі стають дедалі вибагливішими, компанії, що інвестують у сучасні маркетингові технології, отримують довгострокові конкурентні переваги.

Список використаних джерел

1. Коротун О.П. Омніканальний маркетинг: створення цілісної взаємодії між брендом та споживачем. економіка та суспільство Випуск # 63 / 2024. С.4
2. Обіход, С., Матвеев, М., Бойко, В. Digital-маркетинг в умовах цифровізації сучасних бізнес-процесів. *Економіка та суспільство*, (50). 2023. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-76>
3. Олійник Д. Розвиток нейромаркетингу. Нейромаркетинг, штучний інтелект та цифровий маркетинг: проблеми та перспективи : зб. тез доп. II Всеукр. наук.-практ. конф. студ., аспірантів та молод. вчених [Тернопіль, 23-24 трав. 2024 р.]. Тернопіль : ЗУНУ, 2024. С. 226-227.
4. Палій Я.В. Інтеграція блокчейн-технологій у маркетингові стратегії: потенціал, виклики та економічні вигоди. *Проблеми сучасних трансформацій Серія економіка та управління*, 2024
5. Що ми повинні знати про Influencer Marketing. URL: <https://elit-web.ua/ua/blog/chto-my-dolzhen-znat-ob-inflyuens-marketinge> (дата звернення: 25.02.2025).
6. Що таке Programmatic реклама та як вона працює. URL: <https://elit-web.ua/ua/blog/chto-takoe-programmatic-reklama> (дата звернення: 25.02.2025).
7. Що таке автоматизація маркетингу: визначення. SendPulse UA. URL: <https://sendpulse.ua/support/glossary/marketing-automation> (дата звернення: 25.02.2025).

Науковий керівник: Лисиця Н.М., д-р. соц. наук, проф.

Л.А. Рибалко-Рак, к.е.н., доцент

А.О. Матвієнко, студентка

В.І. Опришко, аспірант

Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава, Україна

ПРОЦЕС ФОРМУВАННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ ОРІЄНТОВАНОЇ НА ДОСЯГНЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ

Корпоративна культура та стратегічні цілі організації тісно взаємопов'язані, оскільки культура визначає спосіб, у який організація реалізує свою стратегію, впливає на прийняття рішень та формує поведінкові моделі співробітників. Стратегічні цілі організації – це довгострокові орієнтири розвитку компанії, які визначають її напрям діяльності та забезпечують досягнення конкурентних переваг [2, 4]. Вони є основою для прийняття управлінських рішень, визначення корпоративної культури та організаційної структури. Вони повинні бути узгоджені з корпоративною культурою, організаційною структурою та можливостями компанії, що дозволяє успішно реалізовувати місію та досягати конкурентних переваг. Культура організації визначає ключові принципи роботи та є основою для формування стратегічного бачення. Якщо стратегічні цілі передбачають розвиток інновацій, то культура має сприяти творчості та експериментам. Якщо ж головний акцент – на клієнтоорієнтованості, то культура повинна підтримувати високу якість сервісу. Навіть найбільш продумана стратегія може зазнати невдачі, якщо вона суперечить усталеним нормам і цінностям корпоративної культури [1]. Наприклад, у організації з жорсткою ієрархією буде складно впроваджувати стратегії, що потребують гнучкості та креативності.

Для ефективного досягнення стратегічних цілей організація має формувати культуру, яка підтримує їх реалізацію. Це передбачає розвиток відповідних норм поведінки, системи мотивації та комунікаційних каналів, що сприяють єдності команди та залученості персоналу [3]. Культура організації впливає на рівень залученості та лояльності працівників, що, у свою чергу, сприяє успішній реалізації довгострокових стратегій. Організації, що мають сильну корпоративну культуру, краще адаптуються до змін, залучають талановитих фахівців і досягають стабільного розвитку. Отже, корпоративна культура є не просто частиною організації, а її стратегічним активом, що визначає, наскільки ефективно компанія досягатиме своїх цілей у конкурентному середовищі. Формування корпоративної культури, яка підтримує стратегічні цілі організації, – це цілісний та поетапний процес, що включає визначення ключових цінностей, їхню інтеграцію у внутрішні процеси та постійний розвиток культури в межах організації [6]. Корпоративна культура, орієнтована на стратегічні цілі, є потужним інструментом управління, що допомагає компанії залишатися конкурентоспроможною та ефективною. Процес формування та впровадження корпоративної культури організації, орієнтованої на досягнення стратегічних цілей передбачає такі етапи [1-7].

1. Визначення стратегічного бачення та місії організації. Першим кроком є формування чіткого стратегічного бачення, місії та ключових цілей компанії. Вони мають стати основою корпоративної культури, визначаючи, якими принципами буде керуватися компанія у своїй діяльності.

2. Формування основних цінностей та норм поведінки. На основі стратегічних пріоритетів організація визначає набір корпоративних цінностей (наприклад, інноваційність, клієнтоорієнтованість, командна робота, відповідальність) та розробляє норми поведінки, які сприятимуть їх дотриманню.

3. Інтеграція корпоративної культури у всі рівні управління організації. Корпоративна культура має бути закріплена в політиках компанії – стандартах роботи, внутрішніх правилах, системі управління персоналом – процесах рекрутингу, адаптації, розвитку та мотивації співробітників, лідерському стилі керівництва – керівники повинні стати прикладом для наслідування, демонструючи цінності компанії у своїй роботі.

4. Впровадження механізмів комунікації та навчання. Щоб корпоративна культура ефективно функціонувала, організація має забезпечити прозорі канали комунікації, внутрішнє навчання та програми розвитку співробітників, що сприяють розумінню і підтримці стратегічних цінностей.

5. Мотивація та стимулювання персоналу. Система мотивації (як матеріальної, так і нематеріальної) повинна бути спрямована на підтримку корпоративної культури. Винагороджуються ті співробітники, які діють відповідно до цінностей компанії та допомагають досягати її стратегічних цілей.

6. Моніторинг і коригування корпоративної культури. Оскільки бізнес-середовище постійно змінюється, важливо регулярно оцінювати ефективність корпоративної культури. Це можна реалізувати через опитування персоналу, аналіз рівня залученості співробітників, оцінку корпоративного іміджу компанії. За необхідності організація може вносити корективи в культуру, адаптуючи її до нових стратегічних викликів.

Ефективність формування корпоративної культури організації залежить від того, наскільки комплексно організація підходить до цих аспектів і здатна інтегрувати їх в повсякденну діяльність [5, 7]. Роль керівників в організації є ключовою. Лідери повинні бути прикладом для співробітників, демонструючи цінності та поведінку, які вони хочуть бачити в команді. Вони формують стиль взаємодії, встановлюють пріоритети і можуть стимулювати або гальмувати культуру. Корпоративна культура є ключовим елементом, що забезпечує успішну реалізацію стратегічних цілей організації. Вона визначає поведінкові моделі працівників і впливає на прийняття рішень, що дозволяє адаптувати стратегію до потреб організації. Формування культури, орієнтованої на стратегічні цілі, передбачає кілька етапів: визначення місії та стратегічних пріоритетів, розробка корпоративних цінностей і норм поведінки, інтеграція цих елементів у всі рівні управління, а також створення системи комунікації, мотивації та навчання. Важливо, щоб культура сприяла досягненню цілей, підтримувала залученість працівників і була адаптивною до змін у бізнес-середовищі.

Список використаних джерел

1. Глива С., Передало Х. Корпоративна культура: значимість, функції та цінності. Економіка та суспільство. 2024. № 61. С. 1–12
2. Зелінська Г. О., Андрусів У.Я. Розвиток персоналу організацій через призму формування корпоративної культури. Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія: Економіка і управління в нафтовій і газовій промисловості. № 2. (22). Івано-Франківськ: ІФНТУНГ. 2020. С. 72–80.
3. Каличева Н.С., Виноградова К.С., Помазановська А.В. Корпоративна культура як складова управління кадровим потенціалом підприємства в сучасних умовах. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2023. № 83. С. 37–47.
4. Лебедева Н. А. Інноваційне лідерство та корпоративна культура як інструменти ефективного менеджменту. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2024. № 3 (133). С. 71-75. DOI: <https://doi.org/10.32782/1814-1161/2024-3-10> (дата звернення: 16.02.2025).
5. Перезовова І. В. Основні постулати при формуванні корпоративної культури компанії. Ефективна економіка. 2020. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_1_17 (дата звернення: 16.02.2025).
6. Стамбульська Х. Корпоративна культура: сутність, типи та роль у розвитку організації. Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». № 1, 2022. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2022/206.pdf. (дата звернення: 16.02.2025).
7. Чернікова, Н., Долгов, С., Бондаренко, Д. Удосконалення корпоративної культури вітчизняних підприємств в умовах динамічного бізнес-середовища Економіка та суспільство. 2023. № 56. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2990/2910>. (дата звернення: 16.02.2025).

С.В. Селіщев, канд. екон. наук

*Державне некомерційне підприємство "Державний університет
"Київський авіаційний інститут" (КАІ), м. Київ, Україна*

ОКРЕМІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГАЛУЗІ ЛОГІСТИКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Анотація. Розглядаються ключові аспекти формування конкурентоспроможної логістичної галузі в Україні в умовах післявоєнного відновлення. Зокрема, аналізуються основні проблеми, пов'язані з руйнуванням транспортної інфраструктури, необхідністю впровадження інноваційних технологій, розвитком міжнародного співробітництва та вдосконаленням нормативно-правової бази. Пропонуються методи розв'язання цих проблем, такі як інтеграція в європейські транспортні коридори, розвиток компетентних кадрів і залучення інвестицій. Підкреслено важливість комплексного підходу для забезпечення стабільного розвитку логістичної галузі та її інтеграції у світові економічні процеси.

Ключові слова: логістика, транспортна інфраструктура, інновації, міжнародне співробітництво, нормативно-правова база.

Abstract. The article examines key aspects of forming a competitive logistics sector in Ukraine under post-war recovery conditions. In particular, it analyzes the main problems related to the destruction of transport infrastructure, the need for implementing innovative technologies, the development of international cooperation, and the improvement of the regulatory framework. Solutions to these problems are proposed, such as integration into European transport corridors, the development of skilled personnel, and attracting investments. The importance of a comprehensive approach to ensuring the stable development of the logistics sector and its integration into global economic processes is emphasized.

Keywords: logistics, transport infrastructure, innovations, international cooperation, regulatory framework.

Логістична галузь є одним із найважливіших елементів економіки будь-якої країни, оскільки забезпечує ефективне переміщення товарів, послуг та інформації між виробниками, споживачами та ринками. Розвиток логістичної інфраструктури став особливо актуальним для України, яка переживає складний період післявоєнного відновлення. Питанню формування конкурентоспроможної галузі логістики України приділили увагу науковці Ширяєва Л. В.[1], Мандра В. В.[2], Кирлик Н. Ю.[3] та інші. З огляду на руйнування, завдані війною, і необхідність інтеграції у світові економічні процеси, формування конкурентоспроможної логістичної галузі є стратегічним питанням. У роботі розглядаються деякі аспекти цього процесу, зокрема інфраструктурні, технологічні та інституційні чинники, що впливають на розвиток логістики в Україні.

Мета – проаналізувати основні аспекти конкурентоспроможної логістичної галузі України в умовах повоєнної відбудови, виявити основні проблеми та шляхи їх вирішення.

Війна завдала шкоди транспортній інфраструктурі України, включно із залізницями та автомобільними дорогами, портами та аеропортами. Відновлення цих об'єктів є першочерговим завданням для ефективного функціонування логістичної галузі. Важливим кроком є інтеграція транспортної мережі України в європейські транспортні коридори, що дасть змогу залучити інвестиції та підвищити конкурентоспроможність галузі.

Сучасна логістика була б неможлива без використання передових технологій, таких як штучний інтелект, блокчейн та автоматизація процесів. Впровадження цих технологій оптимізує логістичні процеси, знижує витрати і підвищує якість послуг. Україні необхідно активізувати зусилля із залучення міжнародних партнерів для створення інноваційних логістичних платформ та обміну досвідом.

Інтеграція України в глобальну логістичну мережу є важливим фактором підвищення конкурентоспроможності сектора. Участь у міжнародних проектах, таких як «Пояс і дорога» та програми ЄС, допоможе залучити додаткові ресурси для розвитку інфраструктури та збільшити експортний потенціал країни.

Для ефективного функціонування логістичної галузі необхідна чітка та прозора нормативно-правова база. Необхідно реформувати законодавство, щоб спростити митні процедури, знизити бюрократичне навантаження і забезпечити захист інвестицій. Це створить сприятливі умови для розвитку логістичних підприємств і залучить іноземних інвесторів.

Розвиток логістичної галузі неможливий без підготовки фахівців із сучасними знаннями та навичками. Україні необхідно активізувати роботу зі створення навчальних програм, спрямованих на підготовку фахівців у галузі логістики, здатних ефективно працювати в умовах міжнародної конкуренції.

Формування конкурентоспроможної логістичної галузі в Україні післявоєнного відновлення є складним, але важливим завданням. Досягнення цієї мети потребує комплексного підходу, що включає відновлення транспортної інфраструктури, впровадження інноваційних технологій, розвиток міжнародного співробітництва, вдосконалення нормативно-правової бази та підготовку кваліфікованих кадрів. Реалізуючи ці заходи, Україна зможе не тільки відновити свою логістичну галузь, а й інтегрувати її усвітві економічні процеси та забезпечити стабільний розвиток економіки країни.

Список використаних джерел

1. Ширяєва Л. В. Транспортно-логістичні центри: сутність, функції та перспективи розвитку в Україні. – К.: Наукова думка, 2020. – 240 с.
2. Мандра В. В. Логістика в умовах глобалізації: стратегії розвитку для України. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2019. – 180 с.
3. Кирлик Н. Ю. Європейський досвід розвитку транспортно-логістичних центрів та його застосування в Україні. – Одеса: Астропринт, 2021. – 150 с.

Т.Б. Семенчук, к.е.н, проф.,

в.о. завідувача кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування

А.В. Кушнір, здобувач освітньої наукової програми Управління та адміністрування

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

СУЧАСНИЙ СТАН І ПЕРСПЕКТИВИ ЗАЛІЗНИЧНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ ТОВАРІВ АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ У НАПРЯМКУ ЗАХІДНИХ ПРИКОРДОННИХ ПЕРЕХОДІВ

З початком російської агресії на території України суттєво змінилася географія експорту. Якщо в довоєнний 2021 рік частка експорту товарів АПК до Європи становила 32%, то за результатами 10 місяців 2023 року — вже 59% [1], ключовими артеріями експорту стали залізничні перевезення та порти Дунаю.

4 червня 2022 року ЄС ухвалив рішення про тимчасову повну лібералізацію торгівлі та призупинення дії заходів торговельного захисту, що призвело до різкого збільшення імпорту з України до ЄС низки сільськогосподарських товарів.

Ukraine's share in EU imports for selected products

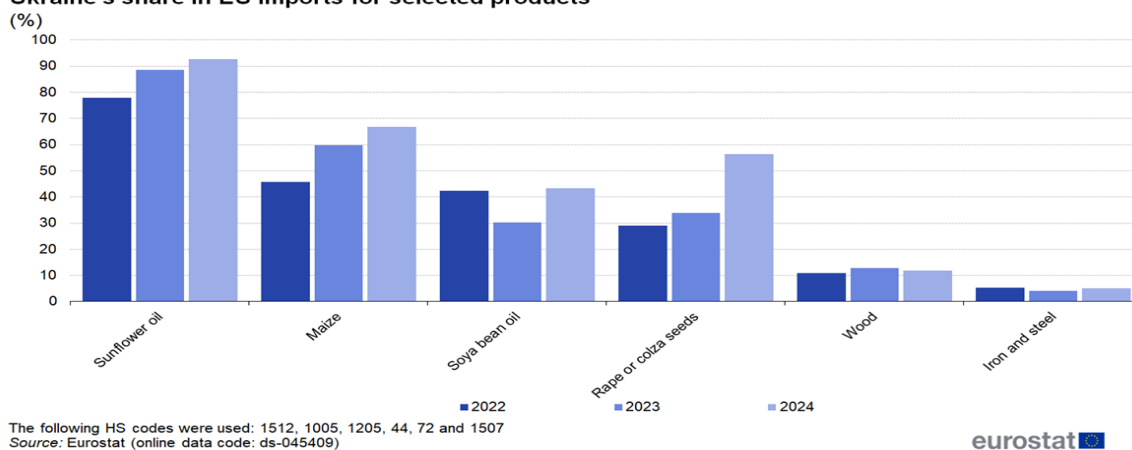


Рис. 1. Частка імпорту вибраної групи українських товарів в ЄС у 2022-2024 р.

Джерело: [2]

Це спричинило викривлення на ринках цих товарів у сусідніх з Україною країнах і запровадження 2 травня 2023 року тимчасових обмежувальних заходів щодо імпорту пшениці, кукурудзи, ріпаку та соняшнику українського походження у Болгарію, Угорщину, Польщу, Румунію та Словаччину. Ці заходи закінчилися 15 вересня 2023 року [2] і 26 вересня 2023 року Україна ввела ліцензування експорту до цих країн [3].

В 2022 році у зв'язку з блокуванням російськими кораблями портів Азовського моря та Північно-західної частини Чорного моря, через які у 2021 році відбулось 98% експорту товарів АПК [4, с.12], частково переорієнтувались шляхи експорту товарів АПК з України, ключовими артеріями експорту стали залізничні

перевезення та порти Дунаю. Основними покупцями українських товарів АПК стали Румунія, Польща, Іспанія, Туреччина, Китай.



Рис. 2. Експорт з України продуктів рослинного походження, жири та олії (ТОП 3 країни-імпортери) у 2019-2023 рр., (млн. долл. США)

Джерело: розроблено автором на основі [5,6,7,8,9]

Перевезення залізничним транспортом у напрямку західних прикордонних переходів у 2022 році, зросло майже у 13 разів у порівнянні з 2021 роком, динаміка зберігалась у 2023 році, частково у 2024 році.

Таблиця 1

Обсяги перевезення зернових вантажів у всіх видах сполученнях, тис.тон.

Вид сполучення	2021 рік	2022 рік	2023 рік	10 міс.2023	10 міс.2024	"+"-" до 10 міс.2023 р
Перевезено всього у т.ч:	33 666	28 871	30 580	24 265	33 700	9 435
експорт у т.ч:	29 260	22 550	22 728	17 559	28 853	11 294
порти у т.ч.	28 668	15 058	14 324	10 469	24 555	14 085
Одеса	21 225	12 749	13 082	9 391	23 481	14 090
Дунай	2	777	1 241	1 078	1 073	-5
інші порти	7 441	1 532	0	0	0	0
прикордонні переходи	592	7 492	8 404	7 089	4 298	-2 791
внутрішнє	3 600	5 758	7 407	6 378	4 588	-1 790
імпорт	216	88	27	23	11	-12
транзит	590	475	417	306	248	-58

Джерело: [10]

У квітні 2022 року в мережі Укрзалізниці знаходилось близько 24 тис. вагонів, які прямували до західних прикордонних переходів: 15,5 тис. з яких завантажені рудою, 2,6 тис. – зерном, 2,2 тис. – чорними металами, 396 – олією, 263 – шротом, 162 – жмихом тощо [11].

Максимальна добова переробна спроможність залізничних станцій на прикордонних переходах складала близько 3,4 тис. вагонів (72 потяги), а фактична – 1,9 тис. (42), на окремих ділянках у західному сполученні зберігались затримки вантажних поїздів терміном понад 14 і навіть 20 діб [11], що призвело до порушення контрактних термінів доставки товарів в пункт призначення, зустрічних претензійних вимог з боку покупців та/або отримувачів товарів, суттєвих збитків сторін.

Станом на листопад 2024 року наявні потужності Укрзалізниці дозволяли транспортувати товари АПК до портів Великої Одеси (понад 3 млн тон на місяць), до західних прикордонних переходів (до 500-1000 тис тон на місяць) та до портів Дунаю (100-150 тис тон на місяць), сумарно, щомісячно АТ «Укрзаліниця» готова перевозити 3,5-4 млн тон зернових вантажів та продуктів переробки [10].

Експортний потенціал товарів АПК України складає в середньому 58,2 млн.тон щорічно, з необхідністю експорту в середньому 4,8 млн.тон щомісячно [12], відповідно наявні технічні переробні потужності західних залізничних прикордонних переходів недостатні.

Для мінімізації ризику простою вагонів на західних прикордонних переходах, планується реалізація проекту Стратегії з розбудови прикордонної інфраструктури з Європейським Союзом та Молдовою до 2030 року, що передбачає [13]:

- збільшенні пропускної здатності прикордонної інфраструктури (реконструкція мультимодальних терміналів, наявних пунктів пропуску та будівництво нових включно з під'їзними шляхами);

- запровадження спільного митного контролю з сусідніми державами, зменшення часу очікування в черзі та створення мережі сервісних зон;
- розвиток залізничних коридорів TEN-T з євроколією 1435 мм для вантажного та пасажирського сполучення з Євросоюзом.

Розбудова прикордонної інфраструктури на західних прикордонних переходах дозволить не тільки зменшити простой транспорту, оптимізувати логістичні операції з вантажами різної номенклатури на західному кордоні України, а й суттєво пришвидшить інтеграцією залізничної інфраструктури України до європейської, забезпечить успішну експансію товарів АПК України на зовнішні ринки, збільшить потік валютних надходжень, мінімізує ризики від нестабільної роботи та/або військової блокади морських та/або річкових портів України.

Список використаних джерел

1. Ukrainian Agribusiness Club. URL: <https://www.facebook.com/UkrainianAgribusinessClub/posts/pfbid032S9JvcezQE5KfArjoMZUReWq9sVaiermtioyq4iYiG67B7WHgqnCGbz68mHrISFhl>
2. Key product groups imported by the EU from Ukraine. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=EU_trade_with_Ukraine_-_latest_developments#cite_note-1
3. Україна ввела ліцензування та поки не експортує зерно до Східної Європи. URL: [https://www.rbc.ua/rus/news/ukrayina-vvela-litsenzuvannya-ta-poki-ne-eksportue-1695728698.html](https://www.rbc.ua/rus/news/ukrayina-vvela-litsenzuvannya-ta-poki-ne-eksportue-zer-no-do-skhidnoi-evropi.html)
4. Інфографічний довідник «Агробізнес України 2023/2024». с.12. URL: <https://agribusinessinukraine.com/the-infographics-report-ukrainian-agribusiness-2024/>
5. Інфографічний довідник «Агробізнес України 2019/2020». с. 6. URL: <https://agribusinessinukraine.com/the-infographics-report-ukrainian-agribusiness-2020/>
6. Інфографічний довідник «Агробізнес України 2020/2021». с. 7. URL: <https://agribusinessinukraine.com/the-infographics-report-ukrainian-agribusiness-2021/>
7. Інфографічний довідник «Агробізнес України 2021/2022». с. 11. URL: <https://agribusinessinukraine.com/the-infographics-report-ukrainian-agribusiness-2022/>
8. Інфографічний довідник «Агробізнес України 2022/2023». с. 10. URL: <https://agribusinessinukraine.com/the-infographics-report-ukrainian-agribusiness-2023/>
9. Інфографічний довідник «Агробізнес України 2023/2024». с. 10. URL: <https://agribusinessinukraine.com/the-infographics-report-ukrainian-agribusiness-2024/>
10. Валерій Ткачов: Логістичні можливості експорту зерна залізницею в 2023-2024 рр. URL: <https://www.railinsider.com.ua/logistychni-mozhlyvosti-eksportu-zerna/>
11. На західних прикордонних переходах застрягло майже 23 тисячі вагонів. URL: <https://railexpoua.com/novyny/na-zakhidnykh-prykordonnykh-perekhodakh-zastriahlo-23000-vahoniv/>
12. Як Україні відповісти на зернову блокаду в Європі: арбітражем в рамках зони вільної торгівлі з ЄС чи скаргу в СОТ? URL: <https://agropolit.com/spetsproekty/1023-yak-ukrayini-vidpovisti-na-zernovu-blokadu-v-yevropi-arbitrazhem-v-ramkah-zoni-vilnoyi-torgivli-z-yes-chi-skargoyu-v-sot>
13. Стратегія розвитку прикордонної інфраструктури до 2030 року. Що передбачає документ? URL: <https://cfts.org.ua/articles/strategiya-rozvitku-prikordonno-infrastrukturi-do-2030-roku-scho-peredbachae-dokument-2091/144560>

**Tetiana Semenchuk, PhD in Economics, Associate Professor,
Taras Onoshko, applicant for the third (educational and scientific) level of higher education,
State University of Infrastructure and Technology, Kyiv, Ukraine**

ENTERPRISE IMAGE AS A STRATEGIC FACTOR OF COMPETITIVENESS

Increased competition in the market for goods and services encourages business leaders to actively work on creating a positive image, the successful formation of which helps to expand sales markets and opens up opportunities to enter the international arena. The process of creating a positive image and a reliable reputation is complex and multifaceted, as it must take into account changing consumer needs, the impact of globalisation and the growing importance of digitalisation. Therefore, the issue of image building is one of the most important tasks of modern management.

Image can be seen as a reflection of an organisation in the minds of society. Every company has its own image, regardless of whether it works to build it, and building a positive image helps to strengthen the company's competitive position in the market.

The term "image" was first used in the early 1960s. Its etymology comes from the English word image (Latin imago), which means "image" or "portrait". In its original meaning, it was an artificially created image of a person or object in the minds of society, individuals, the media or literature [1].

Scientists interpret the concept of "image" in different ways, emphasising its versatility. This concept has numerous interpretations, each of which reflects a certain aspect of the essence of the image.

For example, S.P. Azizov believes that image is the perception of an organisation by the target audience, which forms a relatively stable view of the object.

O.V. Bulgakova defines image as the general perception of an organisation, which includes assessment and understanding by different categories of the public that retain information about all aspects of its activities. T.V. Grinko considers image to be an action that is specially designed to achieve the organisation's goals.

O.O. Korchynska believes that image is a stereotypical image of a specific object that has been fixed in the mass consciousness, and G.M. Kravchenkova believes that image is the result of an adequate perception of an organisation, its management, staff, policies and activities.

T.B. Semenchuk understands image as an image of an enterprise (or a person, product, service, etc.) that is properly formed, supported by audiovisual means, perceived and understood by society at the associative level. This image affects the success and competitiveness of the enterprise.

R.V. Levkina and A.V. Levkin consider the image to be a stated position, which is a system of characteristics of an enterprise based on the results of its activities in the field of production, formed as a result of market analysis, and aimed at target audiences. The goal is to create a stable set of imaginary characteristics and statements about the enterprise among representatives of these audiences.

Both internal and external factors influence the formation of an enterprise's image.

Internal factors include:

- the appearance and behaviour of employees;
- the level of their motivation;
- corporate policy on staff training and development;
- working atmosphere and relationships in the team;
- career development and incentive system.

External factors include:

- design and presentability of the office;
- effectiveness of advertising activities;
- quality of goods and services;
- the company's ability to establish and maintain relationships with clients and partners;
- level of investment attractiveness;
- the ratio of price and quality of products;
- financial stability of the company;
- participation in charity and social initiatives.

The image of an enterprise among consumers is often based on: the quality, design and popularity of products; loyalty systems and discounts; pricing that is perceived as fair; and perceptions of the mission, strategy and style of the enterprise.

Thus, the formation of both a positive internal and external image of the company is a strategically important task for the enterprise. The interconnection of the internal and external image of an enterprise increases its competitiveness. The external image of a company directly depends on the state of its internal image. The atmosphere prevailing at the enterprise forms the basis for the perception of the organisation by consumers. A negative internal image affects consumers, causing a loss of reputation in the market. A positive internal image, on the other hand, promotes efficient operations, which creates a successful external image and positions the company as competitive.

When working with an organisation's image, it is necessary to take into account its specifics, as each organisation has unique characteristics that affect how it is perceived by society.

The image of an organisation can be divided into eight main components, each of which has its own role in shaping the overall image of the enterprise [2]. Together, these components make up the overall picture of how an organisation is perceived by different consumer groups, partners and society as a whole. Let's look at the main components of the organisation's image structure (Fig. 1).

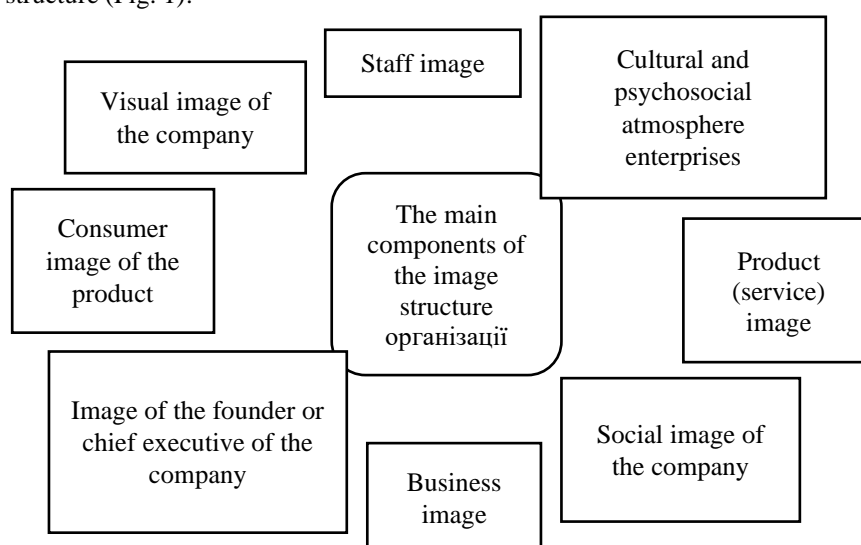


Figure 1. The main components of the organisation's image structure

The image of a product is formed on the basis of people's perceptions of the product's unique characteristics, its ability to perform its main functions and meet quality standards. Consumer image includes perceptions of the lifestyle, social status and personality of consumers who use the product.

The cultural and socio-psychological atmosphere of an enterprise is the main determinant of the internal image of an organisation, which is created through corporate culture and socio-psychological aspects of interaction within the team. The image of the organisation's leader is important not only because of his or her appearance, but also because of his or her behaviour and psychological qualities, which can significantly affect the perception of the entire organisation.

The image of the staff is formed on the basis of direct contact with the organisation's employees. The visual image includes an organisational concept that covers the interior and exterior of offices, sales and exhibition halls, the appearance of staff and corporate identity elements (logos, colours, fonts, etc.). The social image of an enterprise shapes the public's perception of the social goals and the role of the organisation in social, economic and cultural life. Business image includes an organisation's reputation, compliance with business ethics standards and business performance. Each of these components interacts with each other and forms a holistic perception of the organisation both within the enterprise and in the external environment.

There is also a need to consider approaches to image formation (Fig. 2) [3], each of which has its own impact on the organisation and contributes to its integrated development.

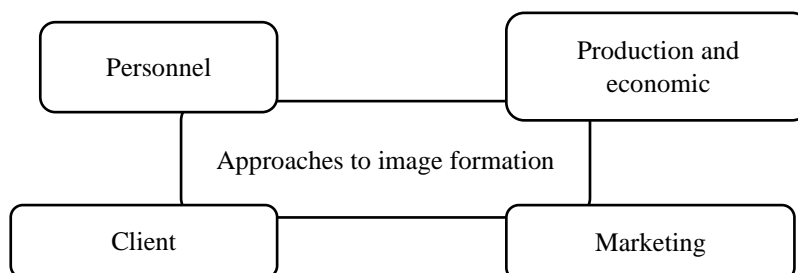


Figure 2. Approaches to image formation

The production and economic approach focuses on improving the quality of products and services and introducing new technologies into production processes. The marketing approach includes strategic planning, development of competitive advantages and sales promotion, as well as public relations activities, which helps to create a positive image of the organisation through proper market positioning and effective marketing campaigns. The client approach is focused on building long-term relationships with customers and partners based on trust and the provision of reliable information. The human resources approach focuses on developing corporate culture and team cohesion, which is important for building a positive internal image.

To achieve the maximum effect, it is worth using all these approaches in combination, which will significantly improve the company's image in the market.

Thus, in today's environment, in particular due to specialisation, integration and increased competition in the market, companies should actively work to create a positive image, which is an important element in ensuring a stable competitive position.

References

1. Vartanova O. (2016). Modern approaches to assessing the image of an enterprise] *Collection of scientific papers of Cherkasy State Technological University*. Issue 43(1). pp. 35-41.
2. Kolyanko O.V. (2018). The image of the enterprise as a factor of its competitiveness *Entrepreneurship and trade*. Issue 23. pp. 93-97.
3. Taran-Lala O.M. (2020). The image of the enterprise as a factor influencing its competitiveness] *Agrosvit*. No. 7. P. 18-22.

А.І. Сеник, магістрантка
Л.П. Артеменко, доцент к.е.н.

Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського, м. Київ, Україна

ІНСТРУМЕНТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Євроінтеграція відкриває перед організаціями як нові можливості, так і численні виклики, змушуючи компанії шукати інноваційні підходи для адаптації до високих стандартів, посиленого конкурентного тиску та динамічних змін ринкового середовища. Традиційні методи управління, які ще кілька десятиліть тому вважалися ефективними, вже не здатні забезпечити необхідну гнучкість і швидкість прийняття рішень. Сучасні інструменти стратегічного управління стають ключовими для забезпечення конкурентоспроможності компаній. Вони не лише адаптують організації до зовнішніх змін, але й дозволяють їм випереджати конкурентів, створюючи довготривалі переваги.

Бенчмаркінг став одним із найбільш ефективних інструментів для аналізу та вдосконалення бізнес-процесів. Він дозволяє виявити слабкі місця, оптимізувати бізнес-процеси та впровадити ефективніші рішення. Наприклад, авіакомпанія Ryanair, використовуючи бенчмаркінг, змогла оптимізувати процеси посадки пасажирів, скоротивши час підготовки до рейсу. Це дозволило зменшити операційні витрати та збільшити кількість рейсів на день, що є критичним фактором для лоукостера. Водночас у сфері роздрібної торгівлі Amazon активно застосовує бенчмаркінг для вдосконалення своєї логістики. Порівнюючи свої процеси з іншими компаніями,

Amazon впроваджує автоматизацію складів, що дозволяє зменшити витрати часу на обробку замовлень і доставку товарів. Аналогічно, McDonald's використовує бенчмаркінг для моніторингу стандартів якості у своїх ресторанах, що дозволяє швидко ідентифікувати точки для покращення. Ці приклади демонструють, що цей підхід працює як у транспортному, так і у харчовому чи логістичному бізнесі.

Agile став революцією в управлінні проектами та розробці продуктів базуючись на коротких ітераціях, постійному отриманні зворотного зв'язку та швидкій адаптації до змін. Прикладом може слугувати Spotify, який використовує Agile для впровадження нових функцій у своєму стрімінговому сервісі. Команди працюють у коротких ітераціях, регулярно отримуючи зворотний зв'язок від клієнтів. Це дозволяє швидко реагувати на змінні потреби користувачів. Ще одним прикладом є компанія Atlassian, розробник Jira, яка також використовує Agile для швидкого вдосконалення своїх продуктів. Завдяки цьому підходу компанії скорочують час розробки, забезпечуючи клієнтів актуальними рішеннями. В автомобільній галузі, можна виділити Tesla, яка також впровадила елементи Agile, використовуючи їх для постійного вдосконалення моделей електромобілів. Замість тривалого планування Tesla працює над вдосконаленням існуючих продуктів у режимі реального часу, що дозволяє їй швидко випускати оновлення та залишатися попереду конкурентів. На додачу, Tesla не лише розробляє інноваційні електромобілі, але й створює власну інфраструктуру зарядних станцій, що робить її бізнес-модель унікальною і важкодоступною для конкурентів.

Стратегічні сесії - інструмент, який передбачає залучення представників різних рівнів і департаментів компанії до формування стратегії. ІКЕА використовує цей інструмент для обговорення нових продуктів, залучаючи не лише топменеджерів, а й працівників магазинів, які мають безпосередній контакт із клієнтами. Такий підхід дозволяє створювати стратегії, які враховують реальні потреби ринку. Наприклад, компанія Nike використовує стратегічні сесії, залучаючи до процесу не лише керівників, а й дизайнерів, маркетологів та фахівців із продажу. Такий підхід дозволяє створювати продукти, які відповідають очікуванням споживачів, та розробляти стратегії, які враховують реалії ринку. Результатом стає не лише узгодженість дій, але й підвищення мотивації працівників, адже вони відчують свою значущість у процесі прийняття рішень. Інший приклад – українська компанія з виробництва меблів, яка під час війни провела серію стратегічних сесій, щоб адаптуватися до нових умов і знайти шляхи для виходу на європейський ринок. Завдяки цим сесіям вдалося не лише розробити новий план дій, але й підвищити мотивацію працівників, які відчули свою значущість у стратегічному процесі. У сфері технологій стратегічні сесії активно використовує Google, де різні команди обговорюють інноваційні ідеї, які можуть стати проривними для компанії.

Стратегічна конкурентоспроможність є основою для створення довгострокових переваг. Tesla виділяється завдяки інноваційній інфраструктурі зарядних станцій, що робить її бізнес-модель важкодоступною для конкурентів. Інший приклад – Starbucks, який побудував конкурентну перевагу через екологічність і підтримку локальних фермерів. Використання стійких джерел кави та впровадження програм утилізації дозволяють Starbucks створювати додаткову цінність для клієнтів, яка виходить за межі стандартного рівня обслуговування. У галузі технологій Apple демонструє силу стратегічної конкурентоспроможності через інтеграцію апаратного і програмного забезпечення, створюючи екосистему, яку складно повторити навіть великим конкурентам. Ці приклади показують, що використання унікальних ресурсів і підходів дозволяє досягати стійкого успіху.

Сучасні інструменти стратегічного управління є ключовим ресурсом для організацій, що прагнуть успішно адаптуватися до викликів сьогодення та залишатися конкурентоспроможними в умовах динамічного ринкового середовища. Їх впровадження дозволяє не лише оперативного реагувати на зміни, а й підвищувати ефективність внутрішніх процесів, створюючи міцний фундамент для сталого розвитку. Інтеграція цих підходів сприяє формуванню довготривалих конкурентних переваг, що забезпечують компаніям можливість не просто вижити в умовах жорсткої конкуренції, а й активно розвиватися, встановлюючи нові стандарти в галузі. Наведені інструменти допомагають компаніям адаптуватися до викликів євроінтеграції та ефективно використовувати її можливості для зміцнення своїх позицій на ринку, випереджати конкурентів, формувати довіру клієнтів і відкривати нові горизонти для розвитку, що є основою довгострокового успіху.

Список використаних джерел

1. Артеменко, Л.П. (2021). Стратегічне управління: конспект лекцій [Електронний ресурс]: навчальний наочний посібник для студентів спеціальності 073 «Менеджмент», спеціалізації «Менеджмент і бізнес адміністрування». Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. Retrieved from <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/45891>
2. Артеменко, Л.П., & Толмачова, Г.В. (2021). Методика оцінки стратегічної конкурентоспроможності підприємства. Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститут". Retrieved from <https://doi.org/10.20535/2307-5651.18.2021.240433>

Nataliia Skrypnyk, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Oles Honchar Dnipro National University, Dnipro, Ukraine

DEVELOPMENT OF INNOVATIVE ENTREPRENEURSHIP AS A FACTOR OF INCREASING THE COMPETITIVENESS OF THE NATIONAL ECONOMY

In the current conditions of globalization transformations, the innovative activity of enterprises becomes a key factor in their competitiveness and sustainability in the market. The expansion of international trade, market integration, and the rapid development of technologies lead to the necessity of continuous improvement of products, processes, and services. Enterprises that actively invest in innovations have the opportunity to adapt to market changes, attract new customers, and reduce costs.

However, the dynamics of innovative activity depend on many factors: the level of investment, government support, the level of development of the scientific and technical base, and the readiness of enterprises for transformations. In the process of globalization, the importance of cooperation with international partners increases, allowing companies to implement the latest technologies and expand their sales markets.

The level of support for technology development in countries depends on government policy, investment, research programs, and infrastructure development. Technologies are developing rapidly, and countries that support innovations can better adapt to changes in the global economy. This enables them to be more resilient to new challenges, such as job automation and increased global competition.

Countries that actively support innovations can attract foreign investments. Startups and technology companies seek favorable conditions for development, and countries with developed infrastructure and support for innovations become attractive to investors. This creates jobs with attractive salaries, which also improves the political positions of the ruling party.

Overall, supporting innovations is a strategic step to ensure the long-term prosperity and development of the country, enhance its international prestige, and address important social and economic issues. Government policy stimulates research and development through tax incentives for companies that invest in technologies.

Innovative companies, through a strategic approach to development, create conditions for sustainable income growth. Strategies focus on utilizing new technologies, penetrating new markets, diversifying products and services, and improving operational efficiency. Such approaches include the main ones: diversification, entering new markets, and digitalization. Product diversification helps reduce dependence on a single source of income by expanding the offering for different market segments. Expanding into new markets, particularly international ones, opens access to a broader audience and allows for tapping into the potential of developing regions. Digital strategies, such as process automation, the use of big data, and artificial intelligence, enhance operational efficiency and personalize products for customers. Table 1 presents the ranking of countries by the factor of innovation support.

Thus, these countries are leaders both in the number of technology companies and in the level of government support, which indicates their comprehensive strategy for innovation development. Their success is ensured by both the active development of their own technological sectors and significant investments in research and development.

In 2023, the largest investments in technology were made by Amazon, which spent over \$73 billion on research and development. This is more than any other company in the world and almost twice as much as giants like Alphabet (Google) and Meta. Amazon's main investment areas include technological infrastructure, particularly artificial intelligence, cloud services, and autonomous technologies.

Table 1

Ranking of countries by their level of support for innovation and technological progress according to the Global Innovation Index 2024 (GII) [1]

Ranking	Country	Areas of support for innovation and technological progress
1	USA	Large investments in research (DARPA, NASA), venture capital, Silicon Valley
2	South Korea	Integrating technology into daily life, supporting companies like Samsung and LG
3	Germany	State innovation support programs, emphasis on Industry 4.0
4	Israel	Developed startup ecosystem, government grants for research and innovation
5	Japan	Investments in robotics, electronics and artificial intelligence
6	Singapore	Asia's technology hub, support for startups through government programs
7	China	Large-scale public investments in artificial intelligence, blockchain and 5G
8	Sweden	Support for innovative companies and startups, development of environmental technologies
9	Finland	State research funding programs, emphasis on IT education
10	France	Investments in startups, support for high-tech sectors

Other companies, such as Alphabet and Meta, also significantly increased their investments in 2023, particularly in artificial intelligence and the metaverse, with Meta spending up to 30% of its revenues on research.

Countries that do not invest sufficiently in the development of technologies and innovations face a number of economic and social problems. For example, in Argentina, investments in science and technology are low (less than 1% of GDP), leading to a brain drain of highly qualified specialists and limited opportunities for technological breakthroughs. This slows economic growth and restricts opportunities in the global market. The anti-rating also includes Nigeria, Egypt, and Bangladesh. The main reasons for low technology spending in these countries are political instability, corruption, lack of focus on innovations, limited resources, and concentration on basic economic needs. As a result, these countries lag in technological progress, which affects their competitiveness and economic development. It can be argued that technologies will play an increasingly important role in shaping the competitiveness of companies over the years. Increasing investments in the technology sector confirms that companies recognize the growing significance of innovations for maintaining leadership positions in the market.

The innovative development of entrepreneurship at a global level faces numerous challenges that are simultaneously threats and new opportunities for growth and transformation. One of the main threats is the rapid technological changes. Companies that fail to adapt to new technologies may lose their competitiveness, and investments in innovations may not always be justified due to the short life cycle of new solutions. This creates risks for companies that may face technological obsolescence.

Another significant threat is global competition. Markets are becoming more saturated, and companies from various parts of the world compete for the same audience, increasing pressure on enterprises and forcing them to invest significant resources in improving efficiency and implementing innovations. Additionally, regulatory uncertainty in different countries can slow down innovative development, as companies face various standards and rules, creating barriers to entry into new markets.

Overall, innovative enterprises that can quickly adapt to global challenges develop their ability to leverage new technologies, open new markets, and build international connections. This enables them not only to overcome threats but also to create new opportunities for long-term growth, strengthen competitive positions, and achieve sustainable development in the global market.

References

1. GII 2024 Results. Global Innovative Index. URL: <https://www.wipo.int/web-publications/global-innovation-index-2024/en/gii-2024-results.html>
2. The street. Alphabet's Latest Internet Innovation Will Make Your Life a Lot Easier. URL: <https://www.thestreet.com/technology/taara-internet-alphabet>
3. Visual Capitalist. The most innovative economies 2024. URL: <https://www.visualcapitalist.com/ranked-the-worlds-most-innovative-countries-in-2024/>

П.В. Смородько, аспірант

Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

ЕКОНОМІЧНА СТІЙКІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ: ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ТА АДАПТИВНІ СТРАТЕГІЇ

Економічна стійкість підприємств є однією з основних умов їхнього довгострокового розвитку в сучасному глобальному середовищі, результатом та умовою їх конкурентоспроможності. Здатність підприємств адаптуватися до динамічних змін, зберігаючи конкурентоспроможність та ефективність діяльності, визначає їхню життєздатність та перспективи на ринку. У сучасних умовах підприємства стикаються з численними викликами, серед яких цифрова трансформація, економічні кризи, воєнні дії на території України, зміна моделей споживання та розвиток зеленої економіки [1, 2]. Ці фактори визначають необхідність пошуку нових підходів до управління економічною стійкістю підприємств, що включає впровадження інноваційних технологій, розробку адаптивних стратегій та використання сучасних фінансових інструментів [3].

Забезпечення стійкості підприємств має стратегічне значення для економічної безпеки країни. Саме тому сучасні підприємства повинні орієнтуватися на довгострокове планування, враховуючи глобальні тенденції та локальні особливості розвитку економіки. Зокрема, актуальним є перехід до використання технологій четвертої промислової революції (Industry 4.0), що включає цифровізацію процесів, штучний інтелект, блокчейн і автоматизацію управління ресурсами [4, 5]. У такому контексті економічна стійкість підприємств перетворюється не лише на інструмент забезпечення конкурентоспроможності, а й на необхідність виживання в умовах високої волатильності економічного середовища.

Економічна стійкість підприємств базується на декількох ключових факторах, які визначають їхню здатність ефективно функціонувати в умовах нестабільного економічного середовища:

– Фінансова стійкість. Підприємства повинні мати достатній рівень ліквідності, можливість залучення інвестицій та ефективну систему управління капіталом. Фінансове планування, диверсифікація джерел доходу та ефективний контроль витрат є основними інструментами забезпечення фінансової стабільності. Крім того, особливої уваги потребує аналіз структури витрат та розробка механізмів оптимізації фінансових потоків [3].

– Технологічна готовність. Упровадження сучасних цифрових рішень, автоматизованих систем управління та використання штучного інтелекту забезпечують підприємствам конкурентні переваги, сприяють підвищенню продуктивності та зниженню витрат. Інтеграція Інтернету речей (IoT) дозволяє компаніям більш ефективно керувати активами, прогнозувати технічні збої та зменшувати експлуатаційні витрати [4].

– Гнучкість операційної діяльності. Можливість швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища, адаптація виробничих процесів та оптимізація витрат сприяють підвищенню стійкості підприємств. Розвиток логістичних кластерів та використання методів lean management допомагають оптимізувати виробничі процеси [5].

– Соціальна відповідальність. Вплив підприємств на соціально-економічний розвиток, зокрема підтримка екологічних ініціатив, корпоративна соціальна відповідальність та залучення до сталого розвитку, є важливими елементами стійкої бізнес-моделі. Соціальні програми не лише підвищують довіру клієнтів і партнерів, але й створюють стійкі екосистеми для розвитку підприємництва [3].

– Адаптивність до кризових умов. В умовах воєнних дій та економічних потрясінь підприємства повинні розробляти механізми управління ризиками, що дозволяють швидко відновлювати економічні показники після кризових ситуацій [4]. Зокрема, застосування сценарного планування, адаптивних бюджетних стратегій і кризового менеджменту сприяє зменшенню негативного впливу кризових явищ.

Сучасні підприємства стикаються з численними викликами, що вимагають застосування нових стратегій та інструментів для забезпечення їх стійкості в умовах глобальної економіки, цифровізації, екологічних змін та соціальних трансформацій. Інноваційні підходи до підвищення економічної стійкості передбачають використання передових технологій, модернізацію бізнес-моделей, вдосконалення фінансових механізмів, адаптацію до ринкових викликів та впровадження сталих принципів розвитку [5]. Це включає комплексний підхід, що дозволяє підприємствам не лише зберегти свою конкурентоспроможність, але й ефективно реагувати

на глобальні тенденції, підтримувати високий рівень ефективності та мінімізувати ризики, що виникають у процесі їхньої діяльності.

Цифрова трансформація охоплює різні аспекти діяльності підприємств, від автоматизації виробництва до використання хмарних технологій. Штучний інтелект і машинне навчання відіграють важливу роль у прогнозуванні попиту, управлінні ланцюгами постачання та вдосконаленні взаємодії з клієнтами.

Крім того, цифровізація сприяє оптимізації управління виробничими процесами, що забезпечує зниження витрат та підвищення продуктивності. Використання ERP-систем (Enterprise Resource Planning) дозволяє підприємствам ефективно планувати та контролювати використання ресурсів, що є важливим чинником їх стійкості.

Розширення спектру товарів і послуг, вихід на нові ринки та застосування мультиканальних стратегій є ефективними заходами зниження ризиків, пов'язаних з економічною нестабільністю. Використання онлайн-торгівлі, маркетингових платформ дозволяє підприємствам охоплювати ширшу аудиторію та оперативно реагувати на зміни попиту.

Окрім традиційних інструментів фінансування, важливою тенденцією є впровадження фінансових технологій (FinTech). Використання блокчейну та смарт-контрактів дозволяє значно прискорити фінансові операції та знизити ризики шахрайства.

Впровадження екологічних стандартів, використання відновлюваних джерел енергії та мінімізація впливу на довкілля стають ключовими факторами економічної стійкості. Наприклад, застосування кругової економіки дозволяє мінімізувати відходи та підвищити ефективність використання ресурсів.

Забезпечення економічної стійкості підприємств потребує комплексного підходу, що включає використання інноваційних технологій, впровадження адаптивних стратегій управління, застосування фінансових інструментів та підтримку сталого розвитку. В умовах сучасних викликів, зокрема воєнних дій в Україні, особливого значення набуває швидкість адаптації підприємств до змін зовнішнього середовища.

Список використаних джерел

1. Державна служба статистики України. 2025. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>
2. Міністерство економіки України. 2025. URL: <https://www.me.gov.ua>
3. Малик І. П., Каракаш Ю. А. Основні інструменти для забезпечення стійкого розвитку підприємства. *Сучасні підходи до управління підприємством*: зб. тез доповідей ІХ Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Київ, 12.квіт. 2018 р.). Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2018. 99 с.
4. Smith, A. Resilience Strategies for Business Sustainability. *Journal of Economic Research*, 2023, 12(3), 45-67.
5. Brown, J., Taylor, K. Innovative Approaches to Financial Stability. *Global Finance Review*, 2022, 15(2), 89-103.

Науковий керівник: В.М. Онегіна, докт. екон. наук, проф.

Н.В. Столярчук, старший викладач

С.С. Ставертій, студентка

Українська державна льотна академія, м. Кропивницький, Україна

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ АВІАКОМПАНІЙ УКРАЇНИ У ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД

Формування конкурентоспроможності українських авіакомпаній у період післявоєнного відновлення є ключовим аспектом для забезпечення стійкого розвитку авіаційної галузі та економіки країни в цілому. До початку війни Україна мала значний потенціал для розвитку авіагалузі завдяки географічному положенню та наявності кількох міжнародних аеропортів. Війна суттєво вплинула на функціонування галузі, на початку якої здійснювала свою діяльність за кордоном лише одна авіакомпанія SkyUp Airlines. Проте на травень місяць 2024 року за кордоном вже працювали чотири українські авіакомпанії:

1. SkyUp Airlines:
 - діяльність: виконує чартерні рейси та надає літаки в мокрий лізинг іноземним авіакомпаніям;
 - плани: оголосила про відновлення регулярних рейсів із Кишинева (Молдова) до популярних європейських напрямків, таких як Іспанія, Португалія, Франція, Греція та Кіпр, починаючи з квітня 2025 року.
2. Windrose Airlines (Поза Вітрів):
 - діяльність: продовжує операції за кордоном, надаючи послуги з перевезення пасажирів та вантажів, а також здаючи літаки в лізинг іноземним перевізникам.
3. Skyline Express:
 - діяльність: виконує пасажирські перевезення та співпрацює з іноземними авіакомпаніями, забезпечуючи польоти на міжнародних маршрутах.
4. Constanta Airline:
 - діяльність: спеціалізується на вантажних та пасажирських перевезеннях, а також надає послуги авіаційної швидкої допомоги в небезпечних регіонах та складних кліматичних умовах;
 - досягнення: у червні 2024 року отримала дозвіл від Федерального авіаційного управління США (FAA) на виконання польотів до, з, та транзитом через США.

Ці авіакомпанії адаптували свою діяльність до поточних умов, забезпечуючи присутність України на міжнародному авіаційному ринку та підтримуючи економічну активність у галузі [1,2].

Після завершення воєнних дій перед авіакомпаніями постануть завдання швидкого відновлення інфраструктури, залучення інвестицій та повернення довіри пасажирів. Необхідно буде розробити цілий спектр стратегій та заходів, направлених на підвищення конкурентоспроможності авіакомпаній [3]. Основними напрямками підвищення конкурентоспроможності можуть бути:

1. Інноваційний розвиток, що включає модернізацію флоту, впровадження цифрових технологій та автоматизацію бізнес-процесів.

Модернізація флоту передбачає оновлення авіапарку шляхом придбання сучасних літаків із покращеними аеродинамічними характеристиками, зниженим рівнем споживання пального та екологічно чистими технологіями. Що буде сприяти зменшенню експлуатаційних витрат, підвищенню паливної ефективності та зниженню впливу на довкілля.

Впровадження цифрових технологій охоплює автоматизацію процесів бронювання, реєстрації на рейс, управління багажем та комунікації з пасажиром. Використання штучного інтелекту та аналітичних систем дозволить персоналізувати послуги, оптимізувати маршрути та прогнозувати попит, що позитивно вплине на прибутковість компанії.

Автоматизація операційних процесів сприяє підвищенню продуктивності роботи персоналу та зниженню впливу людського фактора. Використання інтелектуальних систем управління повітряним рухом, електронних платформ для технічного обслуговування літаків та інноваційних рішень для моніторингу безпеки польотів забезпечить стабільну та надійну діяльність авіакомпанії.

Таким чином, застосування новітніх технологій та інноваційних рішень сприятиме підвищенню ефективності авіаперевезень, зниженню експлуатаційних витрат та покращенню якості обслуговування пасажирів, що, у свою чергу, зміцнюватиме конкурентні позиції компанії на ринку [4].

2. Розвиток інфраструктури та логістичних можливостей хоча на пряму і не залежить від авіакомпаній, проте є одним із ключових факторів підвищення їх ефективності. Залучення інвестицій, у тому числі міжнародними партнерами у розширення злітно-посадкових смуг, оновлення аеродромного обладнання, покращення термінальної інфраструктури буде сприяти збільшенню пропускної здатності аеропортів та покращенню якості обслуговування пасажирів і вантажів. Використання діджиталізації у логістиці дозволить оптимізувати робочі процеси, зменшити час перевалки вантажів та підвищити конкурентоспроможність аеропортів на міжнародному ринку [5].

3. Впровадження ціннісно-орієнтованого підходу в управлінні. Ціннісно-орієнтований підхід в управлінні авіакомпанією - це комплексна стратегія, яка пронизує всі аспекти діяльності авіакомпанії і дозволяє визначити ключові цінності, такі як: безпека, надійність, комфорт, екологічність, інноваційність, або будь-яка інша цінність, яка відповідає місії авіакомпанії та її баченню. Після визначення цінностей, їх потрібно впровадити в усі сфери діяльності: відбір персоналу; надання послуг; взаємодія з клієнтами; екологічна відповідальність; соціальна відповідальність; культура компанії; вимірювання результатів. Тобто використання концепції ланцюгів цінності дозволить вилучити процеси, що не створюють цінності для клієнтів, і, відповідно, збільшити ефективність функціонування авіакомпанії.

4. Адаптація до глобальних стандартів та інтеграція у міжнародні авіаційні структури. Адаптація авіакомпанії до глобальних стандартів передбачає впровадження міжнародних норм безпеки, якості обслуговування, екологічної відповідальності та управління. Це включає сертифікацію відповідно до вимог IATA та ICAO, модернізацію флоту та підготовку персоналу за міжнародними стандартами. Інтеграція у міжнародні авіаційні структури означає приєднання до глобальних авіаційних альянсів, укладення код-шерінгових угод із міжнародними перевізниками та гармонізацію тарифної політики. Ці заходи будуть сприяти розширенню маршрутної мережі, підвищенню конкурентоспроможності та залученню іноземних інвестицій.

5. Використання сучасних маркетингових технологій дозволяє авіакомпаніям ефективно комунікувати зі споживачами, створювати унікальні пропозиції та підвищувати рівень довіри до бренду. Цифровий маркетинг, зокрема таргетована реклама, SEO-просування, SMM і email-маркетинг, допомагає охопити ширшу аудиторію та залучити нових клієнтів. Використання CRM-систем та персоналізованого підходу сприяє підвищенню рівня задоволеності пасажирів, що формує довгострокову лояльність. Крім того, участь у міжнародних рейтингах, партнерські програми та активна PR-кампанія допомагають зміцнити позитивний імідж авіакомпанії на глобальному ринку. Тобто, використання сучасних маркетингових технологій відіграє важливу роль у формуванні позитивного іміджу та буде сприяти підвищенню впізнаваності бренду та лояльності клієнтів [6].

6. Розвиток людського капіталу в авіаційній галузі включає постійне навчання, підвищення кваліфікації та вдосконалення навичок персоналу відповідно до міжнародних стандартів. Інвестування у тренінгові програми, симуляційні центри, курси з управління кризовими ситуаціями та мовної підготовки сприяє професійному зростанню працівників та підвищенню якості обслуговування пасажирів. Використання сучасних технологій у навчанні, таких як VR-тренажери та автоматизовані системи оцінювання, дозволяє ефективно моделювати реальні сценарії роботи та покращувати реакцію персоналу на нестандартні ситуації. У результаті, добре підготовлений персонал забезпечить безпеку польотів, високий рівень сервісу та ефективність операцій, що у свою чергу підвищить конкурентоспроможність авіакомпанії.

Реалізація зазначених напрямів потребує комплексного підходу та тісної співпраці між державою, авіакомпаніями, інвесторами, міжнародними авіаційними організаціями та іншими зацікавленими сторонами.

Важливими аспектами є створення сприятливого регуляторного середовища, залучення іноземних інвестицій, впровадження сучасних технологій та відповідність міжнародним стандартам безпеки й обслуговування. Інтеграція України у світову авіаційну систему вимагатиме відновлення інфраструктури, адаптації до європейських норм та розширення логістичних можливостей. Тільки комплексний підхід та довгострокові стратегічні рішення дозволять забезпечити стійкий розвиток авіаційної галузі України у післявоєнний період, сприятимуть її конкурентоспроможності та підвищенню ролі на міжнародному ринку авіаперевезень.

Список використаних джерел

1. Зубко Г. Стан та перспективи розвитку авіатранспортної галузі України в умовах євроінтеграції, постпандемії та війни. *Наукові журнали та конференції*. 2023. URL: <https://surl.li/znsjpw> (дата звернення 06.03.2025).
2. Де і на чому літають українські авіакомпанії у червні 2024 року. Авіаційні новини України. *Avianews.com* : веб-сайт. URL: <https://surl.li/mzzjzv> (дата звернення 06.03.2025).
3. Шкода Т.Н. Формування стратегій підвищення конкурентоспроможності авіапідприємств: дис. ... канд. екон. наук: 08.06.01. Т.Н. Шкода. 2007. URL: <https://surl.gd/otmfxl> (дата звернення 06.03.2025).
4. Бугайко Д.О. Проблеми регулювання безпеки цивільної авіації в умовах глобалізації. Безпека та ефективність галузі цивільної авіації в умовах глобалізації світового ринку авіаційних перевезень. 2019. URL: <https://surl.gd/acojne> (дата звернення 06.03.2025).
5. Кушніренко О., Кушніренко Є. Цифровий вектор інтеграції України в ЄС: воєнні виклики сьогодення. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки*. 2023. URL: <https://surl.li/jcuwik> (дата звернення 06.03.2025).
6. Оленко М.Б. Формування позитивного іміджу авіакомпанії засобами маркетингової технології. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*. 2022. URL: <https://surl.li/jtozid> (дата звернення 06.03.2025).

**Inna Strelchenko, Doctor of Economics, Associate Professor
Professor of the Department of International Marketing
Alfred Nobel University, Dnipro, Ukraine**

**Anatolii Strelchenko, PhD student of Department of Industrial Economics
and Organization of Production**

NNI «Ukrainian State University of Chemical Technology», Ukraine

METALLURGICAL INDUSTRY OF UKRAINE IN THE CONTEXT OF POST-WAR RECOVERY

The metallurgical industry of Ukraine has historically been a strategic sector of the economy, generating up to 30% of export revenues. However, the war has significantly affected its operations, causing the destruction of production facilities, the blocking of logistics routes, and a more than 70% decline in production. The situation has led to an urgent need to reassess the sector's development strategies, focusing on resilience, adaptation, and modernization. Given the growing importance of sustainable industrial policies, Ukraine's metallurgical enterprises must integrate advanced production technologies, energy efficiency solutions, and environmentally friendly innovations. Additionally, the adaptation of logistics systems, diversification of export markets, and compliance with EU regulatory frameworks are essential steps toward recovery and long-term competitiveness.

To analyze the impact of military actions on Ukraine's metallurgical industry, the study examines key challenges and opportunities for its sustainable development, focusing on production recovery, investment attraction, and strategic international partnerships. The research is based on statistical data analysis of steel, pig iron, and rolled product production using reports from Ukrmetallurgprom and the World Steel Association. A comparative analysis of export structure changes and an assessment of the impact of EU regulatory standards and logistics solutions were also conducted. A broader approach to economic and geopolitical factors has been taken to determine the external influences shaping the industry's transformation.

Findings reveal that steel production in Ukraine fell by more than 70% in 2023 compared to pre-war levels. Disruptions in supply chains, energy price fluctuations, and damaged infrastructure have severely impacted the sector's output capacity. The blockade of Black Sea ports has necessitated a shift in export routes to Danube ports and western border crossings. Companies such as "Zaporizhstal" have managed to sustain partial production by swiftly adjusting to new challenges, utilizing alternative logistics channels, and forming strategic alliances with foreign partners. The role of international support, both in financing and technical assistance, is becoming increasingly crucial for ensuring stability and accelerating recovery.

Ukraine's metallurgical sector faces a dual challenge: restoring production volumes while transitioning to sustainable and environmentally friendly manufacturing. The European Green Deal presents both an opportunity and a challenge, requiring Ukrainian enterprises to meet stringent carbon emission reduction targets and adopt cleaner production processes. Modernization efforts must align with EU regulations, incorporating innovative energy-efficient technologies and waste management solutions. Access to international investment is pivotal, as financial resources are needed to support infrastructure reconstruction and technological upgrades.

In addition to technical and regulatory challenges, the Ukrainian metallurgical industry must adapt to the evolving global demand for steel and metal products. The increasing focus on decarbonization and sustainable resource management worldwide requires the industry to invest in research and development of alternative steel production methods, including hydrogen-based steelmaking and carbon capture technologies. Strengthening cooperation with international partners, including European industrial alliances, will be vital for maintaining market relevance and ensuring

long-term competitiveness. Establishing government-backed initiatives and incentives to promote industrial innovation can also contribute to the rapid adoption of new technologies within the sector.

Another crucial factor in the recovery process is workforce reintegration and the retention of skilled labor. The war has led to significant displacement of workers, necessitating policies that support training programs, workforce reskilling, and the reintegration of professionals into the metallurgical sector. Encouraging young professionals to enter the industry through education programs, apprenticeships, and state-supported grants will help bridge the skills gap and ensure a steady supply of qualified personnel for modernized production facilities.

The post-war recovery of Ukraine's metallurgical industry should be based on transitioning to environmentally friendly production, modernizing enterprises, developing logistics infrastructure, and integrating into the European market. A key challenge remains attracting investments to ensure sustainable development and enhance the competitiveness of Ukrainian metallurgical enterprises in the global arena. The interplay of regulatory requirements, financial stability, and innovation-driven growth will determine the industry's ability to rebuild and thrive. Strengthening international cooperation, fostering public-private partnerships, and leveraging new financial instruments will be essential in navigating the complex post-war economic landscape.

References

1. Ukrmetallurgprom. (2023). Annual report on the state of Ukraine's metallurgical industry. Retrieved from <https://www.ukrmetprom.org>
2. World Steel Association. (2023). World steel statistics. Retrieved from <https://www.worldsteel.org>
3. European Commission. (2022). EU Green Deal and its impact on metallurgy. Retrieved from <https://ec.europa.eu>

I.V. Тараненко, д-р екон. наук, проф.
Університет імені Альфреда Нобеля, Україна
L. Tymchenko, PhD, Associate Professor
European Humanities University, Lithuania

СТАЛИЙ МАРКЕТИНГ: КОНЦЕПЦІЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ В ЄС ТА В УКРАЇНІ

В основу концепції сталого маркетингу покладено фундаментальний доробок вчених, експертів та світової спільноти щодо сталого розвитку, а саме - забезпечення економічного зростання при одночасному захисті планети від наслідків неконтрольованого впливу людської діяльності. В маркетинговому контексті сталий розвиток обумовлює задоволення сучасних потреб людей за умови того, що наступні покоління не будуть позбавлені можливості задовольнити свої потреби на такому або вищому рівні. На перший погляд, принципи маркетингу та сталого розвитку суперечать одне одному. Маркетинг сфокусований на задоволенні потреб споживача та стимулює споживання. В свою чергу, сталий розвиток закликає до стримання поточного споживання для того, щоб не поставити під загрозу якість життя майбутніх поколінь. Звідси виникла потреба у новій парадигмі маркетингу, що обумовило впровадження в 2000-х роках концепції «зеленого» маркетингу, та становлення на її базі концепції сталого маркетингу в першій декаді XXI ст.

В доповіді ВЕФ «Global Risks 2025» до найбільш впливових та вірогідних глобальних довгострокових ризиків віднесено, зокрема, невдачі заходів щодо пом'якшення та адаптації до кліматичних змін, спричинені людьми природні катастрофи, скорочення біорізноманіття і колапс екосистем [1]. Для протидії глобальним загрозам, у тому числі зміні клімату та сприяння сталому розвитку, ЄС проголосив амбітну програму Зеленого курсу (European Green Deal [2]) та політику Зеленого переходу (Green transition) [3]. У цьому контексті зелений маркетинг є важливим компонентом розробки та імплементації сталих моделей споживання та виробництва. Американська асоціація маркетингу (АМА) визначає зелений маркетинг (green marketing) як діяльність організації, спрямовану на виробництво, просування, пакування та утилізацію або переробку продукту безпечним та дружнім до довкілля способом. Близьким терміном є екологічний маркетинг (environmental marketing, ecological marketing).

Зелений маркетинг спрямований на екологічно свідомих споживачів. Він узгоджує бізнес-цілі з цілями сталого розвитку, сприяючи формуванню довгострокової цінності для бізнесу та суспільства. Ключовим фактором, що сприяє «зеленому переходу», є здатність зеленого маркетингу впливати на поведінку споживачів і діяльність бізнесу.

Ключовими пріоритетами ЄС, якими керується «зелений перехід», є такі [2]:

- кліматична нейтральність: досягнення нульового рівня викидів до 2050 року;
- циркулярна економіка: сприяння скороченню відходів, їх переробці та ефективності використання ресурсів;
- захист біорізноманіття: припинення втрати та відновлення біорізноманіття;
- «стала» енергетика: перехід на відновлювані джерела енергії;
- справедливий перехід: забезпечення того, щоб жоден регіон чи громада не залишилися поза увагою.

Ці пріоритети створюють основу для підприємств і галузей промисловості для впровадження «сталих» практик та інновацій таким чином, щоб сприяти досягненню екологічних цілей. Бізнес відіграє життєво важливу роль у «зеленому переході», розробляючи продукти, що відповідають принципам сталого розвитку, впроваджуючи екологічні технології та «зелені» інструменти. Так само рішення споживачів про покупку суттєво впливають на успіх ініціатив щодо сталого розвитку. Зелений маркетинг є мостом між бізнесом і споживачами, формуючи попит на екологічні продукти та послуги [4].

Зелений маркетинг просуває продукти або послуги на основі їх екологічних переваг та відповідності принципам сталого розвитку. Він передбачає «сталий» дизайн продукції, екологічне маркування, відповідальну рекламу та залучення споживачів до екологічної пропаганди [5]. Успішний зелений маркетинг узгоджує екологічні вигоди з потребами та цінностями клієнтів, створюючи конкурентну перевагу для бізнесу.

Дослідники Ginsberg J.M., Bloom P.N. пропонують такі стратегії зеленого маркетингу: *Lean Green*, *Defensive Green*, *Shaded Green* [6]. Згідно стратегії *Lean Green* конкурентна перевага досягається за рахунок зменшення вартості товару, а не за рахунок «зеленої» реклами. Стратегія *Defensive Green* наголошує на тому, що «зелені» сегменти ринку є важливими складовими, від яких не можна відмовитися і використовується компаніями з метою покращення іміджу бренду і зменшення збитків. Стратегія *Shaded Green* зосереджена на довгострокових, системних, екологічно чистих процесах, що вимагають значних фінансових і нефінансових зобов'язань. В рамках цієї стратегії «зелена» діяльність розглядається як можливість створити інноваційні продукти і технології, і таким чином отримати конкурентну перевагу.

Звідси випливає розуміння сталого маркетингу, орієнтованого на надання більшої споживчої цінності всім стейкхолдерам при ефективному використанні ресурсів та з урахуванням довгострокових інтересів природи (довкілля) та суспільства [7, с. 116]. Фахівці наголошують на тісному зв'язку між сталим маркетингом та соціальною відповідальністю бізнесу. Компанія прагне досягти успіху шляхом імплементації маркетингових інструментів для запобігання та розв'язання соціальних та екологічних проблем, задля благополуччя суспільства, створюючи тим самим для себе конкурентну перевагу.

В концепції сталого маркетингу розуміння комплексу маркетингу 4P набуває нового змісту. Щодо *продукту*, весь процес від генерації ідеї до впровадження на ринок має відбуватись з урахуванням принципу «сталості» (sustainability), тобто бути спрямованим на задоволення потреб стейкхолдерів без заподіяння шкоди майбутнім поколінням. Продукт та його пакування мають відповідати низці вимог: виробляти і використовувати з низьким споживанням енергії та інших ресурсів, підлягати переробці або безпечній утилізації, не здійснювати негативного впливу на життя і здоров'я людини, а також на екосистеми та довкілля. В *цінову політику* сталий маркетинг втілюється через принцип справедливої ціни (fair price) – рівноважної ціни, що відповідає інтересам обох сторін угоди [7, с. 118]. Справедлива ціна виключає тиск з позицій сили, асиметричну (неповну) інформацію та штучний дефіцит, які здатні завдати шкоди стейкхолдерам. Відповідність ціноутворення принципам сталого маркетингу обумовлює врахування екологічних податків, стимулює до скорочення споживання енергії та ресурсів, впровадження сучасних екологічно чистих технологій. Сталий маркетинг вимагає розробки відповідних інструментів *просування* дружніх до природи та суспільства продуктів, послуг та ідей, що відповідають названим вище принципам, а також – відмови або скорочення активності з просування продуктів, які завдають збитків екології, шкоди екосистемам, фізичному та ментальному здоров'ю людей, соціальному клімату тощо. В першу чергу необхідне ефективне просування *ідеї сталого маркетингу* в бізнес колах, серед споживачів та інших стейкхолдерів, у широких верствах суспільства. Прийняття *сталого маркетингу* як філософії бізнесу та суспільного образу мислення уможливило його практичне впровадження у життя. Комунікативні інструменти *сталого маркетингу* мають скоротити чутливість покупців до вищої ціни та іноді – меншої зручності безпечних для природи і людини продуктів, упакування тощо, сформувати *стійкий попит* з боку споживачів на такі продукти. В каналах дистрибуції сталий маркетинг вимагає дотримання принципів справедливої торгівлі (fair trade), тобто здійснення угод на основі прозорості та поваги до всіх сторін [7, с. 119], а також дотримання стандартів міжнародного трудового, екологічного та соціального регулювання, стандартів маркування тощо. Створення ланцюгів постачань, що відповідають принципам сталого маркетингу, вимагає постачання безпечних продуктів протягом всього ланцюга, для подальшої переробки та кінцевого використання.

Сталий маркетинг обумовлює створення конкурентної переваги бізнесу та економічного ефекту, завдяки використанню маркетингових інструментів, для соціального та екологічного благополуччя суспільства, що дозволяє розв'язати протиріччя між принципами маркетингу та сталого розвитку.

В Україні, навіть в умовах воєнного стану, спостерігається розповсюдження практик соціальної відповідальності бізнесу, розвиток «зеленої економіки» і впровадження елементів «зеленого маркетингу», формування запиту з боку суспільства на продукцію і послуги, які не спричиняють збитків довкіллю (органічні продукти, відновлювальна енергетика, екологічний транспорт, зелений туризм), екологічно безпечне обслуговування споживачів, зберігання та рух товарів, усвідомлення необхідності роздільного збору та переробки сміття тощо. Орієнтація на сталий розвиток і «зелену економіку», як правило, задекларовані в стратегіях розвитку міст та регіонів України.

Ефективній імплементації сталого маркетингу в Україні перешкоджає, перш за все, низька купівельна спроможність населення та висока чутливість до підвищення ціни на екологічні та «соціально відповідальні» товари, що обумовлює низький попит на них, а звідси – низька зацікавленість бізнесу в розвитку відповідних маркетингових політик та інструментів. З цим фактором можна пов'язати відсутність масового запиту суспільства на ідеологію сталого розвитку та продукти «зеленої економіки».

Актуальним на теперішній час є *просування ідеї сталого маркетингу* в суспільстві шляхом активізації наукових розробок, включення відповідних курсів в навчальні плани закладів вищої освіти, популяризації в підприємницьких колах через обговорення під час бізнес форумів та конференцій із залученням міжнародних експертів, формування суспільної думки щодо сприйняття «сталого споживання» як престижної моделі поведінки, з підключенням інфлюенсерів, що активно впливають на погляди людей, особливо молоді, через

соціальні мережі та інтернет. Водночас для успішної орієнтації бізнесу на сталий маркетинг необхідне прийняття жорстких правових норм і стандартів, які регламентують окреслені проблеми, уможливають одночасне використання правових та економічних важелів та стимулюють розробку і впровадження відповідних маркетингових інструментів для досягнення поставленої мети.

Список використаних джерел

1. Global Risks Report 2025. World Economic Forum. URL: <https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2025/>
2. The European Green Deal. Communication from the Commission to the European Parliament, the European Council, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. Brussels, 11.12.2019 COM (2019) 640 final URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=COM%3A2019%3A640%3AFIN>
3. Green transition. European Commission Portal. URL: https://reform-support.ec.europa.eu/what-we-do/green-transition_en
4. Тараненко І.В., Мостова А.Д., Щолокова Г.В. Зелений маркетинг як конкурентна перевага: проблеми впровадження в ЄС та в Україні. Маркетингові технології в умовах євроінтеграційних процесів: тези доповідей XIX Міжнародної науково-практичної конференції (19-20 грудня 2024 р.). – Хмельницький : ХНУ, 2024. С. 218-222.
5. Vyshnivska V. Green marketing: strategies for sustainable businesses. *SWorldJournal*, 2024, 2(23-02), с. 139–143. URL: <https://www.sworldjournal.com/index.php/swj/article/view/swj23-00-061>
6. Ginsberg J.M., Bloom P.N. Choosing the Right Green-Marketing Strategy. *MIT Sloan Management Review*, 2004. Vol.46, No4. P.79-84.
7. Catoiu, I., Vranceanu, D.M., Flip, A. (2010). Setting Fair prices – Fundamental Principle of Sustainable Marketing. *Amfiteatru Economic Journal*, Bucharest University of Economic Studies, Bucharest, Vol.12, Iss. 27, pp. 115-128.

В.В. Турчин, аспірант

Національний Університет “Львівська Політехніка”, м. Львів, Україна

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОПТИМІЗАЦІЇ КЛІЄНТСЬКИХ ВЗАЄМОВІДНОСИН: ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ СУЧАСНИХ МОДЕЛЕЙ

Клієнтські взаємовідносини є однією з ключових складових бізнесу, що допомагають йому зростати та існувати. Залучення клієнта до використання продукту є лише першою складовою, в той час як регуляція взаємовідносин з клієнтом забезпечує його повернення та повторювані покупки. Саме такі покупки є джерелом довгострокового доходу бізнесу. Крім цього, в умовах стрімкого розвитку цифрових технологій та зростаючої конкуренції на глобальних ринках, ефективне управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) стає фактором виживання підприємств. [1; 2]

Теоретичний фундамент досліджень базується на класичних концепціях управління взаємовідносинами з клієнтами. Еволюція CRM-систем пройшла шлях від простих баз даних клієнтів до комплексних платформ, що інтегрують штучний інтелект, великі дані та предиктивну аналітику. [4] Наявні ж дослідження та моделі не пропонують нових інструментів, що повністю відповідають викликам часу, проте все ще актуальними для їх використання як база для нових методів.

CRM-моделі, як IDIC (ідентифікація, диференціація, взаємодія, персоналізація), QCI SMAT та RFM (нешодавність, частота, цінність) широко використовуються в оптимізації клієнтських взаємовідносин. Проте, усі ці моделі об'єднують низька адаптивність до змін у реальному часі, а також відсутність метрик для оптимізації [2]. Наявні ж математичні моделі та нові можливості аналітичних інструментів дають можливість автоматизувати та масштабувати існуючі CRM-моделі й адаптувати їх до складного й динамічного клієнтського досвіду сучасних бізнесів та продуктів.

Модель IDIC (ідентифікація, диференціація, взаємодія, персоналізація), розроблена Д. Пеппером [6], складається з чотирьох кроків, що використовують якісний підхід для кваліфікації клієнта та подальшої взаємодії з ним [3]:

- Ідентифікація: збір та обробка базової інформації про клієнта, що, завдяки технологічному прогресу в обробці даних, може відбуватися швидше, та давати більшу гранульованість результатів.
- Диференціація: сегментація клієнтської бази на специфічні групи на основі вибраних характеристик та управління точками контакту.
- Взаємодія: визначення підходів для персоналізованої комунікації зі споживачем та збір зворотного зв'язку.
- Персоналізація: створення індивідуальної пропозиції, адаптація продуктів та послуг, і, як наслідок, персоналізація клієнтського досвіду.

Дана модель є системним інструментом для послідовного покращення клієнтського досвіду, що дає змогу організувати клієнтів за схожими ознаками та оптимізувати пропозицію під них. Однак, її використання в сучасних реаліях ускладнюється, оскільки вона не враховує можливостей автоматизації та самонавчання алгоритмів на основі власних даних. Її використання не передбачає роботи з великими масштабами клієнтської бази, оскільки цей інструмент є якісним та не дає змоги впроваджувати кількісні метрики [2].

Woodcock та Starkey [6] запропонували скорингову модель QCI SMAT (інструмент оцінки клієнтських

взаємовідносин) як інструмент для присвоєння коефіцієнту якості (0-100%) для активностей компанії, що направлені на покращення клієнтських взаємовідносин. Скоринг базується на основі 260 відповідей на питання, що характеризують діяльність компанії, направлену на взаємодію з клієнтом.

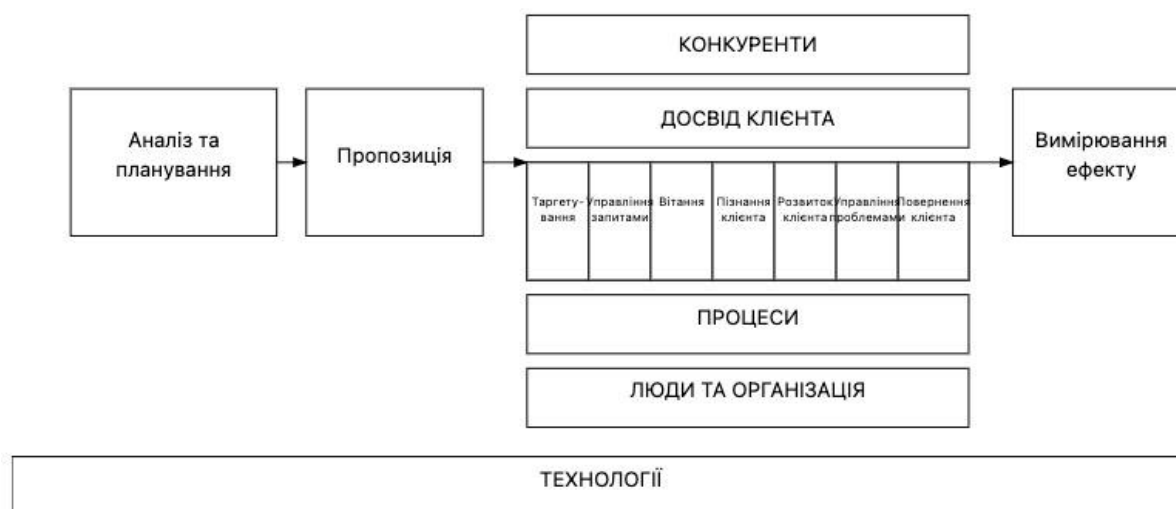


Рис. 1. Схематичне відображення скорингової моделі QCI SMAT

Дана модель дає змогу зробити первісну оцінку якості взаємодії бізнесу зі своїми клієнтами. Наступними кроками після оцінки є пошук змін у стратегії комунікації зі споживачем, що можуть дати найбільший приріст у процесах [7; 8].

Головним недоліком, що робить цю модель непридатною до використання в первісному вигляді в сучасних реаліях цифрової взаємодії з клієнтом є відсутність чітких метрик, що дають змогу виміряти приріст у доході підприємства. Крім цього, використання цієї моделі в сучасному бізнесі ускладнюється кількістю даних, що необхідні для її побудови. У цьому випадку, модель може бути первісною теоретичною засадою, але потребує значного удосконалення для використання в реальних умовах. Саме ці недоліки вказують на можливість подальшого дослідження та адаптації скорингових моделей під оцінку клієнтських взаємовідносин за допомогою аналітичних інструментів та математичних моделей.

Модель RFM є кількісною моделлю, що аналізує три показники взаємодії клієнта [9; 10]. Змінні моделі:

– Нещодавність: як давно клієнт здійснив покупку; вимірюється в днях від останньої транзакції, більш нещодавні транзакції оцінюються вище.

– Частота: скільки транзакцій споживач здійснив в заданий період часу; показник вимірює залученість та лояльність клієнта.

– Монетарний показник: сума цінності, принесеної клієнтом у заданий часовий проміжок.

Альтернативною версією RFM моделі є скорингова класифікація клієнтів за сегментами на основі їх показників [11].

Таблиця 1

Сегментація клієнтів на основі скорингу RFM

Сегмент	R	F	M	Характеристика
Чемпіони	4-5	4-5	4-5	Купували недавно, купують часто і витрачають найбільше
Лояльні клієнти	2-4	3-4	4-5	Купують регулярно, особливо впливає акційна компанія
Потенційні лояльні клієнти	3-5	1-3	1-3	Нещодавні клієнти із середньою частотою
Нещодавні клієнти	4-5	1-2	1-2	Купували зовсім недавно, але не часто
Перспективні	3-4	1-2	1-2	Недавні покупці, що не витратили багато
Клієнти, що потребують уваги	3-4	3-4	3-4	Вище середнього рівня відвідуваності до певного моменту, частоти та витрат

Сплячі	2-3	1-3	1-3	Середня частота покупок і середній показник останнього відвідування. Якщо їх не буде активовано, їх можна втратити
Під загрозою відтоку	1-3	2-5	2-5	Купували часто, але втратили інтерес
Важливо не втратити	1-2	4-5	4-5	Були постійними клієнтами, але вже давно нічого не купують. Потрібно повернути їх
Втрачені	1-2	1-2	1-2	Остання покупка була тривалою і мала кількість замовлень в минулому

RFM є однією з моделей CRM, що відповідає реаліям цифрового маркетингу та утримання клієнта з бізнесом. Проте, одним із недоліків моделі є відсутність якісних показників споживача, таких, як індекс задоволення клієнта, а також відсутність конкретних метрик у моделі, що дали би можливість присвоїти приріст доходу впровадженням змінам.

Список використаних джерел

1. Гордєєва-Герасимова, Л. (2022). Впровадження CRM-системи на підприємстві. *Економічні науки*, 6(2), 21. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(2\)-21](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-21)
2. Kumar V., Reinartz W. *Customer Relationship Management: Concept, Strategy, and Tools*. Springer, 2018. 420 ст.
3. Філатова І. О. Інформаційно-аналітичне забезпечення клієнто-орієнтованого стратегічного управління в системі корпоративної безпеки підприємств будівельної галузі. *Innovative technologies and scientific solutions for industries*. 2018. № 2(4). ст. 50-56
4. Payne A., Frow P. A Strategic Framework for Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*. 2005. вип. 69(4). ст. 167–176. DOI: 10.1509/jmkg.2005.69.4
5. Santouridis I., Veraki A. Customer Relationship Management and Customer Satisfaction: The Mediating Role of Relationship Quality. *Total Quality Management & Business Excellence*. 2017. вип. 28. ст. 1122-1133.
6. Peppers D., Rogers M. *Enterprise One to One: Tools for Competing in the Interactive Age*. Currency Doubleday, 1997. 436 ст.
7. Woodcock N., Starkey M. 'I wouldn't start from here': Finding a way in CRM projects. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*. 2001. вип. 9. ст. 61-74. DOI: <https://doi.org/10.1057/palgrave.jdm.3240059>
8. Starkey M., Woodcock N. CRM systems: Necessary, but not sufficient. REAP the benefits of customer management. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*. 2002. Vol. 9. ст. 267-275. DOI: <https://doi.org/10.1057/palgrave.jdm.3240008>
9. Мірошниченко І. В., Алексєєва В. Д. Використання RFM-аналізу в сегментації клієнтів. *Економічна наука*. 2022. DOI: 10.32702/2306-6806.2022.1.114
10. Cheng H.-H., Chen Y.-S. Classifying the segmentation of customer value via RFM model and RS theory. *Expert Systems with Applications*. 2009. вип. 36(3). ст. 4176-4184. DOI: 10.1016/j.eswa.2008.04.003
11. Устік Т., Колодненко Н. Запровадження маркетингових інструментів для підвищення лояльності клієнтів. *Економічні науки*. 2024. № 326. DOI: 10.31891/2307-5740-2024-326-34

Т.А. Федотова, к.е.н., доцент

Криворізький національний університет, Україна

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ УКРАЇНИ У ПІСЛЯВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ ЧЕРЕЗ СКЛАДОВУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ

Конкурентоспроможність країни означає здатність економіки однієї країни конкурувати з економіками інших країн за рівнем ефективного використання національних ресурсів, підвищення продуктивності факторів виробництва і високих темпів економічного зростання та забезпечення на цій основі високого та постійно зростаючого рівня життя населення.

У звіті індексу глобальної конкурентоспроможності країни ранжуються за 12 напрямками, серед яких є елементи характеристики людського капіталу, такі як охорона здоров'я, навички, ринок праці та інноваційний потенціал. Отже така складова конкурентоспроможності країни як людський капітал відіграє значну роль.

Конкурентоспроможність економіки не може бути зведена тільки до її ВВП і продукції; соціально-культурні, людські та кадрові виміри також є реальністю для суб'єктів господарювання. Країну можна вважати конкурентоспроможною, коли вона керує своїми ресурсами та навичками таким чином, що, крім збільшення виробництва своїх фірм, вона покращує якість життя своїх громадян [1] (IMD, 2012). Політика, яка знижує витрати фірм на заробітну плату, інші витрати або збільшує продуктивність, може підвищити конкурентоспроможність. Скасування мінімальної заробітної плати може знизити витрати на робочу силу, але може призвести до зростання нерівності та бідності.

Показник «ефективність ринку праці» - один із компонентів Індексу глобальної конкурентоспроможності, який є предметом вивчення Всесвітнього економічного форуму (ВЕФ) з 1979 р. [2].

Ефективність ринку праці аналізують із двох позицій: еластичності та ефективності використання здібностей особистості. При цьому, характеризуючи еластичність, враховують гнучкість у визначенні заробітної

плати, практику найму та звільнення, нееластичність зайнятості та ін. Показник «гнучкість законодавчого регулювання зайнятості» складається з трьох компонентів (субіндексів): проблеми найму, негнучкості робочого часу, проблеми скорочення кадрів, і дає інтегральну характеристику «жорсткості» трудових відносин.

Регулювання ринку праці як елемент також входить до звіту «Економічна свобода у світі» канадського Інституту Фрейзера, що також оцінює конкурентоспроможність країн на світовій арені [3]. Україна за підсумками 2021 року в цьому звіті вперше вийшла із групи економічно невільних країн, зайнявши 112 місце зі 165. Проте прогрес був досягнутий за рахунок інших елементів, і наступного року війна негативно позначилася на економічній свободі по всім показникам. В наступному рейтингу Україна знову у групі найбільш економічно невільних країн посідає 150 місце, погіршення щодо такої ключової компоненти економічної свободи як регулювання ринку праці та бізнесу з 5,37 до 4,67.

Повномасштабна війна та пандемія COVID-19 вплинули на розвиток ринку праці – змінилися поведінки та пріоритети роботодавців та найманої робочої сили, переформатувалися потреби ринку, умови роботи та соціальна взаємодія. Величезна та неконтрольована внутрішня та зовнішня міграція населення працездатного віку, зниження економічної активності бізнесу, скорочення зайнятості, масове руйнування суб'єктів господарювання, інвалідизація громадян, суттєве зростання кількості внутрішньо переміщених осіб, які потребують працевлаштування, значні диспропорції на ринку праці, зумовлюють загострення ситуації з розвитком людського капіталу.

Слід враховувати, що післявоєнне відновлення України вимагатиме величезних не тільки фінансових, а й людських ресурсів. Потреба у кваліфікованих кадрах на деокупованих територіях буде великою. До цього слід додати негативний вплив демографічних викликів (старіння населення, висока смертність, низька народжуваність, невеликий відсоток молоді, що залишається в країні), нестачі фахівців на ринку праці (яка існувала ще до повномасштабного вторгнення), а також неповернення значної частини населення з-за кордону (вийшло більше 6 млн осіб). За оцінкою Міністерства економіки, протягом наступних десяти років Україні доведеться додатково залучити 4,5 мільйона працівників на ринок праці [4]. Найбільш пріоритетним питанням є повернення біженців, забезпечення їх соціальної та трудової реінтеграції, зайнятості в економіці та самозайнятості.

Список використаних джерел

1. IMD (2012) World Competitiveness Yearbook. International Institute for Management Development, Lausanne. URL: http://allianceau.com/pics/advant/2012_IMD.pdf.
2. Офіційний сайт World Competitiveness Center. URL: <https://www.imd.org/centers/wcc/world-competitiveness-center>.
3. Economic Freedom of the World 2024. URL: <https://www.fraserinstitute.org/studies/economic-freedom-of-the-world-2024-annual-report>.
4. Бережна Т. Відновлення ринку праці - це шлях до нашої перемоги. URL: <https://me.gov.ua/news/detail?lang=uk-ua&id=3741cc27-dbe5-433e-a139-1d480735bc51&title=vidnovlenniarinkupratsitseshliakhdonashoiperemogi-tetianaberezhna>.

В.Ю. Худoley, д-р екон. наук, проф.,

О.О. Карпенко, д-р екон. наук, проф.,

Є.І. Бірюков, канд. екон. наук, докторант,

Заклад вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая», м. Київ, Україна

УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ESG-СТАНДАРТІВ: ДОСВІД ЄС ТА УКРАЇНИ

Сталий розвиток підприємств є одним із ключових факторів їхньої довгострокової конкурентоспроможності та соціальної відповідальності. У країнах ЄС питання екологічної, соціальної та корпоративної відповідальності активно інтегруються в бізнес-процеси завдяки впровадженню ESG-стандартів (Environmental, Social, Governance). Європейський досвід демонструє, що ефективне управління ESG-показниками сприяє зниженню ризиків, покращенню фінансових результатів і зміцненню репутації компаній. У цьому контексті актуальним є аналіз європейських практик управління сталим розвитком підприємств та визначення можливостей їхнього застосування в Україні.

ESG-стандарти є ключовим інструментом для оцінки та впровадження принципів сталого розвитку у діяльність підприємств. Вони охоплюють три основні напрями [1]:

- Environmental (екологічний аспект) – заходи, спрямовані на зменшення впливу на довкілля, зокрема скорочення викидів CO₂, енергоефективність, управління відходами та використання відновлюваних джерел енергії.

- Social (соціальний аспект) – відповідальність компанії перед працівниками, клієнтами та громадами, що включає соціальний захист, безпечні умови праці, підтримку рівності та інклюзивність.

- Governance (корпоративне управління) – прозорість прийняття рішень, етичне ведення бізнесу, ефективне управління ризиками та дотримання міжнародних стандартів корпоративного управління.

ЄС розглядає ESG не лише як добровільний стандарт, а й як обов'язковий елемент регулювання для бізнесу. Країни ЄС мають розвинену систему регулювання ESG-стандартів, яка включає нормативні акти, фінансові стимули та механізми звітності. Основні напрями впровадження ESG у ЄС:

1. Регулювання ESG на рівні ЄС. Європейська комісія ухвалила ряд ініціатив, спрямованих на підвищення відповідальності бізнесу:

- Директива про нефінансову звітність (NFRD) – зобов'язує великі компанії розкривати інформацію щодо їхнього впливу на екологію, соціальні питання та корпоративне управління.
- Таксономія ЄС – система класифікації економічної діяльності, яка визначає, які операції є екологічно сталими.
- Директива про належну перевірку сталого розвитку (CSDDD) – вимагає від компаній оцінювати вплив своєї діяльності на права людини та довкілля.

2. Стимулювання ESG-інвестицій. У Європі активно розвивається ринок сталих фінансів. До прикладу, Фонд справедливого переходу (Just Transition Fund) фінансує екологічні та соціальні ініціативи підприємств; зелені облигації (Green Bonds) стали ключовим інструментом фінансування екологічних проєктів; банки та інвестори оцінюють компанії за ESG-рейтингами (наприклад, MSCI ESG Ratings, Sustainalytics).

3. Корпоративні практики управління ESG. Європейські компанії активно інтегрують ESG-принципи у свою діяльність (до прикладу, Siemens інвестує у технології для декарбонізації виробництва, Unilever має стратегію «Sustainable Living Plan», що спрямована на скорочення відходів і відповідальне постачання ресурсів, ІКЕА планує до 2030 року повністю перейти на циркулярну економіку).

В українському законодавстві вектор сталого розвитку закріплений у низці нормативно-правових документів[2]:

- Цілях сталого розвитку України на період до 2030 року, затверджених Указом Президента України у 2019 році [3];
- у 2023 році Уряд створив [4] міжвідомчу робочу групу з питань забезпечення досягнення Цілей сталого розвитку;
- Завданнях щодо досягнення Цілей сталого розвитку на період до 2030 року та індикаторах їхнього досягнення, затверджених Урядом у 2024 році [5];
- Національній економічній стратегії на період до 2030 року [6], затвердженій Урядом у 2021 році, що також передбачає необхідність врахування ЦСР для досягнення економічних результатів.
- Стратегії запровадження підприємствами звітності із сталого розвитку, схваленої Урядом у 2024 році, метою якої є запровадження подання звітності із сталого розвитку в Україні до 2030 року, що забезпечить адаптацію національного законодавства до законодавства ЄС, сприятиме доступу українських підприємств до міжнародних ринків капіталу та залученню іноземних інвестицій [7].

Враховуючи досвід ЄС, українські компанії можуть адаптувати такі підходи до управління сталим розвитком:

1. Інтеграція ESG у бізнес-стратегію (визначення довгострокових цілей сталого розвитку; впровадження екологічних стандартів у виробництво; розробка корпоративної соціальної відповідальності).
2. Управління ризиками та нефінансова звітність (запровадження екологічного аудиту; використання стандартів звітності GRI, SASB для розкриття ESG-даних; моніторинг вуглецевого сліду підприємства).
3. Використання фінансових інструментів ESG (підготовка підприємств до залучення зелених інвестицій; використання екологічних сертифікатів (ISO 14001); співпраця з міжнародними фондами для фінансування сталих проєктів).
4. Запровадження корпоративного управління на основі ESG (прозорість корпоративних рішень; розвиток антикорупційної політики; посилення ролі незалежних директорів у наглядових радах).

Попри потенційні переваги ESG, існують бар'єри для їхньої імплементації в Україні:

- регуляторна невизначеність (необхідність адаптації національного законодавства до європейських стандартів);
- обмежені фінансові ресурси (недостатній розвиток ринку сталого фінансування);
- низька обізнаність бізнесу (багато компаній ще не сприймають ESG як стратегічну необхідність).

Однак ці виклики можуть стати можливостями за умови гармонізації українського законодавства з європейськими стандартами ESG, залучення міжнародних фінансових інституцій, підвищення рівня освіти та обізнаності серед бізнес-спільноти.

Ключовими драйверами, які мотивують компанії впроваджувати практики сталого розвитку, є збільшення ефективності компанії; зменшення витрат; збільшення прибутків; привабливості та утримання талантів; репутація компанії; оцінка ризиків; створення інновацій; розбудова екосистем [8].

Українським компаніям необхідно приділити увагу впровадженню стандартів урядування та звітності в сфері ESG, як мінімум з двох причин: окремі стандарти уже зараз є обов'язковими для великих компаній, а в найближчі 3-5 років вони будуть охоплювати усі великі, середні та деякі малі компанії, добровільне використання ESG стандартів уже зараз дає очевидні вигоди, зокрема репутаційні, управлінські та фінансові [9].

Європейський досвід демонструє, що ESG-стандарти є потужним інструментом для забезпечення сталого розвитку підприємств. Вони сприяють підвищенню ефективності бізнесу, залученню інвестицій та зменшенню екологічного впливу. Для українських компаній впровадження ESG-стандартів є не лише викликом, а й можливістю підвищити конкурентоспроможність на міжнародному ринку, адаптуватися до вимог європейських партнерів та створити більш стійку бізнес-модель.

Список використаних джерел

1. Чернявський Н., Гутаревич Н., Хмельовська Н. ESG: ключові поняття для бізнесу та інвесторів. URL: <https://sk.ua/uk/esg-kljuchovi-ponjattja-dlja-biznesu-ta-investoriv/>
2. Чернявський Н., Гутаревич Н., Хмельовська Н. Концепція сталого розвитку та ESG в українському регуляторному полі. URL: <https://eba.com.ua/kontseptsiya-stalogo-rozvytku-ta-esg-v-ukrayinskomu-regulyatornomu-poli/>
3. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року: Указ Президента України від 30 вересня 2019 року № 722/2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text>
4. Про утворення міжвідомчої робочої групи з питань забезпечення досягнення Цілей сталого розвитку: Постанова Кабінету Міністрів України від 29 серпня 2023 р. № 923 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/923-2023-%D0%BF#Text>
5. Деякі питання забезпечення досягнення Цілей сталого розвитку в Україні Розпорядження Кабінету Міністрів України від 29 листопада 2024 р. № 1190-р URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1190-2024-%D1%80#Text>
6. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року: від 3 березня 2021 р. № 179. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#n25>
7. Про схвалення Стратегії запровадження підприємствами звітності із сталого розвитку: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 18 жовтня 2024 р. № 1015-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1015-2024-%D1%80#Text>
8. ESG стратегія: які стадії інтеграції у бізнес? Покроковий алгоритм URL: <https://ukraine-oss.com/esg-strategiya-yaki-stadiyi-integracziyi-u-biznes-pokrokovyj-algorytm/>
9. Аналіз ESG стандартів: рекомендації для українського бізнесу: Аналітичний документ. URL: <https://gto.dixigroup.org/assets/images/files/GTO%20-%20%D0%90%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7%20ESG%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BD%D0%B4%D0%B0%D1%80%D1%82%D1%96%D0%B2%202-10.pdf>

В.Д. Хурдей, к.е.н., доцент
Л.Ю. Семенова, к.е.н., доцент
Д.С. Шашевська, студент

Університет митної справи та фінансів, м. Дніпро, Україна

МАРКЕТИНГ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЯК КОНКУРЕНТНА ПЕРЕВАГА В МІЖНАРОДНІЙ ТОРГІВЛІ

У сучасному глобалізованому світі все більше компаній усвідомлюють необхідність впровадження принципів сталого розвитку в свої бізнес-процеси. Маркетинг сталого розвитку стає не лише трендом, а й важливим елементом успішної стратегії міжнародної торгівлі.

Маркетингові стратегії сталого розвитку в міжнародній торгівлі – це сукупність підходів і методів, спрямованих на досягнення економічної, екологічної та соціальної стійкості в бізнесі на глобальних ринках. Ці стратегії передбачають інтеграцію принципів сталого розвитку в процеси виробництва, просування та збуту товарів і послуг, зокрема шляхом використання екологічно чистих матеріалів, раціонального використання ресурсів, підтримки соціальних ініціатив та забезпечення прозорості у діяльності. Крім того, такі стратегії враховують глобальні виклики, як зміни клімату, нерівність у доступі до ресурсів і зростаючий попит на етичні та соціально відповідальні продукти на світових ринках.

Алгоритм створення стратегії маркетингу сталого розвитку в міжнародній торгівлі:

1. Аналіз ситуації та постановка цілей: Оцінка внутрішнього і зовнішнього середовища компанії, вивчення ринкових тенденцій і конкурентних переваг. Визначення стратегічних цілей для досягнення сталого розвитку (зменшення викидів, використання екологічних матеріалів тощо).
2. Розробка ціннісної пропозиції: Створення інноваційних продуктів і послуг, що відповідають екологічним стандартам, та використання цифрових платформ для просування екопродукції.
3. Визначення каналів комунікації: Використання соціальних медіа та співпраця з інфлюенсерами для популяризації сталих ініціатив. Організація освітніх кампаній та інтеграція екологічних сертифікацій.
4. Впровадження принципів циркулярної економіки: Використання перероблених матеріалів, мінімізація відходів і управління ланцюгами постачання відповідно до сталих практик.
5. Розробка екологічного брендингу: Створення бренду, що акцентує на екологічності та соціальній відповідальності, а також інвестування в екологічно чисті технології.
6. Оцінка ефективності та коригування стратегії: Регулярний моніторинг результатів та коригування стратегії для досягнення кращих результатів у змінюваних умовах ринку.
7. Партнерство та міжнародна співпраця: Співпраця з міжнародними організаціями та дотримання глобальних екологічних стандартів.

Цей алгоритм допомагає створити стратегію, яка сприяє сталому розвитку бізнесу, зменшує екологічний вплив і відповідає вимогам глобальних ринків.

Створення стратегії маркетингу сталого розвитку в міжнародній торгівлі є багатограним і складним процесом, що вимагає комплексного підходу до аналізу, планування та впровадження. Правильно побудована стратегія не тільки допомагає досягти економічної вигоди, а й сприяє збереженню навколишнього середовища та соціальної відповідальності, що важливо для забезпечення сталого розвитку бізнесу на міжнародних ринках.

Використання інструментів маркетингу, спрямованих на сталий розвиток, дозволяє підприємствам не лише підвищити свою конкурентоспроможність, але й зміцнити довіру серед споживачів, покращити імідж бренду і залучити нові ринки. В умовах міжнародної торгівлі такі інструменти допомагають компаніям відповідати на вимоги споживачів та знижувати екологічний вплив, що стає важливим фактором успіху на глобальному ринку (табл. 1).

Таблиця 1

Основні інструменти маркетингу в умовах сталого розвитку для підвищення конкурентоспроможності на міжнародних ринках*

Інструмент маркетингу	Опис	Приклад	Перевага
Екологічний брендинг	Створення та просування бренду, що акцентує увагу на екологічності та сталості	Використання екологічних сертифікатів, органічних продуктів	Залучення екологічно свідомих споживачів, підвищення лояльності
Зелене маркетингове позиціонування	Оформлення продукції через підкреслення екологічних характеристик	Продукти з перероблених матеріалів або зменшення вуглецевого сліду	Створення конкурентних переваг
Цифрові платформи та e-commerce	Використання онлайн-платформ для продажу екологічно чистих товарів	Онлайн-платформи для продажу екопродукції	Можливість досягти глобальної аудиторії з мінімальним впливом
Інфлюенс-маркетинг та соціальні медіа	Використання соціальних мереж і інфлюенсерів для популяризації сталих ініціатив	Співпраця з екологічними блогерами	Залучення нових споживачів, підвищення довіри до бренду
Соціально-екологічна відповідальність	Включення соціальних та екологічних ініціатив у маркетингові кампанії	Кампанії з підтримки соціальних та екологічних проєктів	Формування позитивного іміджу, підвищення довіри
Циркулярна економіка і стале виробництво	Використання принципів циркулярної економіки, перероблених матеріалів	Продукція з перероблених матеріалів, повторне використання ресурсів	Зниження виробничих витрат, збереження ресурсів
Залучення споживачів через освітні кампанії	Проведення освітніх кампаній для підвищення обізнаності споживачів	Публікації, інфографіка про переваги сталих продуктів	Підвищення обізнаності споживачів, мотивація до відповідальних покупок
Прозорість і етика в бізнесі	Впровадження чітких етичних норм у бізнес-практики	Розкриття інформації про умови праці, етичні принципи виробництва	Залучення клієнтів, які цінують етику та прозорість
Інновації в екологічних технологіях	Впровадження екологічних технологій, таких як відновлювальна енергія	Інвестиції в технології для зменшення споживання енергії та CO ₂	Підвищення ефективності, створення конкурентних переваг
Підтримка політик сталого розвитку	Взаємодія з міжнародними стандартами сталого розвитку	Участь у міжнародних договорах, підтримка екологічних ініціатив	Підвищення міжнародної репутації, доступ до нових ринків

Джерело: складено авторами на основі [1-7]

Отже, стратегію маркетингу сталого розвитку в міжнародній торгівлі можна побудувати шляхом інтеграції екологічних, соціальних і економічних аспектів у маркетингові кампанії. Алгоритм передбачає постійну адаптацію та оновлення стратегії в умовах змінюваного ринку та взаємодії з глобальними ініціативами сталого розвитку. Ключовими етапами є оцінка стану, розробка ціннісної пропозиції, використання інноваційних каналів комунікації та ефективний моніторинг результатів.

Список використаних джерел

- 17 цілей сталого розвитку. Критерії та принципи. URL: <https://sdgs.un.org/ru/goals> (дата звернення: 28.02.2025)
- Довгань Ю., Середницька Л. Маркетинг сталого розвитку: досвід ЄС. *Економіка та суспільство*, 2023 вип. 49. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-49> (дата звернення: 28.02.2025)
- Інновації і маркетинг – рушійні сили економічного розвитку: монографія / за ред. д.е.н., професора С.М. Ілляшенка. Суми: ТОВ «Друкарський дім «Папірус», 2012. 536 с.
- Робуль Ю. Маркетингова політика в умовах сталого розвитку: розширення маркетингової орієнтації та розвиток цифрового маркетингу. URL: https://www.researchgate.net/publication/305381403_Marketingova_politika_v_umovah_stalogo_rozvitku_rozsirennia_marketingovoi_orientacii_ta_rozvitok_cifrovogo_marke-tingu#fullTextFileContent (дата звернення: 25.02.2025)
- Руда М.В., Мазурик М.М. Співпраця України та ЄС у сфері сталого розвитку: огляд перспектив. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2021. № 1. Вип. 3. С. 204–211. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2021.01.204>

6. Садченко О.В. Маркетингові підходи до бережливого виробництва в умовах конвергенції сталого розвитку. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2023. No 22(3(55)). DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2023.3\(55\).301436](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2023.3(55).301436)

7. Харченко В.О. Сталий розвиток як складова ідеї сучасної Європи. Вісник Харківського національного педагогічного університету імені Г.С.Сковороди. Філософія. 2014. Вип. 42. С. 49–58.

А.С. Чумак, аспірант

Державний Університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

ПРОБЛЕМИ ТА ВИКЛИКИ УКРЗАЛІЗНИЦІ НА ШЛЯХУ ДО ІНТЕГРАЦІЇ В ЗАЛІЗНИЧНУ ІНФРАСТРУКТУРУ ЄС

Анотація. У даній роботі розглядаються основні проблеми та виклики, які постають перед Укрзалізницею, як великим державним підприємством, на шляху до інтеграції в залізничну систему Європейського Союзу. Зокрема, увага приділяється технічним проблемам, таким як різниця в ширині колії, застарілий рухомий склад та інфраструктура. Окремо аналізуються економічні виклики, зокрема збитковість пасажирських перевезень і фінансові труднощі компанії. У роботі також обговорюються організаційні та управлінські проблеми, такі як монополія Укрзалізниці, бюрократія та корупція. Юридичні та нормативні бар'єри, що виникають у процесі адаптації національного законодавства до стандартів ЄС, також є важливою частиною дослідження. Крім того, представлені можливі шляхи подолання цих викликів, включаючи технічну модернізацію, економічні реформи, розподіл функцій та зміни в законодавстві для забезпечення ефективної інтеграції Укрзалізниці в європейську транспортну систему.

Укрзалізниця — національний оператор залізничного транспорту України, заснований у 1991 році після здобуття країною незалежності. Компанія є одним із найбільших роботодавців в Україні, забезпечуючи роботою понад 250 тисяч працівників. Основними напрямками діяльності Укрзалізниці є вантажні та пасажирські перевезення, а також управління залізничною інфраструктурою.

Залізничний транспорт відіграє ключову роль у транспортній інфраструктурі України, забезпечуючи значну частину вантажних та пасажирських перевезень. У 2023 році Укрзалізниця перевезла 148,4 млн тонн вантажів, з яких 22,3 млн тонн — через морські порти, а 34,4 млн тонн — через сухопутні переходи. Середньомісячний обсяг перевезень становив понад 12 млн тонн, а рекордним місяцем став листопад із показником 14,1 млн тонн [1]. У пасажирському секторі за 2023 рік було перевезено 25 млн пасажирів у поїздах далекого сполучення, з яких 2,1 млн скористалися міжнародними маршрутами до країн Європи. Приміськими поїздами скористалися 41,26 млн пасажирів [1].

Інтеграція Укрзалізниці в європейську залізничну систему є стратегічно важливим кроком для України, спрямованим на покращення логістичних зв'язків, підвищення ефективності перевезень та відповідність європейським стандартам. Однак на цьому шляху підприємство стикається з низкою проблем та викликів, які потребують комплексного аналізу та вирішення.

Фінансові показники Укрзалізниці за 2023 рік також демонструють позитивну динаміку. Компанія отримала чистий прибуток у розмірі 5 млрд грн, що є значним покращенням порівняно з 9,6 млрд грн збитків у 2022 році. Виторг зріс на 23% і досяг 92,6 млрд грн. Ці результати свідчать про ефективні управлінські рішення та адаптацію до сучасних викликів [2]. Укрзалізниця управляє розгалуженою інфраструктурою, яка включає понад 19 000 км залізничних колій, з яких близько 47% електрифіковані. Рухомий склад компанії налічує понад 3 500 локомотивів та 85 000 вантажних вагонів. Однак значна частина інфраструктури та техніки потребує модернізації, оскільки середній вік локомотивів перевищує 30 років.

Як державне підприємство, Укрзалізниця відіграє ключову роль у забезпеченні транспортної безпеки та економічної стабільності країни. Компанія активно співпрацює з міжнародними партнерами та фінансовими інституціями для реалізації інфраструктурних проектів та покращення сервісу. Зокрема, у 2023 році було підписано угоди про співпрацю з Європейським банком реконструкції та розвитку на суму понад 200 млн євро для модернізації залізничної інфраструктури та оновлення рухомого складу. Укрзалізниця також приділяє увагу впровадженню сучасних технологій та цифрових рішень. У 2023 році понад 60% квитків на пасажирські перевезення було продано через онлайн-сервіси, що свідчить про зростаючу довіру пасажирів до електронних послуг та зручність їх використання [3].

Незважаючи на досягнення, компанія стикається з низкою викликів, серед яких необхідність модернізації інфраструктури, підвищення ефективності управління та інтеграція в європейську транспортну систему. Розуміння цих аспектів є ключовим для подальшого розвитку Укрзалізниці та її успішної інтеграції в європейський залізничний простір.

Основні проблеми Укрзалізниці як державного підприємства. Однією з головних технічних перешкод на шляху інтеграції Укрзалізниці до європейської залізничної системи є різниця у ширині колії. В Україні використовується ширина колії 1520 мм, тоді як у більшості країн Європейського Союзу — 1435 мм. Ця невідповідність ускладнює пряме сполучення та потребує додаткових технічних рішень, таких як зміна візків на кордоні або будівництво колій європейського стандарту. У липні 2024 року Європейський Союз виділив 42,9 мільйона євро на будівництво евроколій в Україні, що свідчить про важливість вирішення цієї проблеми [4]. Крім того, значна частина інфраструктури та рухомого складу Укрзалізниці є застарілою. Середній вік локомотивів та вагонів перевищує 30 років, що призводить до частих поломок та низької енергоефективності. Модернізація

потребує значних інвестицій, без яких забезпечити конкурентоспроможність на європейському ринку неможливо.

Економічні виклики. Фінансовий стан Укрзалізниці є складним. У 2023 році компанія показала позитивні фінансові результати, однак у 2024 році вона може зіткнутися з новими проблемами через зростання витрат. Основними причинами є збитковість пасажирських перевезень та зростання операційних витрат. У 2023 році збитки від пасажирських перевезень склали 15,7 мільярда гривень, а в 2024 році очікуються на рівні 20 мільярдів гривень. Це обумовлено низькими тарифами на пасажирські перевезення та високими витратами на обслуговування інфраструктури [5].

Додатково, заборгованість Укрзалізниці може зрости до 7 мільярдів доларів до 2030 року, що ставить під загрозу фінансову стабільність компанії. Для покриття фінансових витрат компанія планує підвищити тарифи на вантажні перевезення на 37%, що може негативно вплинути на бізнес-клієнтів та економіку країни в цілому [5].

Організаційні та управлінські виклики. Укрзалізниця залишається монополістом на ринку залізничних перевезень в Україні, що призводить до низької конкуренції та неефективності управління. Організаційна структура компанії є складною та бюрократизованою, що ускладнює прийняття оперативних рішень та впровадження інновацій. Реформування підприємства, зокрема розділення функцій перевізника та оператора інфраструктури, є необхідним кроком для підвищення ефективності та прозорості роботи.

Крім того, існують проблеми з корупцією та нецільовим використанням коштів, що підриває довіру інвесторів та партнерів. Впровадження прозорих процедур закупівель та контролю за фінансовими потоками є критично важливим для покращення репутації компанії та залучення додаткових інвестицій.

Юридичні та нормативні бар'єри. Для інтеграції в європейську залізничну систему Укрзалізниця повинна адаптувати національне законодавство до стандартів ЄС. Це включає гармонізацію технічних регламентів, безпекових стандартів та процедур сертифікації. Відсутність повної відповідності цим вимогам ускладнює доступ українських перевізників до європейського ринку та обмежує можливості міжнародного співробітництва.

Також необхідно забезпечити недискримінаційний доступ приватних операторів до залізничної інфраструктури, що вимагає змін у нормативно-правовій базі та впровадження прозорих механізмів регулювання тарифів. Без цих змін інтеграція в європейську залізничну систему буде ускладненою та малоефективною. Усі ці проблеми та виклики потребують комплексного підходу та тісної співпраці між Укрзалізницею та міжнародними партнерами для їх успішного подолання та забезпечення ефективної інтеграції в європейську транспортну систему.

Список використаних джерел

1. У 2023 році Укрзалізниця перевезла 148,4 млн тонн вантажів. URL: https://www.uz.gov.ua/press_center/up_to_date_topic/622470/?utm_source=chatgpt.com
2. Нове керівництво, старі проблеми: коли "Укрзалізниця" стане на рейки європейської якості. URL: <https://www.unian.ua/economics/transport/nove-kerivnictvo-stari-problemi-koli-ukrзалiznicya-stane-na-reyki-yevropeyskoji-yakosti-12226167.html>
3. Євроінтеграція у транспортній сфері: чи достатньо швидко ми рухаємось? URL: https://eba.com.ua/yevrointegratsiya-u-transportnij-sferi-chy-dostatno-shvydko-my-ruhayemos/?utm_source=chatgpt.com
4. Євросоюз виділить Укрзалізниці для будівництва євроколій €42,9 мільйона: навіщо це рішення URL: https://rubryka.com/2024/07/25/yevrosoyuz-vydilyt-ukrзалiznytsi-dlya-budivnytstva-yevrokoliyi-e42-9-miliona-navishho-tse-rishennya/?utm_source=chatgpt.com
5. Фінансова криза «Укрзалізниці»: заборгованість може сягнути \$7 мільярдів до 2030 року URL: <https://borgexpert.com/news/finansova-kryza-ukrзалiznytsi-zaborhovanist-mozhe-siahnuty-7-miliardiv-do-2030-roku>

Д.О. Шаповаленко, к.е.н., доцент

Н.П. Серветник, магістрантка

*Харківський національний університет міського господарства
імені О.М. Бекетова, м. Харків, Україна*

АКТУАЛЬНІ МЕТОДИ ТА ІНСТРУМЕНТИ СТИМУЛЮВАННЯ ТРУДОВОЇ АКТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ТА ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ В УКРАЇНІ

Важливим чинником стабільного управління підприємством є впровадження ефективної системи управління персоналом. Системний підхід до політики розвитку працівників, застосування системи мотивації визначає досягнення підприємством позитивних результатів його діяльності у перспективі. Основна мета процесу мотивації – це отримання максимальної віддачі від використання наявних трудових ресурсів, що дає можливість підвищувати загальну ефективність роботи підприємства.

Базовими поняттями процесу мотивації є: потреба, мотив, стимул [1, с. 21]. Під «мотивацією» розуміють сукупність чинників, які впливають на людину і спонукають її до певних дій. Мотиви кожної особи постійно змінюються залежно від цілей і завдань і залежать від психо-фізіологічних особливостей особи, рівня соціально-економічного розвитку країни в цілому й окремого регіону зокрема.

Мотивація праці – це сукупність зовнішніх і внутрішніх рушійних сил, які спонукають людину до трудової діяльності з метою досягнення конкретних особистих цілей, так і цілей організації в цілому [2]. Якщо розглядати мотивацію як певний процес впливу на поведінку людини, можна виділити його наступні етапи.

Перший етап – це виникнення потреби і її усвідомлення. Потреба виявляється як відчуття людиною нестачі чого-небудь, що підштовхує до його отримання.

Другий етап – це пошук способів задоволення потреби, який обумовлює використання різних підходів та інструментів.

Третім етапом є окреслення цілей і визначення конкретних напрямів дій. На даному етапі обирається найбільш прийнятний спосіб задоволення потреби і розробляється алгоритм необхідних дій, визначаються зусилля, які необхідно прикласти, і час для цього.

Четвертий етап – це виконання певних дій з метою досягнення поставлених цілей. У випадку усвідомлення неможливості поставлених цілей, відбувається їх коригування та інколи повна відмова від них.

На п'ятому етапі відбувається отримання винагороди за виконані дії, тобто особа отримує те, що або частково, або повною мірою задовольняє її потреби. На цьому етапі аналізується ступінь відповідності очікувань і отриманого фактичного результату. Залежно від цього послаблюється, зберігається або посилюється мотивація.

Шостий етап – це задоволення потреби. Залежно від цього, особа або зупиняє свої дії до моменту виникнення нової потреби або продовжує пошуки з метою повного задоволення існуючої потреби.

Після цього етапу особа знову повертається на перший етап.

Вчені дійшли висновку, що не існує універсального способу мотивації персоналу, однак можна виділити такі принципи вибору власного ефективного методу [3, с.87].

По-перше, дієвою буде мотивація, яка дає можливість людині відчувати себе важливою і потрібною, що разом із тим викликає повагу серед колег. Однак ризиком використання такого способу стимулювання є моральна дискваліфікація робітника за умови втрати винагороди.

По-друге, успішне застосування непередбачених одноразових заохочень, які у деяких випадках є більш ефективними, ніж системні, як, наприклад, щомісячне преміювання за якісно виконану роботу.

По-третє, похвала є більш дієвою порівняно з покаранням.

По-четверте, позитивний і негативний зворотний зв'язок від керівництва має бути негайним. У такому разі підлеглий відчуває увагу і небайдужість керівництва до його досягнень і промахів.

По-п'яте, проміжний результат також є результатом. Отже, стимулювання працівників навіть за незначні успіхи дозволить прискорити досягнення головної мети.

Огляд літературних джерел дозволяє виділити такі теорії мотивації [3, с. 88].

Згідно піраміди потреб А. Маслоу, людина задовольняє свої потреби відповідно до ступеня їхньої значимості. Спочатку задовольняються нижчі потреби – фізіологічні та потреби у безпеці, і лише після цього – більш високого порідку (соціальні, у повазі та самоактуалізації).

Усі чинники, які визначають ефективність працівника і мотивують його до праці, як стверджується у двохфакторній моделі Ф. Герцберга, поділяють на внутрішні і зовнішні. Професійний успіх, перспективи зростання і розвитку, визнання професійних досягнень є внутрішніми чинниками, які визначають задоволеність працею. Умови і зміст праці, оплата праці, відносини у колективі з колегами і начальством – це зовнішні чинники.

Згідно теорії «Х» Д. МакГрегора, головним чинником є матеріальна зацікавленість працівників, тому для того, щоб збільшити результативність їхньої роботи, потрібно стимулювання у грошовій винагороді.

Представники іншої теорії – теорії «У» – стверджують, що усі працівники мають певний потенціал, тому вищих результатів можна досягти завдяки створенню умов для реалізації цього потенціалу через надання умов для самоствердження, моральне і матеріальне заохочення або навпаки, примус.

Ще однією теорією є теорія «Z» У. Оучі, згідно якої, співробітники, які впевнені у завтрашньому дні, своєму добробуті і більш лояльні до організації, готові працювати з більшою віддачею.

У стимулюванні персоналу підприємств готельного господарства розглядають матеріальне стимулювання (грошова форма), яке включає основну частину, тобто посадовий оклад, тарифну сітку і грейд, а також премію, доплати за стаж і знання іноземних мов, а також нематеріальне стимулювання [1, с. 21]. До останньої належать:

- 1) компенсації, пов'язані з соціальними гарантіями, а саме: медичне страхування та допомогу з тимчасової втрати працездатності;
- 2) компенсації, пов'язані із збільшенням вартості життя працівників (видатки на харчування і транспорт, одноразові виплати – на народження дитини або ювілей);
- 3) оплата навчання та інвестиції у розвиток персоналу.

Також слід приділити увагу системі мотивації керівного складу підприємств готельного господарства, які, окрім власних базових потреб, мають застосовувати стимули для заохочення кожного члену колективу. В умовах воєнного стану необхідно брати до уваги матеріальні труднощі у внутрішньо переміщених осіб, членів сімей учасників бойових дій, осіб з інвалідністю. Для такої категорії працівників доцільно розглянути програми підтримки на певний період.

Проаналізуємо існуючі моделі оплати та мотивації праці у зарубіжних країнах [3].

У США існують різні варіанти погодинної системи оплати праці із нормованими завданнями, що доповнені формами преміювання. Підвищення величини оплати праці залежить не стільки від виробітку, скільки від збільшення рівня кваліфікації й обсягу освоєних професій. У Франції наявна методика оцінки оплати праці, яка має багатфакторний характер і передбачає використання різних критеріїв, як, наприклад, бальна оцінка праці окремого працівника. Це дозволяє підвищувати ефективність та якість праці і служить чинником саморегулювання розміру фонду оплати праці, а також забезпечує інформованість працівників про фінансовий стан підприємства. У Великобританії існують дві модифікації оплати праці, які залежать від прибутку: грошова

й акціонерна. Остання передбачає часткову оплату у вигляді акцій. Крім того, передбачено використання гнучкої системи оплати праці, яка має пряму залежність від фінансового результату компанії. У Швеції модель мотивації праці визначається заходами соціальної політики, яка спрямована на зменшення ступеня майнової нерівності через перерозподіл національного доходу на користь менш забезпечених верств населення. Профспілки не дозволяють знижувати рівень заробітної плати нижче встановленого на переговорах про укладання колективних трудових угод навіть для низькорентабельних підприємств. Такі заходи стимулюють підприємців модернізувати виробництво. В Німеччині модель мотивації виглядає наступним чином: у її центрі знаходиться людина з її інтересами як вільної особистості, яка усвідомлює відповідальність перед суспільством. Держава забезпечує усі необхідні соціальні гарантії.

Дослідниці [3, с. 90] пропонують цікаві нестандартні рішення негрошового мотивування персоналу. Серед них:

- 1) жартівливі форми покарання, серед яких не позбавлення премії або стягнення штрафу, а надання звань «лінивець відділу», «черепаша місяця»; такі «титули» мотивують людину до підвищення якості праці;
- 2) створення ігрових кабінетів, які відмінно зарекомендували себе в іноземних компаніях; у таких кабінетах є можливість пограти і ненадовго відволіктися від роботи, що підвищує працездатність працівників і покращує атмосферу в офісі;
- 3) раптові подарунки, які здатні мотивувати працівника до підвищення якості праці;
- 4) турбота про родини завдяки організації новорічних свят для дітей або вручення подарунків, а також використання системи знижок для членів родини співробітників;
- 5) додатковий вихідний день, який є альтернативою грошової винагороди;
- 6) методика аналогії, яка полягає у наслідуванні поведінки кращих співробітників, які своїм прикладом демонструють високі результати праці;
- 7) вручення квитків або абонементів на відвідування спортивних закладів для кращих працівників.

Це одним видом мотивації ж статусна мотивація, яка включає: можливості кар'єрного зростання; виконання складних і відповідальних завдань і делегування повноважень; можливість просування по службі до рівня керівництва [3, с. 316].

У літературі можна зустріти ще один вид мотивації – негативна мотивація, яка є найскладнішим з усіх наведених вище методів. Її застосовують обмежено. Однак на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу діють стандарти, недотримання яких призводить до штрафування. Слід пам'ятати, що застосування такого методу пов'язано із ризиком погіршення соціально-психологічного клімату у колективі.

Отже, при використанні системи мотивації на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу працівники мають змогу задовольнити свої потреби, а для підприємства підвищується ймовірність отримання позитивного фінансового результату, який матиме тенденцію до зростання. Найбільш ефективним інструментом, особливо у періоди економічної кризи, є система матеріального стимулювання, але її результативність дотягатиметься лише тоді, коли вона доповнюється інструментами нематеріального заохочення.

Список використаних джерел

1. Герман І.В. Мотиваційні чинники та принципи управління матеріальним стимулювання персоналу підприємств туристичного бізнесу. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. 2023. №4 (10). С. 19-26. URL: [doi.org/10.32782/2708-4949.4\(10\).2023.2](https://doi.org/10.32782/2708-4949.4(10).2023.2) (дата звернення 10.02.2025).
2. Грідін О.В., Заїка С.О., Заїка О.В. Актуальні аспекти та перспективи напряму удосконалення систем мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2022. №4. URL: doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-37 (дата звернення 10.02.2025).
3. Черниш І., Козик М. Сучасні форми і методи мотивації персоналу підприємств сфери послуг. *Економіка і регіон*. 2021. №1(80). С. 87-91. URL: [doi.org/10.26906/EiR.2021.1\(80\).2242](https://doi.org/10.26906/EiR.2021.1(80).2242) (дата звернення 10.02.2025).
4. Машевська А.А. Зарубіжний досвід використання системи праці та мотивації працівників підприємства. *Ефективна економіка*. URL: [10.32702/2307-2105-2022.4.1](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.4.1) (дата звернення 10.02.2025).
5. Попик М.М. Формування механізму мотивації персоналу готельно-ресторанного бізнесу на основі концепції маржинального прибутку. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління. Економіка та управління підприємствами*. 2019. Випуск 4 (21). С. 311-318. URL: https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/21_2019/50.pdf (дата звернення 10.02.2025).

**Т.В. Шепель, к.е.н., доцент
Н.С. Коновалова, студентка**

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, м. Івано-Франківськ, Україна **СТАРТАП ЯК ІННОВАЦІЙНА ФОРМА РОЗВИТКУ МАЛОГО БІЗНЕСУ УКРАЇНИ**

Малий бізнес є ключовим двигуном економічного розвитку, сприяючи зайнятості населення та інноваційному прогресу. У сучасних умовах жорсткої конкуренції та динамічних змін на ринку, його успіх залежить від дотримання послідовних етапів створення, до збереження функціональної гнучкості.

Динамічна сучасність підприємницької діяльності надає досить обмаль часу на побудову міцного фундаменту для успішного функціонування малого бізнесу. Важливу роль, при цьому, відіграють стартапи. Їх визначальною ознакою, є наявність у їхніх засновників високого рівня інтелектуального потенціалу, який

демонструє успіх і конкурентоспроможність проекту. Саме знання, навички та креативність команди можуть сформувати основну частину вартості стартапу. Його діяльність характеризується певними особливостями:

- ✓ просування новаторських ідей або вдосконаленні старих;
- ✓ творцями стартапів є молода та амбітна молодь, віком до 25 років;
- ✓ ризик та робота в умовах невизначеності тощо. [1.1]

Визначальною ознакою стартапів є наявність у їхніх засновників високого рівня інтелектуального потенціалу, який демонструє успіх і конкурентоспроможність проекту. Саме знання, навички та креативність команди можуть сформувати основну частину вартості стартапу. Ключові ознаки зображено на рис.1 [1.2].



Рис. 1. Ключові ознаки стартапу

Демонструючи роботу в умовах ризику та нестабільності, стартапи є більш гнучкими, ніж традиційні малі підприємства, так як не завжди дотримуються стандартних процедур та бізнес-процесів. (табл. 1) [1.3].

Таблиця 1

Порівняльна характеристика стартапів та підприємств малого бізнесу

Ознака	Стартап	Традиційний бізнес
Інноваційність	Засновані на реалізації нових ідей	Засновані як на реалізації нових ідей, так і на копіюванні вже існуючих ідей
Сфера діяльності	ІТ – проекти, високі технології	Виробництво та послуги
Траєкторія успішного розвитку	Орієнтуються на короткострокове існування, успіх пов'язується з перетворенням на велику компанію, з продажем, злиттям чи публічним розміщенням акцій	Орієнтуються на довготермінове існування в майже незмінному вигляді, успіх не пов'язується з продажем чи злиттям
Швидкість зростання	Висока	Невисока
Здатність до масштабованості та бізнес-моделі	Висока	Невисока
Вплив на ринок	Значний	Незначна
Інфраструктура	Бізнес – інкубатори, бізнес – акселератори, школи стартапів	Бізнес – центр, бізнес – інкубатори, лізингові центри, фонди підтримки підприємництва, інноваційні та інвестиційні фонди
Масштабність діяльності	Міжнародний	Локальний та регіональний
Джерела інвестування	Власні кошти, бізнес – ангели, венчурні фонди, крауд	Власні кошти, бізнес – ангели, банківські кредити

Прибуток	орієнтований на отримання й збільшення виручки та прибутковості, бажано відразу ж. Остаточні обсяги прибутку бізнесу залежать від планів власників щодо його розширення	Пріоритетна мета – створити продукт, який сподобається споживачам і завоює ринок.
----------	---	---

Згідно з дослідженнями екосистеми стартапів України, понад 60% вітчизняних стартапів успішно залучають інвестиції та демонструють стабільні фінансові показники [4]. Попри глобальні труднощі, такі як пандемія COVID-19, яка суттєво вплинула на економічну стабільність; а також повномасштабна війна - стартапи в Україні продовжують розвиватися, що свідчить про їх адаптивність та стійкість перед кризами. Підприємці знаходять нові можливості, залучають інвесторів і розширюють свій бізнес навіть у нестабільних умовах. Попит на інноваційні рішення в Україні зростає і це стимулює розвиток технологічного сектора та активно працює у таких сферах як агротехнології, штучний інтелект, кібербезпека та освіта [5].

Вагомим фактором, який позитивно впливає на зростання українських стартапів, є міжнародна підтримка. Адже європейські та американські фонди, грантові програми, ініціативи спрямовані на розвиток цифрових технологій та відкривають для українських підприємців нові перспективи, завдяки яким можуть розширювати свої ринки, виходити за межі внутрішнього споживача та залучати іноземних клієнтів. освіта [6].

Стартапи є відносно новим і актуальним явищем, які відрізняються від традиційних інвестиційних та інноваційних проектів коротким періодом розвитку, відсутністю історії розвитку, інноваційністю продукту та ін. З огляду на ці особливості, їх можна застосувати як тимчасову організацію, яка має високий інтелектуальний потенціал і спрямована на створення стійкої масштабної бізнес-моделі шляхом реалізації.

Головними перешкодами для розвитку стартапів в Україні є макроекономічна нестабільність, спричинена військовою агресією ворога, відсутність державних програм підтримки, недостатній розвиток інноваційної інфраструктури, неефективність банківської системи у сфері бізнес-кредитування та недотримання законодавчих норм.

Створення успішних стартапів, у вітчизняному підприємницькому середовищі, потребує чіткої стратегії, аналізу ринку та гнучкого підходу до управління.

Список використаних джерел

1. Полянська А.С., Мартинець В.Б. Стартап як середовище сприяння інноваційній діяльності. URL: <file:///C:/Users/Admin/Downloads/305-Article%20Text-549-1-10-20220520%20.pdf>
2. Чернявська О., Гнипа – Черневецька Л., Чжицеюнь В. Стартап як об'єкт інвестиційного процесу: сутність та життєвий цикл існування. URL: <http://journal.puet.edu.ua/files/journals/1/articles/1668/public/1668-2550-1-PB.pdf>
3. Чумак А.Л., Ткачова С.С. Стартапи в бізнесі: сутність, поняття, особливості, класифікація. URL: <https://archive.liga.science/index.php/universum/article/view/1164/1176>
4. The voice of Ukrainian start-ups: More than half of start-ups continue their operations exclusively from Ukraine. TechUkraine. TechUkraine. Retrieved May 21, 2023. URL: https://techukraine.org/2022/08/16/the-voice-of-ukrainian-start-ups-report/?fbclid=IwAR05kw7_yt5woe9wNgQdUgnYQZddDBYYDdpfyUIKYN_SY7N08fgFDQadTw
5. Левчук О. М., Опря Д. І. Стартап як форма підприємницької діяльності: методика просування Customer Development. Обрії друкарства, 2023. № 1 (13). С. 158-170.
6. Як створити успішний стартап в Україні: від ідеї до реалізації. Business Broker, 2022. URL: <https://business-broker.com.ua/blog/iak-stvority-uspishnyj-startap-z-nulia-kroky-do-zapusku-uspishnoho-biznesu/>

М.О. Шмагельська, к.г.н., доц.

О.Ю. Чорний, студент,

Вінницький кооперативний інститут, м. Вінниця, Україна

ВПЛИВ ІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ У МЕНЕДЖМЕНТІ ЯКОСТІ СЕРВІСНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Сучасний бізнес відрізняється високим рівнем конкуренції та динамічністю змін, що відбуваються. Тому, основним принципом його ефективного функціонування є максимальний облік переваг для досить вибагливих клієнтів. В умовах, коли підприємці несуть повну відповідальність за свою продукцію протягом усього життєвого циклу, вони стикаються з тим, що сукупність послуг, пов'язаних з її збутом та експлуатацією, стають одним із факторів конкурентоспроможності.

Забезпечення клієнтоорієнтованості бізнесу, з одного боку, стає обов'язковою умовою успішної роботи на ринку, а з іншого вимагає застосування сучасних концепцій управління з комплексним урахуванням галузевих особливостей функціонування. У більшості випадків виникає необхідність застосування підходів, принципів, методів та інструментів різних концепцій та напрямів менеджменту на основі їх інтеграції з метою формування єдиної політики поведінки на ринку [1, с. 45].

Сьогодні споживачі послуг обирають ті компанії, які надають широкий спектр передпродажного та післяпродажного сервісу високої якості. З погляду споживача послуг у якісним може бути визначений такий сервіс, який забезпечує:

1. Повну інформованість клієнтів про послуги, що надаються. Сучасного клієнта цікавить не лише сам товар з його технічними та експлуатаційними характеристиками, а й організаційно-економічні умови надання

післяпродажного сервісу. Це забезпечує прозорість відносин між підприємством та його клієнтами на протязі всього життєвого циклу товару.

2. Комплексність надання перед- та післяпродажного сервісу. Умови придбання товарів, останніми роками, стають все більш клієнтоорієнтованими, за яких покупець отримує повний пакет кредитно-страхових та консультаційних послуг. Післяпродажне обслуговування також ускладнюється, стає важливо, щоб послуги надавалися за максимально можливим переліком, на високому якісному рівні та з наданням фірмової гарантії.

3. Високий рівень компетентності та комунікабельності сервісного персоналу. У цьому відношенні найбільшої важливості набуває здатність персоналу підприємства точно і професійно ідентифікувати вимоги конкретного споживача та індивідуалізувати процес його обслуговування, враховуючи як емоційно-психологічний настрій клієнта, так і зазначені ним вимоги.

4. Повна відповідність умов обслуговування та виконуваних робіт вимогам нормативно-технічної документації, а також стандартам якості обслуговування клієнтів.

5. Своєчасність та оперативність надання послуг. Прискорення життєвого ритму сучасних споживачів спричиняє необхідність витримувати суворі часові параметри обслуговування.

Перелічені параметри якісного обслуговування не є вичерпними та можуть бути доповнені. Але навіть цей перелік дозволяє зробити висновок про те, що застосування будь-якої окремої концепції сучасного менеджменту не може створити повноцінної основи для забезпечення якості обслуговування споживачів, що вимагається сучасним ринком. Тут потрібна глибока інтеграція багатьох напрямів наукової та практичної діяльності у різних аспектах [2, с. 352]. Принципова інтеграційна модель може мати такий вигляд (рис. 1).

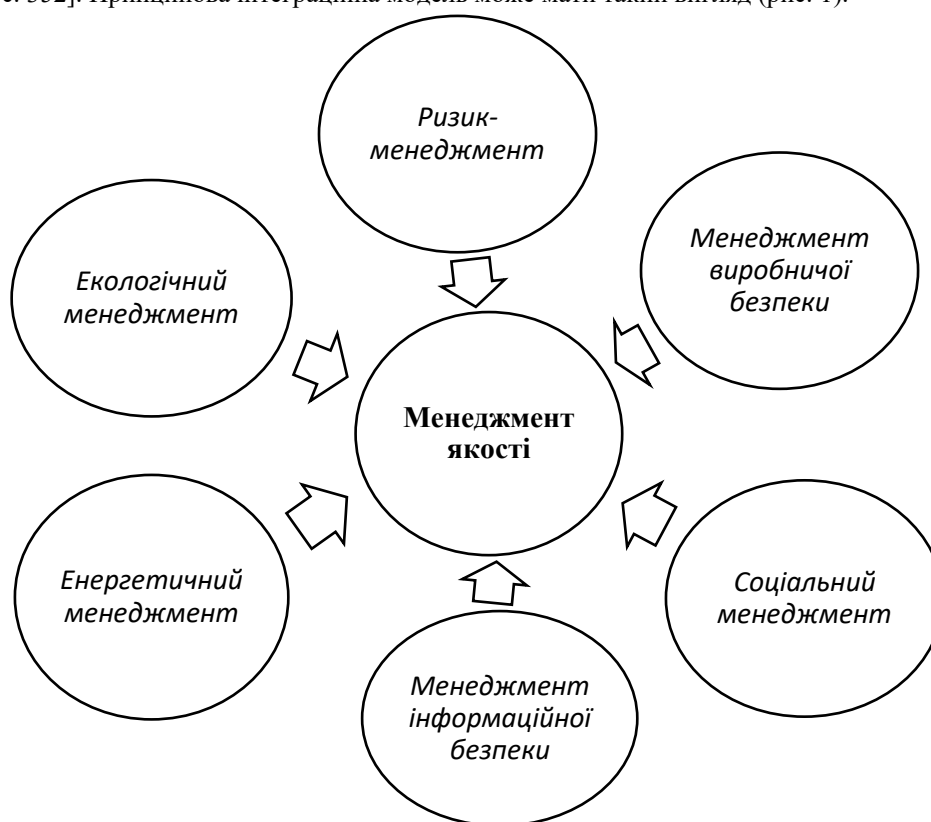


Рис. 1. Інтеграційна модель менеджменту стійкого розвитку

Джерело: розроблено автором.

Пропонована інтеграційна модель менеджменту якості не потребує повноцінного формування специфічних і водночас взаємопов'язаних між собою систем менеджменту. Вона лише орієнтує на використання найефективніших методів та інструментів окремих концепцій сучасного менеджменту, найбільш адаптованих конкретним завданням менеджменту якості по кожному аспекту.

Так, наприклад, рівень екологічної безпеки задається вимогами низки чинних правових та нормативних документів (Закон України «Про охорону навколишнього природного середовища», «Про відходи» та ін.) [3, с. 135].

За своєю суттю енергоменеджмент є сукупністю знань, принципів, засобів та форм управління енергозбереженням, спрямованих на зниження витрат організації на енергетичні ресурси [4, с. 123]. Основними напрямками енергоменеджменту є енергозбереження та підвищення енергетичної ефективності діяльності компаній, що є цілком для підприємств, що мають енергоємне обладнання та великі площі, при обслуговуванні яких потрібні досить великі обсяги паливно-енергетичних ресурсів.

Концепція стійкого розвитку, що активно розвивається в останні десятиліття, є в розробленій моделі узагальнюючою і спрямована на поглиблення інтеграції окремих напрямків менеджменту для досягнення високої

якості обслуговування та підвищення стійкості бізнесу. Як відомо, в її основі лежить забезпечення ефективної діяльності підприємств за трьома напрямками: екологічним, соціальним та економічним. У представленій інтеграційній моделі всі ці складові відбилися. Водночас вони підтримуються та посилюються такими важливими аспектами, як інформаційна безпека, управління ризиками, виробнича безпека та енергетичний менеджмент, які, у свою чергу, забезпечують отримання явного економічного ефекту в усіх аспектах діяльності підприємства. Така інтеграція принципів різних напрямків функціонального менеджменту дозволить організаціям підвищувати свою конкурентоспроможність за рахунок максимального задоволення потреб клієнтів у якісному сервісі.

Список використаних джерел

1. Бебешко О. В. Удосконалення системи управління на підприємстві. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки)*. Х.: НТУ „ХПИ”. 2017. №24 (1246). С. 44-47
2. Глебова А. О. Системи управління якістю на підприємстві в умовах євроінтеграційних процесів. *Глобальні та національні проблеми економіки: електронне фах. вид.* Миколаїв, 2024. № 8 . С. 352-356. URL: <http://global-national.in.ua/archive/8-2015/73.pdf> (дата звернення 17. 10. 2023)
3. Селезньова Г. О., Іпполітова І. Я. Ефективність системи управління підприємством. *Інфраструктура ринку*. 2020. №38. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/2020> (дата звернення: 16. 03.2024).
4. Куйбіда М. С. Удосконалення управління якістю на підприємствах та організаціях: монографія. Рівне: 1111ДМ, 2021. 160 с.

Р.В. Яковенко, канд. екон. наук, доц.,

В.С. Каркуша, студент

Економіко-технологічний інститут імені Роберта Ельворті, м. Кропивницький, Україна **ОСОБЛИВОСТІ ЦІНОУТВОРЕННЯ НА МЕДИЧНІ ПРЕПАРАТИ В УКРАЇНІ**

Ринок лікарських засобів України є вільним для всіх зареєстрованих в Україні препаратів. Невелика частина зареєстрованих ліків входить до списку, що покривається пацієнтам коштом платників податків. Всі інші — знаходяться у вільному продажу на ринку України.

Зареєстровані в Україні ліки входять до Державного реєстру лікарських засобів. У реєстрі можна переглянути, чи ліки, які купуються, відповідають нормам, зробити пошук за назвами препарату чи діючої речовини [0].

Ліки, що покриваються бюджетним коштом, входять до програми «Доступні ліки». Загалом у реєстрі понад 600 препаратів, з них деякі є безоплатними для пацієнтів, а за інші треба доплатити невелику різницю. Це препарати для лікування хвороб серця, діабету 2 типу чи бронхіальної астми, які пацієнти мають приймати постійно. На ці ліки ціни чітко зафіксовані, включаючи роздрібну ціну в аптеці. Жодна аптека не має права їх штучно підвищувати [0]. Попит на ці товари є абсолютно нееластичним, відповідно вони є стратегічно важливими для збереження та відтворення популяції українців.

Інші ліки можуть вільно реалізовуватись в аптеках за ринковими цінами. Тобто ціни регулює вільний ринок і на них можуть впливати, наприклад, конкуренція чи коливання курсу валют.

Відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 17 жовтня 2008 року № 955 «Про заходи щодо стабілізації цін на лікарські засоби та медичні вироби» [2] встановлено такі правила ціноутворення на ліки:

1. на лікарські засоби, включені до Національного переліку основних лікарських засобів (крім наркотичних, психотропних лікарських засобів, прекурсорів та медичних газів), граничні постачальницько-збутові надбавки не вище, ніж 10 відсотків, що нараховуються до оптово-відпускну ціни з урахуванням податків і зборів, та граничні торговельні (роздрібні) надбавки, виходячи із закупівельної ціни з урахуванням податків, що не перевищують розміри, наведені у таблиці 1.

Таблиця 1

Торговельна (роздрібна) надбавка до закупівельної ціни

Закупівельна ціна, грн.	Торговельна (роздрібна) надбавка до закупівельної ціни, %
До 100 (включно)	25
Більше, ніж 100 до 500 (включно)	20
Більше, ніж 500 до 1000 (включно)	15
Більше, ніж 1000	10

Джерело : [2]

2. на лікарські засоби (крім наркотичних, психотропних лікарських засобів, прекурсорів та медичних газів, а також лікарських засобів, що підлягають закупівлі відповідно до договорів керованого доступу), які купуються повністю або частково за рахунок коштів державного та місцевих бюджетів, граничні постачальницько-збутові надбавки не вище, ніж 10 відсотків, що нараховуються до оптово-відпускну ціни з урахуванням податків та зборів, та граничні торговельні (роздрібні) надбавки не вище, ніж 10 відсотків, що нараховуються до закупівельної ціни з урахуванням податків;

3. на лікарські засоби (крім препаратів інсуліну) та медичні вироби, вартість яких підлягає реімбурсації³ відповідно до законодавства, граничні постачальницько-збутові надбавки в розмірі 10 відсотків, що нараховуються до оптово-відпускної ціни з урахуванням податків, та граничні торговельні (роздрібні) надбавки в розмірі 15 відсотків, що нараховуються до закупівельної ціни з урахуванням податків;

4. на препарати інсуліну, вартість яких підлягає реімбурсації відповідно до законодавства, граничні постачальницько-збутові надбавки в розмірі 10 відсотків, що нараховуються до оптово-відпускної ціни з урахуванням податків, та граничні торговельні (роздрібні) надбавки в розмірі 10 відсотків, що нараховуються до закупівельної ціни з урахуванням податків.

Відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 22 квітня 2020 року № 341 (втратив чинність 01.07.2023 р.) «Про заходи щодо стабілізації цін на товари, що мають істотну соціальну значущість, товари протиепідемічного призначення» [3] було встановлено порядок декларування зміни роздрібних цін на товари, що мають істотну соціальну значущість, і товари протиепідемічного призначення, що необхідні для запобігання поширенню гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2.

Декларуванню підлягала зміна роздрібних цін (з урахуванням ПДВ) на кожний окремий вид товару незалежно від виду його упаковки (крім товарів, вид упаковки яких визначено у переліку товарів, що мають істотну соціальну значущість, затвердженому постановою Кабінету Міністрів України від 22 квітня 2020 р. № 341), ваги (об'єму) одиниці товару, дозування, форми випуску та будь-яких інших ознак [3].

Декларування зміни роздрібних цін на товари здійснюється суб'єктом господарювання щодо об'єкта (закладу) роздрібною торгівлі у разі збільшення роздрібною ціною на товар, що реалізується таким об'єктом (закладом), порівняно з роздрібною ціною на дату набрання чинності постановою Кабінету Міністрів України від 22 квітня 2020 р. № 341 або з попередньо задекларованою роздрібною ціною (крім випадків збільшення ціни внаслідок закінчення строку дії знижки або зменшення ціни) [3]:

– на 15 відсотків і більше – за 30 днів до початку застосування роздрібною ціною, яка декларується, без урахування дня декларування;

– на 10 відсотків і більше, але менше, ніж 15 відсотків, – за 14 днів до початку застосування роздрібною ціною, яка декларується, без урахування дня декларування;

– на 5 відсотків і більше, але менше, ніж 10 відсотків, – за три дні до початку застосування роздрібною ціною, яка декларується, без урахування дня декларування.

Динаміку середніх цін на деякі ліки в Україні протягом 2021-2024 рр. та на 31.01.2025 року наведено на рис. 1.

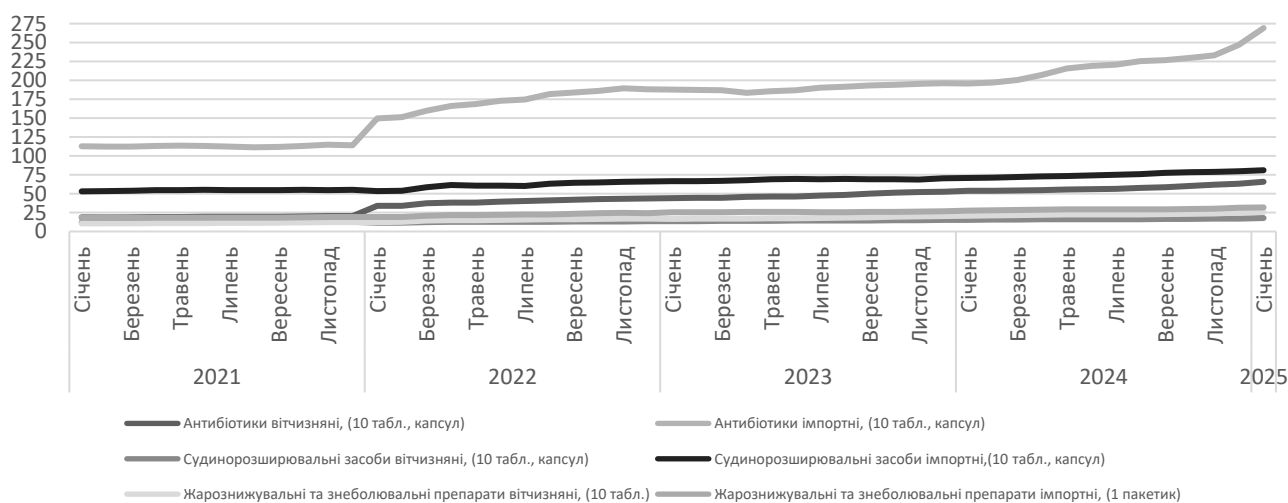


Рис. 1. Динаміка середніх цін на деякі ліки в Україні протягом 2021-2024 рр. та на 31.01.2025 року [4]

Отже, як бачимо ціни на лікарські препарати в Україні зростають, але це зростання, якщо взяти до уваги чинник війни, не є катастрофічним.

Список використаних джерел

1. Як регулюються ціни на ліки в аптеках. *Міністерство охорони здоров'я України* : веб сайт. URL: <https://moz.gov.ua/uk/jak-regulujutsja-cini-na-lik-i-v-aptekah> (дата звернення: 16.02.2025).

2. Про заходи щодо стабілізації цін на лікарські засоби та медичні вироби : Постанова Кабінету Міністрів України від 17 жовтня 2008 р. № 955. *Офіційний веб портал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/955-2008-p#Text> (дата звернення: 16.02.2025).

3. Про заходи щодо стабілізації цін на товари, що мають істотну соціальну значущість, товари протиепідемічного призначення : Постанова Кабінету Міністрів України від 22 квітня 2020 р. № 341. *Офіційний*

³ **Реімбурсація** — повне або часткове відшкодування суб'єктам господарювання, які здійснюють діяльність з роздрібною торгівлі лікарськими засобами, вартості лікарських засобів або медичних виробів, що були відпущені пацієнту на підставі рецепта, за рахунок коштів Державного бюджету України.

веб портал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/341-2020-п#Text> (дата звернення: 16.02.2025).

4. Середні ціни на товари та послуги. Мінфін України: веб сайт. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/markets/product-prices/> (дата звернення: 16.02.2025).

**Р.В. Яковенко, канд. екон. наук, доц.,
М.В. Васильєва, студентка**

Економіко-технологічний інститут імені Роберта Ельворті, м. Кропивницький, Україна
**СТРАТЕГІЯ ФОРМУВАННЯ КРЕАТИВНОСТІ МАЙБУТНІХ ПРАЦІВНИКІВ ЯК ЧИННИК
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ**

Анотація. Запропоноване дослідження визначає закономірності формування здібностей до творчої праці або творчого підходу до реалізації традиційних завдань у сфері позашкільної освіти. Беручи до уваги те, що формування і розвиток творчого потенціалу майбутніх працівників відбувається у дошкільному і шкільному періодах їх життя, наведено визначальні проблеми цієї сфери та запропоновано підходи стосовно їх розв'язання. Особливо гостро ця проблема стоїть перед сучасною Україною, яка щоденно зазнає втрат людського потенціалу в процесі ведення війни.

Annotation. The proposed study determines the patterns of formation of abilities for creative work or creative approach to the implementation of traditional tasks in the field of extracurricular education. Taking into account that the formation and development of the creative potential of future workers occurs in the preschool and school periods of their lives, the defining problems of this area are presented and approaches to their solution are proposed. This problem is especially acute for modern Ukraine, which daily suffers losses of human potential in the process of waging war.

Ключові слова: творчість; творчі здібності; творчий потенціал; позашкільна освіта.

Keywords: creativity; creative abilities; creative potential; extracurricular education.

Вступ. Творчість є важливим компонентом професійної діяльності працівників, адже вона визначає їх здатність до інноваційного мислення, вирішення нетрадиційних завдань та ефективної адаптації до змін у робочому середовищі. Проте розвиток творчих здібностей не є випадковим процесом, а залежить від низки факторів, серед яких важливу роль відіграють ранні етапи розвитку особистості, зокрема дошкільний та шкільний періоди. Саме в цей час закладаються основи когнітивних і емоційних механізмів, що в подальшому можуть стати базою для професійної творчості.

Тому вивчення механізмів формування творчих здібностей у дітей, які в майбутньому стають працівниками, є важливим завданням сучасної педагогіки та психології. Формування творчості в ранньому віці має безпосередній вплив на професійну діяльність особистості в майбутньому, що робить дослідження цього процесу актуальним як з теоретичної, так і з практичної точок зору.

Метою дослідження є аналіз механізмів формування творчих здібностей працівників через призму дошкільного та шкільного періодів, а також виявлення ключових чинників, що сприяють цьому або стримують цей процес.

Виклад результатів дослідження. Творчість є важливою складовою професійної компетентності працівників, оскільки вона безпосередньо впливає на здатність індивідуума до інноваційного мислення, адаптації до змін і вирішення нетрадиційних завдань у професійній сфері. У сучасному світі, де технології швидко змінюються, а конкуренція на ринку праці зростає, здатність до творчої діяльності стає не лише перевагою, а й необхідною умовою для успіху в професії.

Творчість у професійному контексті можна розглядати як здатність працівника до генерування нових ідей, використання нестандартних підходів до вирішення проблем і адаптації до нових умов роботи. Вона є невід'ємною частиною такого поняття, як професійна компетентність, яка включає не лише знання та вміння, а й здатність до творчого мислення і творчої реалізації. Творчий працівник не лише володіє необхідними навичками, а й вміє адаптувати ці навички до конкретних умов роботи, знаходити нові способи досягнення результату та удосконалювати робочі процеси.

Творчість у професійній діяльності проявляється в різних аспектах:

1. Інновації в роботі — здатність пропонувати нові ідеї, концепції, процеси, що покращують ефективність та якість виконуваних завдань.
2. Вирішення складних проблем — можливість знаходити оригінальні підходи до розв'язання нестандартних або непередбачених ситуацій.
3. Адаптивність до змін — здатність швидко реагувати на зміни в робочому середовищі та знаходити нові методи діяльності.

Творчість є невід'ємною частиною професійної діяльності, оскільки вона дозволяє не лише покращувати виконання конкретних завдань, а й забезпечує постійний розвиток та удосконалення професіонала. Важливо зазначити, що творчий потенціал працівника формується ще в ранньому віці, зокрема в шкільному та дошкільному періодах, коли закладаються основи для розвитку когнітивних та емоційних аспектів творчості.

Формування творчих здібностей у дітей є складним і багатогранним процесом, який починається з перших етапів розвитку, зокрема в дошкільному та шкільному віці. Ці періоди є критичними для закладання основ творчого потенціалу, оскільки саме в цей час дитина активно взаємодіє з навколишнім світом, набуває перших навичок та ставлень до вирішення проблем і взаємодії з іншими людьми. Тому роль середовища, в якому дитина

перебуває, а також методи навчання й виховання, які використовуються на різних етапах, мають суттєвий вплив на її подальшу здатність до творчої діяльності в дорослому житті.

Дошкільний вік (від народження до 6-7 років) є основним етапом, коли відбувається активне формування базових когнітивних, емоційних і соціальних навичок, необхідних для розвитку творчості. Дитина в цей час вчиться сприймати навколишній світ, вирішувати прості завдання, а також виражати себе через гру, мистецтво та комунікацію.

Основні фактори, що впливають на розвиток творчих здібностей на цьому етапі:

1. Емоційна підтримка та стимулювання. Важливо, щоб дитина мала можливість експериментувати, ставити запитання і отримувати схвалення за ініціативність. Сприятливе емоційне середовище, яке створюється в родині та дошкільному закладі, підтримує розвиток самовираження та самоповаги, що є необхідним для творчої діяльності.

2. Роль гри. Гра є одним з основних засобів розвитку творчих здібностей у дошкільнят. За допомогою ігор дитина не лише розвиває уяву та креативність, а й вчиться шукати нестандартні рішення, що є важливими елементами творчого процесу.

3. Заняття мистецтвом і творчістю. Малювання, ліпка, музика та танець — це заняття, які сприяють розвитку емоційної виразності та вчать дітей використовувати різноманітні матеріали та методи для висловлювання своїх ідей.

Шкільний вік (7-18 років) є етапом, на якому відбувається подальше формування інтелектуальних та соціальних навичок, а також розвиток складніших когнітивних здібностей, необхідних для творчості. Важливою рисою цього періоду є значне розширення соціальних та навчальних взаємодій, що дає дітям нові можливості для прояву та розвитку творчих здібностей.

Фактори, що впливають на творчість у шкільному віці:

1. Освітнє середовище та методи навчання. Школа повинна забезпечувати не лише знання, а й розвиток здатності до творчого мислення. Використання інноваційних методів навчання, таких як проектна діяльність, критичне мислення та проблемні ситуації, дозволяє школярам набувати досвіду вирішення складних завдань та стимулює їх до пошуку нестандартних рішень.

2. Роль вчителя та наставництва. Вчителі відіграють важливу роль у розвитку творчості школярів. Підтримка з боку педагогів, створення атмосфери, в якій учні можуть вільно висловлювати свої ідеї та експериментувати, є необхідною умовою для розвитку творчих здібностей.

3. Взаємодія з однолітками. У шкільному віці особливо важливим є соціальний контекст розвитку. Взаємодія з однокласниками, робота в групах та колективні проекти сприяють розвитку комунікаційних навичок і вмінь працювати в команді, що також є важливою складовою творчого процесу в професійній діяльності.

4. Творчі здібності, які розвиваються в дошкільному та шкільному віці, визначають не лише здатність до розв'язання проблем у молодшому віці, а й здатність до інноваційної діяльності в дорослому житті. Людина, яка в ранньому віці мала можливість активно розвивати свою уяву, мислити творчо та адаптуватися до нових умов, у дорослому житті буде більш здатною до впровадження нових ідей, пошуку нестандартних рішень і творчої самореалізації в професійній сфері. Важливість раннього формування творчості полягає у тому, що воно впливає на подальше професійне зростання та здатність адаптуватися до швидко змінюваних умов сучасного світу.

5. Педагогіка є основним інструментом розвитку творчості у дітей, оскільки саме через навчання та виховання формується уявлення про можливості самовираження, а також здатність до нестандартного мислення та розв'язання проблем.

6. Впровадження активних методів навчання, таких як проектна діяльність, рольові ігри, мозкові штурми, допомагає стимулювати творчий потенціал учнів. Ці методи дають можливість не лише засвоїти теоретичні знання, а й застосовувати їх на практиці, шукати нові способи вирішення завдань. У результаті діти вчаться мислити креативно і виявляти ініціативу.

7. Створення умов для розвитку творчості залежить від індивідуальних особливостей дитини. Педагоги, які здатні враховувати потреби і здібності кожного учня, можуть допомогти розкрити потенціал навіть у тих, хто не виявляє очевидних творчих схильностей. Індивідуалізація навчального процесу дозволяє знайти найбільш ефективні методи роботи з дитиною, що сприяє розвитку її творчих здібностей.

8. Створення атмосфери, де за кожен спробу дитини бути творчою (незалежно від її результату) вона отримує схвалення, є важливим фактором для розвитку творчого мислення. Заохочення і визнання успіхів підвищують впевненість у своїх силах, що стимулює подальше творче самовираження.

9. Одним з важливих аспектів, який часто залишається поза увагою, є доступність творчих гуртків та занять для дітей. У більшості шкіл навчання з таких предметів, як математика, є обов'язковим та безкоштовним, що дає кожній дитині рівні можливості для здобуття необхідних знань. Водночас заняття з творчості — малювання, музика, театр, танці — часто є додатковими та платними, і дитина має йти до спеціалізованої школи, наприклад, художню, де батьки мають платити за навчання.

10. Це створює нерівність у доступі до творчих занять, адже не кожна дитина може дозволити собі додаткові витрати на позашкільну освіту. Більше того, коли творчі гуртки не є обов'язковими, вони часто залишаються поза увагою багатьох дітей, хоча їхня важливість для розвитку інтелектуальних та емоційних здібностей не поступається іншим предметам. У цьому контексті важливо, щоб творчі гуртки були так само доступними і обов'язковими, як і навчання з математики або мов, створюючи умови для рівного розвитку дітей в усіх напрямках.

11. Спортивні гуртки, хоч і не є обов'язковими, зазвичай надаються на базі шкіл безкоштовно, що дозволяє дітям активно займатися спортом незалежно від фінансових можливостей батьків. Така модель могла б бути успішно адаптована і до творчих напрямків, забезпечуючи рівний доступ до можливостей для розвитку креативності та самовираження кожної дитини.

Сім'я є основним середовищем для формування особистості, і саме тут закладаються перші основи для розвитку творчих здібностей.

У сучасному світі інтернет, соціальні мережі та цифрові технології можуть як стимулювати, так і обмежувати розвиток творчих здібностей. Платформи для творчих самовиражень, такі як блоги, відеоканали, онлайн-групи, дозволяють дітям і дорослим обмінюватися своїми творчими проектами, отримувати зворотний зв'язок і підтримку. Однак зловживання технологіями може призвести до зниження реальної творчої активності.

Важливу роль у розвитку творчості відіграє соціальна підтримка, яку дитина отримує в межах соціуму, а також культурне середовище, в якому вона виховується. У країнах і громадах, де високо цінується культура та мистецтво, дитина має більше можливостей для розвитку своїх творчих здібностей.

Доступність творчих гуртків у школах є важливим аспектом розвитку дітей, оскільки сприяє формуванню їхніх творчих здібностей та інтелектуального потенціалу. Однак на практиці спостерігається нерівний доступ до таких занять.

Згідно з дослідженням «Позашкільна освіта – проблеми, пропозиції та нові формати роботи» [1], фінансування гуртків та секцій у закладах освіти, зокрема середньої, суттєво зменшилося, оскільки воно здійснюється коштом місцевих бюджетів. Це створює нерівний доступ до позашкільної освіти, особливо для учнів із сільської місцевості та сімей з обмеженими фінансовими можливостями.

Для забезпечення рівного доступу до творчих гуртків необхідно розглянути можливість їхнього включення до обов'язкової навчальної програми з відповідним фінансуванням з відповідних бюджетів. Це дозволить кожній дитині мати рівні можливості для розвитку своїх творчих здібностей, незалежно від соціального статусу чи місця проживання.

У таблиці 1 наведено дані Інституту освітньої аналітики [2] щодо кількості закладів, вихованців, педагогічних працівників тощо позашкільної освіти, які підпорядковані лише сфері освіти, тобто Міністерству освіти і науки України. Адже, крім цих закладів, є заклади позашкільної освіти, які підпорядковані іншим міністерствам та відомствам, наприклад, Міністерству культури та інформаційної політики України, Міністерству молоді та спорту України.

За даними моніторингового дослідження щодо забезпечення доступу до якісної позашкільної освіти [3], проведеного Державною службою якості освіти навесні 2023 року (далі – моніторингове дослідження ДСЯО), у 2021-2023 роках спостерігається скорочення на 10% мережі закладів позашкільної освіти [4] у всіх сферах (освіти, культури, спорту).

За результатами опитування Служби освітнього омбудсмана [5], проведеного в серпні 2022 року, (52,3% (2829) опитаних здобувачів освіти вказали, що не відвідували жоден гурток чи секцію до війни, а 49,4 % (1397) з тих, що відвідували, повідомили, що через війну припинили займатися у гуртках та секціях.

Результати цих досліджень підтверджують і дані таблиці 1, з якої бачимо поступове скорочення закладів позашкільної освіти, гуртків, а також педагогічних працівників та вихованців позашкільної освіти. З 2019 року найбільше скорочення дітей у цих закладах спостерігається під час повномасштабної війни – у 2022-2023 навчальному році. Кількість дітей, порівняно з 2021-2022 навчальним роком, зменшилася на 224 147 вихованців.

Визначимо головні проблеми позашкільної освіти. До них ми віднесемо:

1. Неналежне фінансування сфери позашкільної освіти та її матеріально-технічне забезпечення. Більшість закладів позашкільної освіти фінансуються з місцевих бюджетів, лише чотири державні заклади фінансуються з держбюджету. Ще у 2018 році Міністерство освіти і науки України надсилало до обласних адміністрацій лист щодо підтримки та фінансування закладів позашкільної освіти в умовах децентралізації [6], в якому зазначало про тенденцію скорочення видатків з місцевих бюджетів на утримання закладів позашкільної освіти. З початком пандемії COVID-19 та повномасштабної війни фінансування цих закладів лише погіршилося, адже місцеві бюджети мають зменшене фінансування.

Територіальні громади в сільській місцевості не мають фінансів, щоб створювати та утримувати заклади позашкільної освіти. Ця проблема, в свою чергу, створює нерівний доступ до позашкільної освіти учнів сіл та міст: охоплення дітей шкільного віку позашкільною освітою на початку 2023 року становило у містах 18,86%, а в селах – лише 0,71% (за даними Інституту освітньої аналітики [2]). Але ці громади можуть надавати доступ до позашкільної освіти через гуртки та секції на базі закладів загальної середньої освіти.

Таблиця 1

Показники позашкільної освіти, що підпорядковані МОН

Показники	2019/2020 н.р.	2020/2021 н.р.	2021/2022 н.р.	2022/2023 н.р. (станом на 01.01.2023)
Кількість закладів позашкільної освіти у сфері освіти (од.)	1389	1389	1263	1153

З них – приватних закладів позашкільної освіти у сфері освіти (од.)	14	14	16	16
Зруйновано (пошкоджено) (од.)	-	-	-	23 (станом на березень 2023 р.)
Кількість вихованців (осіб), зокрема:	1190490	1138171	1014981	790834
місто	1112526	1077810	1077810	762139
село	77964	60361	37384	28695
Охоплення дітей шкільного віку (% від загальної кількості дітей шкільного віку)	28,92	27,15	23,99	19,57
Місто	27,03	25,71	23,11	18,86
село	1,89	1,44	0,88	0,71
Кількість гуртків	73739	71468	63972	50765
Кількість педагогічних працівників (без керівників закладів і сумісників) (осіб)	19493	19216	18093	16254

Джерело : [2]

2. Зменшення кількості закладів позашкільної освіти, зупинення та призупинення освітнього процесу. Статистичні дані та звернення до освітнього омбудсмена підтверджують, що великою проблемою є скорочення закладів позашкільної освіти. Це зумовлено не лише повномасштабною війною, а й іншими факторами.

Особливо звертає увагу різюча диспропорція між кількістю закладів та вихованців закладів позашкільної освіти у містах та у сільській місцевості.

За даними моніторингового дослідження ДСЯО, у 2021-2023 роках скорочення закладів позашкільної освіти пов'язане з реорганізацією, ліквідацією закладів освіти у територіальних громадах у процесі децентралізації. Також частина закладів позашкільної освіти не передані з власності районних рад до комунальної власності громад.

Деякі заклади зруйновані або пошкоджені. Станом на березень 2023 року зруйновано 23 заклади [7] позашкільної освіти. За даними інформаційно-аналітичного збірника МОН «Освіта і наука України в умовах воєнного стану» [8] (далі – збірник МОН), станом на 20 липня 2023 року пошкоджено 138 закладів позашкільної освіти. Деякі заклади закриваються через зменшення кількості вихованців або неможливість здійснювати очне та дистанційне навчання.

Після початку повномасштабної війни частина закладів позашкільної освіти стали волонтерськими центрами або притулком для внутрішніх переселенців. За даними збірника МОН [8], 5 ЗПО залишаються прихистком для внутрішньо переміщених осіб. Частина закладів перебувають на тимчасово окупованих територіях (за даними збірника МОН – це 101 заклад [8]) або призупинили провадження статутної діяльності (12 ЗПО в Донецькій області [8]).

3. Зменшення кількості вихованців закладів позашкільної освіти. Дані Інституту освітньої аналітики показують, що з кожним роком відсоток вихованців, охоплених позашкільною освітою, зменшується. Моніторингове дослідження ДСЯО [3] визначає, що кількість здобувачів позашкільної освіти скоротилася насамперед через:

- виїзд за кордон або до інших регіонів України;
- неможливість здійснювати очне навчання та водночас відсутність умов для дистанційного навчання;
- безпеку освітнього процесу в офлайн-режимі.

Багато талановитої молоді, зокрема переможців Малої академії наук виїжджають за кордон та продовжують розвивати себе там.

4. Скорочення педагогічних працівників, старіння кадрового забезпечення. Під час повномасштабної війни зменшилася кількість педагогічних працівників закладів позашкільної освіти. Це також пов'язано з виїздом частини працівників за кордон або до інших регіонів України, переведення їх на простій або звільнення через неможливість організувати для таких працівників роботу дистанційно. На скорочення кадрів впливає й оптимізація мережі закладів позашкільної освіти.

Дані Інституту освітньої аналітики [7] свідчать, що відбувається певне старіння кадрового забезпечення педагогічних працівників позашкільної освіти. Адже у 2022-2023 навчальному році (станом на 01.01.2023 р.) у закладах позашкільної освіти педагоги мають такий вік:

- до 30 років – 13,8% (2513 працівників);
- від 31 до 40 років – 21,5 % (3914 працівників);
- від 41 до 50 років – 23,5% (4280 працівників);
- 51-55 років – 13 % (2353 працівники);
- понад 55 років – 28,2% (5145 працівників).

Тобто, як бачимо, у сфері позашкільної освіти переважають педагогічні працівники, яким більш, ніж 55 років (майже 30%) і лише 14% молодих педагогів, яким до 30 років.

5. Нерівний доступ до позашкільної освіти. Проблеми нерівного доступу до позашкільної освіти ми вже частково порушували в частині про фінансування, адже це взаємопов'язані речі.

Серед інших факторів, що впливають на рівний доступ до позашкільної освіти – територіальне розташування таких закладів. Більшість закладів позашкільної освіти знаходяться у містах, що ускладнює доступ до позашкільної освіти учнів із сіл. А фінансування гуртків та секцій у закладах освіти, зокрема середньої, суттєво зменшилося. Адже воно здійснюється коштом місцевих бюджетів. Тому необхідно забезпечити доступність позашкільної освіти у сільській місцевості.

За даними дослідження «Підлітки та їхнє життя під час війни»[9], 9% підлітків зазначили, що самореалізуватися їм заважає нестача грошей на курси, заняття, школи. 23% хотіли б отримати безоплатні додаткові заняття, а 8% – набір для творчості. Це теж позначається на рівному доступі до позашкільної освіти вихованців, учнів із сімей з недостатніми матеріальними статками.

Ускладненим є доступ до позашкільної освіти дітей з особливими освітніми потребами. Непередбачені фахівці для роботи з цими дітьми, не всі заклади позашкільної освіти належно облаштовані, щоб приймати та навчати цих дітей. Необхідно здійснювати навчання педагогів для роботи з дітьми з особливими потребами.

6. Застарілий підхід до позашкільної освіти. Починати оновлення сфери позашкільної освіти потрібно насамперед на державному рівні з нормативно-правової бази у сфері позашкільної освіти. Закон України «Про позашкільну освіту» [10] був прийнятий ще у 2000 році, а перелік типів закладів позашкільної освіти та Положення про позашкільний навчальний заклад [11] затверджені ще у 2001 році. З того часу відбулося багато змін у системі загальної освіти, які впроваджуються в межах освітньої реформи.

Змінюються ринок праці, професії, технології, а формати роботи у частині закладів позашкільної освіти, центрів творчості, об'єднань залишаються застарілими. Тому необхідно оновлювати зміст позашкільної освіти, робити його сучасним та цікавим для дітей. У дослідженні «Підлітки та їхнє життя під час війни» [9] 5% підлітків зазначили про відсутність цікавих для них секцій та гуртків.

7. Відсутність належної державної підтримки освітньої програми «Позашкільна освіта». Заклади освіти самостійно розробляють та затверджують освітні програми. На підготовку в закладах вищої освіти молодих педагогів позашкільної освіти відсутнє державне замовлення. Згідно з Переліком галузей знань і спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти [12], у ЗВО немає окремої спеціальності «Позашкільна освіта». Освітня програма «Позашкільна освіта» входить до спеціальності 011 Освітні, педагогічні науки галузі 01 Освіта/Педагогіка. Водночас щодо інших видів освіти в галузі 01 Освіта/Педагогіка діють окремі спеціальності: 012 Дошкільна освіта, 013 Початкова освіта, 014 Середня освіта (за предметними спеціальностями), 015 Професійна освіта (за спеціалізаціями), 016 Спеціальна освіта.

Про ці проблеми зазначається й у Концепції позашкільної освіти в умовах воєнного стану [13]. Також на них звертає увагу доктор педагогічних наук, професорка, завідувачка кафедри позашкільної освіти Українського державного університету імені Михайла Драгоманова Олена Биковська [14].

Також у дослідженні «Позашкільна освіта – проблеми, пропозиції та нові формати роботи» Електронний уряд України [1], крім тих проблем які наведено вище, зазначені:

- недостатня комунікація можливостей та пропозицій щодо позашкільної освіти;
- відсутність посади практичного психолога в частині закладів позашкільної освіти;
- відсутність укриття.

Забезпечення рівного доступу до позашкільної освіти є важливим етапом у розвитку творчих здібностей дітей, а також у підготовці їх до професійної діяльності в майбутньому. Однак на сьогоднішній день існують серйозні перешкоди для широкого доступу до творчих гуртків і позашкільних програм. Фінансування, організаційні питання та нерівномірне охоплення різних регіонів країни залишають значну кількість дітей без можливості розвитку своїх здібностей поза школою.

Однією з основних рекомендацій є інтеграція позашкільної освіти, зокрема творчих гуртків, у загальну навчальну програму. Це дозволить забезпечити рівний доступ до різноманітних творчих занять для всіх дітей, незалежно від їх соціального статусу або матеріальних можливостей батьків. Зокрема, можна розглянути такі кроки.

Творчі заняття, такі як малювання, музика, танці, театр, мають стати обов'язковою частиною навчального процесу, а не лише факультативними або платними додатковими заняттями. Це дозволить забезпечити рівні можливості для розвитку творчих здібностей кожної дитини, навіть тих, хто не має можливості відвідувати приватні або спеціалізовані позашкільні заклади.

Школи можуть інтегрувати творчі напрямки, не лише як окремі предмети, а й як частину міждисциплінарного навчання. Наприклад, зв'язок між мистецтвом та історією, чи між музикою та математикою, дозволить дітям розвивати творчі здібності, використовуючи знання з різних сфер. Для успішної інтеграції позашкільної освіти в загальну навчальну програму важливо налагодити тісну співпрацю між школами, державними органами, громадськими організаціями та культурними установами. Це дозволить створити доступну інфраструктуру для надання творчих занять, які будуть фінансуватися за рахунок державних або місцевих бюджетів.

Під час інтеграції творчих гуртків до основної навчальної програми важливо враховувати потреби дітей з обмеженими можливостями, зокрема у сільських та віддалених районах. Можна розглянути варіанти мобільних гуртків або онлайн-платформ, що дозволяють проводити заняття навіть у віддалених регіонах, таким чином забезпечуючи рівні можливості для всіх дітей.

Однією з основних проблем, що стоять на шляху до розвитку доступної позашкільної освіти, є недостатнє фінансування творчих гуртків і позашкільних закладів. Як зазначено в дослідженні Міністерства освіти і науки України (2023) [1], у багатьох регіонах країни фінансування позашкільних освітніх програм обмежене, що призводить до серйозних диспропорцій у доступі до них, особливо в малозабезпечених або сільських районах. Це створює значні бар'єри для розвитку творчих здібностей дітей, адже позашкільні заняття часто є платними, і для багатьох сімей така освіта недоступна.

Згідно зі звітом ЮНЕСКО (2022) [15], фінансування позашкільних закладів має бути одним з ключових напрямків державної політики в галузі освіти, оскільки воно забезпечує рівні можливості для всіх дітей на розвиток їхніх талантів, що є важливою складовою соціальної справедливості та інклюзивної освіти. Ураховуючи ці факти, можна запропонувати кілька напрямків для покращення фінансування позашкільних гуртків:

1. Державне фінансування позашкільних закладів. Для того, щоб зробити творчі гуртки доступними для всіх дітей, необхідно забезпечити стабільне державне фінансування позашкільних закладів через місцеві бюджети або централізовані фонди. Як зазначено в аналітичному звіті "Enhancing Out-of-School Learning Opportunities" від UNICEF (2022) [16], фінансування позашкільної освіти через державні субвенції є ключовим інструментом для забезпечення рівного доступу до якісних освітніх послуг.

2. Введення грантових програм для творчих гуртків. Окрім базового фінансування, необхідно створити систему грантів для підтримки окремих гуртків або ініціатив. Це дозволить мотивувати творчі заклади пропонувати інноваційні програми для учнів. Згідно зі звітом Інституту освіти Брукінгського інституту "About Millions Learning" (2020) [17], грантові програми сприяють зростанню різноманітності освітніх послуг та ефективному використанню фінансів.

3. Залучення бізнесу та громадських організацій. Одним із перспективних рішень є стимулювання бізнесу до участі у фінансуванні позашкільних програм. Компанії можуть отримувати податкові пільги за підтримку творчих гуртків, що дозволить збільшити їхню доступність. Як зазначено у статті "Fostering Creativity Self-perception in Formal Learning through Digital Fabrication and Making" від Calkin Suero Montero (2022) [18], співпраця між бізнесом і освітою сприяє стійкому розвитку обох секторів і розширює можливості для дітей.

У сучасному світі розвиток цифрових технологій відкриває нові можливості для забезпечення доступу до позашкільної освіти, особливо для дітей із сільської місцевості, малозабезпечених родин або дітей з особливими освітніми потребами. Досвід країн ЄС, США та Азії демонструє, що впровадження цифрових платформ може значно підвищити доступність та якість позашкільних освітніх послуг.

Уряди можуть розробити централізовану цифрову платформу, яка міститиме інформацію про наявні позашкільні програми, творчі гуртки та онлайн-курси. Такі ресурси повинні бути доступними для всіх дітей незалежно від їхнього місця проживання. Наприклад, схожий проект було реалізовано у Великій Британії через платформу FutureLearn яка поєднує онлайн-курси для учнів різного віку та інтересів.

Цифрові платформи повинні бути інтегровані з існуючими освітніми ініціативами, щоб забезпечити координацію між онлайн- і офлайн-програмами. Наприклад, такі ініціативи можуть бути орієнтовані на комбінування онлайн-курсів із місцевими творчими воркшопами чи майстер-класами. Залучення локальних освітніх ресурсів підвищить доступність програм для різних соціальних груп.

Освітні цифрові платформи повинні включати інтерактивні елементи, такі як віртуальні лабораторії, креативні воркшопи та симуляції, які сприятимуть розвитку творчих здібностей. Важливо впроваджувати інтерактивні та творчі методики навчання з раннього віку, такі як проектне навчання, дослідницькі проекти, колективні обговорення, що сприяють розвитку критичного мислення та креативності. Педагоги повинні бути добре підготовленими до роботи з дітьми, заохочувати їх до самовираження та підтримувати ініціативу. Для цього варто запроваджувати тренінги та курси для педагогів, спрямовані на розвиток інноваційних методик. Включення в навчальний процес позашкільних заходів, таких як гуртки, творчі студії, наукові клуби, що сприяють розвитку різноманітних творчих здібностей і дозволяють дітям реалізувати себе поза межами звичайного навчання.

Висновки. Підтримка місцевих ініціатив і співпраця з громадськими організаціями є важливими чинниками, які можуть значно покращити доступ дітей до позашкільної освіти. Місцеві громади краще розуміють потреби свого населення, а громадські організації мають досвід у впровадженні освітніх проектів і мобілізації ресурсів.

Уряди та місцеві органи влади повинні створювати грантові програми для підтримки локальних творчих гуртків та освітніх проєктів. Такі ініціативи можуть сприяти створенню інклюзивних освітніх програм, які враховують специфічні потреби громади.

Необхідно проводити подальші дослідження щодо впливу різних педагогічних методик на розвиток творчих здібностей у дітей та підлітків, а також їхнього впливу на професійну діяльність у дорослому віці. Окремою темою для досліджень є взаємозв'язок між творчим потенціалом та психологічною стійкістю працівників, що дозволяє більш ефективно адаптувати методики навчання та виховання до потреб сучасного суспільства. Варто дослідити, як зміни у соціокультурному середовищі та технологічні інновації впливають на розвиток творчих здібностей у дітей та молоді, а також як ці зміни можуть бути використані в освітніх програмах.

Список використаних джерел

1. Освітній омбудсмен України. Позашкільна освіта – проблеми, пропозиції та нові формати роботи. URL: https://eo.gov.ua/pozashkilna-osvita-problemy-propozytisii-ta-novi-formaty-roboty/2023/09/19/?utm_source (дата звернення: 08.03.2025).
2. Інститут освітньої аналітики. Результати моніторингових досліджень. URL: <https://iea.gov.ua/diyalnist/naukovo-analitichna-diyalnist/analitika/> (дата звернення: 08.03.2025).
3. Захарова А., Ніколайко Н., Румянцева Ю. Державна служба якості освіти України. Довідка за результатами моніторингового дослідження (вивчення питання) щодо забезпечення доступу до якісної позашкільної освіти. 2023. URL: <https://sqe.gov.ua/wp-content/uploads/2023/07/Monitoringove-doslidzhennya-pozashkilna-osvita-SQE-2023.pdf> (дата звернення: 08.03.2025).
4. Державна служба якості освіти України. Мережа закладів позашкільної освіти скорочується – результати дослідження. URL: <https://sqe.gov.ua/merezha-zakladiv-pozashkilnoi-osviti/> (дата звернення: 08.03.2025).
5. Освітній омбудсмен України. Пропозиції щодо вирішення проблем учасників освітнього процесу в умовах воєнного стану. URL: <https://eo.gov.ua/propozytisii-sluzhby-osvitnoho-ombudsmena-shchodo-vyrishennia-problem-uchasnykiv-osvitnoho-protsesu-v-umovakh-voiennoho-stanu/2022/08/18/> (дата звернення: 08.03.2025).
6. Середницька А. Д. Міністерство освіти і науки України. Лист щодо підтримки та фінансування закладів позашкільної освіти в умовах децентралізації. URL: https://nenc.gov.ua/wp-content/uploads/2018/01/1_9-568.pdf (дата звернення: 08.03.2025).
7. Державна наукова установа «Інститут освітньої аналітики». Інформаційний бюлетень. Позашкільні навчальні заклади державної і комунальної форм власності Міністерства освіти і науки України та приватної форми власності. URL: <https://iea.gov.ua/wp-content/uploads/2023/05/byulet-en-1-pz-derj-kom-priv-2023.xlsx> (дата звернення: 08.03.2025).
8. Міністерство освіти і науки України. Інститут освітньої аналітики. Освіта в умовах воєнного стану: виклики, розвиток, повоєнні перспективи. Інформаційно-аналітичний збірник. Київ. 2023. URL: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/zagalna%20serednya/serpneva-konferencia/2023/22.08.2023/Inform-analytic.zbirn-Osvita.v.umovah.voyennogo.stanu-vykl.rozv.povoyen.perspekt.22.08.2023.pdf?fbclid=IwAR02oAoKqjE8EQvCjS8JnTdxp4tWJBFig36g0jQIHxBVJ-kocBD22fcbQ> (дата звернення: 08.03.2025).
9. Всеукраїнське соціологічне дослідження. Підлітки та їхнє життя під час війни. URL: <https://dobrodiy.club/wp-content/uploads/2023/03/doslidzhennya-pidlitky-ta-yihnye-zhyttya-pid-chas-vijny-nastroyczinnosti-majbutnye.pdf> (дата звернення: 08.03.2025).
10. Про позашкільну освіту: Закон України 2000, № 46, ст.393. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1841-14#Text> (дата звернення: 08.03.2025).
11. Про затвердження переліку типів позашкільних навчальних закладів і Положення про позашкільний навчальний заклад: Постанова від 6 травня 2001 р. № 433. Кабінет міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/433-2001-%D0%BF#Text> (дата звернення: 08.03.2025).
12. Про затвердження переліку галузей знань і спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої та фахової передвищої освіти: Постанова від 29 квітня 2015 р. № 266. Кабінет міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/266-2015-%D0%BF#Text> (дата звернення: 08.03.2025).
13. Лісовий О. В., Биковська О. В., Єресько О. В., Майборода Г. А., Оліфер Д. Д., Овчаренко В. М. Позашкільна освіта. Концепція позашкільної освіти в умовах воєнного стану. URL: <https://pou.org.ua/wp-content/uploads/Kontseptsiya-pozashkilnoyi-osvity-v-umovah-voyennogo-stanu.pdf> (дата звернення: 08.03.2025).
14. Буковська О. Про освітні втрати: Позашкільна освіта. Кадрове забезпечення закладів позашкільної освіти. URL: https://www.facebook.com/story.php?story_fbid=pfbid02W79iLnX6aJr63QHx746ibrCv6QK63TU1JqobZotnd4mxNCfGuZyt7tprP7UxBj2l&id=100008533245905&rd=1 (дата звернення: 08.03.2025).
15. UNESCO Institute for Statistics (UIS) - Statutes and Financial Regulations. URL: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000378424> (дата звернення: 08.03.2025).
16. UNICEF. Better Learning and Skills Enhancing education and creating opportunities for children and young people. URL: <https://www.unicef.org/ukraine/en/media/44651/file/Better%20Learning%20and%20Skills%20Enhancing%20educatio>

[n%20and%20creating%20opportunities%20for%20children%20and%20young%20people.pdf](#) (дата звернення: 08.03.2025).

17. Brookings Institution. About Millions Learning. URL: <https://www.brookings.edu/projects/millions-learning/about/> (дата звернення: 08.03.2025).

18. Calkin Suero Montero. Fostering Creativity Self-perception in Formal Learning through Digital Fabrication and Making. URL: <https://dl.acm.org/doi/abs/10.1145/3364510.3366153> (дата звернення: 08.03.2025).

3. DIGITAL TRANSFORMATION IN THE CONTEXT OF UKRAINE INTEGRATION INTO THE EU SINGLE DIGITAL MARKET AND MODERN MARKETING TOOLS TO ENHANCE COMPETITIVENESS

3. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ УКРАЇНИ В УМОВАХ ІНТЕГРАЦІЇ В ЄДИНИЙ ЦИФРОВИЙ РИНОК ЄС ТА СУЧАСНІ МАРКЕТИНГОВІ ІНСТРУМЕНТИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

Joseph Akkani, Admin Manager
SAMMYA Nigeria LTD, Nigeria

DEVELOPMENT OF THE MARKETING MIX FOR THE NIKE BRAND IN THE GLOBAL SPORTSWEAR MARKET

Nike's marketing mix (4Ps) covers key strategies and tactics the company uses to maintain its leading position in the global market for athletic footwear, apparel and equipment [1]. An analysis of the marketing mix reveals approaches applicable to Nike and similar businesses.

Nike's Products (Product Mix). Nike's growth comes with changes in its product mix. This element of the marketing mix enumerates the organizational outputs offered to target consumers. The following broad categories represent Nike's product mix:

1. Shoes;
2. Apparel;
3. Equipment and accessories.

Sports shoes are the most popular products from Nike. Through the years, the company has added more product lines for this category. For example, Nike now offers running shoes, tennis shoes, and shoes for a variety of other sports, including cricket. The company also sells apparel, such as jerseys, shorts, and related products. In addition, Nike's product mix now includes accessories and equipment, such as golf clubs. These products are available under a number of brands, including Nike, Nike+, Hurley and Converse. Based on this element of the marketing mix, Nike has succeeded to expand its product mix and address needs of more market segments [2]. This factor corresponds to the product development intensive growth strategy of Nike Inc.

Place/Distribution in Nike's Marketing Mix. Nike sells its sports shoes, apparel and equipment products through a large number of outlets worldwide. This element of the marketing mix outlines the venues where the company's products are sold, accessed or distributed [4]. The following places/venues form Nike's distribution strategy, arranged according to significance:

1. Retailers;
2. Nike's Official Online Store;
3. Nike town retail outlets.

Retailers are the most significant places where Nike products are sold. These retailers include large firms like Wal-Mart. Customers can also purchase Nike's sports shoes, apparel and equipment through the company's online store. The firm also operates Nike town retail outlets. Based on this element of the marketing mix, Nike Inc. has major control over the distribution and sale of its products, especially through the company's official online store and Nike town retail outlets.

Nike Inc.'s Promotion (Promotional Mix). Nike depends on the effective promotion of its products to maintain a strong brand image. This element of the marketing mix deals with the tactics the firm uses to communicate with its target market. The following are Nike's promotional activities, arranged according to significance:

1. Advertising;
2. Personal selling;
3. Direct marketing;
4. Sales promotions;
5. Public relations.

Advertising is the biggest contributor to Nike's ability to attract customers. The company heavily relies on advertisements, especially those that involve celebrity endorsers, such as professional athletes and sports teams. In addition, the company uses personal selling through sales personnel who persuade target consumers to buy its products at retailers and Niketown retail outlets. The company's direct marketing activity involves directly persuading colleges, local sports teams and other organizations. Occasionally, Nike also applies discounts and special offers to attract more customers and generate more sales. Moreover, the company sponsors and provides financial support for other organizations to promote the Nike brand of athletic shoes, apparel and equipment.

Nike's Prices and Pricing Strategy. Nike uses the value-based pricing strategy to ensure growth in its sales and profits. This element of the marketing mix identifies the prices the company applies to maximize profits while attracting the desired share of the market. In using the value-based pricing strategy, Nike Inc. considers consumer perception about the value of its products. This value is used to determine the maximum price consumers are willing pay in buying the company's sports shoes, apparel and equipment [3]. In 2024, the company successfully increased its selling prices and generated higher sales and revenues. This trend continues, as the firm enjoys increasing sales revenues while gradually increasing its prices. Based on this element of the marketing mix, Nike Inc. successfully uses the value-based pricing strategy to maximize its profits while emphasizing the high value of its products.

References

1. The Marketing Mix. 2018. *Marketing Mix Definition - 4Ps & 7Ps of the Marketing Mix*. [ONLINE] Available at: <http://marketingmix.co.uk/>.

2. Business Insider. 2017. *Nike is going after 3 kinds of customers - Business Insider*. [ONLINE] Available at: <http://www.businessinsider.com/nike-is-going-after-3-kinds-of-customers-2015-4>.

3. Nike Supply Chain Disclosure. 2017. *Nike Supply Chain Disclosure*. [ONLINE] Available at: https://help-en-us.nike.com/app/answer/article/supply-chain/a_id/20878/country/us.

4. Nike Channel Audit Marketing Channels | Wouter Beneke - Academia.edu. 2017. *Nike Channel Audit Marketing Channels | Wouter Beneke - Academia.edu*. [ONLINE] Available at: http://www.academia.edu/14911355/Nike_Channel_Audit_Marketing_Channels.

**Israel Alabi, Head of Marketing
Adskeeper, USA, Poland**

**Mykola Fedko, graduate student
Alfred Nobel University, Dnipro, Ukraine**

TECHNOLOGICAL INNOVATIONS TRANSFORMING MARKETING COMMUNICATIONS

Artificial Intelligence (AI) is revolutionizing marketing communications by enabling more personalized consumer experiences at scale. AI technologies such as machine learning algorithms, natural language processing, and predictive analytics are increasingly being used to automate and optimize marketing tasks. These technologies help in segmenting audiences, personalizing messages, optimizing content delivery times, and predicting customer behaviors [1].

In Ukraine, AI is being increasingly adopted in the retail and financial sectors. Retailers are using AI to enhance customer shopping experiences by providing personalized recommendations based on previous purchases and browsing behaviors. Similarly, banks are employing AI to personalize communication and offer tailored financial advice, significantly enhancing customer satisfaction and loyalty.

Augmented Reality Enhancing Consumer Experiences. Augmented Reality (AR) offers innovative ways for brands to engage with consumers by blending digital components with the real world. AR can transform how companies showcase their products, allowing customers to visualize products in their own environment before making a purchase decision. This technology is particularly effective in industries like furniture, fashion, and beauty, where visualization plays a significant role in the purchasing process.

Several Ukrainian fashion retailers incorporated AR into their online platforms, allowing customers to "try on" clothes virtually. This not only enhances the shopping experience but also reduces return rates, thereby saving costs and improving customer satisfaction [2].

Blockchain for Transparency and Trust. Blockchain technology is beginning to make its mark in marketing communications by enhancing transparency and building trust. By leveraging blockchain, companies can provide a transparent and verifiable record of transactions, which is particularly beneficial in sectors where authenticity and traceability are crucial, such as luxury goods and pharmaceuticals.

In Ukraine, blockchain is being explored to combat counterfeit goods and ensure the authenticity of products. This technology allows companies to track the entire lifecycle of a product, from production to sale, which not only ensures product authenticity but also builds consumer trust in the brand [3].

While technological innovations offer numerous opportunities to enhance marketing communications, they also bring challenges. The rapid pace of technological change can make it difficult for companies to keep up and effectively integrate new tools into their existing systems. Furthermore, there is the risk of alienating customers who may feel overwhelmed by too much technology or concerned about privacy issues related to data collection.

Adapting to New Technologies: As digital platforms and technologies evolve; businesses face the challenge of keeping pace with new marketing tools and strategies. The rapid development of AI, machine learning, and data analytics requires continuous learning and adaptation. Firms must invest in technology and training to remain competitive [4].

Data Privacy and Security: With the increasing use of digital marketing, concerns over data privacy and security have intensified. Companies must navigate complex regulations like GDPR in Europe and similar laws in other regions, including Ukraine, where data protection is becoming a significant concern for consumers [5].

Cultural and Linguistic Barriers: For global brands, creating messages that resonate across different cultures can be challenging. Missteps in communication can lead to public relations crises. In Ukraine, where regional differences can vary widely, marketing communications must be carefully localized to ensure cultural relevance.

Companies in Ukraine and globally must carefully consider these factors when implementing new technologies. They should ensure that technological advancements align with customer expectations and company values, and they must be prepared to invest in customer education and support to facilitate adoption.

References

1. Kaperonis, S. (2024). How Artificial Intelligence (AI) is Transforming the User Experience in Digital Marketing. URL:

https://www.researchgate.net/publication/370267057_How_Artificial_Intelligence_AI_is_Transforming_the_User_Experience_in_Digital_Marketing

2. Miller, M., Jun, H., Herrera, F. (2019). Social interaction in augmented reality. PLOS One 14(5):e0216290. DOI: [10.1371/journal.pone.0216290](https://doi.org/10.1371/journal.pone.0216290)

3. Chistruga, A. (2023). Using blockchain technology to combat counterfeiting. *SHS Web of Conferences*. 177. URL: https://www.researchgate.net/publication/374114023_Using_blockchain_technology_to_combat_counterfeiting

4. Kar, S. (2023). Impact of Artificial Intelligence on Digital Marketing. *Interantional Journal of Scientific Research in Engineering and Management*. 07. URL: https://www.researchgate.net/publication/372849327_Impact_of_Artificial_Intelligence_on_Digital_Marketing
5. Vincenzo, A.A. (2023). Strategic use of Social Media. *Universita' Degli Studi Di Padova*. P. 102. URL: <https://thesis.unipd.it/retrieve/ad959519-68a8-4db5-902e-07bb94325536/Yulia%20Sharifullina%20.pdf>

М.Х. Аль-Хасан, студентка

Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів, Україна

ІННОВАЦІЙНИЙ МАРКЕТИНГ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ

Сучасні реалії, зокрема воєнні виклики, змушують промислові підприємства працювати в умовах надзвичайної нестабільності. Війна впливає не лише на виробничі процеси, логістику та постачання, а й на поведінку споживачів, пріоритети ринку та потреби клієнтів. У таких умовах традиційні маркетингові підходи часто виявляються недостатньо ефективними. Інноваційний маркетинг стає тим інструментом, який допомагає підприємствам не лише зберігати конкурентоспроможність, а й підтримувати економічну стійкість.

Інноваційний маркетинг — це комплексна стратегія, спрямована на активізацію процесів розробки та впровадження інновацій серед учасників регіональної економіки та політики. Включає заходи, спрямовані на покращення інноваційного іміджу територіального утворення. По суті, цей підхід тісно пов'язаний із територіальним маркетингом та системними інноваціями, які сприяють розвитку організаційного потенціалу суб'єктів інноваційної діяльності та забезпечують їхні конкурентні переваги [2].

У воєнний період інноваційний маркетинг стикається з обмеженнями у часі, оскільки ринок реагує миттєво, враховуючи споживчі настрої щодо інновацій. Час на очікування та «розпізнавання» інновації немає. Критичні часи характеризуються критичними викликами, жодних загравань, та спотворень не мусить бути в рекламі та брендингу. В моделі соціальної поведінки сформувався фільтр у сприйнятті інформації від «стратегічно необхідно» до «життєво необхідно». Головний акцент має бути на споживчих потребах, а не на самому бренді. Технічне забезпечення вимагає ретельної оптимізації, враховуючи обмеження в бюджетах та ресурсах. У маркетинговій стратегії підприємств під час війни відбулися суттєві зміни у підходах до комунікації. Канали, які були ефективними до війни, необхідно перевіряти в нових умовах, оскільки вони можуть працювати менш результативно або взагалі втратити свою функціональність. Проте, якщо раніше було створено якісний маркетинговий контент із фаховою експертизою, це допоможе зменшити ризик вибору неефективних каналів комунікації. Існує велика кількість рекламних інструментів, серед яких одними із найефективніших є наступні: контекстна реклама, таргетована реклама, банерна реклама, просування товарів за допомогою соціальних мереж, а також Інтернет-маркетинг в цілому. Ще одним етапом залучення споживачів до покупки продукції є використання Social Monitoring. Із розвитком інновацій в Інтернет-просторі змінюються й підходи до управління маркетинговою діяльністю підприємств. У цьому контексті набір маркетингових інструментів можна оцінювати через призму їх використання в онлайн-середовищі. Інтернет-маркетинг, своєю чергою, можна розглядати як інноваційний процес, спрямований на задоволення потреб споживачів за допомогою різноманітних рекламних механізмів.

Інформаційний пакет інноваційного маркетингу в умовах війни доповнився військовою тематикою та інформацією про вплив продукту або товару на підтримку фінансування Збройних Сил України, символікою фронту у бренді, темою санкцій проти ворога та допомогою, яка йде до України. У важких воєнних умовах та при відсутності достатнього фінансового забезпечення інноваційного маркетингу на підприємстві, починають домінувати такі прості форми та інструменти просування товару та послуг: бомж-маркетинг, візуали, неймінг, фінансові механізми у площині NFT, створення колабораційних мереж, аукціон-платформ по типу OpenSea, маркетплейси (наприклад, Binance NFT, який об'єднує художників і творців на одній платформі). Niewymienialny token (NFT) (ang. non-fungible token) невзаємозамінні токени як особливий тип криптовалюти, який є незамінним, на відміну від більшості криптовалют та багатьох мережевих або службових токенів, який являє собою активи, що існують лише у власних криптосистемах [1].

В умовах війни інноваційний маркетинг стає ключовим елементом адаптації та розвитку промислових підприємств. Він допомагає не лише долати кризи, а й формувати нові конкурентні переваги, що забезпечують стійкість бізнесу. Аналізуючи сучасні підходи, можна зробити висновок, що найбільший успіх досягають ті підприємства, які використовують технологічні інновації, орієнтуються на потреби клієнтів і активно взаємодіють із суспільством. Гнучкість, швидкість прийняття рішень і творчий підхід до вирішення проблем — це ті фактори, які забезпечують бізнесу можливість не лише вижити, а й зміцнити свої позиції навіть у складних обставинах.

Список використаних джерел

1. Яківченко А. Інноваційний маркетинг промислового підприємства: довоєнний період та за умов російсько-української війни. Вісник Хмельницького національного університету. 2022. Том 1. № 6, С.88 – 93. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/01/2022-312-61-13.pdf>
2. Лісова І. Інноваційний маркетинг у діяльності промислового підприємства. С. 226-228. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/26182/2/MTPSS_2018_Lisova_I-Innovative_marketing_in_226-228.pdf

Науковий керівник: Ю.В. Зінцьо, канд. екон. наук, доцент.

Т.Р. Биханов, студент

*Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро, Україна***ПОНЯТТЯ, МЕТА ТА ЗАВДАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ У ЦІНОУТВОРЕННІ**

Маркетингові розвідки в галузі формування цін. Сучасні реалії демонструють, що маркетингові дослідження, які стосуються ціноутворення, займають провідну позицію у формуванні ватерліній стратегій цінової політики підприємств. Вони допомагають виявити найбільш прийнятні цінові параметри, коригувати підходи у відповідь на зміни у споживчих вподобаннях та конкурентному контексті, а також прогнозувати тенденції ринку в майбутньому [1, с. 104].

Роль маркетингових досліджень у формуванні ціни. Маркетингові дослідження - це систематичний процес збору, аналізу та інтерпретації інформації, що стосується ринку, споживачів, конкурентів і самого продукту або послуги. У сфері ціноутворення маркетингові дослідження охоплюють старий процес збору, оцінки та інтерпретації даних, що дозволяє приймати зважені рішення щодо встановлення цін. Їх головним призначенням є забезпечення конкурентоспроможності продуктів і послуг шляхом досягнення гармонії між витратами виробництва та купівельною спроможністю споживачів [2, с. 56].

Основні завдання маркетингових досліджень у галузі ціноутворення. Маркетингові розвідки в ціновій сфері націлені на встановлення оптимальної цінової стратегії, яка гарантуватиме економічну ефективність компанії. Ключові завдання таких досліджень включають: аналіз еластичності попиту; вивчення конкурентного середовища; дослідження сприйняття цін споживачами; розробка дієвих цінових стратегій [3, с. 88].

Основні напрямки маркетингових досліджень у сфері ціноутворення. Для досягнення ефективності у формуванні цін маркетологи виконують ряд досліджень, серед яких:

- Аналіз ринкової ситуації – оцінка попиту, пропозиції, поведінки споживачів і дій конкурентів [1, с. 112];
- Визначення цінової чутливості – дослідження, яке вивчає вплив змін в ціні на обсяги продажів [2, с. 74];
- Формування стратегій ціноутворення – вибір між преміальними цінами, демпінгом, психологічними ціновими стратегіями тощо [3, с. 95];
- Прогнозування впливу цін на прибутковість – аналіз фінансових показників в залежності від цінових рішень [4, с. 42];
- Моніторинг результативності цінової політики – постійна оцінка і коригування цінових підходів в контексті змін ринку [5, с. 63].

Висновок. Маркетингові дослідження в сфері ціноутворення є незамінним інструментом для компаній, які намагаються адаптувати свою цінову політику до динаміки ринку, підвищити свою конкурентоспроможність та досягати фінансової стабільності. Завдяки цим дослідженням підприємства отримують можливість ухвалювати стратегічно виважені рішення щодо цінової політики, готові до змін у споживчих вподобаннях та забезпечувати тривалу ефективність свого бізнесу

Список використаних джерел

1. Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент : підручник / Ф. Котлер, К.Л. Келлер. – Київ : Вільямс, 2023. 800 с.
2. Герасимчук В.Г. Маркетинг: теорія і практика : навч. посібник. Київ : Знання, 2022. 512 с.
3. Семенченко О.М. Цінова політика підприємства : монографія. Харків : Фактор, 2021. 320 с.
4. Сміт Т. Стратегії ціноутворення: встановлення рівнів цін, управління знижками та структурування цін. Львів : Астролябія, 2022. 400 с.
5. Портер М. Конкурентна стратегія: методи аналізу галузей і конкурентів. Київ : Основи, 2023. – 392 с.
Науковий керівник: І.А. Білоткач, канд. екон. наук, доц.

Т.Р. Биханов, студент

*Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро, Україна***МЕТОДИ МАРКЕТИНГОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ У СФЕРІ ЦІНОВОЇ ПОЛІТИКИ**

На сьогоднішній день встановлення цін є одним із основних елементів маркетингової стратегії для підприємств. Воно не лише формує попит, але й визначає прибутковість компанії та її здатність конкурувати на ринку. Щоб ефективно визначити цінову політику, підприємства активно залучають маркетингові дослідження, які допомагають проводити аналіз ринку та формулювати оптимальні стратегії ціноутворення.

Методи маркетингових досліджень у сфері ціноутворення. Маркетингові дослідження діляться на два основних типи: кабінетні (аналіз вторинних даних) та польові (збір первинної інформації).

Кабінетні методи дослідження, також відомі як вторинні або desk research, передбачають аналіз вже наявних даних і інформації без проведення нових експериментів чи збору первинних даних. Ось основні характеристики кабінетних методів дослідження:

- Аналіз статистичних даних. Даний метод охоплює вивчення офіційних звітів, тенденцій на ринку та фінансових показників конкурентів.
- Огляд наукових досліджень і прогнозів. Ця робота дозволяє передбачати зміни в ціноутворенні та швидко адаптуватися до коливань на ринку.
- Бенчмаркінг. Застосовується для порівняльного аналізу цінових стратегій конкурентних компаній з метою з'ясувати власну ринкову позицію.

Польові методи досліджень - це практичні підходи, які використовуються для збору даних безпосередньо в природному середовищі, де відбуваються досліджувані явища. Польові дослідження, або первинні

дослідження, є важливим етапом у процесі збору даних і отримання нової інформації. Основним інструментарієм польових методів дослідження є:

- Опитування. Дозволяє зрозуміти, як споживачі сприймають ціни, які у них вподобання і наскільки вони чутливі до зміни вартості товарів.
- Експериментальні дослідження. Включають методи А/В-тестування для різних цінових варіантів, щоб визначити оптимальний рівень цін.
- Спостереження. Аналізує поведінку покупців у магазинах та онлайн, що допомагає оцінити реакцію на зміни цінової політики.
- Панельні дослідження. У них відстежують зміни в ціновій поведінці споживачів та їхні вподобання на тривалій основі.

Практична реалізація методів маркетингових досліджень Компанії активно імплементують результати маркетингових досліджень у своїх ціноутвореннях. Наприклад, у електронній комерції практикується динамічне ціноутворення, яке коригується відповідно до попиту та пропозицій конкурентів. У сфері роздрібною торгівлі спостереження за поведінкою споживачів допомагає розробити вигідні системи знижок і акцій.

Для створення ефективної цінової стратегії необхідно провести глибокий аналіз ринку й поведінки споживачів. Залучення як кабінетних, так і польових методів маркетингових досліджень надає підприємствам можливість формувати конкурентоспроможні ціни, прогнозувати попит та забезпечувати фінансову стабільність.

Список використаних джерел

1. Аналітичний звіт з ринкового ціноутворення. URL: <https://market-analysis.com> (дата звернення 15.03.2025).
2. Прогнозні моделі у маркетингових дослідженнях. URL: <https://marketing-research.org> (дата звернення 15.03.2025).
3. Методи бенчмаркінгу у ціноутворенні. URL: <https://benchmarking-price.com> (дата звернення 15.03.2025).
4. Експериментальні підходи до визначення цін. URL: <https://pricing-experiments.com> (дата звернення 15.03.2025).

Науковий керівник: І.А. Білоткач, канд. екон. наук, доц.

**Ю.В. Бицюра, канд. екон. наук, доц.,
доц. кафедри менеджменту та інноваційних технологій
соціокультурної діяльності, маркетингу і економіки,**

Український державний університет імені Михайла Драгоманова, м. Київ, Україна **ТОКЕНІЗАЦІЯ ЗЕМЛІ ЯК ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ РИНКУ ЗЕМЛІ В УМОВАХ** **ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ**

***Анотація.** Токенізація землі є інноваційним підходом до цифрової трансформації ринку землі, що передбачає використання блокчейн-технологій для підвищення прозорості, безпеки та ефективності земельних відносин. Автором проаналізовано переваги токенизації, зокрема підвищення ліквідності земельних активів, мінімізацію бюрократичних процедур і залучення інвестицій. Визначено основні виклики: правова невизначеність, необхідність модернізації технічної інфраструктури та довіри з боку населення. Запропоновано стратегічні напрями впровадження токенизації, зокрема розробку відповідної законодавчої бази, проведення пілотних проєктів та інтеграцію з європейським цифровим ринком.*

***Abstract.** Land tokenization is an innovative approach to the digital transformation of the land market, which involves the use of blockchain technologies to increase transparency, security and efficiency of land relations. The article analyzes the advantages of tokenization, in particular, increasing the liquidity of land assets, minimizing bureaucratic procedures and attracting investments. Key challenges are identified, such as regulatory and legal uncertainty, the need to modernize technical infrastructure and issues of trust on the part of the population. Strategic directions for the implementation of tokenization are proposed, in particular, the development of an appropriate legislative framework, pilot projects and integration with the European digital market.*

Цифровізація економіки та активне впровадження блокчейн-технологій у різні сфери господарства спричинили трансформацію ринку землі. Токенізація землі – це інноваційний підхід, що передбачає переведення прав власності на земельні ділянки у цифрові токени, які зберігаються в блокчейн-реєстрах. Це дозволить значно підвищити прозорість угод із землею, забезпечити захист прав власників та інвесторів, а також розширити можливості залучення капіталу в аграрний сектор та інфраструктурні проєкти.

Європейська інтеграція України зумовлює необхідність модернізації ринку землі відповідно до міжнародних стандартів, зокрема через цифровізацію кадастрових даних, розширення доступу до інвестиційних ресурсів та запровадження механізмів розподіленого реєстру для забезпечення прозорості операцій із землею. Досвід зарубіжних країн свідчить, що запровадження блокчейн-рішень у земельні відносини сприяє зменшенню корупційних ризиків, оптимізації державного регулювання та підвищенню ефективності ринку землі [4].

Водночас, токенизація землі супроводжується низкою викликів, зокрема правовою невизначеністю, необхідністю адаптації нормативно-правової бази України до європейських вимог, ризиками кібербезпеки та необхідністю забезпечення доступу до цифрових технологій для всіх учасників ринку. Враховуючи ці фактори, дослідження можливостей і викликів токенизації землі в умовах європейської інтеграції є актуальним завданням, що сприятиме розробці ефективних стратегій цифрової трансформації ринку землі в Україні.

Мета дослідження: аналіз концепції токенизації землі як інструменту цифрової трансформації ринку; оцінка переваг та викликів впровадження токенизації в земельні відносини України; визначення шляхів адаптації ринку землі України до стандартів ЄС через цифрові механізми.

Токенизація землі є інноваційним процесом, що передбачає перетворення прав власності на земельні ділянки у цифрові токени, які зберігаються та обробляються за допомогою технології блокчейн. Цей підхід дозволяє створити децентралізовану та прозору систему обліку прав власності, спрощуючи процеси купівлі-продажу та управління земельними ресурсами. Токенизація забезпечує підвищену безпеку транзакцій, оскільки кожна операція фіксується у незмінному реєстрі, що зменшує ризики шахрайства та подвійного продажу земельних ділянок. Крім того, цифрові токени можуть бути розділені на дрібніші частки, що дозволяє інвесторам придбавати часткові права на землю, підвищуючи ліквідність ринку та залучаючи додатковий капітал у сектор.

Цифрова трансформація ринку землі базується на впровадженні сучасних інформаційних технологій, зокрема блокчейну та смарт-контрактів, у процеси управління земельними ресурсами. Теоретичні підходи до цієї трансформації включають концепцію децентралізованих реєстрів, які забезпечують прозорість та доступність інформації про земельні ділянки для всіх учасників ринку. Використання смарт-контрактів автоматизує виконання умов угод, зменшуючи потребу у посередниках та знижуючи транзакційні витрати. Крім того, цифровізація ринку землі сприяє інтеграції з іншими секторами економіки, такими як фінансовий, створюючи умови для розвитку нових бізнес-моделей та підвищення ефективності використання земельних ресурсів.

У багатьох країнах світу впровадження цифрових технологій у сферу земельних відносин вже продемонструвало позитивні результати. Наприклад, у Грузії було створено блокчейн-реєстр земельних ділянок, що дозволило значно скоротити час та витрати на реєстрацію прав власності, а також підвищити довіру громадян до державних інституцій. У Швеції національне земельне управління тестує систему реєстрації нерухомості на основі блокчейну, яка покликана спростити процес купівлі-продажу та зменшити кількість шахрайських операцій. Ці приклади свідчать про потенціал цифрових технологій у реформуванні ринку землі та підвищенні його прозорості та ефективності [1; 5].

Впровадження токенизації землі в Україні в умовах європейської інтеграції є перспективним напрямом, що може сприяти гармонізації національного законодавства з європейськими стандартами, залученню іноземних інвестицій та розвитку сучасної інфраструктури управління земельними ресурсами. Однак для успішної реалізації цього підходу необхідно врахувати специфіку національного ринку, забезпечити відповідну нормативно-правову базу та підготувати інфраструктуру для впровадження цифрових технологій у сфері земельних відносин.

Токенизація землі в Україні відкриває низку перспективних можливостей для розвитку ринку земельних відносин. По-перше, впровадження технології блокчейн забезпечує прозорість та безпеку транзакцій із земельними ділянками, що сприяє підвищенню довіри інвесторів та громадськості до ринку землі. Це особливо важливо в умовах європейської інтеграції, де прозорість та відповідність європейським стандартам є ключовими вимогами.

По-друге, токенизація дозволяє дробити права власності на земельні ділянки, що спрощує процес залучення інвестицій та розширює коло потенційних інвесторів. Це може призвести до збільшення ліквідності ринку землі та стимулювати економічний розвиток сільських територій. Крім того, цифровізація земельних активів сприяє зниженню транзакційних витрат та спрощенню процедур купівлі-продажу, що робить ринок більш доступним для малих та середніх підприємств.

По-третє, інтеграція токенизованих земельних активів із фінансовими ринками відкриває нові можливості для кредитування та фінансування аграрного сектору. Земельні токени можуть використовуватися як забезпечення для отримання кредитів або як інструмент для залучення додаткового капіталу через випуск цифрових цінних паперів. Це відповідає європейській практиці розвитку фінансових інструментів та сприяє гармонізації українського ринку з європейським.

Незважаючи на значні переваги, впровадження токенизації землі в Україні стикається з низкою викликів. Одним із основних є відсутність належної нормативно-правової бази, яка б регулювала процеси токенизації та використання блокчейн-технологій у земельних відносинах. Необхідно розробити та впровадити законодавчі акти, що визначатимуть правовий статус цифрових токенів та механізми їх обігу на ринку.

Іншим важливим викликом є технічна готовність інфраструктури та учасників ринку до впровадження нових технологій. Це включає необхідність модернізації державних реєстрів, забезпечення кібербезпеки та підвищення цифрової грамотності населення. Крім того, існує потреба у стандартизації процесів токенизації та інтеграції різних інформаційних систем для забезпечення сумісності та ефективної взаємодії між ними.

Соціально-економічні фактори також можуть стати перешкодою на шляху впровадження токенизації землі. Серед них – низький рівень довіри населення до нових технологій, побоювання щодо можливих зловживань та шахрайства, а також опір змінам з боку окремих груп інтересів, які можуть втратити свої привілеї внаслідок цифрової трансформації ринку землі. Для подолання цих перешкод необхідно проводити інформаційно-роз'яснювальну роботу, залучати громадськість до обговорення реформ та забезпечувати прозорість процесів впровадження нових технологій.

В умовах європейської інтеграції України важливо також враховувати вимоги та стандарти Європейського Союзу щодо земельних відносин та цифровізації. Це потребує адаптації національного законодавства, впровадження кращих європейських практик та тісної співпраці з європейськими інституціями для забезпечення успішної інтеграції та розвитку ринку землі в Україні.

Для успішного впровадження токенизації землі в Україні необхідно розробити та впровадити відповідну нормативно-правову базу, яка б регулювала процеси цифровізації земельних відносин. Це включає внесення змін до чинного законодавства, зокрема до Земельного кодексу України, а також прийняття нових законів, що визначатимуть правовий статус цифрових токенів та механізми їх обігу. Важливим аспектом є гармонізація національного законодавства з європейськими стандартами, що сприятиме інтеграції України до Єдиного цифрового ринку ЄС [2].

Впровадження токенизації землі потребує створення сучасної технічної інфраструктури, яка забезпечить надійне функціонування системи цифрових транзакцій. Це включає розробку та впровадження блокчейн-платформи для реєстрації та обігу земельних токенів, інтеграцію з існуючими державними реєстрами, а також забезпечення кібербезпеки та захисту персональних даних. Особливу увагу слід приділити питанням сумісності нових технологій із наявними системами та стандартами ЄС, що сприятиме ефективній інтеграції України до європейського цифрового простору [3].

Успішна реалізація токенизації землі неможлива без належної підготовки кадрів та інформування громадськості про переваги та особливості цього процесу. Необхідно розробити та впровадити освітні програми для фахівців у сфері земельних відносин, юристів, IT-спеціалістів та інших зацікавлених сторін. Крім того, важливо проводити інформаційні кампанії для населення з метою підвищення обізнаності про можливості та ризики, пов'язані з токенизацією землі, що сприятиме формуванню довіри та підтримки з боку суспільства.

Запуск пілотних проектів з токенизації землі в окремих регіонах України дозволить протестувати нові технології та виявити потенційні проблеми на початкових етапах впровадження. Це надасть можливість адаптувати процеси та нормативно-правову базу відповідно до реальних потреб та викликів. Крім того, важливо налагодити співпрацю з міжнародними організаціями та країнами ЄС, які мають досвід у сфері цифровізації земельних відносин. Обмін досвідом та впровадження кращих практик сприятимуть ефективній реалізації токенизації землі в Україні та її інтеграції до європейського цифрового простору.

Таким чином, токенизація землі має значний потенціал для трансформації ринку земельних відносин в Україні. Вона може стати ефективним інструментом залучення інвестицій, підвищення прозорості та прискорення інтеграції до європейського ринку. Водночас її успішна реалізація вимагає комплексного підходу, що включає правове врегулювання, технологічну адаптацію та формування довіри суспільства до цифрових інновацій.

Список використаних джерел

1. Біда П. І., Петрова О. М. (2019). Технологія блокчейн та її використання у державному земельному кадастрі та землеустрою. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*, №6 (46), С. 38-45. <https://doi.org/10.5281/zenodo.3877203>
2. Кабінет Міністрів України. Європейська інтеграція України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/priorytety-uriadu/yevropeiska-intehratsiia-ukrainy>
3. Національний інститут стратегічних досліджень. Цифрова трансформація економіки України в умовах війни. Лютий 2024 року. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/tsyfrova-transformatsiya-ekonomiky-ukrayiny-v-umovakh-viyny-lyuty-2024>
4. Krishnapriya S., Sarath G. (2020). Securing Land Registration using Blockchain. *Procedia Computer Science*, 171, 1708-1715. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2020.04.183>
5. Shin L. (2016). *Republic Of Georgia To Pilot Land Titling On Blockchain With Economist Hernando De Soto, BitFury*. Forbes. URL: <https://www.forbes.com/sites/laurashin/2016/04/21/republic-of-georgia-to-pilot-land-titling-on-blockchain-with-economist-hernando-de-soto-bitfury/#1986a3cc6550>

**Yana Borodina, SMM Marketer
Starnberg, Germany**

FEATURES OF PROMOTING A NEW PRODUCT ONTO THE MARKET

A well-planned and thorough marketing strategy is required to launch a new product into the market. Product marketing helps to increase brand recognition, recall, credibility, and sales. A product without a promotion strategy is like a car without wheels - it's not going to move. When a competitor offering identical products to yours enters the market, having a promotional strategy will help you differentiate and sell your products.

Promoting your product also enables you acquire critical client insights and analyze them to design stronger strategies in the future. These insights can provide information on market trends, customer preferences, and consumption habits. The utilization of internet platforms is the most significant advantage of promoting your goods in today's digital environment [1]. Online platforms make you more visible on the internet, which leads to increased visibility in front of your target market.

While it is critical to understand why product marketing is vital, it is also critical to understand how to promote a product and to be consistent enough to do so successfully. The main technologies and tools of marketing communications are considered below [4].

1. Market Research: Thorough market research is essential before promoting a new product. Understanding the target audience, defining their wants and preferences, and evaluating the competitors are all part of this process. Market research assists in efficiently positioning the product and adapting promotional activities to reach the proper audience.

2. Unique Selling Proposition (USP): Promoting a new product necessitates emphasizing its distinct characteristics and benefits. Clearly establishing the product's USP aids in differentiating it from competitors and provides consumers with a compelling reason to choose it over alternatives.

3. Targeted Messaging: It is critical to craft tailored communications in order to engage with the intended audience. The promotional content should meet the target market's specific pain areas, desires, and motivations. The effectiveness of promotional efforts is increased when the messaging is tailored to resonate with the target demographic.

4. Multichannel Approach: Using a multichannel strategy allows you to reach a larger audience and boost product visibility. Promotional activities can combine online (websites, social media, email marketing, content marketing) and offline (advertising, direct mail, events, public relations) methods. Each channel should be chosen based on the preferences and behaviors of the target audience [3].

5. Engaging Content: Creating compelling and engaging content is key to capturing the attention of the target audience. This can include product demonstrations, videos, interactive elements, testimonials, case studies, and informative blog posts. The content should highlight the product's benefits and demonstrate how it solves the customers' problems or meets their needs.

6. Influencer Marketing: Collaboration with influencers or industry experts can aid in the promotion of a new product to a larger audience. Influencers can share their experiences and recommendations, improving the credibility and reach of the product. Choosing influencers who are relevant to the target demographic and have a true connection to the product increases the promotional impact.

7. Pre-launch Buzz: Building anticipation and buzz before a new introduction can pique potential buyers' interest and pique their curiosity. To increase interest and build anticipation, teasers, sneak peaks, exclusive previews, and countdown campaigns might be used.

8. Product Launch Event: Putting up a product launch event might be a good approach to introduce a new product to the market. The event may include live demonstrations, presentations, press releases, media coverage, and opportunities for participants to interact with the product. A well-executed launch event can generate media buzz and early sales momentum.

9. Customer Engagement and Feedback: It is critical to encourage customer engagement and feedback in order to create relationships and acquire information. Allowing consumers to leave reviews, ratings, and testimonials contributes to social proof and promotes trust among new customers. A customer-centric approach is demonstrated by actively listening to consumer feedback and addressing any complaints or issues.

10. Measurement and Optimization: It is critical to track and measure the performance of promotional initiatives in order to assess their effectiveness. Website traffic, conversion rates, social media engagement, and sales numbers should all be tracked. This data assists in identifying areas for development and refining promotional techniques for improved results.

The ideal strategy to promote your new product or service will be determined by the channels your target audience uses and their online activities. Regardless, you should cross-promote and leverage multiple channels [2]. The more cohesive and consistent your messaging is, and the more your audience knows about it, the greater the likelihood of interaction. Use the tactics outlined above to get the desired results from your next product launch, software upgrade, or new service offering. Organizations can effectively launch and advertise their new items to the market, raise awareness, and drive customer interest and sales by combining these aspects into promotional activities.

References

1. Hausman, J. A. (2001). Valuing health: A new perspective. *Journal of Economic Literature*, 39(1), 228-235.
2. Grewal, D., & Levy, M. (2019). *Marketing* (7th ed.). McGraw-Hill Education.
3. Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management*. Pearson Education Limited.
4. Wheelwright, S. C., & Clark, K. B. (2017). *Revolutionizing product development: Quantum leaps in speed, efficiency, and quality*. Simon and Schuster.

І.Г. Бубенець, канд. екон. наук, доц.

В.В. Вишневська, студентка

Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

ЗАВДАННЯ МАРКЕТИНГУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ: ІНСТРУМЕНТИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

В умовах фінансової та політичної кризи, пасивного розвитку економічних відносин в Україні, сучасні маркетингові інструменти мають бути основним «двигуном» розвитку бізнесу за допомогою яких підприємство може досягти та утримувати належне конкурентне положення на ринку. Сучасний цифровий світ радикально трансформував інструментарій маркетингової діяльності. Інтернет, соціальні мережі, аналітичні інструменти та мобільні додатки дозволяють підприємствам отримувати дані у режимі реального часу, проводити детальні дослідження ринку та оперативно реагувати на зміни в уподобаннях споживачів. У зв'язку із цим, завдання маркетингу в умовах цифровізації набувають нових напрямів [1]:

- персоналізація контакту з клієнтом за допомогою алгоритмів штучного інтелекту;
- використання Big Data для прогнозування ринкових трендів;
- розробка інтерактивних кампаній, що залучають аудиторію до активної участі.

Персоналізація контакту та ефективна взаємодія з клієнтом відбувається завдяки впровадженню у свою маркетингову діяльність сучасних інструментів маркетингових комунікацій. Основна мета маркетингових

комунікацій полягає у формуванні попиту (на товари, ідеї, стиль життя чи навіть на політиків, громадських діячів) та здійснення впливу на потенційних споживачів, щоб вони придбали товар саме цього, конкретного підприємства [2]. Для досягнення цієї мети фахівці з маркетингу використовують такі засоби комунікації, як реклама, формування та стимулювання попиту, зв'язки з громадськістю, участь у виставках і ярмарках, персональний продаж, прямий маркетинг, реклама в магазинах (в місцях продажу), сучасне пакування продукції тощо.

У сучасних умовах, коли конкуренція зростає, кожне підприємство прагне не просто продавати товар чи послугу, а створювати довготривалі та позитивні відносини з клієнтами. Персоналізація контакту стає ключем до досягнення цієї мети. Використання штучного інтелекту (ШІ) в своїй діяльності дозволить підприємствам аналізувати великі обсяги даних, виявляти приховані закономірності та прогнозувати поведінку клієнтів, що дозволяє збільшити та покращити процес взаємодії зі споживачами.

Аналізуючи наукові праці за цим напрямом досліджень, відзначимо основні призначення алгоритмів ШІ:

- аналіз даних – системи збирають інформацію про вподобання, історію покупок та взаємодію клієнтів для створення точного профілю кожного користувача;
- прогнозування поведінки – на основі зібраних даних (історії покупок) ШІ може передбачити потреби клієнта і запропонувати йому відповідну продукцію чи послугу;
- оптимізація комунікацій – обираючи найефективніші канали зв'язку та час для контакту, алгоритми допомагають зробити взаємодію максимально комфортно для клієнта.

Приклади застосування персоналізації за допомогою ШІ наведемо у таблиці 1.

Таблиця 1

Приклади застосування персоналізації за допомогою ШІ

Технології	Характеристика
Рекомендаційні системи	Алгоритми штучного інтелекту аналізують попередні покупки та перегляди, щоб запропонувати саме ті товари чи послуги, які можуть зацікавити клієнта. Наприклад, під час перегляду онлайн-магазину клієнт може показувати індивідуально підібрані товари, що збільшує шанси на повторні покупки.
Чат-боти та віртуальні асистенти	Чат-боти зі вбудованими алгоритмами ШІ не просто відповідають стандартним запитанням, а здатні аналізувати історію взаємодії з клієнтом, його потреби та реакції. Це дозволяє створити більш персоналізовану комунікацію, зменшити час очікування та отримати задоволеність клієнтів.
Персоналізоване маркетингове повідомлення	ШІ аналізує великий обсяг даних та вибудовує індивідуальні маркетингові стратегії. Розсилки, повідомлення в соціальних мережах або push-повідомлення адаптуються під конкретні інтереси, підвищуючи їх ефективність та залученість клієнтів.

Застосування алгоритмів штучного інтелекту для персоналізації контактів з клієнтами надає бізнесу конкурентну перевагу. При правильному підході та належному впровадженні технології можна не лише покращити маркетингові стратегії, а й створити міцні та довірчі відносини з кожним клієнтом. У світі де кожна деталь має значення, ШІ допоможе зробити бізнес ближчим до людини, забезпечуючи зручний і персоналізований сервіс для всіх.

З розвитком цифрових технологій обсяг даних, що генерується щодня, зростає в рази. У цьому контексті поняття Big Data набуло особливої ваги, оскільки обробка та аналіз неймовірно великих масивів інформації дозволяє бачити ринок у новому світі. Прогнозування ринкових трендів стало життєво необхідним інструментом для тих, хто прагне залишитися конкурентоспроможним.

Big Data – це величезні обсяги структурованих та неструктурованих даних, які збираються з різних джерел: соціальних мереж, онлайн-покупок, мобільних пристроїв, інтернету та інших каналів зв'язку з клієнтами. Завдяки спеціальним алгоритмам ШІ ці дані можна змінити на цінну інформацію, яка посилить прогнозувати зміни на ринку. Це дозволяє адаптувати продукти та послуги компанії до вимог ринку ще до того, як конкурентам вдасться зрозуміти, що саме хоче споживач. Наприклад, аналіз даних про сезонні коливання продажів, поведінку конкурентів або зміни в економічних показниках, дозволяє будувати точні прогнози та завчасно коригувати маркетингові стратегії.

Інструменти Big Data дозволяють збирати дані в режимі реального часу, що є особливим додатком для оперативного реагування у період зміни ринку. Ця здатність допомагає підприємствам виявляти тренди розвитку ринку на ранніх стадіях, швидко адаптувати свої рішення, оптимізувати процеси та збільшити ефективність роботи. Практичні приклади використання Big Data наведено у таблиці 2.

Таблиця 2

Використання інструментів Big Data в різних сферах бізнесу

Сфера бізнесу	Характеристика
Фінансовий сектор	Банки та фінансові установи використовують Big Data для аналізу ринкових умов, прогнозування курсових змін, а також визначення ризиків при наданні кредитів. Такий підхід дозволяє мінімізувати фінансові втрати та оптимізувати інвестиційні портфелі.
Роздрібна торгівля	Онлайн-магазини та супермаркети активно використовують аналіз Big Data для прогнозування попиту, управління запасами та створення персоналізованих

	маркетингових пропозицій. Це не тільки покращує користувацький досвід, але й сприяє зростанню продажів.
Маркетинг і реклама	Завдяки Big Data компанії можуть аналізувати ефективність рекламних кампаній, виявляти найбільш перспективні сегменти аудиторії та створювати персоналізований контент. Ці дані допомагають підвищити конверсію та залученість клієнтів.

Використання Big Data для прогнозування ринкових трендів стає потужним інструментом, який дозволяє компаніям приймати обґрунтовані рішення та залишатися на крок попереду конкурентів. Завдяки сучасним технологіям аналізу даних, підприємства можуть виявити нові можливості, адаптувати свої стратегії та підвищити ефективність роботи. Водночас важливо пам'ятати про виклики, пов'язані з безпекою та інтеграцією даних, і забезпечити етичне використання інформації.

Розробка інтерактивних кампаній, що залучають аудиторію до активної участі, стає дедалі популярнішою стратегією в сучасному маркетингу. Завдяки інтерактивним технологіям та творчому підходу компанії можуть не лише передавати свій меседж, а й створювати справжній діалог із споживачами, що сприяє підвищенню лояльності та залученості [3].

Науковці виділяють основні тренди інтерактивних кампаній:

1. Творчий контент. Яскравий, нестандартний контент – фото, відео, анімація чи інтерактивні історії допомагають привернути увагу аудиторії та стимулюють бажання взаємодіяти. Такий контент повинен відповідати брендовим цінностям і бути адаптованим до обраного каналу комунікації. Контент має бути не лише креативним, а й релевантним для цільової аудиторії. Проведення попереднього аналізу вподобань споживачів допоможе розробити контент, що дійсно зацікавить аудиторію.

2. Використання інтерактивних технологій. Сучасні технології дозволяють інтегрувати елементи доповненої реальності (AR), віртуальних турів, чат-ботів та інші інструменти, які роблять рекламні кампанії більш динамічними та захоплюючими. Такі заходи можуть бути не тільки розважальними, а й носити інформативний характер, що сприяє кращому запам'ятовуванню бренду.

3. Соціальні мережі та мобільні платформи. Аудиторія проводить значну частину часу в соціальних мережах, тому саме ці платформи стають ідеальним майданчиком для інтерактивних кампаній. Використання опитувань, лайвстрімів, інтерактивних історій та конкурсів у соцмережах дозволяє підприємству досягти високої успішності та миттєвої реакції користувачів. Приклади сучасних інтерактивних кампаній наведено у таблиці 3.

Таблиця 3

Характеристика сучасних інтерактивних кампаній

Захід	Характеристика
Онлайн-конкурси та вікторини	Організація конкурсів з елементами інтерактивності – вікторини або завдання, що потребують творчого підходу, завжди залучають аудиторію до активної участі. Винагороди зі знижками або подарунками стимулюють користувачів не тільки брати участь, а й поділитися інформацією про бренд.
Інтерактивні вебінари та прямі трансляції	Спілкування з експертами блогу чи представниками компанії дозволяє аудиторії задавати питання, отримувати миттєві відповіді та відчувати себе частиною події. Це створює ефект «прямого діалогу», що підвищує довіру до бренду.
Віртуальні події та доповнена реальність	Використання AR для створення віртуальних магазинів або інтерактивних турів на виробничих лініях компанії дозволяє занурити користувачів у світовий бренд. Такий підхід демонструє інноваційність підприємства та створює незабутній досвід для клієнтів.

Розробка інтерактивних кампаній – це потужний інструмент для залучення аудиторії до активної участі в житті бренду. За допомогою творчого контенту, сучасних технологій та інтеграції різних цифрових платформ компанії можна створити унікальний досвід для своїх клієнтів. Такий підхід не лише досягне лояльності, а й дозволяє отримувати цінну аналітику, що сприяє подальшому розвитку бізнесу в умовах конкуренції.

Отже, завдання маркетингу в умовах цифровізації полягає у впровадженні інновацій, адже саме інтерактивність давно стала ключем до успіху в сучасному діджитал-середовищі.

Список використаних джерел

1. Бубенець І.Г., Олініченко К.С., Христенко С.С. Маркетингова діяльність підприємств в умовах цифровізації: практичний аспект. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, (17). 2025р. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-17-04-08>

2. Бубенець І.Г., Артеменко В.С. Особливості організації служби маркетингових комунікацій на сучасному торговельному підприємстві. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. Збірник наукових праць ХДУХТ. 2010. Вип. 1 (11). С. 570-576. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/22241/1/esprstp_2010_1_80.pdf

3. Савицька Н., Михайлова В., Полевич К., Декадіна В. Контент-маркетинг: стратегія і тактика. *Маркетинг в Україні*. 2018. Вип. 6. С. 45-51. URL: <https://uam.in.ua/wp-content/uploads/2024/06/2018-006.pdf>

І.Г. Бубенець, канд. екон. наук, доц.

М.М. Кашлікова, студентка

Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

МАРКЕТИНГОВЕ ПЛАНУВАННЯ В РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ: СУЧАСНІ РІШЕННЯ

Сьогодні ринок ресторанних послуг ускладнений негативними тенденціями через військову агресію росії, економічну та політичну кризу в Україні примушує заклади ресторанного господарства переглянути свою стратегію. Боротьба за клієнтів стає все більш актуальною, тому підвищення якості обслуговування, розширення видів послуг для споживачів стають важливими аспектами успішної діяльності. Тому, щоб бути життєздатним підприємством в наш час необхідно використовувати сучасні маркетингові рішення використовуючи цифрові технології.

Відзначимо, що маркетинг – це не просто рекламна кампанія, а комплексний процес, що охоплює дослідження ринку, розробку стратегії, удосконалення продукту та створення ефективної комунікації з клієнтами. Для ресторанного бізнесу, де клієнтський досвід є суттєвим, маркетингове планування має стати підґрунтям розробки стратегії розвитку.

Маркетингове планування – це систематичний процес розроблення стратегій і заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства. Для ресторанів це означає не лише розуміння сучасних трендів, але й уміння адаптуватися до змін у цифровому середовищі та потреб клієнтів. Завдяки чіткому баченню цілей, аналізу ринку і конкурентного середовища, підприємство знаходить можливості для розвитку та зростання прибутку.

Отже, маркетингове планування є ключовим елементом управлінського процесу, спрямованого на досягнення успіху та стійкості підприємства у конкурентному середовищі. Враховуючи специфіку ресторанного бізнесу та особливості маркетингового планування у даній сфері [1], розділимо його на п'ять етапів (рис. 1).

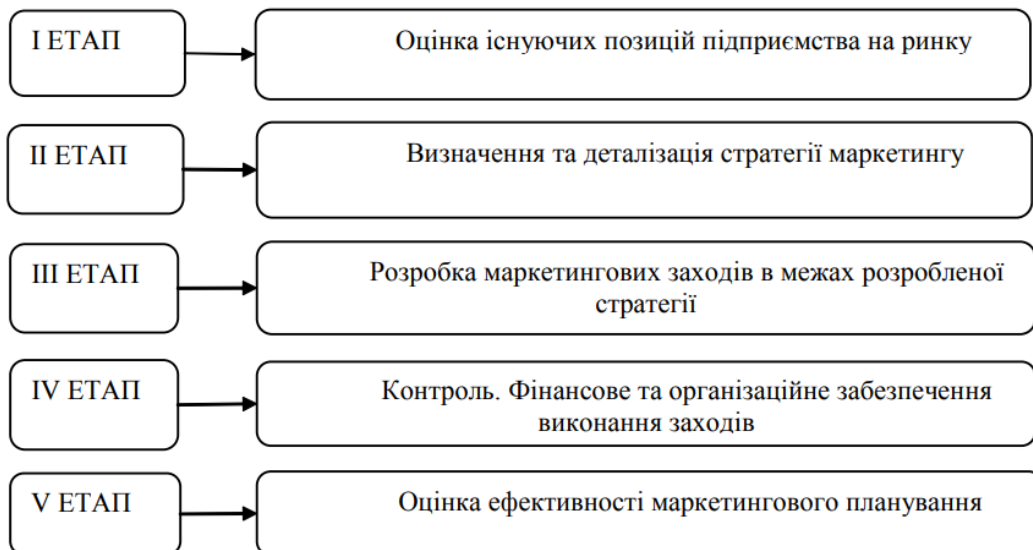


Рис. 1. Етапи маркетингового планування в підприємствах ресторанного господарства [1]

Ефективний план починається з оцінки існуючих позицій на ринку і постановки конкретних та досяжних цілей. Це може бути збільшення частки ринку, розширення клієнтської бази або підвищення впізнаваності бренду. Для кожного з цих завдань розробляються окремі стратегії, які дозволяють підприємству адаптувати свої послуги відповідно до вимог ринку. Тому першим і важливим кроком у маркетинговому плануванні є детальний аналіз зовнішнього й внутрішнього середовища. Сучасні дослідження показують розуміння тенденцій ринку, впливу державної політики, економічних факторів, а також конкурентного середовища та сприяють прийняттю більш обґрунтованих рішень.

На основі отриманих даних формується стратегія, що включають просування меню (страв) і послуг, цінову політику, рекламні кампанії та взаємодію з клієнтами. Важливо також враховувати цифрові канали комунікації, які сьогодні є надзвичайно потужним інструментом залучення аудиторії. Кожен ресторан, що прагне до успіху, повинен постійно вдосконалювати свої маркетингові стратегії, враховуючи як класичні підходи, так і інноваційні рішення.

Заключні етапи передбачають контроль і оцінку ефективності розробленого плану та проведених заходів. Для більш детальної оцінки ефективності слід на початковому етапі визначити ключовий показник, який відобразить досягнення цілей. Наприклад, якщо метою є збільшення кількості відвідувачів, то показником ефективності може бути зміна кількості клієнтів. У разі розширення мережі ресторанів та підвищення рівня прибутку, показником ефективності може слугувати чистий прибуток підприємства.

Зазначимо, що маркетинг підприємств націлений на повне задоволення вимог ринку та клієнтів за допомогою розробки, просування й постійного удосконалення товарів і послуг. Це означає, що маркетинг включає в себе не лише стратегію комунікації та побудову іміджу бренду, але й конкретні дії, спрямовані на аналіз ринку та вивчення споживчих потреб, створення та оптимізацію асортименту продукції чи послуг,

застосування ефективних методів просування, включаючи цифрові технології, встановлення конкурентоспроможної цінової політики, побудови довіри з клієнтами через індивідуальне спілкування та програм лояльності. Тому для ефективної роботи закладам ресторанного господарства необхідно приймати сучасні рішення щодо маркетингового планування впроваджуючи інструменти цифрових технологій.

Інтеграція цифрових технологій в діяльність підприємства – це ключ до успіху в ресторанному бізнесі. Онлайн-чат-боти, соціальні мережі, мобільні додатки та системи бронювання стають невід'ємною частиною стратегії маркетингового планування. Завдяки цифровій трансформації заклади ресторанного господарства мають можливість: досконало проаналізувати поведінку клієнтів, відслідковуючи їх вподобання та відгуки; впроваджувати персоналізовані пропозиції, що дозволяють задовольнити конкретні потреби кожного відвідувача; оптимізувати рекламні кампанії за рахунок використання аналітики і сучасних інструментів маркетингу [2-3]. Для адаптації стратегії в сучасних умовах ресторанний бізнес може орієнтуватися на такі практичні рекомендації: проведення регулярних маркетингових досліджень для аналізу змін у споживчих вподобаннях; розробка чіткого бізнес-плану, який враховує як короткострокові, так і довгострокові завдання; використання CRM-систем для управління відносинами з клієнтами та збору відгуків; впровадження цифрових технологій для оптимізації рекламних кампаній та комунікації з аудиторією; постійне професійне навчання персоналу з метою підвищення стандартів обслуговування та впровадження інновацій.

Отже, маркетингове планування є невід'ємною складовою успішної діяльності підприємств ресторанного господарства. Сучасні рішення, що включають використання цифрових технологій, аналітики, інтегрованих систем комунікації і персоналізації, допоможуть ресторонам адаптуватися до змін на ринку та задовольнити високі вимоги клієнтів. Впроваджуючи ці інновації, ресторани залишаться конкурентоспроможними та відкриють нові можливості для розвитку бізнесу.

Список використаних джерел

1. Разінькова М. Ю., Етапи проведення маркетингового планування в ресторанному бізнесі. *ЕКОНОМІЧНА НАУКА*. 2020. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/2_2020/13.pdf
2. Бубенець, І. Г., Олініченко, К. С., Христенко, С. С. Маркетингова діяльність підприємств в умовах цифровізації: практичний аспект. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, (17)*. 2025. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-17-04-08>
3. Бубенець І.Г. Жигадло А. С. Переваги впровадження інструментів інтернет-маркетингу у сфері послуг. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку агропродовольчої сфери, індустрії гостинності та торгівлі: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, ДБТУ. Харків, 2024. С. 153-154.* URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/59942/1/konf_Aktual_problemy_perspekt_rozvytku%2024-153-154.pdf

І.Г. Бубенець, канд. екон. наук, доц.
С.С. Ковальов, студент

Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

МАРКЕТИНГОВІ ІНСТРУМЕНТИ У ПОЛІТИЦІ ПРОСУВАННЯ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Маркетингова діяльність підприємства охоплює різні аспекти, такі як маркетингові дослідження, обґрунтування стратегій маркетингу, розробка цінової політики, товарної політики, політики просування та збуту. Одним із важливих аспектів маркетингової діяльності є просування товару на ринок, що дозволяє підприємству визначити поточний стан торгової марки або продукту, провести аналіз ринкової ситуації та конкурентного середовища.

Класик Ф. Котлер, визначає термін «просування» як різноманітні дії, спрямовані на поширення інформації про переваги товару та послуг серед потенційних споживачів і стимулювання бажання придбати його. У сучасних умовах будь-якої компанії, яка бажає закріпитися на ринку або вийти вперед, потрібна ретельна розробка стратегії просування товару. Це допоможе забезпечити успішну конкуренцію, привернути увагу цільової аудиторії і зайняти міцну позицію на ринку.

Не дивлячись на виклики, стратегічні інструменти політики просування, спрямовані на довгостроковий розвиток підприємства зберігають свою актуальність, а тактичні використовуються для швидкого реагування на зміни, що відображається у конкретних цілях у короткостроковій перспективі [1]. На рис. 1 виокремлено основні напрями формування політики просування.



Рис. 1. Напрями формування політики просування підприємств [1]

Для просування своїх товарів і послуг аграрне підприємство може використовувати різні засоби маркетингових комунікацій, такі як реклама та зв'язки з громадськістю, стимулювання збуту, спонсорство, персональні продажі. Ці види просування допомагають підприємству налагодити комунікацію зі споживачами, збільшити обсяги продажів, привернути нових клієнтів та зміцнити свою позицію на ринку, використовуючи широкий спектр методів продажу. Зазначимо, що на сучасному етапі розвитку суспільства особливу роль в політиці просування будь-якого підприємства відіграє мережа Інтернет. Його унікальність полягає в можливості працювати з різними типами інформації (текстовою, мультимедійною) та поширювати її з будь-якої точки світу для необмеженої кількості користувачів.

Використання маркетингових інструментів у політиці просування аграрного підприємства є важливим для досягнення успіху на ринку і забезпечення конкурентних переваг. При розробці політики просування важливо враховувати особливості підприємства, його цільову аудиторію, конкурентне оточення та ринкові тенденції, які постійно змінюються. Тільки за допомогою систематичного підходу аграрне підприємство зможе ефективно використовувати маркетингові інструменти для досягнення своїх бізнес-цілей і забезпечити успішну політику просування. Аграрний сектор має свою власну специфіку, яка впливає на вибір і використання маркетингових інструментів для просування підприємств. Деякі зі специфічних інструментів просування, що часто застосовуються в аграрному секторі представлені в таблиці 1.

Таблиця 1

Інструменти політики просування аграрного підприємства

№	Інструмент просування	Характеристика
1	Брендування продуктів	Брендування допомагає виділитись на ринку, побудувати позитивне сприйняття продукту і створити лояльність споживачів. Брендування аграрного підприємства може базуватись на якості, екологічній чистоті, сталому виробництві або інших унікальних аспектах продукту.
2	Регіональний маркетинг	У аграрному секторі, де значна увага приділяється місцевому виробництву та продажам, регіональний маркетинг може бути ефективним інструментом. Він полягає в акценті на місцевих особливостях, традиціях, якості продукту, а також сприяння розвитку місцевого ринку.
3	Агротуризм	Використання агротуризму може бути ефективним способом просування аграрних підприємств. Наприклад, запрошення відвідувачів на ферми або сільськогосподарські комплекси для ознайомлення з виробництвом, участі в сільськогосподарських роботах, покупки місцевих продуктів тощо. Агротуризм допомагає зблизити споживачів з виробництвом та підвищити їх свідомість про якість продуктів.
4	Соціальні медіа і контент-маркетинг	Використання соціальних медіа і контент-маркетингу є важливим в аграрному секторі. Засоби соціальних медіа, такі як Facebook, Instagram, YouTube, можуть бути використані для створення контенту про аграрні підприємства, процеси вирощування продуктів, роботу фермерів тощо. Це дозволяє підприємствам залучати увагу споживачів, показувати унікальність свого виробництва та будувати взаємодію з клієнтами.
5	Веб-сайт та SEO	Наявність сучасного, інформативного та зручного у використанні сайту є обов'язковою умовою для аграрних підприємств. Оптимізація сайту для пошукових систем (SEO) дозволяє підвищити видимість бренду в Інтернеті й залучити цільову аудиторію, зацікавлену в якісній сільськогосподарській продукції
5	Спонсорство та партнерство	Спонсорство або партнерство з аграрними заходами, ярмарками, виставками або іншими подіями може підвищити популярність підприємства та його продуктів. Це надає йому можливість представити свою продукцію, залучити нових клієнтів і показати свою експертне місце в аграрній галузі.
6	Екологічне позиціонування	В останні роки зростає попит на екологічно чисті продукти в аграрному секторі. Позиціонування продукції як органічної, без ГМО або вирощеної з дотриманням стандартів екологічної сталості може привернути увагу споживачів, які більше звертають увагу на якість і походження продуктів.
7	Участь у програмах лояльності	Впровадження програм лояльності може стимулювати повторні покупки і залучати нових клієнтів. Наприклад, надання знижок або бонусів за покупку аграрних продуктів або привабливих умов співробітництва для постійних клієнтів.

Джерело: складено автором за [1- 3].

Ці специфічні інструменти просування допоможуть аграрним підприємствам привернути увагу споживачів, підвищити свідомість про свої продукти, залучити нових клієнтів та забезпечити підтримку вже існуючої клієнтської бази. Проте, варто зазначити, що вибір конкретних інструментів просування повинен відповідати особливостям підприємства, його цільовій аудиторії та маркетинговим цілям.

Крім специфічних інструментів, аграрні підприємства також можуть використовувати загальні маркетингові інструменти, такі як реклама, прямий маркетинг, зв'язки з громадськістю, спонсорство, участь у виставках, ярмарках, управління брендом, аналітика та моніторинг результатів.

Відзначимо, що управління брендом аграрного підприємства, є надзвичайно важливим елементом політики просування. Ефективне управління брендом допомагає створити унікальну ідентичність підприємства, відрізнятись від конкурентів та забезпечити позитивне сприйняття клієнтів. Для початку підприємству необхідно визначити стратегію бренду (місію, візію, цілі, цільову аудиторію бренду тощо). Далі слід розробити імідж бренду (логотип, кольорова схема, шрифти, графічні елементи). Наступним кроком є формування комунікації бренду (реклама, PR, соціальні медіа, участь у виставках та подіях та ін.).

Створення позитивного корпоративного іміджу – розвиток репутації підприємства через ставлення до співробітників, соціальну відповідальність, екологічну стійкість та етичність – є невід'ємною складовою управління брендом аграрного підприємства. Позитивний корпоративний імідж сприяє побудові довіри та лояльності як серед споживачів, так і серед партнерів та зацікавлених сторін, а отже йому необхідно приділити значну увагу.

Моніторинг бренду включає в себе аналіз сприйняття бренду цільовою аудиторією, вивчення відгуків і коментарів клієнтів та аналіз рейтингів. Це дозволяє вчасно виявляти проблеми та можливості для вдосконалення бренду аграрного підприємства.

Ще один важливий момент – управління кризовими ситуаціями. Готовність до ефективного реагування на негативні ситуації, включаючи кризові комунікації та відновлення довіри. Важливо мати план дій і команду, яка вміє ефективно управляти кризовими ситуаціями та зберегти репутацію бренду.

І, насамкінець, – постійне вдосконалення бренду аграрного підприємства через розробку і впровадження стратегій зростання та розвитку бренду, залучення інновацій та адаптацію до змін у ринковому середовищі. Постійне вдосконалення дозволяє підтримувати конкурентоспроможність та забезпечує довгостроковий успіх бренду. Тому, важливо мати чітку стратегію управління брендом, а також встановлені метрики для вимірювання ефективності та оцінки результатів. Регулярний аналіз, зворотній зв'язок зі споживачами та вдосконалення процесів допомагають підтримувати і зміцнювати бренд аграрного підприємства.

Таким чином, маркетингові інструменти є важливим компонентом політики просування аграрного підприємства. Сучасні цифрові технології, традиційні методи комунікації, інноваційні підходи до взаємодії з клієнтами та партнерами створюють комплексну систему, яка сприяє зміцненню позицій бренду, залученню нових можливостей для розвитку та бути конкурентоспроможними на ринку.

Список використаних джерел

1. Савицька Н.Л., Бубенець І.Г., Заковоротний І.С., Ігнатенко О.О.. Формування маркетингової політики підприємств в умовах воєнного стану. *Економічні науки*. Хмельницький. 2024. № 2 (328). С. 330 – 335. URL: <https://heraldes.khmnpu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/127/134>
2. Савицька Н., Михайлова В., Полевич К., Декадіна В. Контент-маркетинг: стратегія і тактика. Маркетинг в Україні. 2018. Вип. 6. С. 45-51. URL: <https://uam.in.ua/wp-content/uploads/2024/06/2018-006.pdf>
3. Бубенець, І. Г., Олініченко, К. С., Христенко, С. С. Маркетингова діяльність підприємств в умовах цифровізації: практичний аспект. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, (17). 2025. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-17-04-08>

Н.А. Букало, канд. екон. наук, доц.

Волинський національний університет імені Лесі Українки, м. Луцьк, Україна

СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ ДІАГНОСТИКИ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

У сучасному бізнес-середовищі маркетингова діяльність відіграє ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності компаній. Для ефективного управління маркетинговими процесами необхідна системна діагностика, що дозволяє оцінити ефективність стратегії, виявити проблеми та визначити шляхи їх усунення. Сучасні інструменти діагностики маркетингової діяльності дають змогу отримати глибокий аналіз ринку, поведінки споживачів і результативності рекламних кампаній.

Маркетингова діяльність досліджувалася багатьма вченими та практиками маркетингу, зокрема: Ф Котлером, Жан-Жак Ламбенон, М. Портером, Н. Карпенком, В. Герасимчуком, Р. Довбушем та ін. Проте потребує подальшого дослідження питання щодо сучасних інструментів діагностики маркетингової діяльності, що і обумовило мету дослідження.

Діагностика маркетингової діяльності – це використання маркетингового інструментарію для дослідження складників маркетингового потенціалу, поточного рівня його використання на підприємстві, виявлення нереалізованих маркетингових можливостей та оцінка привабливості їх реалізації, а також розробка програми їх активізації на підприємстві [1].

Розглянемо основні сучасні інструменти діагностики маркетингу: аналіз ключових показників ефективності (KPI), SWOT-аналіз, аналіз конкурентів, CRM-системи, аналіз клієнтської поведінки, Big Data (великі дані).

Ключовий показник ефективності (KPI) являє собою методику, яка відображає ступінь досягнення певних цілей або результатів у контексті стратегії чи бізнес-плану. Використання KPI (Key Performance Indicators) дозволяє оцінити ефективність діяльності на всіх рівнях організації, спрямовуючи увагу на ті аспекти, які мають вирішальне значення для досягнення успіху.

На думку Ю. Семененко, у сучасних умовах, коли бізнес-середовище стає все складнішим та конкурентнішим KPI стає необхідним інструментом для визначення пріоритетів, вимірювання результатів та вдосконалення стратегії. Компанії використовують KPI для створення прозорих метрик, які дозволяють оцінити власну продуктивність, виявити слабкі місця та вжити заходів для подальшого вдосконалення [2].

Оцінка маркетингової діяльності неможлива без використання KPI, до основних показників належать:

- ROI (Return on Investment) (показує, наскільки ефективно витрачаються маркетингові бюджети);
- CAC (Customer Acquisition Cost) (вартість залучення одного клієнта);
- LTV (Lifetime Value, довічна цінність клієнта) – (загальна вартість клієнта для компанії протягом усього періоду співпраці);

періоду співпраці;

- Conversion Rate (коефіцієнт конверсії потенційних клієнтів у реальних);
- CTR (Click-Through Rate) (кількість «кліків» на рекламу відносно показів).

SWOT-аналіз дозволяє оцінити внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на маркетингову діяльність:

- S (Strengths) – сильні сторони компанії;
- W (Weaknesses) – слабкі сторони;
- O (Opportunities) – можливості;
- T (Threats) – загрози.

Як стверджують автори велике значення для розуміння перспектив цифрової економіки має SWOT-аналіз. Зараз SWOT-аналіз застосовується досить широко в різних сферах управління. Його універсальність дозволяє використовувати його на різних рівнях і для різних об'єктів: аналіз продукції, підприємства, конкурентів, міста, регіону і т. д. Цей метод як інструмент управлінського обстеження (управлінського аналізу) можна використовувати для будь-якого підприємства, щоб запобігти його попаданню в кризову ситуацію [3, с. 235]. Цей метод допомагає зрозуміти поточний стан компанії на ринку та розробити стратегію вдосконалення.

Сучасні інструменти дозволяють проводити глибокий аналіз конкурентного середовища.

Ми погоджуємося з думкою автора, що аналіз конкурентів передбачає аналіз складників діяльності конкурентів стартапу з метою кращого розуміння ваших конкурентних переваг [4]. До основних методів аналізування конкурентів можна віднести:

- бенчмаркінг (Benchmarking) (оцінювання та порівняння маркетингових стратегій з конкурентами);
- моніторинг соціальних медіа (Social Listening) (моніторинг згадувань бренду та конкурентів у соціальних мережах);

- SEO-аналіз – (оцінка позицій конкурентів у пошукових системах за допомогою інструментів, таких як SEMrush, Ahrefs, Google Analytics).

Дієвим інструменти діагностики маркетингової діяльності є аналіз клієнтської поведінки, який являє собою процес збору, обробки та інтерпретації даних про взаємодію клієнтів із продуктами, послугами або брендом для виявлення закономірностей, покращення користувацького досвіду та підвищення ефективності бізнес-стратегій [5].

Для глибокого розуміння потреб споживачів використовуються:

- Google Analytics – (аналізує трафік на вебсайті та поведінку користувачів);
- Heatmaps (теплові карти) (візуалізація того, як користувачі взаємодіють із сайтом);
- опитування та фокус-групи (отримання зворотного зв'язку від клієнтів).

CRM-системи як інструмент маркетингової діагностики допомагають відстежувати взаємодію з клієнтами, аналізувати їхню активність та розробляти персоналізовані маркетингові пропозиції.

М. Чайковська відзначила, що CRM - модель взаємодії, яка визначає, що центром всієї філософії бізнесу є клієнт, а основними напрямками діяльності є заходи з підтримки ефективного маркетингу, продажу та обслуговування клієнтів. Підтримка цих бізнес-цілей включає збір, збереження та аналіз інформації про споживачів, постачальників, партнерів, а також про внутрішні процеси компанії. Функції для підтримки цих бізнес-цілей включають продаж, маркетинг, підтримку споживачів [6].

CRM-системи (Customer Relationship Management) дозволяють компаніям:

- збирати та аналізувати інформацію про клієнтів;
- визначати ефективність комунікаційних каналів;
- автоматизувати процес взаємодії з клієнтами;
- підвищувати рівень утримання клієнтів.

Ключову роль у маркетинговій діагностиці відіграє Big Data (комплекс технологій, методів і підходів до обробки та аналізу величезних обсягів даних), оскільки дозволяє компаніям аналізувати великі обсяги даних у реальному часі, виявляти приховані закономірності та приймати більш обґрунтовані рішення.

За визначенням компанії Forrester, Big Data – це технологія, що включає апаратне й програмне забезпечення для збору, організації, управління та аналізу даних, які мають чотири ключові характеристики: обсяг (Volume), різноманітність (Variety), мінливість (Variability) і швидкість (Velocity) [6, с. 4–5].

Big Data дозволяє зробити маркетингову діагностику точнішою, швидшою та більш гнучкою. Завдяки використанню аналітичних інструментів і алгоритмів машинного навчання компанії можуть не лише оцінювати минулі маркетингові дії, а й прогнозувати майбутні результати, що дає значну конкурентну перевагу:

- персоналізація маркетингових кампаній;
- прогнозування поведінки клієнтів;
- автоматизація процесів аналізу ринку.

Отже, сучасні інструменти діагностики маркетингової діяльності допомагають компаніям ефективно аналізувати ринок, клієнтів та конкурентів. Використання KPI, SWOT-аналізу, CRM-системи, аналізу конкурентів та клієнтської поведінки, а також технологій Big Data дозволяє підвищити ефективність маркетингових стратегій та забезпечити стабільний розвиток бізнесу.

Список використаних джерел

1. Андреева Н., Зінковська Д.. Діагностика маркетингового потенціалу підприємства як базис підвищення його конкурентоспроможності. *Mechanism of an Economic Regulation*. 2017. №3 (77). С. 55-64.
2. Семененко Ю. Роль KPI та OKR в ефективності діяльності компанії. Вісник Хмельницького національного університету. Хмельницький, 2023. Том 324 № 6. С. 227-235.
3. Крайнюк О.В., Буц Ю.В., Барбашин В.В.. SWOT-Аналіз впровадження цифрових технологій для забезпечення безпеки праці. *Комунальне господарство міст*. Харків, 2021. том 3, випуск 163. С. 234-238.
4. Погорелов С. Оцінка ринку. Аналіз конкурентів. Нечесні конкурентні переваги. *Вісник НТУ «ХПИ»*. Харків, 2022. (2), 92-95. URL : <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2022.2.92>. (дата звернення : 14.02.2025).
5. Войтович С. Я., Букало Н. А. Маркетингові дослідження впливу демографічних чинників на поведінку споживачів освітніх послуг. *Економічні науки: збірник наукових праць Луцького національного технічного університету. Серія «Регіональна економіка»*. Луцьк : ВІП ЛНТУ, 2022. 19 (75). С. 30-41.
6. Чайковська М.П. Перспективи гіпермедійної інтеграції crm-систем URL : <http://cyberleninka.ru/article/n/perspektivigipermediyanoi-integratsiyi-crm-sistem> (дата звернення: 14.02.2025).
7. Hopkins B., Evelson B. Expand your digital horizon with Big Data. Forrester Research, Inc. Reproduction Prohibited, September 30, 2011, 16 p.

Я.О. Бурма, студентка

Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця, м. Харків, Україна

ОСНОВНІ ІННОВАЦІЙНІ НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ

У сучасному світі маркетингові комунікації, під впливом швидкої цифровізації (диджиталізації) та зростаючої конкуренції, відіграють все більшу ключову роль у забезпеченні ефективної взаємодії між підприємствами та їх цільовими аудиторіями. Актуальність дослідження обумовлена тим, що зазначені умови технологічних маркетингових інновацій відкривають нові можливості для бізнесів, дозволяючи швидко реагувати на зміни ринку, адаптуючи свої комунікаційні стратегії, створюючи персоналізовані контакти.

Вивченню питань, що стосуються ефективного використанню інноваційних напрямків розвитку маркетингових комунікацій присвячені роботи багатьох зарубіжних і вітчизняних вчених та науковців : Бернетт Д., Іванов В., Іванова З., Котлер Ф., Ламбен Ж.-Ж., Скотт Д. М., Ус М. І., Шульц Д.

Загальне поняття маркетингових комунікацій, яким також надають трактування «MarCom» або англ. marketing communication – це система, що забезпечує передачу інформації про товар або безпосередньо саме підприємство його потенційним споживачам з метою просування товару на ринок або створення позитивного іміджу підприємства та його товарів [1, с. 484].

Головним завданням розробки комунікаційних стратегій є залучення цільової аудиторії, і відповідно закріпленню підприємства як пріоритетного вибору серед конкурентів.

Інформаційно-технічний прогрес, на сьогодні, є ключовим фактором трансформації напрямів цифрових інновацій у маркетингових комунікацій. Залучення новітніх інноваційних технологій є головною умовою закріплення підприємств на відповідному ринку. Диджиталізація – процес інтеграції цифрових технологій у всі аспекти діяльності організацій для покращення, в першу чергу, взаємодії з клієнтами [2]. У більш глибокому розумінні, диджиталізація має на меті комплексне перенесення бізнесу у цифровий простір, оскільки результат, покращення операційних процесів та запровадженню новітніх аналітичних інструментів.

Ключовою перевагою диджиталізації є автоматизація маркетингової комунікаційної діяльності. Запровадження CRM-системи або управління взаємовідносинами з клієнтами, яка зорієнтована на сегментування аудиторії, дає змогу реалізувати омніканальні стратегії, що допомагає синхронізувати комунікаційні процеси між різними платформами та інтегрувати персоналізований контент у різні комунікаційні канали [3].

Соціальні мережі наразі відіграють провідну роль у сучасних каналах для формування стратегії комунікації підприємства. Діючі платформи як Facebook, Instagram, LinkedIn, TikTok та Telegram постійно оновлюють свій інструментарій для ефективного моніторингу поведінки користувачів щодо сприйняття товарів або послуг у реальному часі, та формуванню подальшого прогнозу змін трендів. Використання бізнес-інструментів соціальних мереж, зокрема платформа Meta, допомагає здійснювати не лише загальні соціально-демографічні параметри, а й інтереси, рівень взаємодії користувачів із контентом та їхню споживчу поведінку.

Однак, для забезпечення максимальної видимості комунікаційної діяльності в цифровому середовищі важливу роль відіграє не лише ефективна робота з соціальними платформами, а й застосування SEO-оптимізації. Пошукова оптимізація спрямована на покращення позицій вебресурсу в пошукових системах за цільовими запитамі користувачів, тобто проведення структуризації контенту, використанню релевантних ключових слів та покращенню технічних характеристик сайту можна значно підвищити органічний трафік [4].

Доповненням до SEO є використання платформи Google Adwords (з липня 2018 Google Ads), яка дозволяє підприємствам розміщувати контекстну рекламу та залучати трафік через платні оголошення у пошуковій видачі. Рекламна програма Google Ads базується на системі доступного розміщення оголошень, що дає змогу підприємствам ефективно управляти рекламними бюджетами, налаштовувати таргетинг, особливо за ключовими

словами, які можуть вводиться зі сторони цільової аудиторії, та сприяти появі на перших позиціях у пошуковій системі.

Варто зауважити, що наразі штучний інтелект (ШІ) суттєво модернізує аналітичні складові систем маркетингових комунікацій, роблячи їх більш точними. За його участі він може оперативніше аналізувати Big Data, виявляти приховані закономірності дій споживачів, сприяючи швидкому прийняттю рішень щодо комунікаційних заходів підприємства. В соціальних мережах, наприклад, штучний інтелект активно запроваджується у вигляді чат-ботів або віртуальних помічників (VR helper), які здатні автоматизувати взаємодію з користувачами, покращуючи їх користувацький досвід, оскільки можуть генерувати відповіді на запити за короткий проміжок часу. Додатково штучний інтелект за правильних налаштувань зможе збирати дані про бажання, проблеми або скарги клієнтів і адаптувати комунікацію, пропонуючи персоналізовані рішення, що надалі підвищить лояльність цільової аудиторії до підприємства.

Таким чином у процесі дослідження було визначено та проаналізовано основні інноваційні напрямки маркетингових комунікацій такі як : інтеграція штучного інтелекту, залучення SEO-оптимізації, використання цифрових інструментів бізнес-аналітики.

Підсумовуючи, необхідно зазначити, що налаштування маркетингових комунікацій на основі інноваційних технологій є складним, але надзвичайно важливим процесом. В сучасній маркетинговій практиці зазначені напрями повинні використовуватися інтегровано. Зростаюча роль у залученні сучасних інструментів диджиталізації відкриває нові шляхи підприємствам підвищувати свою конкурентоспроможність та ефективніше вивчати й взаємодіяти з цільовою аудиторією, адаптуючись під швидкозмінні споживчі тенденції.

Список використаних джерел

1. Котлер Ф. Основи маркетингу / Ф. Котлер, Г. Армстронг. – 5-е вид. – К. : Діалектика, 2020. – 880 с.
2. Gudž O., Fediunin S., Shcherbuna V. Digitalization as competitive advantage of companies. *Economy. Management. Business*. 2019. P. 18–19. [Електронний доступ]: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2019.031824>
3. Янчук Т., Боєнко О. Впровадження CRM-систем як засіб підвищення ефективності маркетингової діяльності. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. С. 2-3. [Електронний доступ] : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-89>
4. Астістова Т. І. Seo-оптимізація в системі моніторингу web-ресурсів. *Technologies and Engineering*. 2023. № 1. С. 9–17. [Електронний доступ] : <https://doi.org/10.30857/2786-5371.2023.1.1>
Науковий керівник : Г.О. Холодний, канд. екон. наук, проф.

С.З. Весперіс, к.е.н., доцент

ВСП «Класичний фаховий коледж» Сумського державного університету, Україна

МАРКЕТИНГОВІ ЕКОСИСТЕМИ: ІНТЕГРАЦІЯ РІЗНИХ ІНСТРУМЕНТІВ ДЛЯ СИНЕРГЕТИЧНОГО ЕФЕКТУ

Сучасний ринок характеризується динамічністю, жорсткою конкуренцією між учасниками ринку за прихильність споживача. Тому саме ступінь задоволення споживача є пріоритетним фактором для багатьох компаній. А максимально задовольнити потреби споживача не лише конкурентоспроможним товаром, але і зручністю купівлі, оплати, доставки, можна лише комплексним використанням сучасних маркетингових інструментів, тобто формуванням маркетингової екосистеми.

Термін "екосистема" був запозичений з біології та адаптований до бізнес-контексту Джеймсом Муром у 1993 році [1]. Хоча він розглядав бізнес-екосистеми загалом, це заклало основу для подальшої адаптації концепції в маркетингу. Філіп Котлер визначає маркетингову екосистему як «інтегровану мережу взаємопов'язаних каналів, інструментів та платформ, що забезпечують цілісний досвід взаємодії з брендом на всіх етапах шляху споживача» [2, с.112]. Девід Едельман та Марк Сінгер описують маркетингову екосистему як «організовану сукупність точок взаємодії з клієнтом, що забезпечує безперервність досвіду та передачу даних між різними каналами для досягнення максимальної ефективності конверсії» [3, с.90]. Український науковець А. Пахольчук зазначає, що «бізнес-екосистема являє собою мережу постачальників, виробників, дистриб'юторів та інших зацікавлених сторін, які спільно створюють продукт або послугу для кінцевих споживачів. Бізнес-екосистеми дозволяють компаніям об'єднувати компетенції та ресурси для швидшого впровадження інновацій та задоволення потреб клієнтів» [4]. І, хоча він застосовує термін «бізнес-екосистема», із визначення видно, що це відноситься у першу чергу до маркетингу. Таким чином, можна зазначити, що маркетингова екосистема є динамічною структурою взаємозалежних маркетингових інструментів, що функціонують як єдиний організм, спрямований на створення, донесення та обмін цінностями з цільовою аудиторією.

Сьогодні більшість дослідників зосереджуються на наступних ключових характеристиках маркетингових екосистем:

- взаємозалежність елементів – зміни в одному компоненті впливають на функціонування інших;
- цілісність досвіду – забезпечення послідовного сприйняття бренду через всі точки контакту;
- синергетичний ефект – сукупний результат перевищує суму окремих ефектів;
- адаптивність – здатність системи пристосовуватися до змін ринкового середовища;
- інтегрованість даних – єдиний потік інформації, що забезпечує когерентність всіх маркетингових процесів.

Розвиток маркетингових підходів демонструє чітку еволюційну траєкторію від розрізнених тактик до комплексних інтегрованих маркетингових систем:

1. Ера фрагментованого маркетингу (1950 – 1980). У цей період маркетингові інструменти функціонували переважно ізольовано – телевізійна реклама існувала окремо від друкованої; прямий маркетинг (direct mail) не був пов'язаний з іншими каналами; PR-кампанії планувалися незалежно від рекламних заходів; різні відділи компаній працювали в інформаційному вакуумі.

Як відзначають науковці [5], в цю епоху «компанії розглядали кожен маркетинговий інструмент як окрему тактичну одиницю з власними цілями, бюджетами та методами оцінки ефективності».

2. Зародження інтегрованих маркетингових комунікацій (1990). Концепція ІМС (Integrated Marketing Communications) стала першим кроком до системного підходу – поява крос-медійних кампаній з єдиною креативною концепцією; початок координації повідомлень у різних каналах; формування спільних KPI для різних маркетингових активностей.

Автори [6] визначили цей період як «перехід від медіа-центричного до клієнтоцентричного підходу, де різні комунікаційні елементи починають формувати єдину картину для споживача».

3. Цифрова трансформація та мультиканальність (2000 – 2010). Розвиток інтернету та цифрових технологій створив нові виклики та можливості – експоненціальне зростання кількості каналів комунікації; поява інструментів веб-аналітики та перших спроб крос-канальної атрибуції; розвиток CRM-систем як спроба інтегрувати дані про клієнтів; виникнення концепції «мультиканального маркетингу»

Девід Едельман зазначав, що «компанії почали усвідомлювати необхідність присутності в багатьох каналах, але ще не навчилися їх ефективно інтегрувати» [7].

4. Омніканальність та зародження екосистемного підходу (2010 – 2015). Цей період характеризується першими спробами системної інтеграції – перехід від мультиканальності до омніканальності (безшовний досвід); поява технологій, що дозволяють відстежувати шлях клієнта через різні точки контакту; розвиток платформ для автоматизації маркетингу; консолідація маркетингових технологій (MarTech Stack).

5. Формування повноцінних маркетингових екосистем (2015 – дотепер). Сучасний етап характеризується глибокою інтеграцією всіх елементів – впровадження CDP (Customer Data Platform) для уніфікації даних; розвиток штучного інтелекту для координації взаємодії між каналами; інтеграція офлайн та онлайн точок контакту в єдину систему; персоналізація в реальному часі на основі комплексних даних; адаптивні системи оптимізації маркетингових активностей.

Маркетингові екосистеми сьогодні – це не просто набір інтегрованих інструментів, а складні адаптивні системи, здатні до самонавчання та оптимізації.

Трансформація від фрагментованого до екосистемного підходу була зумовлена низкою важливих чинників:

1. технологічні інновації – розвиток API, хмарних технологій, big data;
2. зміна поведінки споживачів – очікування персоналізованого та послідовного досвіду;
3. економічна ефективність – усвідомлення синергетичного ефекту інтегрованих підходів;
4. посилення конкуренції – пошук нових джерел конкурентних переваг;
5. розвиток аналітичних можливостей – здатність вимірювати крос-канальні ефекти.

Як зазначають [8], «ключовою відмінністю екосистемного підходу від попередніх парадигм є зміщення фокусу з оптимізації окремих каналів на оптимізацію загального клієнтського досвіду та життєвого циклу взаємодії з брендом».

Розглянемо кілька прикладів бізнес- та маркетингових екосистем:

У Європі:

– Klarna (Швеція) - фінтех-екосистема, яка починала як платіжний сервіс, а зараз включає банківські послуги, шопінг-застосунок, карткові продукти та партнерську мережу з понад 200 000 магазинів;

– Lidl Plus (Німеччина) - екосистема ритейл-гіганта, що об'єднує програму лояльності, мобільний застосунок з персональними знижками, цифрові чеки та інтеграцію з платіжними системами;

– Revolut (Великобританія) - спочатку був необанком, а зараз це повноцінна фінансова екосистема з криптовалютними операціями, торгівлею акціями, страхуванням та іншими фінпослугами.

В Україні:

– Monobank - банківська екосистема, що включає платіжні сервіси, кредитування, депозити, cashback-систему, партнерські програми та навіть благодійні проекти;

– Rozetka - починала як інтернет-магазин, а зараз це маркетплейс з власною логістикою, точками видачі, фінансовими послугами та програмою лояльності.

– Nova Poshta – не лише логістична компанія, а й екосистема, що включає фінансові сервіси (NP Finance), маркетингові рішення для бізнесу та e-commerce-рішення (NP Shopping).

Наведені екосистеми демонструють тренд до інтеграції різних сервісів навколо основного продукту, щоб забезпечити користувачам максимальну зручність та комплексне обслуговування в межах однієї платформи, що і створює синергетичний ефект.

Список використаних джерел

1. Moore J.F. Predators and Prey: A New Ecology of Competition. *Harvard Business Review*. 1993. No 71. P. 75-86.
2. Kotler Ph., Kartajaya H., Setiawan I. Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital. John Wiley & Sons, Inc. 1st ed., 2016. 208 p.

3. Edelman, D. C., & Singer, M. Competing on customer journeys. *Harvard Business Review*, 2015. 93(11), 88–100.
4. Пахольчук А. Фінансові компетенції бізнес-екосистем багатонаціональних корпорацій. *Економіка та суспільство*, (59), 2024. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-107>.
5. Schultz, D.E., Tannenbaum, S.I. & Lauterborn, R.F. *Integrated Marketing Communication*. Lincolnwood, IL: NTC Business Books. 1993.
6. Duncan Thomas R., Moriarty Sandra Ernst. *Driving Brand Value: Using Integrated Marketing to Manage Profitable Stakeholder Relationships*. Publisher, McGraw-Hill, 1997. 284 p.
7. Edelman D.C. Branding in the Digital Age: You're Spending Your Money in All the Wrong Places. *Harvard Business Review*. 2010. 88, 63-69.
8. Zhanga Jonathan Z., Watson George F. IV. Marketing ecosystem: An outside-in view for sustainable advantage. *Industrial Marketing Management*. 88 (2020). 287–304.

Б.Г. Гарбуз, студент

Харківський національний університет імені С. Кузнеця, м. Харків, Україна

УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ ПОСЛУГ В УМОВАХ ДИГІТАЛІЗАЦІЇ

У сучасних умовах цифровізації маркетингова діяльність у сфері послуг потребує адаптивних підходів для забезпечення ефективної взаємодії зі споживачами. Нематеріальність послуг вимагає особливих стратегій для формування довіри та підвищення задоволеності клієнтів. Використання персоналізованого підходу, аналітики даних, автоматизованих маркетингових рішень та цифрових платформ сприяє вдосконаленню процесів комунікації та підвищенню лояльності клієнтів. Омніканальний маркетинг, штучний інтелект та технології Big Data дозволяють створювати релевантні маркетингові кампанії та оптимізувати взаємодію із клієнтами. Використання CRM-систем, чат-ботів та персоналізованої реклами значно підвищує ефективність маркетингових стратегій у сфері послуг.

Ключові слова: маркетинг послуг, цифровізація, омніканальний маркетинг, персоналізація, автоматизація, Big Data, штучний інтелект.

In the modern context of digitalization, marketing activities in the service sector require adaptive approaches to ensure effective consumer interaction. The intangible nature of services necessitates specific strategies to build trust and enhance customer satisfaction. The use of a personalized approach, data analytics, automated marketing solutions, and digital platforms contributes to improving communication processes and increasing customer loyalty. Omnichannel marketing, artificial intelligence, and Big Data technologies enable the creation of relevant marketing campaigns and the optimization of customer interactions. The use of CRM systems, chatbots, and personalized advertising significantly enhances the effectiveness of marketing strategies in the service sector.

Keywords: service marketing, digitalization, omnichannel marketing, personalization, automation, Big Data, artificial intelligence.

У сучасних умовах розвитку цифрових технологій маркетингова діяльність підприємств сфери послуг потребує системного підходу та гнучкості для забезпечення ефективної комунікації з клієнтами. Диджиталізація відкриває нові можливості для підприємств, дозволяючи не лише автоматизувати процеси взаємодії зі споживачами, а й підвищити ефективність маркетингових стратегій за рахунок персоналізованих пропозицій, аналізу великих масивів даних та оптимізації рекламних кампаній. Особливістю маркетингу у сфері послуг є нематеріальність пропонованого продукту, що робить критично важливим застосування сучасних маркетингових інструментів для формування довіри та підвищення рівня задоволеності клієнтів[3].

Маркетингова діяльність у сфері послуг має унікальні особливості, що відрізняють її від маркетингу товарів і вимагають специфічних підходів у розробці маркетингових стратегій. Однією з основних характеристик маркетингу послуг є їхня нематеріальність, що ускладнює процес демонстрації та оцінки пропонованого продукту потенційними клієнтами. Споживачі не можуть відразу отримати відчутний результат чи повну інформацію про якість послуги до моменту її використання, що створює потребу у формуванні її «фізичного відображення». Це досягається за допомогою брендингу, створення візуального контенту, використання маркетингових комунікацій та позитивного клієнтського досвіду, що дозволяє зменшити рівень невизначеності у споживачів і підвищити довіру до компанії.

Ще однією важливою особливістю маркетингу послуг є персоналізований підхід до клієнта, який набуває все більшого значення в умовах цифровізації. Оскільки сфера послуг часто передбачає безпосередню взаємодію між підприємством і споживачем, ефективна маркетингова стратегія повинна бути адаптована під індивідуальні потреби клієнтів, враховувати їхні уподобання та особливості поведінки. Успішні компанії активно застосовують інструменти персоналізації, використовуючи аналітику даних, сегментацію аудиторії та автоматизовані маркетингові рішення для створення пропозицій, які найбільш точно відповідають запитам споживачів[3].

Диджиталізація сприяє значному вдосконаленню маркетингових процесів у сфері послуг, дозволяючи підприємствам автоматизувати комунікації, покращувати якість обслуговування та підвищувати рівень клієнтської лояльності. Використання CRM-систем, чат-ботів, омніканальних комунікацій і програматик-реклами дає змогу скорочувати час реагування на запити клієнтів, надавати персоналізовані рекомендації та підвищувати ефективність взаємодії зі споживачами. Цифрові платформи дозволяють збирати та аналізувати велику кількість інформації про споживачів, що дає змогу підприємствам краще розуміти їхні потреби, створювати релевантні маркетингові кампанії та будувати довгострокові відносини із клієнтами.

Одним із найбільш перспективних напрямів удосконалення маркетингової діяльності є використання технологій Big Data та штучного інтелекту. Аналіз великих даних дозволяє підприємствам сфери послуг глибше розуміти поведінкові патерни споживачів, прогнозувати їхні запити та розробляти персоналізовані пропозиції, що відповідають їхнім очікуванням. Використання штучного інтелекту в маркетингових процесах дає змогу автоматизувати аналіз клієнтської бази, підвищити точність таргетингу рекламних кампаній, оптимізувати розподіл маркетингових бюджетів та підвищити ефективність взаємодії з клієнтами через голосових асистентів, чат-боти та персоналізовані email-розсилки[4].

Важливим інструментом цифрового маркетингу є SEO-оптимізація, яка дозволяє підприємствам підвищити видимість своїх веб-ресурсів у пошукових системах. З урахуванням того, що більшість споживачів шукають інформацію про послуги в інтернеті, високі позиції сайту в пошукових результатах Google чи Bing сприяють підвищенню довіри до компанії та збільшенню кількості потенційних клієнтів. Використання ключових слів, оптимізація технічних характеристик сайту, покращення швидкості завантаження сторінок та адаптація контенту під запити цільової аудиторії значно підвищують ефективність органічного трафіку.

Оmnіканальний маркетинг є одним із найефективніших підходів до комунікації між підприємствами сфери послуг і споживачами, оскільки дозволяє забезпечити безперервний клієнтський досвід незалежно від вибраного каналу взаємодії. Використання всіх доступних точок контакту, включаючи онлайн-ресурси, офлайн-точки продажу, мобільні додатки, соціальні мережі, месенджери та електронну пошту, дає змогу підприємствам вибудовувати цілісну комунікаційну стратегію та гарантувати зручність для клієнтів.

У сучасних умовах споживачі очікують швидкого доступу до інформації, зручності та персоналізованого підходу, тому підприємства, що використовують omnіканальні стратегії, мають конкурентну перевагу. Це особливо актуально для сфери послуг, де швидкість реагування та якість обслуговування відіграють вирішальну роль у формуванні позитивного споживчого досвіду. Omnіканальна комунікація дозволяє створювати інтегровані рекламні кампанії, які враховують попередню взаємодію споживача з брендом, надаючи йому релевантний контент через усі можливі платформи[1].

Автоматизація комунікацій є ключовою складовою omnіканального маркетингу, оскільки вона дозволяє підприємствам значно знизити навантаження на персонал, підвищити швидкість обробки запитів і забезпечити високу якість обслуговування клієнтів. Використання чат-ботів та CRM-систем спрощує комунікацію між підприємствами та клієнтами, забезпечуючи швидке реагування на запити та надання персоналізованих відповідей. Завдяки штучному інтелекту сучасні чат-боти здатні аналізувати поведінку користувачів, розпізнавати їхні потреби та пропонувати релевантні рішення у режимі реального часу. Це підвищує рівень задоволеності клієнтів, скорочує час очікування відповідей та мінімізує необхідність залучення людських ресурсів до обробки типових запитів.

CRM-системи забезпечують централізоване управління клієнтськими даними, що дозволяє підприємствам ефективно керувати взаємодією з клієнтами, відстежувати їхні запити та прогнозувати їхні майбутні потреби. Автоматизований аналіз поведінкових даних споживачів дає змогу визначати найефективніші стратегії комунікації та коригувати маркетингові кампанії у реальному часі, що підвищує їхню результативність та знижує маркетингові витрати[5].

Персоналізована реклама на таких платформах як Facebook, Instagram, TikTok та LinkedIn також стала важливим інструментом підвищення ефективності маркетингових стратегій у сфері послуг. Використання таргетованої реклами дозволяє компаніям звертатися до конкретних груп споживачів, пропонуючи їм релевантні товари та послуги на основі їхніх попередніх взаємодій із брендом. Аналіз даних про запити, інтереси та поведінку користувачів у режимі реального часу дає змогу створювати рекламу, що найбільш точно відповідає їхнім потребам, що підвищує рівень конверсії та лояльності клієнтів[6].

Використання omnіканального маркетингу та автоматизації комунікацій дозволяє підприємствам сфери послуг покращувати якість взаємодії зі споживачами, мінімізувати час обробки запитів, підвищувати ефективність маркетингових кампаній і формувати довгострокові відносини з клієнтами. Інтеграція автоматизованих CRM-систем, персоналізованих рекламних технологій, аналізу великих даних та соціальних мереж у маркетингову стратегію дозволяє підприємствам адаптуватися до змін ринкового середовища та залишатися конкурентоспроможними в умовах цифрової економіки.

Список використаних джерел

1. Котлер Ф. Маркетинг 4.0: Перехід від традиційного до цифрового. – Київ: Наш Формат, 2019.
2. Чаффі Д. Цифровий маркетинг: стратегія, впровадження та практика. – Київ: Бізнес-Прес, 2021.
3. Дані Google Trends щодо змін у поведінці споживачів у цифрову епоху, 2024.
4. Барановська Т. Сучасні тенденції розвитку цифрового маркетингу у сфері послуг. Економічний часопис – XXI. 2022. №3-4. С. 43-52.
5. Андрусішина І. Стратегічне маркетингове планування: адаптація до змін ринку. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2021. №2. С. 74-88.
6. Єршова М. Інтеграція аналітичних даних у прийняття маркетингових рішень. Сучасний маркетинг. 2021. №3. С. 98-110.

Науковий керівник: М.І. Ус, канд. екон. наук, доц.

М.А. Голованова, канд. техн. наук, доц.
Т.Б. Решетілова, доктор екон. наук, проф.

Харківський технологічний університет «ШАГ», м. Харків, Україна

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЯК КЛЮЧ ДО ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ В ЄДИНИЙ ЦИФРОВИЙ РИНОК ЄС: МАРКЕТИНГОВІ ІНСТРУМЕНТИ МАЙБУТНЬОГО

В епоху стрімкого технологічного прогресу цифрова трансформація стала невід'ємною складовою розвитку будь-якої держави, що прагне до економічного зростання та інтеграції у світове співтовариство. Для України, яка обрала шлях європейської інтеграції, цифровізація є ключовим фактором успішного входження до Єдиного цифрового ринку ЄС. Цей процес передбачає не лише впровадження новітніх технологій, а й адаптацію до європейських стандартів, законодавства та кращих практик. Маркетингові інструменти, що базуються на цифрових технологіях, мають відігравати вирішальну роль у підвищенні конкурентоспроможності українських підприємств на європейському та світовому ринках.

У глобальному масштабі цифровізація впливає на всі сфери життя, змінює звичні парадигми бізнесу – від виробництва до сервісу. Серед ключових тенденцій цифровізації можна зазначити такі:

- зростання електронної комерції (онлайн-продажі стрімко збільшуються, формуючи нові ринки та моделі споживання) [1, 2];
- розвиток штучного інтелекту (ШІ): ШІ проникає в усі сфери життя, від автоматизації виробництва до персоналізованих рекомендацій для клієнтів [3, 4];
- Big Data: аналіз великих даних дає змогу розуміти потреби клієнтів, оптимізувати процеси та приймати ефективні рішення [5];
- Інтернет речей (IoT): підключення пристроїв до мережі Інтернет створює нові можливості для бізнесу, від оптимізації логістики до розвитку «розумних» міст [6].

Розглянуті інноваційні технології впливають на всі аспекти бізнес-середовища, сприяють підвищенню оперативності прийняття рішень, оптимізації витрат і підвищенню рівня сервісу, що є важливими чинниками конкурентоспроможності, вони змінюють бізнес-моделі від традиційних до цифрових платформ та екосистем; сприяють появі нових продуктів і послуг, таких як віртуальна та доповнена реальність, персоналізовані сервіси, «розумні» пристрої, а також підвищують ефективність процесів за рахунок автоматизації, оптимізації ланцюгів постачання і, відповідно, зниження витрат.

Єдиний цифровий ринок ЄС – це простір без кордонів для цифрової торгівлі, де забезпечено вільний рух товарів, послуг, капіталу та даних. Для України інтеграція в ЄС означає адаптацію національних стандартів до вимог цифрової економіки Європейського Союзу, а саме: забезпечення конфіденційності та безпеки даних громадян (GDPR) [7], зокрема, необхідність забезпечення захисту персональних даних клієнтів при використанні цифрових маркетингових інструментів; цифрова етика, яка пов'язана з дотриманням етичних норм у цифровому маркетингу, зокрема, прозорість та чесність; захист інформаційних систем від кібератак [8]; створення сприятливих умов для онлайн-торгівлі [9]; забезпечення доступу до цифрових послуг (електронний підпис, електронна ідентифікація)[10].

ЄС встановлює високі вимоги до безпеки, прозорості даних та ефективного регулювання цифрових ринків. Українські підприємства повинні впроваджувати інноваційні підходи для відповідності цим стандартам, що сприятиме зміцненню їхніх позицій на міжнародній арені.

Наприклад, що стосується цифрової етики, то вона відіграє ключову роль в успішній євроінтеграції. Європейські споживачі цінують прозорість та чесність у маркетингових комунікаціях. Дотримання етичних норм в цифровому маркетингу, таких як прозоре збирання та використання даних: чітке інформування про те, які дані збираються та як вони використовуються; чесна реклама: уникнення маніпулятивних технік та неправдивої інформації; повага до приватності: надання користувачам контролю над їхніми персональними даними. Дотримання цих принципів сприяє довірі клієнтів та позитивному іміджу бренду, що є важливими факторами успіху на європейському ринку.

Сучасні цифрові технології відкривають нові можливості для маркетингової діяльності. Основними маркетинговими інструментами цифрової трансформації є [11–13]:

- 1) SEO (оптимізація веб-сайтів для пошукових систем з метою підвищення їх видимості в результатах пошуку);
- 2) SMM (просування в соціальних мережах, залучення цільової аудиторії, формування спільноти); контент-маркетинг (створення та поширення цікавого та корисного контенту для залучення та утримання клієнтів); аналітика даних (збір, аналіз та інтерпретація даних про клієнтів та їх поведінку для оптимізації маркетингових кампаній);
- 3) CRM-системи (ефективне збирання і аналіз даних про клієнтів дозволяє будувати індивідуальні стратегії продажів);
- 4) Big Data та штучний інтелект дають можливість прогнозувати ринкові тренди, оптимізувати розподіл ресурсів і покращувати якість прийняття рішень, створювати персоналізовані рекомендації чат-ботів;
- 5) автоматизація маркетингових процесів забезпечує швидкість і точність виконання операцій, скорочуючи витрати часу і ресурсів.

Цифрова трансформація суттєво підвищує конкурентоспроможність підприємств. Завдяки впровадженню автоматизованих систем управління, аналітичних інструментів і сучасних маркетингових стратегій, компанії

отримують можливість ефективно реагувати на зміни ринкового середовища. Це дозволяє зменшити операційні витрати, оптимізувати виробничі процеси та швидко впроваджувати інновації. В результаті, підприємства не тільки покращують якість своїх послуг, але й зміцнюють свою позицію на глобальному ринку.

Слід враховувати особливості європейського ринку в розрізі таких маркетингових складових, як: багатомовність (необхідність адаптації контенту до різних мов) і культурні відмінності (врахування культурних особливостей під час розроблення маркетингових кампаній).

Попри численні переваги, українські підприємства стикаються з низкою викликів при впровадженні цифрових технологій, це:

– *інфраструктурні обмеження*: не завжди наявна сучасна технічна база для впровадження передових ІТ-рішень;

– *кадрова нестача*: недостатній рівень цифрової грамотності та кваліфікації співробітників уповільнює впровадження інновацій;

– *фінансові бар'єри*: обмеженість інвестицій в модернізацію бізнес-процесів;

– *безпека даних*: високі вимоги до захисту інформації в умовах постійних кіберзагроз.

Маркетингові стратегії мають бути основним з інструментів підтримки цифрової трансформації, тому що гнучкість таких стратегій є важливим чинником для успішної цифровізації. Вони дають змогу:

– реагувати на змінні умови ринку;

– використовувати agile-методології;

– забезпечувати персоналізацію комунікацій з клієнтами, інтегруючи різні канали комунікації для створення єдиного досвіду взаємодії;

– створювати унікальний контент,

– використовувати нові канали комунікації (наприклад, TikTok, Instagram Reels);

– використовувати аналітичні інструменти для прогнозування ринкових трендів;

– формувати конкурентні переваги за рахунок інновацій та оптимізації бізнес-процесів.

Для успішної інтеграції в ЄС та підвищення конкурентоспроможності українських підприємств треба звернути увагу і розвивати такі напрями:

1) інтеграція сучасних цифрових технологій в маркетингову практику: впровадження CRM-систем, аналітики даних, штучного інтелекту;

2) співпраця з європейськими партнерами: обмін досвідом, участь у спільних проектах, залучення інвестицій;

3) адаптація європейських стандартів: впровадження GDPR, забезпечення кібербезпеки, розвиток електронної комерції;

4) розроблення гнучких маркетингових стратегій, що враховують специфіку цифрового середовища;

5) посилення державної підтримки: створення сприятливого інвестиційного клімату, розвиток цифрової інфраструктури, підтримка інновацій.

Майбутнє цифрової трансформації в Україні виглядає оптимістично завдяки таким технологіям, як штучний інтелект, IoT і автоматизація; створення віртуальних світів для взаємодії з клієнтами. Подальші дослідження мають зосередитися на інтеграції цих технологій у маркетингові стратегії, що дасть змогу підприємствам ефективно адаптуватися до глобальних змін та створювати інноваційні продукти і послуги.

Таким чином, цифрова трансформація є ключем до інтеграції України в Єдиний цифровий ринок ЄС. Маркетингові інструменти, що базуються на цифрових технологіях, відіграють ключову роль у цьому процесі, а використання їх і гнучких стратегій та інноваційних технологій сприяють підвищенню конкурентоспроможності українських підприємств, економічному зростанню, створенню нових робочих місць та підвищенню рівня життя населення. Незважаючи на існуючі виклики, впровадження маркетингових цифрових рішень дасть змогу оптимізувати бізнес-процеси, знизити витрати та забезпечити сталий розвиток. Подолання існуючих бар'єрів, активне впровадження нових технологій та адаптація європейських стандартів сприятиме успішній інтеграції України в єдиний цифровий ринок ЄС.

Список використаних джерел

1. Retail e-commerce sales worldwide from 2014 to 2027. Statista. URL: <https://www.statista.com/statistics/379046/worldwide-retail-e-commerce-sales/>.

2. Голованова М. А. Структурні зрушення цифрових ринків внаслідок пандемії Covid-19. Вплив Covid-19 на національну безпеку, соціально-економічне середовище країни та здоров'я населення : монографія / за заг. Ред. А. В. Височиної, Н. Є. Летуновської. Суми : СумДУ. 2022. С. 264–297 (підрозділ 4.2)

3. Insights on Artificial Intelligence. *McKinsey Global Institute*. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/artificial-intelligence>.

4. Голованова М.А. Маркетинг і штучний інтелект: перспективи і ризики. Національна безпека у фокусі викликів глобалізаційних процесів в економіці матеріали XVII-ої Міжнародної наукової Інтернет-конференції (Ukraine-Turkey, 14-15 жовтня 2023 року) / ВНЗ «Національна академія управління». – Київ: НАУ. – 2023. – С. 96–100.

5. Big Data: The Management Revolution. *Harvard Business Review*. URL: <https://hbr.org/2012/10/big-data-the-management-revolution>

6. Cole, Chr. IoT 2024 in review: The 10 most relevant IoT developments of the year. *IoT Analytics*. URL: <https://iot-analytics.com/>.
7. General Data Protection Regulation. *InterSoft Consulting*. URL: <https://gdpr-info.eu/>.
8. European Union Agency for Cybersecurity (ENISA). URL: <https://www.enisa.europa.eu/>.
9. Digital Single Market. *European Commission*. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/digital-single-market>.
10. Міністерство цифрової трансформації України: офіційний сайт. URL: <https://thedigital.gov.ua/>.
11. Михайлюк Д.В., Голованова М.А. Ключові аспекти проникнення цифрової трансформації в технології маркетингу. Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі: матеріали III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, м. Дніпро, 03-04 жовтня 2024 р. Дніпро, ДДАЕУ, 2024.
12. Голованова М.А. Цифрові інструменти комунікацій маркетингу сталого розвитку. Сталій розвиток економіки, суспільства та підприємництва [Електронний ресурс]: матеріали Міжнар.наук.-практ. конф., Івано-Франківськ, 27-28 квітня. 2023 р./ За ред. І. Перезової. – Львів: Видавець Кошовий Б.-П.О., 2023. – С. 458–461.
13. Голованова М.А. Інструменти цифрового маркетингу. Матеріали VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції «Становлення та розвиток маркетингу в Україні: від теорії до практики», 25 жовтня 2023р. Умань, 2023. С. 187–188.

Ю.О. Головчук, д-р екон. наук

Ю.В. Прохорова, здобувачка

ВНМУ ім. М. І. Пирогова, м. Вінниця, Україна

СТРАТЕГІЇ МАРКЕТИНГУ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МЕДИЧНИХ ЗАКЛАДІВ

У сучасних умовах ринок медичних послуг стає дедалі конкурентнішим. Пацієнти мають широкий вибір серед державних і приватних закладів, що змушує кожную установу активно працювати над залученням і утриманням клієнтів. Ефективний маркетинг є ключовим інструментом для забезпечення конкурентоспроможності медичних закладів. Медичні установи більше не можуть покладатися лише на якість наданих послуг. Успішний маркетинг допомагає не лише підвищити впізнаваність бренду, а й сформувати довіру серед пацієнтів. Грамотно побудовані маркетингові стратегії сприяють залученню нових клієнтів, підвищенню лояльності та покращенню фінансової стабільності медичного закладу.

Для підвищення конкурентоспроможності медичних закладів важливо враховувати зростаючу конкуренцію та зміни в поведінці споживачів. Сучасні пацієнти стають більш обізнаними та вимогливими, що підштовхує медичні установи до розробки унікальної пропозиції цінності. Заклади повинні адаптувати свої маркетингові стратегії, акцентуючи увагу на цифрових платформах, телемедицині та індивідуалізації послуг. Впровадження нових технологій також вимагає значних інвестицій та навчання персоналу, що може стати викликом для багатьох установ [1, с. 17-25; 2, с. 292-294].

Крім того, медичні заклади стикаються з регуляторними викликами та необхідністю дотримання стандартів, що впливають на їх маркетингові активності. Управління репутацією в умовах соціальних медіа є критично важливим, оскільки негативні відгуки можуть швидко поширюватися. Обмежений бюджет на маркетинг може бути ще однією перешкодою, тому медичним установам слід шукати креативні рішення для просування своїх послуг. У результаті, адаптивні та гнучкі стратегії маркетингу стають ключовими для забезпечення високого рівня обслуговування пацієнтів і підвищення конкурентоспроможності. Розглянемо основні маркетингові стратегії:

1. Диференціація та унікальна торгова пропозиція (USP). Спеціалізація та нішевий підхід дозволяють медичним закладам зайняти конкретний сегмент ринку, зосереджуючись на таких напрямках, як онкологія, репродуктивна медицина або медичний туризм. Це підвищує рівень довіри до закладу та дає конкурентну перевагу. Інноваційні послуги, такі як телемедицина чи персоналізована медицина, відкривають нові можливості для взаємодії з пацієнтами. Впровадження новітніх технологій забезпечує комфортне та швидке отримання медичних послуг. Якість медичних послуг залишається ключовим фактором конкурентоспроможності. Висока кваліфікація лікарів, сучасне обладнання та ефективне лікування формують позитивний імідж клініки та сприяють залученню нових клієнтів.

2. Цифровий маркетинг у медицині. SEO та контент-маркетинг є важливими інструментами просування медичних послуг, оскільки інформаційні статті, блоги та відеоматеріали допомагають пацієнтам краще зрозуміти особливості лікування та підвищують довіру до закладу. Соціальні мережі відіграють значну роль у маркетингових кампаніях. Facebook, Instagram, YouTube та TikTok дозволяють створювати інтерактивний контент, залучати аудиторію та відповідати на запитання потенційних клієнтів. Контекстна та таргетована реклама через Google Ads та Facebook Ads допомагає досягати цільової аудиторії, підвищувати впізнаваність медичного закладу та залучати нових пацієнтів.

3. Репутаційний менеджмент передбачає активну роботу з відгуками, оперативне реагування на скарги та формування позитивного іміджу у медіапросторі. Це підвищує довіру до закладу та стимулює залучення клієнтів.

4. CRM-системи та персоналізований підхід. Автоматизація взаємодії з пацієнтами через CRM-системи дозволяє ефективно управляти записами, надсилати нагадування про прийоми та підтримувати зворотний зв'язок, що підвищує рівень сервісу. Програми лояльності та бонусні системи мотивують пацієнтів повертатися до закладу, формуючи довгострокові відносини та підвищуючи їхню залученість. Аналіз поведінки пацієнтів

дозволяє створювати персоналізовані пропозиції та адаптувати маркетингові кампанії під індивідуальні потреби клієнтів, підвищуючи ефективність комунікації [3; 4, с. 192-194].

5. Брендування та PR-стратегія. Формування довіри через медіа передбачає участь представників клініки у телевізійних програмах, публікації у профільних виданнях та активну взаємодію із журналістами. Це допомагає створити впізнаваний імідж медичного закладу. Корпоративна соціальна відповідальність включає освітні програми, благодійність та екологічні ініціативи, що формує позитивний імідж установи та демонструє її внесок у суспільство. Робота з лідерами думок, такими як медичні експерти, блогери та громадські діячі, сприяє розширенню аудиторії, підвищенню довіри до послуг закладу та формуванню лояльної клієнтської бази.

Таблиця 1

Порівняння маркетингових стратегій

Стратегія	Опис	Переваги
Диференціація	Виділення унікальних переваг закладу	Підвищення впізнаваності, створення унікального іміджу
Цифровий маркетинг	Використання онлайн-інструментів для залучення клієнтів	Збільшення охоплення, доступність інформації для пацієнтів
Репутаційний менеджмент	Робота з відгуками, взаємодія зі ЗМІ	Формування довіри, зниження негативних відгуків
CRM-системи	Автоматизація комунікації з пацієнтами	Покращення сервісу, персоналізація послуг
Партнерства	Співпраця з іншими установами	Розширення клієнтської бази, зниження витрат на рекламу

Джерело: [5; 6, с. 117-129]

В умовах стрімкого розвитку цифрових технологій маркетинг у сфері охорони здоров'я зазнає суттєвих змін, що відкриває нові можливості для взаємодії медичних установ із пацієнтами та вдосконалення надання послуг.

1. Штучний інтелект і аналітика великих даних. AI та Big Data стануть ключовими елементами маркетингових стратегій у медицині. Системи штучного інтелекту будуть аналізувати великі обсяги даних про пацієнтів, прогнозувати їхні потреби та формувати персоналізовані пропозиції. Наприклад, на основі історії звернень пацієнтів AI зможе рекомендувати відповідні медичні послуги або нагадувати про профілактичні огляди.

2. Голосовий пошук та віртуальні помічники. З огляду на зростаючу популярність голосових запитів через Google Assistant та Siri, медичні установи мають адаптувати свої сайти для голосового пошуку. Це передбачає використання розмовної мови в контенті, оптимізацію SEO для локального пошуку та створення чат-ботів, які взаємодіють із пацієнтами через голосові команди.

3. Доповнена та віртуальна реальність. Технології AR/VR відкривають нові можливості у маркетингу медичних послуг. Пацієнти зможуть віртуально оглядати лікарні, знайомитися з процедурами та лікарями ще до запису на прийом. Для медичного персоналу VR стане інструментом навчання, дозволяючи відпрацьовувати складні операції в імітованому середовищі.

4. Відеоконтент та соціальні мережі. Значна частина користувачів споживає інформацію через відео, тому TikTok, Instagram, Facebook Reels та YouTube стануть основними платформами для медичного маркетингу. Медичні установи можуть використовувати відеоконтент для пояснення складних тем, демонстрації успішних кейсів, проведення онлайн-консультацій та просування профілактичних заходів.

5. Автоматизація маркетингу та персоналізований підхід. Впровадження CRM-систем, чат-ботів та автоматизованих email-розсилок дозволить покращити взаємодію з пацієнтами. Наприклад, персоналізовані нагадування про візити, автоматичне надання відповідей на часті запитання та аналіз поведінки пацієнтів допоможуть оптимізувати маркетингові кампанії.

6. Блокчейн у маркетингу медичних послуг. Зростаюча увага до конфіденційності та захисту даних призводить до впровадження блокчейн-технологій у медичний маркетинг. Це забезпечить надійне зберігання та передачу інформації, підвищить довіру пацієнтів до клінік, а також покращить прозорість у фінансових транзакціях.

7. Телемедицина та цифрові платформи. Популярність телемедицини зростатиме, а разом із нею – необхідність ефективного маркетингу в цій сфері. Онлайн-консультації, цифрові медичні картки та мобільні додатки дозволять пацієнтам отримувати послуги дистанційно, а клінікам – залучати нових клієнтів через зручні цифрові канали [7, с. 1-15; 8, с. 419-426].

Отже, медичний маркетинг стає все більш технологічним і персоналізованим. Використання сучасних інструментів дозволить не лише залучати нових пацієнтів, а й підвищувати їхню довіру до медичних закладів. Ті установи, які впроваджуватимуть інноваційні маркетингові рішення, отримають конкурентні переваги та покращать якість обслуговування. Ефективні маркетингові стратегії є необхідною умовою для підвищення конкурентоспроможності медичних закладів. Використання сучасних цифрових технологій, персоналізованого підходу та активного репутаційного менеджменту дозволяє не лише залучити більше пацієнтів, а й створити довгострокові відносини з ними. Успішний маркетинг у медицині – це не лише реклама, а й побудова довіри, що є найціннішим активом будь-якої медичної установи.

Список використаних джерел

1. Черевко О.В., Белоусова Н.В., Головчук Ю.О. Теоретико-методологічне забезпечення розвитку економіки регіонів України. *Актуальні проблеми економіки*. 2021. №4. С. 17-25. URL: https://economicscience.net/wpcontent/uploads/2022/02/4.21._topic_-Cherevko-O.V.-B%D1%96elousova-N.V.-Golovchuk-J.%D0%9E.17-25.pdf
2. Головчук Ю.О., Струшинська В. Використання цифрового маркетингу у фармацевтичній галузі. Бізнес-моделі для сталого розвитку: виклики та цифрова трансформація : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків. 15-16 лют. 2024. Харків, 2024. С. 292-294.
3. Графська О. І., Головчук Ю. О., Кулик О. М. Інноваційні інструменти маркетингових стратегій розвитку туризму на регіональному рівні. *Інфраструктура ринку*. 2023. № 71. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2023/71_2023/38.pdf
4. Головчук Ю.О., Герцун І.А. Аналіз середовища та стратегічне планування як основа управління підприємством. Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика: матеріали двадцятої наук.-практ. міжнар. конф. (6-7 червня 2024 р. м. Харків). - Харків: УкрДУЗТ, 2024. С. 192-194.
5. Голод А.П., Графська О.І., Головчук Ю.О., Дудаш О.І., Крижанівський Т.Я. Модернізація регіональних туристичних систем на засадах сталого розвитку. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. 2023. № 2. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-2-8600>
6. Головчук Ю.О., Фролова Ю.В. Інноваційні інформаційно-комунікаційні технології для розвитку обдарованої особистості. Обдарованість: методи діагностики та шляхи розвитку : матеріали науково-практичного онлайн-семінару (Київ, 23-26 травня 2024 року). – Київ : Інститут обдарованої дитини НАПН України, 2024. – 640 с. С. 117-120.
7. Голод А.П., Головчук Ю.О., Мороз С.Р., Дудаш О.І. Модернізація санаторнокурортного господарства як чинник маркетингової політики регіонального розвитку туризму. *Інтернаука. Серія: Економічні науки*. 2022. № 9. С. 1-15. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-9-8235>
8. Головчук Ю.О., Середницька Л.П. Бенчмаркінг у стратегічному управлінні інноваційним розвитком підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. № 55. 419-426.

І.В. Городняк, к.с.н, доц.

Ю.П. Гнатів, магістр

Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів, Україна

ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ТАРГЕТОВАНОЇ РЕКЛАМИ В СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖАХ: УКРАЇНА ТА ЄВРОПА

У сучасному світі таргетована реклама є ключовим інструментом просування різного виду товарів та послуг. Кожна країна чи частина світу мають певні особливості рекламування у соціальних мережах. В Україні та Європі таргетована реклама має свої особливості, обумовлені рівнем цифровізації, законодавчими нормами, поведінкою користувачів та економічними чинниками.

Таргетована реклама – це вид платної реклами в інтернеті, спрямованої на заздалегідь підібрані групи користувачів, що базуються їхніх інтересах, взаємодії з контентом та обраних демографічних даних [2].

Facebook – популярна соціальна мережа в усьому світі. У 2024 році кількість європейців, що користуються цією мережею досягла 420 млн. В Україні цей показник досягнув 29,64 млн. користувачів [4].

В Україні рекламодавці мають більше свободи в налаштуванні таргетингу, але часто стикаються з обмеженими бюджетами та чутливістю аудиторії до цін. Водночас, в Європі існує чимало обмежень пов'язаних саме з налаштуваннями та вимірювання результатів.

Передусім варто виокремити загальні ознаки, які впливають на відмінності у рекламуванні в соціальних мережах в Україні та Європі (див. табл. 1):

- споживчі звички – українці активно реагують на акції та знижки, легко піддаються впливу емоційних тригерів, а європейці більше довіряють сертифікованим брендам та рекламі, яка відображає цінності бренду;
- економічні чинники – воєнні умови в Україні та економічна нестабільність впливають на поведінку та дії споживачів;
- слабе регулювання реклами в Україні;
- нижча вартість за ключові показники вимірювання таргетованої реклами в Україні та набагато вища в Європі.

Однією з ключових відмінностей у налаштуванні реклами є жорсткіше регулювання, наявність правил GDPR, що зумовлює необхідність отримання згоди користувачів на обробку даних.

Таблиця 1

Порівняльний аналіз таргетованої реклами в Україні та Європі

Критерій	Україна	Європа
Регулювання	Менш жорстке	Більш жорстке (правила GDPR; потрібна згода користувачів)
Вартість за дію	Нижчий CPC та CPM	Високий CPC та CPM через конкуренцію за клієнта та вищу купівельну спроможність

Споживчі вподобання	Більша чутливість до ціни; реакція на акції та знижки	Довіра до брендів; важлива роль цінностей бренду
Мовні особливості	Одна мова (українська)	Через багатомовність країн потрібна адаптація реклами відповідно до країни (або регіону)

Джерело: складено авторами.

У жовтні 2023 року було прийнято рішення про введення заборони на обробку персональних даних для поведінкової реклами на правових підставах на всій території Європейської економічної зони. Ця заборона охопила 30 країн [5]. Згідно з постановою Верховного суду ЄС, обробка персональних даних користувачів без їхньої згоди не відповідає законодавству ЄС про захист. Це призвело до того, що Meta запропонувала користувачам у Європі доступ до Facebook та Instagram без реклами за підпискою [6]. Як наслідок цього рішення для рекламодавців – це подорожчання вартості підписки та зміни в основних показниках (частота показів реклами, клікабельність тощо).

Попри те, що Україна не потрапила під ці обмеження з рядом інших країн, але їхній вплив можуть відчувати рекламодавці. Зокрема, у ЄС існує законодавство, яке називається ePD, через що, деякі функції пов'язані з оголошеннями та звичайними повідомленнями можуть бути недоступні. Як наслідок, обмеження у відслідковуванні результатів з рекламних кампаній з ціллю Взаємодія. Підтримка Meta пояснює можливі причини, що можуть впливати на накладення цих обмежень: дехто з адміністраторів сторінок знаходились або подорожували до Європи; у геолокації сторінки одного з адміністраторів фіксується Європа; будь-хто з адміністраторів сторінок має відношення до регіону ЄС, а також, будь-який користувач з регіону ЄС раніше надсилав повідомлення або зв'язувався зі сторінкою [1].

Суттєва відмінність між українським ринком та європейським полягає в нестійкому економічному становищі України. На це вплинула воєнна ситуація в країні, тому у 2022 році, коли у європейських країнах відбувалось зростання, в Україні рекламні бюджети скоротились на 21% (див. рис. 1). В Україні у 2022 році спостерігалось зниження обсягів рекламних витрат майже за всіма категоріями, зокрема реклама у соціальних мережах втратила 29,6% бюджетів.

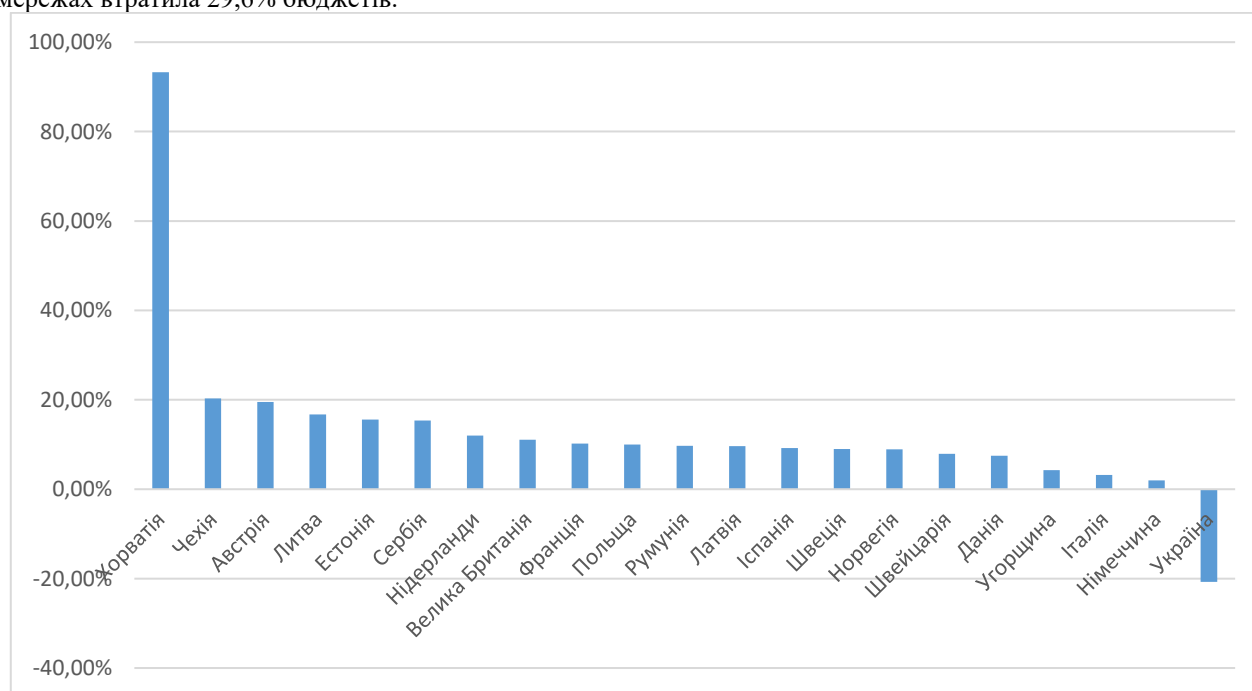


Рис. 1. Динаміка диджитал реклами у 2022 році порівняно з 2021 роком, %

Джерело: [3].

Також Україна займає останнє місце серед представлених країн, де рівень рекламних диджитал-витрат на душу населення є найнижчим. Разом з Україною на тому ж рівні є Румунія, Болгарія та Сербія. В той же час, у Польщі цей показник вдвічі більший ніж в Україні [3].

Отже, зважаючи на тенденції та зміни, що визначають напрямок розвитку ринку реклами, можна зробити висновок про важливість адаптації та пошуку рішень у складні часи для країни. В умовах відсутності стабільності у сфері економіки, політики, суспільного життя, рекламодавцям потрібно аналізувати та вибирати ефективні рекламні стратегії.

Ринок інтернет-реклами в країнах Європи та в Україні має технічні та культурні особливості. В Україні рекламодавці мають більше свободи у налаштуванні таргетованої реклами в соцмережах, але стикаються з обмеженими бюджетами, цінової чутливістю потенційних покупців, а також впливом обставин зовнішнього середовища. Для того, щоб успішно працювати на ринку обраної країни, рекламодавцям потрібно детально вивчати всі особливості та відмінності, які можуть вплинути на результативність реклами.

Список використаних джерел

1. Довідковий центр Meta для бізнесу. URL: <https://www.facebook.com/business/help> (дата звернення: 04.03.2025).
2. Таргетована реклама: що це і як налаштувати. URL: <https://seoquick.com.ua/ua/targetirovannaya-reklama-chto-eto/> (дата звернення: 02.03.2025).
3. Тенденції цифрової реклами в Україні та Європі у 2022 році. URL: https://pulse.admixeradvertising.com/ua/general/digital-advertising-trends-in-ukraine-and-europe/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 07.03.2025).
4. Як змінилася аудиторія Facebook у 2024 році? URL: <https://leadpanda.media/blog/yak-zminilasya-ayditoriya-facebook-y-2024-roci/> (дата звернення: 02.03.2025).
5. Facebook owner faces EU ban on targeted advertising. URL: <https://www.reuters.com/technology/facebook-owner-faces-eu-ban-targeted-advertising-norway-says-2023-11-01/> (дата звернення: 04.03.2025).
6. Meta faces European Privacy Crackdown on Behavioral Advertising. URL: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2023-10-31/meta-faces-european-privacy-crackdown-on-behavioral-advertising?sref=E6HylGvQ> (дата звернення: 04.03.2025).

Е.Ю. Гриценко, студентка

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, м. Харків, Україна

УЗАГАЛЬНЕННЯ ОСНОВНИХ МЕТОДИЧНИХ ПІДХОДІВ ТА ІНСТРУМЕНТІВ МАРКЕТИНГОВИХ ІННОВАЦІЙ

Актуальність дослідження полягає в тому, що в умовах стрімкого розвитку цифрових технологій та загострення конкурентної боротьби на глобальних ринках виникає необхідність систематизації та розвитку методичних підходів до впровадження маркетингових інновацій. Особливої актуальності набуває потреба в узагальненні існуючого інструментарію маркетингових інновацій та визначенні перспективних напрямів його розвитку.

Різні аспекти використання інструментів інноваційного маркетингу досліджували такі вчені як Балабанова Л.В., Зозульов О.В., Длігач А.О., Павленко А.Ф., Войчак А.В., Шаповалова Г.В., Ястремська О.М., Щербак В.Г., Бихова О.М., Птащенко О.В. та інші українські вчені.

Незважаючи на численні наукові праці, питання систематизації розрізаних теоретичних концепцій та практичних інструментів інноваційного маркетингу для формування комплексного підходу, який би відповідав сучасним реаліям українського бізнес-середовища залишається недостатньо вивченим, що обумовлює актуальність теми дослідження.

У сучасних умовах глобалізації та цифровізації економіки інноваційний маркетинг є ключовим фактором забезпечення конкурентних переваг підприємств. Його розвиток сприяє створенню ефективних стратегій просування нових продуктів і послуг, враховуючи сучасні цифрові технології та поведінкові аспекти споживачів.

Інноваційний маркетинг можна визначити як концепцію ведення бізнесу, що поєднує створення нових продуктів з інноваційними маркетинговими стратегіями, методами та технологіями для ефективного задоволення потреб споживачів [1, с. 6].

Маркетингові інновації охоплюють п'ять основних сфер: продуктові інновації для створення чи вдосконалення товарів і послуг, цінові інновації з новими моделями ціноутворення та динамічними знижками, інновації в розподілі через цифрові маркетплейси та соціальні мережі, інновації в просуванні з персоналізованими рекламними кампаніями й інтерактивними медіа, а також клієнтоорієнтовані інновації, де використовується штучний інтелект для аналізу поведінки споживачів [1, с. 6-10].

На основі аналізу наукової літератури [2; 3, с. 349-350] можна виділити чотири типи інновацій залежно від їх сприйняття учасниками сфери обміну:

- 1) репозиціонування зрілого продукту, який є старим або знайомим як для продавця, так і для покупця: пропонування нової цінності споживачеві та зміна стратегії просування;
- 2) усталені бренди та продукти, які споживчий ринок сприймає як нові, оригінальні чи незнайомі, але з погляду організації, що інвестує в інновації, цей продукт не є новим, він просто пропонується на новому цільовому ринку або сегменті;
- 3) продукти, які знайомі споживачеві, але нові для організації;
- 4) «справжні інновації» як з точки зору виробника, будучи його технологічним досягненням, так і з точки зору споживачів.

Проаналізувавши основні методичні підходи та інструменти інноваційного маркетингу [2; 4], їх можна класифікувати за кількома критеріями: технологічним рівнем, типом взаємодії зі споживачем та ступенем інтеграції з бізнес-процесами.

За технологічним рівнем сучасні маркетингові інновації базуються на використанні штучного інтелекту, аналізу великих даних та автоматизованих CRM-систем. Штучний інтелект дозволяє персоналізувати маркетингові кампанії, використовуючи поведінковий аналіз споживачів, тоді як великі дані сприяють точнішому прогнозуванню ринкових трендів і адаптації стратегій просування [2, с. 35, 45].

За типом взаємодії зі споживачем виділяють наступні різновиди інноваційного маркетингу [2, с.70, 83, 95, 105; 4, 216]:

- 1) латеральний маркетинг – орієнтований на створення нових ринків та нетрадиційних способів просування;
- 2) партизанський маркетинг – застосовує креативні, малобюджетні методи з акцентом на вірусний ефект;
- 3) вірусний маркетинг – спрямований на створення контенту, що швидко поширюється через соціальні мережі;
- 4) нейромаркетинг – використовує дослідження мозкової активності споживачів для підвищення ефективності маркетингових повідомлень;
- 5) сегментний маркетинг – дозволяє підлаштовувати маркетингові інструменти під особливості конкретних споживчих груп.

Крім того, за ступенем інтеграції з бізнес-процесами виділяють [2, с. 50, 111, 120]:

- 1) інтернет-маркетинг – включає SEO, контент-маркетинг, рекламу в соціальних мережах та електронну комерцію;
- 2) автоматизовані CRM-системи – сприяють збору та аналізу даних про споживачів для підвищення їхньої лояльності;
- 3) аромаркетинг – використовується в роздрібній торгівлі для емоційного впливу на споживачів.

Інноваційний маркетинг відіграє особливо важливу роль в сфері освітніх послуг. Оскільки сегментація споживачів освітніх продуктів за соціальними, економічними та поведінковими характеристиками дозволяє точніше таргетувати маркетингові стратегії, а використання цифрових платформ, персоналізованого контенту та соціальних мереж підвищує залученість потенційних студентів [4, с. 214-216].

Узагальнення методичних підходів та інструментів маркетингових інновацій демонструє їхню різноманітність і ефективність у сучасних ринкових умовах. Використання цифрових технологій, аналіз даних та персоналізація маркетингових комунікацій дозволяють підприємствам та організаціям зміцнити конкурентні позиції та ефективніше взаємодіяти зі споживачами. Перспективними напрямками розвитку залишаються подальша цифровізація маркетингу, впровадження штучного інтелекту та посилення персоналізації стратегій взаємодії зі споживачами [2, с. 78]. Водночас, маркетингові стратегії, орієнтовані на освітні послуги, повинні враховувати особливості сегментів споживачів та інструменти персоналізованого впливу [4, с. 220].

Список використаних джерел

1. Ілляшенко С.М. Особливості класифікації маркетингових інновацій / С. М. Ілляшенко, М. П. Рудь. // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». – 2018. – №30. – С. 114.
 2. Інноваційний маркетинг: навч. посібник. [Електронний ресурс] / В.В. Барабанова, Г.А. Богатирьова. – Кривий Ріг : Вид.ДонНУЕТ, 2022. – С. 145.
 3. Kortunova O.O. Innovative marketing trends at modern enterprises / O. O. Kortunova // Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики : матеріали XVII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 25 листопада 2022 р. - Харків: ФОП Лібуркіна Л. М., 2022. – С. 348–351.
 4. Martynenko, M.V. Innovations in marketing of economic educational services / M. V. Martynenko, N. M. Lysytsia, T. I. Prytuchenko // Науковий вісник Полісся. – 2018. - № 2 (14). Ч. 2. – С. 212-220.
- Науковий керівник: О.А. Небиліця, канд. екон. наук, доц.*

**О.П. Гузенко, канд. екон. наук., доц.,
доц. кафедри господарсько-правових дисциплін та економічної безпеки
ДонДУВС, м. Кропивницький, Україна**

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ: ПЕРЕВАГИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Сучасність доводить, що світ постійно змінюється з'являються нові можливості реалізувати задуми, розвиватися і досягати поставлених цільових сегментів. Одним з підтвердженням такого тезису виступають процеси цифровізації, котрі торкаються практично усіх сфер життєдіяльності країни. Очевидним є те, що розвиток економіки країн світу та суспільне життя сьогодні характеризується широким упровадженням сучасних інформаційних технологій в усі процеси, які з часом перетворюються на суцільну цифровізацію життя суспільства та суспільного виробництва, змінюючи всі механізми та інструменти управління їх розвитком, навіть ідеологію. Враховуючи той факт, що Україна стала на шлях сталого розвитку процеси цифровізації стали одним з ключовим вектором його досягнення. Мова йде про цифровізацію економіки України, котра з кожним роком розширює коло управлінських економічних циклів, з метою їх осучаснення та підвищення ефективності і результативності, не дивлячись на існування надзвичайних умов розвитку.

Варто погодитися з тим, що адаптація інструментів цифровізації економіки України потребує доволі значний грошовий ресурс, проте його окупність виправдовує прийнятті управлінські рішення щодо впровадження інноваційних технологій різного призначення. Розкриття переваг процесів цифровізації економіки України, визначення змісту існуючих досягнень, обґрунтування доцільності прийнятих рішень виступає доволі потужною платформою для їх прискорення. Зазначене обумовило вибір теми дослідження та підкреслює його сучасність.

Доцільно звернути увагу на той факт, що різні аспекти процесів цифровізації економіки постійно вивчаються в різних наукових колах. Вітчизняні економісти більше уваги приділяють процесам цифровізації економіки України, розкриваючи наявні проблематичні аспекти. Цінність їх наукових розробок полягає в постійному пошуку шляхів уникнення існуючих ризиків та загроз, з встановленням напрямків удосконалення процесів цифровізації. До складу вітчизняних науковців, котрі переймалися різними сегментами цифрової

економіки України варто віднести таких як Г.Т. Карчева, Д.В.Огородня, В.А. Опенько, К.В. Павлов, Ю.Е. Ткачук, Л.Л. Лазебник, В.О. Войтенко та інші. Віддаючи належне та цінуючи досягнення вітчизняних вчених, ми вважаємо, подальші дослідження в цій сфері вимагають зосереджуючи увагу на виявленні вже досягнутих результатів, з метою адаптування їх в різні аспекти економічного розвитку, котрі поки ще не торкнулися процеси цифровізації.

Переваги цифровізації економіки України доволі змістовно викладаються в наукових розробках вітчизняних вчених з специфічними особливостями обраних напрямків дослідження. Так, Н.К.Амеліна, О.В.Комчатних, О.С. Левіщенко [1] вважають, що «...цифровізація виступає ключовим чинником у сучасному економічному розвитку, трансформуючи традиційні бізнес-моделі та формуючи нові ринкові можливості». Науковці до складу ключових сегментів цифровізації, які позитивно впливають на економіку включають [1]:

по-перше, якісний доступ до Інтернету, відкритість інформації, інноваційний потенціал, перехід до цифрових бізнес-моделей,

по-друге, інтернаціоналізація бізнесу, кіберфізичні системи, вплив на ринок праці, стратегічне управління людськими ресурсами;

по-третє, розвиток «зеленої» економіки, економіка знань, адаптація бізнес – моделей різної управлінської специфіки.

Як показують дослідження існує ряд факторів, які свідчать про позитивний вплив процесів цифровізації на економіку України, а саме: наявність сильної і динамічної ІТ - індустрія з великою кількістю висококваліфікованих фахівців, які можуть пропонувати інноваційні рішення та високоякісні послуги; підтримка інновацій та стартапів на державному рівні; наявність підвищення інтересу інвесторів до українського стартап-сектору. що сприяє створенню нових продуктів та послуг, які можуть бути успішно комерціалізовані не тільки на внутрішньому, але й на міжнародному ринках тощо.

Зокрема, М.О. Акулюшина, А.С.Ісламова та В.А. Біюк [2] стверджують, що «...цифрова економіка має переваги для всіх членів суспільства, виступає провідним фактором економічного зростання, здатна створювати нові робочі місця, підвищувати конкурентоспроможність країни та представників її підприємницького сектору.

Ми погоджуємося з твердженням О.Г.Череп, І.М. Дашко, Л.А. Бехтер та Р.О. Підлісний [3] стосовно того, що «...в Україні є всі умови для здійснення переходу на більш високий технологічний рівень розвитку процесів цифровізації економіки». Вивчаючи питання переваги та виклики цифровізації економіки України науковці дійшли висновку, що доречним є впровадження таких заходів як [3]:

- виробляти та використовувати інформаційно-комунікаційні та цифрові технології, постійно займатися цифровою освітою з метою збільшення професійних кадрів;

- забезпечувати доступ до відповідного обладнання, інноваційних технологій у різних сферах життя та економіки, постійне інформування представників підприємницького сектору про існуючі локальні підприємництва виробників інноваційних технологій, дистрибуції високотехнологічного обладнання;

- вирішувати питання активізації інвестиційних вкладень у провідні проекти здатні мати високу окупність та забезпечувати підвищення конкурентоспроможності на макроекономічному, так і мікроекономічному рівні, на основі освоєння досвіду провідних країн світу.

На основі вищевикладеного доцільно зробити ряд висновків. По-перше, основними перевагами цифровізації економіки України виступають: забезпечення економії часу на обробку інформаційних потоків, які виступають основою прийняття дієвих управлінських економічних рішень, підвищення рівня їх якісного рівня та реалістичності; зменшення людських помилок та підвищення прозорості бізнес процесів представників підприємницького сектору України, що є важливими перевагами в умовах сучасної економіки. По-друге, Україна поступово трансформується у привабливий хаб для технологічних стартапів та проведення різних економічних циклів на основі інформаційних технологій, блокчейну, штучного інтелекту та інших передових технологій. По – третє, на сьогодні ЄС продовжує підтримувати цифрову трансформацію в Україні та відкриває свої ринки для українських ІТ-компаній. По-четверте, для України пріоритетним залишається збереження людського потенціалу, сприяння поширенню інновацій та розробок, що в сукупності вплине на нарощення експортного потенціалу країни зокрема та прискорить процеси цифровізації економіки України.

Список використаних джерел

1. Амеліна Н.К., Комчатних О.В., Левіщенко О.С. Цифровізація як основний фактор розвитку економіки бізнесу. *Академічні візії*. 2024. Випуск 35. URL: <C:/Users/Alex/Desktop/23.02.2025%20року%20цифровизация%20ЄС/стаття%209%20цифровизация.pdf>.

2. Акулюшина М.О., Ісламова А.С., Біюк В.А. Перспективи розвитку цифрової економіки в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. №61.

3. Череп О.Г., Дашко І.М., Бехтер Л.А., Підлісний Р.О. Переваги та виклики цифровізації економіки України. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 1. С. 131 – 135.

**В.М. Гуляєв, д-р техн. наук, професор, ректор,
І.П. Ткаченко, канд. екон. наук, доцент,**

Дніпровський державний технічний університет, м. Кам'янське, Україна

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ УНІВЕРСИТЕТІВ: ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ МАРКЕТИНГОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ ПІДВИЩЕННЯ

Про високий рівень резильєнтності вітчизняних університетів попри безпрецедентні виклики сучасності свідчить те, що вони виконують свою основну місію та займають активну позицію в питаннях наближення та досягнення визначеного планом 2030 Організації об'єднаних націй 17 цілей та 169 завдань сталого розвитку. Ключовими показниками оцінки ефективності діяльності університетів за визначенням єдиного глобального рейтингу Times Higher Education Impact Ranking Times Higher Education Impact Ranking є їх діяльність у сферах дослідження, інформаційно-просвітницької роботи, управління та навчання [1].

Унікальність ролі сучасних університетів в можливостях та прискоренні вирішення глобальних проблем людства задекларовано Європейською асоціацією університетів. В 2024 році року Європейською асоціацією університетів визначені основні виклики сталому майбутньому Європи та світу, а саме: геополітичні конфлікти, війна, тероризм, кліматичні зміни та виклики сталого розвитку [2].

Перед вітчизняними університетами, крім загально визнаних викликів, як ніколи гостро постала необхідність утримання конкурентних позицій, що вже визнано новим інституційним станом системи освіти. Виживання, утримання конкурентних позицій, здатність до розвитку вимагають визначення нових стратегічних візій.

Глибокий, ретельний аналіз конкурентного середовища, за визначенням Майкла Портера є центральним аспектом у формулюванні стратегії. Щоб бути конкурентоздатним на ринку певних послуг, його виробник повинен володіти унікальними конкурентними перевагами – перевагами стратегічного рівня. Ці вимоги як ніколи актуальні для університетів.

Статутом нашого університету визначені основні напрями його діяльності, серед ключових з яких є забезпечення конкурентоспроможності Університету на освітянському внутрішньому та міжнародному рівнях [3]. Слід зазначити, що під час формування стратегічного плану розвитку Університету слід враховувати як загальні виклики щодо зростання конкуренції на ринку освітніх послуг та наукових досліджень, в тому числі з урахуванням євроінтеграційних процесів, високих темпів розвитку неформальної освіти, так і свої «власні» особливості щодо необхідності модернізації матеріально-технічної бази, а також освітніх послуг та наукових досліджень.

Сьогодні стратегічні плани розвитку університетів відкориговані з урахуванням викликів демографічної кризи в країні, а таким чином і зменшенням контингенту здобувачів освіти, та втрат людського потенціалу через воєнну агресію росії, втрати окремих джерел фінансування діяльності, погіршення емоційно-психологічного стану здобувачів освіти та працівників університету. Університети зобов'язані забезпечити не тільки безпечні умови для організації своєї діяльності, але і умови доступу до швидкісного інтернету, в тому числі в укриттях, до можливостей дистанційного доступу до навчальної та методичної літератури. На конкурентоспроможність наших університетів впливає також локація його розміщення з точки зору безпечності організації освітніх послуг та наукових досліджень.

Конкурентоспроможність університетів в Україні базується також на рейтингу університетів «ТОП 200 Україна». Серед ключових критеріїв оцінювання рейтингу є кількість отриманих патентів та середнє арифметичне рейтингових місць за заявами вступників та середнім конкурсним балом. Вплив на зваженість визначеного місця в рейтингу мають такі фактори, як найбільший бал НМТ на контракт та місце за держзамовленням, кількість вступників, зарахованих на контракт та на місця держзамовлення та ін. Найбільшу вагу мають показники академічної, науково-видавничої діяльності, досягнення ЗВО в розрізі 17 цілей сталого розвитку ООН, оцінювання впливу університетів на суспільство в чотирьох сферах: дослідження, інформаційно-просвітницька робота, управління та навчання та оцінка науково-дослідницьких досягнень університетів шляхом моніторингу їх Інтернет-сайтів. Серед інших показників вагові (якісні) значення оцінки значно менші [4]. Однак, за рахунок привабливості університету для абітурієнтів формується вагома компонента до загального рейтингу.

До прикладу, перше місце в рейтингу університетів «ТОП 200 Україна 2024» посів НТУ «Київський політехнічний університет імені Ігоря Сікорського», у якого індекс для отриманих патентів становить 0,275 (з ваговим значенням цього показника на рівні 0,055). Однак, за рахунок високих досягнень науково-видавничої діяльності, досягнення ЗВО в розрізі 17 цілей сталого розвитку ООН, та інших показників з високим ваговим значенням – отримано найвищий рейтинг в оцінюванні статусу університету.

Слід зазначити, що невизначені та швидкозмінні умови воєнного стану вимагають конкретизації пріоритетності завдань управління закладами вищої освіти, в тому числі з метою підвищення їх резильєнтності. Отже, забезпечення конкурентоспроможності кожного університету - це комплексне завдання, вирішення якого залежить від багатofакторного аналізу можливостей розвитку за рахунок утримання досягнутих позицій, виявлення, розвитку та реалізації внутрішнього потенціалу, а також пошуку шляхів міжнародного співробітництва та трансферу розробок, які визначають потенційні перспективи залучення інвестиційного капіталу в процесі інтеграційних процесів.

Список використаних джерел

1. Підтримка освіти і науки України під час війни / Міністерство освіти і науки України. 2022. URL: <https://mon.gov.ua/ua/ministerstvo/diyalnist/mizhnarodna-dilnist/pidtrimkaosviti-i-nauki-ukrayini-pid-chas-vijni> .

2. A renewed social contract for Europe and its universities How universities and policy makers can work together to shape a strong, open and future-proof Europe. URL: https://www.eua.eu/downloads/publications/unife_policy_messages.pdf

3. Статут Дніпровського державного технічного університету / Затверджено наказом Міністерства освіти і науки України № 1118 від 12.09.2023. URL: https://www.dstu.dp.ua/uni/downloads/ztatut-ddtu_2017.pdf

4. Рейтинг університетів України «Топ-200 Україна 2024». URL: <https://euroosvita.net/index.php/?category=1&id=8252>

Т.С. Дронова, канд. екон. наук

Університет митної справи та фінансів, м. Дніпро, Україна

ВПЛИВ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ ТА ІНФЛЮЕНСЕР-МАРКЕТИНГУ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ БРЕНДІВ

Соціальні мережі перетворилися на потужний канал комунікації між брендами та споживачами. Зростання популярності платформ, таких як Instagram, TikTok, YouTube та Facebook, сприяло появі нового явища — інфлюенсер-маркетингу. Інфлюенсери, як особи з високим рівнем довіри та великою аудиторією, стали ключовими фігурами у просуванні продуктів та послуг. Ця стаття розглядає, як соціальні мережі та інфлюенсер-маркетинг впливають на конкурентоспроможність брендів, і які стратегії є найефективнішими для досягнення успіху.

Соціальні мережі надають брендам унікальну можливість взаємодіяти зі своєю аудиторією в режимі реального часу. Вони стали незамінним інструментом для бізнесу, маркетингу та комунікації, допомагаючи компаніям будувати довірчі відносини з клієнтами та підвищувати впізнаваність бренду. Основні переваги соціальних мереж включають:

- широке охоплення аудиторії: мільйони користувачів щодня активні в соціальних мережах, що дозволяє брендам досягати великої кількості потенційних клієнтів. Завдяки алгоритмам рекомендацій контент може поширюватися серед зацікавлених користувачів, навіть якщо вони не підписані на сторінку бренду.

- візуальний контент: платформи, такі як Instagram, TikTok і Pinterest, надають можливість використовувати фото- та відеоконтент, який є більш привабливим і запам'ятовуваним для аудиторії. А інтерактивні формати, такі як сторіз, лайв-трансляції та опитування, сприяють більшій залученості користувачів.

- зворотний зв'язок: можливість отримувати коментарі, лайки та повідомлення дозволяє брендам швидко реагувати на потреби та запити споживачів. Це сприяє покращенню клієнтського сервісу та допомагає компаніям оперативно адаптувати свої стратегії відповідно до очікувань аудиторії.

- цільова реклама: соціальні мережі надають потужні інструменти для налаштування таргетованої реклами. Завдяки можливості сегментації за демографічними характеристиками, інтересами та поведінкою користувачів бренди можуть ефективніше доносити свої пропозиції до відповідної аудиторії.

- створення спільнот: бренди можуть формувати навколо себе активні спільноти, де користувачі не лише взаємодіють із контентом, а й діляться власним досвідом, рекомендаціями та відгуками. Це сприяє підвищенню лояльності до бренду та створенню ефекту "сарафанного радіо".

- аналіз ефективності: соціальні мережі пропонують аналітичні інструменти, які допомагають оцінювати ефективність рекламних кампаній, аналізувати поведінку аудиторії та вдосконалювати маркетингові стратегії на основі отриманих даних.

Завдяки всім цим перевагам соціальні мережі стали ключовим інструментом для розвитку брендів у сучасному цифровому світі.

Інфлюенсери, як особи з високим рівнем довіри серед своїх підписників, стали важливою ланкою між брендами та споживачами. Вони відіграють ключову роль у сучасному цифровому маркетингу, допомагаючи компаніям не лише підвищувати впізнаваність, а й формувати позитивне ставлення до продукції або послуг. Завдяки своїй автентичності та безпосередньому контакту з аудиторією, інфлюенсери здатні впливати на думки та поведінку споживачів, що робить їх незамінним інструментом у просуванні брендів. Основні аспекти інфлюенсер-маркетингу включають:

- автентичність: інфлюенсери часто сприймаються як «звичайні люди», що робить їхні рекомендації більш правдоподібними. Вони діляться власним досвідом використання продукту, що викликає більше довіри, ніж традиційна реклама. Особливо ефективними є особисті історії, відгуки та огляди, які виглядають природно та органічно.

- цільова аудиторія: кожен інфлюенсер має свою унікальну нішу та чітко визначену аудиторію. Це дозволяє брендам ефективно таргетувати свої кампанії, досягаючи саме тих споживачів, які найбільше зацікавлені у їхніх продуктах або послугах. Наприклад, б'юті-блогери залучають любителів косметики, а технологічні оглядачі – фанатів гаджетів.

- віральний ефект: контент, створений інфлюенсерами, часто поширюється швидко через соціальні мережі, забезпечуючи додаткове охоплення. Якщо публікація стає вірусною, вона може привернути увагу тисяч або навіть мільйонів користувачів без додаткових витрат на рекламу.

- формування іміджу бренду: співпраця з відповідними інфлюенсерами допомагає формувати правильне сприйняття бренду. Наприклад, співпраця з екоактивістами підкреслює екологічність продукції, а з фітнес-інфлюенсерами – її користь для здоров'я.

- формат нативної реклами: реклама у блогерів не виглядає настирливою, оскільки вона інтегрується у їхній звичний контент. Це може бути формат огляду, розпакування, тестування чи навіть влог про повсякденне життя, де органічно демонструється продукт.

- залучення та взаємодія: на відміну від традиційної реклами, інфлюенсери активно взаємодіють із підписниками – відповідають на коментарі, проводять голосування, діляться відгуками. Це сприяє більш глибокому залученню аудиторії та підвищенню рівня довіри.

- вимірюваність ефективності: бренди можуть відстежувати успішність кампаній, використовуючи спеціальні інструменти аналітики, унікальні промокоди або реферальні посилання, що дозволяє точно оцінювати конверсію та рентабельність співпраці з конкретними блогерами.

Інфлюенсер-маркетинг є потужним інструментом для брендів, які прагнуть зміцнити свою присутність у цифровому просторі, підвищити довіру споживачів і досягти цільової аудиторії ефективними та ненав'язливими методами.

Використання соціальних мереж та інфлюенсер-маркетингу може значно підвищити конкурентоспроможність брендів за рахунок: регулярного згадування бренду в соціальних мережах та контенті інфлюенсерів збільшує його видимість, співпраці з авторитетними інфлюенсерами додає бренду статусу надійності та якості, рекомендацій інфлюенсерів, які часто призводять до безпосереднього зростання попиту на продукцію.

Інфлюенсер-маркетинг є одним із ключових факторів підвищення впізнаваності бренду та залучення нових клієнтів. Впливові особи у соціальних мережах мають велику аудиторію та високий рівень довіри своїх підписників, що робить їх ефективними партнерами для брендів (табл. 1).

Таблиця 1

Вплив соціальних мереж та інфлюенсер-маркетингу на конкурентоспроможність бренду

Критерій	Соціальні мережі	Інфлюенсер-маркетинг
Охоплення аудиторії	Велике охоплення за рахунок мільйонів активних користувачів (наприклад, 4,9 млрд користувачів у 2023 році).	Обмежене охоплення, але більш цільове (залежить від аудиторії інфлюенсера).
Цільова аудиторія	Широка, але менш сегментована.	Високосегментована, оскільки інфлюенсери мають чітко визначену аудиторію.
Рівень довіри	Середній, оскільки контент створюється безпосередньо брендом.	Високий, оскільки інфлюенсери сприймаються як автентичні джерела.
Взаємодія з аудиторією	Пряма взаємодія через коментарі, повідомлення та реакції.	Опосередкована через інфлюенсера, але часто більш особиста та емоційна.
Швидкість поширення інформації	Висока, особливо для вірусного контенту.	Залежить від популярності інфлюенсера, але часто швидка завдяки їхній активній аудиторії.
Вартість	Відносно низька, особливо для органічного контенту.	Вища, оскільки вимагає оплати послуг інфлюенсерів.
Ефективність для продажів	Середня, оскільки контент може бути спрямований на різні цілі (не лише продажі).	Висока, оскільки рекомендації інфлюенсерів часто призводять до безпосередніх продажів.
Побудова іміджу бренду	Ефективний для створення впізнаваності та довгострокового іміджу.	Ефективний для швидкого формування позитивного іміджу через авторитет інфлюенсера.
Ризики	Втрата контролю над контентом, можливість негативних відгуків.	Ризик неавтентичності, залежність від репутації інфлюенсера.
Приклади ефективності	Кампанії брендів у TikTok або Instagram, які залучають мільйони користувачів через вірусні челленджі.	Співпраця брендів з мікроінфлюенсерами, яка забезпечує високу конверсію через довіру аудиторії.

Джерело: складено автором за [1, 2, 3]

Соціальні мережі ефективні для широкого охоплення, побудови впізнаваності бренду та органічної взаємодії з аудиторією. Вони підходять для брендів, які хочуть охопити велику аудиторію та створити тривалий імідж.

Інфлюенсер-маркетинг є більш цільовим та ефективним для швидкого підвищення довіри, формування позитивного іміджу та збільшення продажів. Він ідеальний для брендів, які хочуть досягти конкретної аудиторії та отримати швидкі результати.

Поєднання ефективного використання соціальних мереж та співпраці з інфлюенсерами дозволяє підприємствам значно підвищити свою конкурентоспроможність, залучати нових клієнтів і зміцнювати позиції на ринку.

Обидва інструменти можуть бути ефективними, але їхній вплив залежить від цілей бренду, аудиторії та бюджету. Найкращий результат часто досягається за рахунок комбінації цих двох підходів.

Для успішного впровадження інфлюенсер-маркетингу брендам слід: обирати інфлюенсерів з відповідною аудиторією (важливо, щоб аудиторія інфлюенсера відповідала цільовій аудиторії бренду); забезпечувати автентичність (контент повинен бути природним та відповідати стилю інфлюенсера); вимірювати результати (аналіз ефективності кампаній дозволяє оптимізувати стратегії).

Отже, соціальні мережі та інфлюенсер-маркетинг стали невід'ємною частиною сучасних маркетингових стратегій. Їхній вплив на конкурентоспроможність брендів проявляється через підвищення впізнаваності, покращення іміджу та збільшення продажів. Проте для досягнення успіху брендам необхідно ретельно підходити до вибору інфлюенсерів та контролювати якість контенту. Майбутнє маркетингу пов'язане з інтеграцією нових технологій та інноваційних підходів до взаємодії з аудиторією.

Список використаних джерел

1. The Power of Influencer Marketing in the Digital Age. URL: <https://exafutures.com/en/the-power-of-influencer-marketing-in-the-digital-age>
2. Гижко Д. SMM та influence-маркетинг у просуванні брендів. URL: <https://ur.knute.edu.ua/server/api/core/bitstreams/317bcc7e-3e5e-4a7c-afcb-03b2c13ead6e/content>
3. Інфлюенс-маркетинг: Пояснення принципів і як це допомагає брендам. URL: <https://business-broker.com.ua/blog/influens-marketynh-poisnennia-pryntsyviv-i-iak-tse-dopomahaie-brendam/>

**О.К. Єлісєєва, д-р екон. наук, проф.
В.С. Белозерцев, канд. екон. наук, доц.**

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, м. Дніпро, Україна **ВИКЛИКИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ: УСПІШНІ КЕЙС-СТАДІ У МАРКЕТИНГОВІЙ** **АНАЛІТИЦІ**

Одним із ключових чинників успішної цифрової трансформації України та її інтеграції у Єдиний цифровий ринок ЄС є впровадження сучасних аналітичних підходів до управління бізнесом. Застосування веб-аналітики й інструментів Business Intelligence (BI) дозволяє українським компаніям відповідати європейським стандартам якості та прозорості, підвищуючи свою конкурентоспроможність як на внутрішньому, так і на закордонних ринках.

У цьому контексті Google Analytics 4 (GA4) стає одним із найважливіших інструментів для збору й обробки поведінкових даних [1]. Зокрема, GA4 може автоматично формувати аудиторії «ймовірних покупців» – групу користувачів, чия поведінка схожа до тих, хто вже здійснив конверсію.

З погляду національних компаній, це відкриває можливість швидше ідентифікувати перспективних клієнтів, а потім експортувати їх у Google Ads для точнішого ремаркетингу. Ще один сценарій використання – прогнозна модель у BI-системі, що оцінює *customer lifetime value* (LTV) нового клієнта ще на етапі першої покупки. Якщо модель передбачає високий LTV, компанії можуть спрямовувати більше ресурсів на утримання саме цих клієнтів (персональні пропозиції, бонуси); якщо ж прогнозується низький LTV – зосередитися на залученні більш цінних сегментів [2]. Такі можливості прогнозової аналітики фактично додають «інтелекту» загальній маркетинговій стратегії, дозволяючи будувати плани з урахуванням майбутніх тенденцій, а не лише минулих результатів. У світі, де перемагає персоналізація, здатність передбачати потреби клієнта раніше за конкурентів стає вагомим перевагою, особливо на європейському ринку з високими вимогами до якості сервісу.

Низка міжнародних брендів демонструє, як ефективно використання аналітики та BI може суттєво зміцнити ринкові позиції бізнесу. Для України важливо перейняти цей досвід і пристосувати його до умов вітчизняного ринку та європейських стандартів.

Розглянемо приклад Lenovo. Глобальний виробник електроніки успішно інтегрував аналітику Google Analytics у свою маркетингову стратегію, що дало змогу глибше зрозуміти звички клієнтів і підвищити ефективність промоактивностей. Деталізований аналіз шляху клієнта (*customer journey*) і поведінкових метрик дозволив компанії оптимізувати цифровий маркетинг, переформатувати рекламу і комунікації, що, своєю чергою, призвело до відчутного зростання результативних показників. Цей приклад підкреслює трансформаційний потенціал аналітики: спираючись на інсайти з даних, бізнес може швидко перебудуватися і зміцнити свою позицію на міжнародних ринках. [3]

Відома міжнародна мережа кав'ярень Starbucks показала, як глибокий аналіз даних сприяє революціонізації взаємодії з клієнтами. Збираючи й обробляючи дані про купівельну поведінку, мережа змогла персоналізувати систему винагород і бонусів. Унаслідок BI-аналізу компанія сегментувала споживачів за частотою візитів та уподобаннями напоїв, а алгоритми автоматично пропонували індивідуальні акційні пропозиції. Такий *data-driven* підхід забезпечив суттєве зростання лояльності клієнтів і зміцнив ринкові позиції

бренду. Для українських компаній, що прагнуть розвивати подібні програми лояльності в ЄС, орієнтація на аналітичні механізми допоможе відповідати вищим європейським стандартам та очікуванням споживачів.

Звернемо увагу також на компанію Netflix. Хоча ця компанія здебільшого відома як технологічний гігант, її успіх значною мірою побудований на маркетинговій аналітиці й персоналізації контенту. Завдяки великим обсягам даних про перегляди кожного користувача Netflix формує сегменти «taste communities» і пропонує рекомендації, найбільш близькі до вподобань конкретного глядача. Такий підхід мінімізує відтік клієнтів, оскільки кожна людина отримує контент, що дійсно відповідає її смакам. Цей досвід демонструє, як інтеграція даних у маркетинг дозволяє не лише задовольняти наявний попит, а й формувати його. Для України, яка активно розвиває IT-сектор і прагне зміцнити позиції в Єдиному цифровому ринку ЄС, подібний персоналізований підхід може стати ключем до успіху на міжнародній арені.

Підсумовуючи, можна відзначити, що компанії, які впроваджують культуру прийняття рішень на основі даних, здатні швидше адаптуватися до ринкових змін, краще розуміти поведінку аудиторії й підвищувати ефективність інвестицій у маркетинг [4]. У контексті євроінтеграції України це означає, що бізнес отримує реальні шанси на сталий розвиток та успішну конкуренцію з європейськими гравцями.

Умови цифрової трансформації диктують потребу в системному впровадженні аналітичних інструментів. Прийняття рішень, заснованих на реальних даних, підвищує точність маркетингових дій і забезпечує оптимальне спрямування ресурсів. Аналітика, водночас, поглиблює знання про клієнтів, їхні потреби та болі, що стає фундаментом для персоналізації пропозицій і побудови довгострокових відносин із цільовою аудиторією.

У контексті інтеграції до Єдиного цифрового ринку ЄС особливої ваги набуває відповідність європейським нормам (зокрема, GDPR) у питанні збору, зберігання та використання даних. Завдяки інструментам типу *Google Analytics 4* та BI-системи український бізнес може створювати прозору, відповідальну аналітичну екосистему й відповідати високим вимогам безпеки та конфіденційності [5]. Це не лише зміцнює довіру споживачів і партнерів, а й прокладає шлях до подальшого зростання на міжнародному рівні.

У перспективі штучний інтелект і машинне навчання виконуватимуть дедалі вагомішу роль у розвитку аналітики: рутинні операції автоматизуватимуться, а маркетингові платформи генеруватимуть рекомендації в режимі реального часу. Завдяки цьому компанії швидше реагуватимуть на коливання попиту, поведінкові зміни аудиторії та формуватимуть проактивні стратегії розвитку. Серед викликів, які залишаються актуальними, – потреба у фахових кадрах, інтеграції різнорідних джерел даних, а також розвиток внутрішньої культури роботи з даними. Проте, вклавши у ці напрями, Україна може стати повноцінним учасником цифрового ландшафту ЄС.

Таким чином, запровадження аналітично орієнтованого маркетингу є критичним фактором успіху цифрової трансформації України на шляху до Єдиного цифрового ринку ЄС. Інтеграція *Google Analytics* та BI-систем формує надійний фундамент для сучасних моделей ведення бізнесу, які підвищують ефективність на національному рівні й водночас дозволяють конкурувати з європейськими компаніями. У найближчі роки аналітика ставатиме ще більш тісно пов'язаною з автоматизацією й штучним інтелектом, відкриваючи нові перспективи для вітчизняної економіки та закріплюючи позиції українського бізнесу на глобальному ринку.

Список використаних джерел

1. Босовська М., Бовш Л., Охріменко А. Цифрова трансформація технологій маркетингу. *Herald of Kyiv National University of Trade and Economics*. 2022. Т. 144, № 4. С. 52–71. URL: [https://doi.org/10.31617/1.2022\(144\)04](https://doi.org/10.31617/1.2022(144)04) (дата звернення: 03.03.2025).
2. Буяк Л., Семененко Ю. Цифрова трансформація міжнародного маркетингу. *Modeling the development of the economic systems*. 2024. № 4. С. 177–185. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-14-24> (дата звернення: 03.03.2025).
3. Воронкова В.Г., Белоусов В.В., Колух В.О. Бізнес–аналітика як стратегічний ресурс інформаційно–аналітичного забезпечення управління підприємствами та організаціями в умовах цифрової трансформації. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 5 (14). С. 8–15. URL: <https://doi.org/10.32782/dees.14-2> (дата звернення: 03.03.2025).
4. Поліщук В. Нова індустріалізація: цифрова трансформація промисловості. *Наукові перспективи (Naukovi perspektivi)*. 2025. № 2(56). URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-2\(56\)-1048-1058](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-2(56)-1048-1058) (дата звернення: 03.03.2025).
5. Kachan H. Business analysis and data visualization means. *Pryazovskyi Economic Herald*. 2022. No. 1(30). URL: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2022-1-11> (date of access: 18.03.2025).

О.К. Єліссєва, д-р екон. наук, проф.

В.С. Белозерцев канд. екон. наук, доц.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, м. Дніпро, Україна

АНАЛІТИКА ЯК ДРАЙВЕР КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ: ІНТЕГРАЦІЯ GOOGLE ANALYTICS ТА BI-СИСТЕМ У МАРКЕТИНГОВУ СТРАТЕГІЮ

Сучасне конкурентне середовище вимагає від бізнесу швидкої адаптації та ухвалення рішень на основі даних. Маркетингова аналітика стала критично важливою для забезпечення конкурентоспроможності компаній – використання даних дозволяє точніше зрозуміти ринок і потреби клієнтів, що зрештою допомагає випередити конкурентів. Дані виступають своєрідним паливом стратегічних рішень: замість інтуїтивних припущень менеджери спираються на об'єктивні показники ефективності кампаній, поведінки споживачів та тенденцій ринку. Такий data-driven підхід підвищує обґрунтованість маркетингових рішень і знижує ризики.

У цифрову еру компанії збирають колосальні обсяги інформації – від взаємодії користувачів із сайтом та соціальними мережами до даних про продажі. В цьому контексті особливу роль відіграють інструменти веб-аналітики та бізнес-аналітики. Google Analytics (GA) є одним із найпопулярніших сервісів відстеження веб-трафіку, який використовують для вимірювання прогресу маркетингових цілей та аналізу онлайн-аудиторії. За оцінками, близько половини всіх вебсайтів у світі інтегрували Google Analytics, що становить приблизно 81% серед сайтів, які застосовують інструменти аналізу трафіку [1].

Водночас BI-системи (Business Intelligence), такі як Power BI, Tableau чи Google Looker, дають змогу обробляти ці дані та візуалізувати їх для глибокого аналізу. Інтеграція можливостей Google Analytics із потужними засобами BI перетворює розрізнені показники на цілісні інсайти, що лягають в основу ефективної маркетингової стратегії.

Google Analytics – це платформа веб-аналітики, що надає маркетологам детальну статистику про відвідувачів сайту та їхню поведінку. Основні метрики і показники, які відстежуються в GA, включають:

- 1) Сесії – кількість візитів на сайт (сеансів користувачів).
- 2) Користувачі – кількість унікальних відвідувачів за певний період.
- 3) Показник відмов – частка сесій, у межах яких користувач покинув сайт, переглянувши лише одну сторінку (індикатор незацікавленості або нерелевантності контенту).
- 4) Конверсії – виконані цільові дії (покупка, заповнення форми, клік по СТА тощо), що свідчать про досягнення маркетингових цілей.
- 5) Джерела трафіку – канали, звідки приходять відвідувачі (органічний пошук, платна реклама, соцмережі, пряма навігація, реферальні переходи тощо).

Через GA маркетологи можуть дізнатися, як саме аудиторія потрапляє на сайт, що вона там робить і наскільки ефективно сайт конвертує відвідувачів у ліди чи клієнтів. Звіти Google Analytics показують, які пошукові запити привели користувачів, які сторінки є найпопулярнішими, скільки часу відвідувачі проводять на сайті, та який відсоток виконує цільові дії. [2]

Аналіз поведінки користувачів у GA дає глибше розуміння потреб аудиторії. Інструменти сегментації дозволяють розбити відвідувачів на групи за різними критеріями – наприклад, нові vs. постійні клієнти, джерело трафіку, географія чи демографія – і оцінити поведінкові відмінності цих сегментів. Візуалізація шляхів користувачів (User Flow) показує послідовність переходів між сторінками та допомагає виявити типові маршрути або місця відтоку. За допомогою трекінгу подій (Event Tracking) фахівці відстежують специфічні дії: кліки по кнопках і посиланнях, перегляди відео, завантаження файлів, скролінг сторінок тощо. На основі цих даних будуються «воронки конверсії» – послідовності кроків, які проходить користувач перед конверсією, – що дозволяє виявити на яких етапах відвідувачі випадають. Для покращення UI/UX часто застосовують картографію кліків (heatmaps), яка візуально відображає, на які елементи сторінки найчастіше натискають користувачі та до якого рівня прокручують сторінку. У поєднанні з сегментацією така аналітика поведінки дає змогу знаходити вузькі місця у воронці та генерувати гіпотези щодо оптимізації сайту під потреби різних аудиторій.

З 2023 року компанія Google перевела користувачів на Google Analytics 4 (GA4) – оновлену версію платформи, яка має низку переваг перед класичною Universal Analytics. Основні відмінності GA4 та Universal Analytics такі:

- 1) Подієва модель даних замість сесійної.
- 2) Крос-платформений трекінг.
- 3) Вбудоване машинне навчання та інтелектуальні інсайти.
- 4) Розширені можливості інтеграції та конфіденційність

Велике практичне значення мають BI-системи (Business Intelligence) – це програмні рішення, призначені для консолідації, аналізу та наочного представлення бізнес-даних у режимі, зручному для ухвалення рішень. У контексті маркетингу BI-інструменти допомагають об'єднувати дані з різних джерел (веб-аналітика, CRM, рекламні платформи, продажі тощо), виявляти приховані закономірності та доносити ключові показники ефективності до стейкхолдерів через інтерактивні дашборди. Серед найпоширеніших BI-рішень сьогодні – Microsoft Power BI, Tableau та Google Looker, кожне з яких має свої особливості та переваги.

Одним з лідерів такого програмного забезпечення є Power BI – продукт Microsoft, який вирізняється тісною інтеграцією з екосистемою Microsoft (Excel, Azure, Dynamics тощо). Відомий своєю відносною доступністю та простим інтерфейсом для початківців. Power BI надає широкі можливості для самообслуговуваної аналітики – бізнес-користувачі можуть легко підключати джерела, створювати звіти та використовувати вбудовані засоби AI (наприклад, Q&A для запитів до даних природною мовою). Завдяки помірній вартості і хмарній версії Power BI Service цей інструмент популярний серед компаній різного масштабу – від малого бізнесу до корпоративного сегменту.

Увагу також слід звернути і на Tableau – один з флагманський інструмент для візуальної аналітики, що славиться потужними можливостями інтерактивної візуалізації даних. Tableau пропонує зручний інтерфейс drag-and-drop для створення дашбордів, а також багатий вибір графіків і шаблонів. Аналітики цінують Tableau за глибину налаштувань та гнучкість – він дозволяє підключатися до сотень типів джерел (від простих файлів до хмарних баз) і виконувати складні обчислення та фільтрацію прямо в середовищі дашборду. Цей продукт часто обирають для великих організацій та аналітичних відділів, де потрібна інтерактивна аналітика в реальному часі та спільна робота над даними. (Примітка: у 2019 році Tableau увійшла до складу Salesforce, що ще більше розширило її можливості інтеграції з CRM-даними). [3]

Комбінація даних GA із зовнішніми джерелами через BI-інструменти відкриває нові горизонти аналізу. Наприклад, перенесення даних про веб-трафік із Google Analytics до Power BI чи Tableau дозволяє зіставити їх із внутрішніми бізнес-даними (продажі, витрати, дані CRM) та виявити приховані залежності. GA дає багатий зріз поведінки на сайті, але обмежений рамками веб-аналітики. BI-система ж доповнює цю картину: в єдиному дашборді можна порівняти показники сайту із, скажімо, даними із системи автоматизації розсилок або кол-центрів. Це забезпечує більш цілісний погляд на ефективність маркетингу.

Крім того, BI-платформи надають гнучкі інструменти для динамічної візуалізації. Вони дають змогу маркетологам створювати інтерактивні дашборди KPI, які автоматично оновлюються і якими можна керувати в кілька кліків. Наприклад, на карті в дашборді можна відслідковувати, з яких регіонів надходить трафік, і при виявленні сплеску в певному місті – деталізувати до сегменту користувачів цього міста. Часові діаграми із фільтрами дозволяють аналізувати тренди трафіку чи конверсій по різних каналах за обраний період. Інтерактивні лінійні конверсій допомагають побачити, як користувачі переходять від етапу до етапу (наприклад, від відвідування лендінгу до додавання товару в кошик і здійснення покупки) з можливістю сегментувати ці дані за джерелами трафіку чи пристроями. Таблиці та картки показників з можливістю сортування й пошуку дають командам гнучкість у дослідженні даних без потреби експорту в Excel. Реалізовані таким чином аналітичні панелі стають невід’ємною частиною маркетингової стратегії, оскільки забезпечують прозорість KPI та швидкий зворотний зв’язок про результати кожної активності.

Маркетингова аналітика забезпечує циклічний процес покращення стратегії: збір даних → інсайти → рішення → дія → знову дані. Розглянемо ключові напрямки, у яких інтеграція Google Analytics та BI сприяє підвищенню ефективності маркетингової стратегії. [4]

По-перше, аналітика дозволяє оцінювати результати цифрових кампаній на основі реальних поведінкових метрик. Інтегрувавши Google Analytics з рекламними системами (Google Ads, Facebook Ads тощо), маркетолог отримує детальну картину: від кліку на оголошення – до дій користувача на сайті і конверсії. Наприклад, зв’язка Google Ads + GA дає змогу бачити, яка кампанія чи ключове слово привели якісний трафік (з високим часом на сайті та низьким відсотком відмов) і скільки продажів або лідів вони зрештою забезпечили. Аналогічно, для соцмереж – використання UTM-міток і подальший аналіз у GA показує, яка платформа генерує кращий відгук аудиторії [5]. У BI-дашборді ці дані можна звести до купи: наприклад, порівняти ROI чи CPA (вартість залучення клієнта) по різних каналах. Таким чином, аналітика атрибуції допомагає розподілити заслуги між каналами – скажімо, дізнатися, що більшість клієнтів вперше заходять через SEO, але конвертуються після ремаркетингу з Facebook. Озброєні такими знаннями, маркетологи можуть перенацілити кампанії: посилити ті джерела, що приносять найцінніших клієнтів, або оптимізувати повідомлення в каналах з нижчою конверсією.

По-друге, зведення всіх витрат і результатів у єдиній аналітичній системі дозволяє чітко побачити рентабельність інвестицій (ROI) по кожному напрямку маркетингу. BI-інструменти дають можливість будувати моделі «що якщо» для перерозподілу бюджету: наприклад, зменшити інвестиції в канал з високою вартістю конверсії та перенаправити кошти туди, де спостерігається кращий ROI. Дані GA про конверсії, поєднані з фінансовими показниками (витрати на рекламу, середній чек, довічна цінність клієнта), підказують оптимальну маркетингову мікс-стратегію. Сучасні маркетингові платформи та BI-системи все частіше включають елементи прогностичної (predictive) аналітики, які допомагають заглянути наперед. На основі історичних даних та моделей машинного навчання можна прогнозувати, як користувачі поведуться у майбутньому – які сегменти з більшою ймовірністю здійлять покупку, хто з клієнтів схильний відтекти, який обсяг продажів очікується наступного кварталу тощо. Такі прогнози дають маркетологам проактивні інструменти: зосередити зусилля на лідах, що найбільш ймовірно конвертуються, або запустити утримуючі кампанії для клієнтів з високим ризиком відтоку.

Список використаних джерел

1. Usage statistics and market share of Google Analytics for websites [Електронний ресурс] // W3Techs. – Режим доступу: <https://w3techs.com/technologies/details/ta-googleanalytics>.
2. Воронкова В. Г., Белоусов В. В., Колух В. О. Бізнес-аналітика як стратегічний ресурс інформаційно-аналітичного забезпечення управління підприємствами та організаціями в умовах цифрової трансформації. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 5 (14). С. 8–15. URL: <https://doi.org/10.32782/dees.14-2> (дата звернення: 03.03.2025).
3. Кашена Н., Остапенко Р., Велієва В. Бізнес-аналітика як інструмент обробки даних. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-14> (дата звернення: 03.03.2025).
4. Hostryk O., Hanevych M. Business analytics - the foundation for innovative transformations in the management component of business. *Scientific Bulletin of Odessa National Economic University*. 2023. Vol. 10, no. 311. P. 72–79. URL: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2023-10-311-72-79> (date of access: 03.03.2025).
5. Kachan H. Business analysis and data visualization means. *Pryazovskyi Economic Herald*. 2022. No. 1(30). URL: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2022-1-11> (date of access: 03.03.2025).

Hanna Zhykhareva-Tolstik
Stedelijk College Eindhoven, Netherlands
Jekaterina Kartašova
Middlesex University, United Kingdom

РЕНОВАЦІЯ ТОРГОВЕЛЬНИХ ЦЕНТРІВ У США

Торговельні центри в США є невід'ємною частиною міської інфраструктури та економіки країни. Вони служать не лише місцями для покупок, але й центрами соціальної активності, де відвідувачі можуть відпочити, насолодитися розвагами та отримати доступ до різноманітних послуг.

Протягом багатьох років торговельні центри були ключовими місцями збору для місцевих громад, підтримуючи розвиток малого та великого бізнесу, створюючи робочі місця та забезпечуючи стабільний потік споживачів. Однак, в останні десятиліття традиційні торговельні центри втрачають популярність через зростання електронної комерції, зміну споживчих звичок та економічні виклики.

Швидке зростання онлайн-роздрібної торгівлі, зміщення пріоритетів у бік цифрових покупок та збільшення кількості альтернативних форматів роздрібної торгівлі змушують власників торговельних центрів переосмислити свої бізнес-моделі. Крім того, пандемія COVID-19 ще більше прискорила ці трансформації, оскільки значна частина споживачів віддала перевагу онлайн-покупкам, що призвело до істотного зниження відвідуваності торговельних центрів. Як наслідок, реновація торговельних центрів стала ключовою стратегією для підтримки їхньої конкурентоспроможності та фінансової стійкості. Від оновлення дизайну інтер'єрів до повного переосмислення просторових концепцій, забудовники досліджують нові способи адаптації цих об'єктів до сучасних ринкових вимог.

Реновація торговельних центрів передбачає не лише фізичне оновлення будівель та інфраструктури, але й зміну концепції для відповідності сучасним ринковим тенденціям. Основні напрямки модернізації включають впровадження змішаного використання, цифровізацію та омніканальну інтеграцію, розширення зон розваг та покращення енергоефективності. Впровадження коворкінгів, медичних закладів, освітніх установ, фітнес-центрів та розважальних зон стає все більш популярною практикою, допомагаючи розширити цільову аудиторію. Ці зміни призводять до підвищення привабливості торговельних центрів для споживачів, інвесторів та бізнесу.

Успішні випадки реновації показують, що модернізовані торговельні центри можуть стати не просто місцями для покупок, а багатофункціональними комплексами, що відповідають вимогам сучасного міського середовища.

Змішане використання. Однією з ключових стратегій реновації сучасних торговельних центрів є їх перетворення на багатофункціональні комплекси. Традиційні торговельні центри, які колись були переважно місцями для покупок, все частіше приймають новий формат, що інтегрує житлові простори, офісні зони, медичні заклади, освітні установи та розважальні майданчики. Цей підхід не лише дозволяє ефективніше використовувати наявний простір, але й забезпечує стабільний потік відвідувачів.

Постійні мешканці та офісні працівники стають постійними клієнтами магазинів, кафе та інших підприємств у комплексі, підвищуючи економічну привабливість реконструйованих торговельних центрів. Наприклад, у багатьох містах США застарілі торговельні центри, які втратили популярність через зміну споживчих переваг, були перетворені на житлові квартали або бізнес-парки. Ця стратегія була реалізована в таких містах, як Мінеаполіс та Денвер, де колишні торгові центри були частково або повністю перепрофільовані під квартири, коворкінги та зони відпочинку. Крім того, в деяких випадках колишні торговельні площі перетворюються на громадські об'єкти, такі як бібліотеки, культурні центри, художні галереї та навіть спортивні комплекси. Це сприяє соціальній значущості цих місць та їх інтеграції в міське життя.

Перетворення на громадські простори. Реконструйовані торговельні центри все частіше включають зони для відпочинку, заходів та соціальної взаємодії. Це можуть бути парки, концертні майданчики, фуд-корти з місцевими продавцями або зони для спортивної активності. Такі ініціативи залучають відвідувачів не лише для покупок, але й для відпочинку, сприяючи більшій інтеграції торговельних центрів у міське середовище. Наприклад, багато сучасних торговельних центрів включають спільні простори, такі як тераси, зони безкоштовного Wi-Fi, коворкінги та місця для проведення фестивалів та культурних заходів. Такий підхід приваблює не лише покупців, але й творчі спільноти, підприємців, студентів та інших активних мешканців міста. Одним із яскравих прикладів є реновація Westfield Century City в Лос-Анджелесі, де була створена велика відкрита площа з ландшафтними зонами, відкритим кінотеатром та просторами для вуличних вистав. Іншим прикладом є The High Line в Нью-Йорку, де колишній промисловий майданчик був перетворений на громадський парк, інтегрований з торговими зонами та виставковими просторами. Крім того, модернізовані торговельні центри все частіше включають фітнес-клуби, бібліотеки, художні галереї та освітні простори.

Інтеграція цифрових технологій. Сучасні торговельні центри активно впроваджують цифрові технології, які не лише підвищують комфорт відвідувачів, але й створюють нові бізнес-можливості, стимулюючи зростання продажів та підвищуючи лояльність клієнтів. Цифровізація є ключовим компонентом реновації торговельних центрів, роблячи покупки більш інтерактивними, персоналізованими та зручними.

Екологічна модернізація. Оновлення торговельних центрів сьогодні вимагає не лише косметичних змін, але й впровадження екологічно стійких рішень, що відповідають сучасним стандартам сталого розвитку. Зокрема, екологічна модернізація є важливим кроком на шляху до більш відповідального споживання ресурсів та зменшення негативного впливу на довкілля. Для досягнення цих цілей пропонуються такі інноваційні рішення:

– Використання енергоефективного освітлення та сонячних панелей.

- Впровадження систем збору та переробки води.
- Зменшення використання пластикової упаковки та перехід на екологічно чисті матеріали.

Впровадження цих заходів не лише знижує витрати на обслуговування будівель, але й підвищує інвестиційну привабливість об'єкта в очах екологічно свідомих споживачів. Споживачі, які віддають перевагу компаніям, що дбають про довкілля, створюють нові ринки для екологічно чистих товарів та послуг, тим самим стимулюючи попит на такі торгові центри.

Реновація торговельних центрів у Сполучених Штатах відіграє вирішальну роль у відповіді на сучасні виклики, що стоять перед роздрібним сектором та змінами в міському середовищі. Ці виклики включають зростання конкуренції з боку онлайн-роздрібної торгівлі, зміни в поведінці споживачів та необхідність більш гнучкого використання простору.

Успішна реконструкція не лише підтримує прибутковість, але й перетворює торговельні центри на багатофункціональні міські простори. Ці простори стають важливими соціальними та економічними центрами, пропонуючи можливості для покупок, одночасно підтримуючи місцеву економіку шляхом залучення бізнесу, створення робочих місць та покращення якості життя мешканців.

Таким чином, реновація торговельних центрів у США є не просто оновленням інфраструктури, а стратегічним підходом до розвитку нових форматів комерційної нерухомості, що відповідають сучасним суспільним потребам. Цей процес вимагає комплексного підходу, впровадження інноваційних рішень та активної участі всіх зацікавлених сторін для досягнення сталого розвитку в умовах ринку, що швидко змінюється.

Список використаних джерел

1. J.Ch. Chebat, R. Michon, N. Haj-Salem, S. Oliveira (2014). The effects of mall renovation on shopping values, satisfaction and spending behaviour. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 21(4):610–618
2. M. Garcia-Nieto, J. M. Ramon-Jeronimo, R. Flores (2025). Effectiveness of Customer Relationship Management in Shopping Malls: Mall–Retailer Collaboration Empirics. *Administrative Sciences* 15(1):31.
3. R. Lollini (2017). [Academia.edu](https://www.academia.edu/127376072/Guidelines_on_retrofitting_of_shopping_malls). URL: https://www.academia.edu/127376072/Guidelines_on_retrofitting_of_shopping_malls

М.В. Забранський, аспірант

Державний університету інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ: РІЛЬ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

Бізнес-модель є фундаментом діяльності підприємства, що охоплює ключові аспекти, такі як пропозиція продуктів чи послуг, взаємовідносини з клієнтами, джерела доходу, витрати та ресурси. Усталені підходи до ведення бізнесу часто базуються на статичних принципах управління, які не враховують динамічних змін у зовнішньому середовищі.

У сучасну епоху цифрової трансформації, коли технології кардинально змінюють правила гри, підприємства змушені адаптувати свої бізнес-моделі, щоб залишатися конкурентоспроможними. Штучний інтелект (ШІ) відіграє ключову роль у цьому процесі, пропонуючи нові можливості для оптимізації бізнес-процесів, створення додаткових джерел доходу та формування конкурентних переваг. Завдяки ШІ класичні підходи до управління бізнесом зазнають суттєвих змін, впливаючи на всі аспекти діяльності підприємств через автоматизацію, персоналізацію та аналіз великих даних. Ці трансформації охоплюють як операційні процеси, так і стратегічне управління, дозволяючи компаніям ефективно адаптуватися до сучасних викликів [1].

Автоматизація процесів є одним із ключових аспектів впливу ШІ на бізнес-моделі. У традиційних підходах до управління бізнесом значна частина операцій базується на ручній роботі, яка є трудомісткою, дорогою та схильною до помилок. ШІ дозволяє автоматизувати рутинні завдання, такі як обробка даних, управління запасами, логістика та обслуговування клієнтів.

Компанія Amazon активно використовує роботів, оснащених ШІ, для автоматизації складських операцій. Це значно знижує витрати, підвищує ефективність і скорочує час виконання замовлень, що є критично важливим у конкурентній боротьбі. Згідно з даними компанії, на складах Amazon працює понад 520 тисяч роботів, інтегрованих у систему управління складом. Завдяки використанню робототехніки, компанія змогла скоротити час обробки замовлень на 40%, що є ключовим фактором у забезпеченні швидкої доставки.

Автоматизація дозволила знизити операційні витрати на складські процеси приблизно на 20%, що суттєво підвищило загальну ефективність бізнесу. Завдяки таким технологічним досягненням, Amazon не лише забезпечує швидку доставку, але й утримує лідерські позиції у сфері електронної комерції, де швидкість і ефективність є ключовими конкурентними перевагами.

Персоналізація продуктів і послуг стає важливою конкурентною перевагою у сучасному бізнесі. У традиційних бізнес-моделях часто пропонуються стандартні рішення для масового ринку, які не враховують індивідуальні потреби клієнтів. ШІ дозволяє створювати персоналізовані пропозиції, орієнтовані на конкретного споживача [2].

Стрімінговий сервіс Netflix використовує алгоритми ШІ для аналізу поведінки користувачів і рекомендації контенту, який найбільше відповідає їхнім інтересам. Це не лише підвищує рівень задоволеності клієнтів, але й сприяє їх утриманню, що є критично важливим для бізнесу, орієнтованого на підписки.

За даними компанії, близько 80% переглядів на платформі генерується завдяки персоналізованим рекомендаціям, створеним за допомогою ШІ. Це дозволяє значно підвищити рівень задоволеності клієнтів, оскільки користувачі отримують доступ до контенту, який відповідає їхнім уподобанням.

Завдяки алгоритмам ШІ, Netflix досягає високого рівня утримання клієнтів. Персоналізовані рекомендації допомагають знизити рівень відтоку підписників на 2-3%, що є критично важливим для бізнесу, орієнтованого на підписки. За оцінками, це дозволяє компанії заощаджувати до 1 мільярда доларів щорічно, оскільки залучення нових клієнтів обходиться значно дорожче, ніж утримання існуючих.

Netflix використовує ШІ для оптимізації своїх інвестицій в оригінальний контент. Завдяки аналізу даних про вподобання глядачів, компанія може точніше прогнозувати, які шоу чи фільми матимуть успіх. Наприклад, серіал "Картковий будинок" (House of Cards) був створений на основі аналізу даних про вподобання аудиторії, що зробило його одним із найуспішніших проєктів платформи [3].

ШІ відкриває нові можливості для аналізу великих даних, які класичні бізнес-моделі часто не враховували. Завдяки ШІ підприємства можуть отримувати цінну інформацію з великих масивів даних, що допомагає приймати стратегічні рішення.

Компанія Google активно використовує штучний інтелект для аналізу пошукових запитів і поведінки користувачів, що дозволяє їй ефективно монетизувати рекламу через платформу Google Ads. У 2022 році доходи Google від реклами склали близько 224 мільярдів доларів, що становить понад 80% загального доходу компанії. Завдяки алгоритмам ШІ, Google забезпечує точніше таргетування реклами, що підвищує її ефективність і зменшує витрати рекламодавців.

ШІ дозволяє Google аналізувати мільярди пошукових запитів щодня, формуючи персоналізовані рекламні пропозиції для кожного користувача. Завдяки використанню технології Smart Bidding, яка базується на алгоритмах машинного навчання, рекламодавці можуть автоматично оптимізувати свої ставки для досягнення максимального результату. Це дозволяє підвищити ефективність рекламних кампаній на 20-30% порівняно з традиційними методами.

ШІ допомагає Google зробити рекламу менш нав'язливою для користувачів. Завдяки аналізу поведінкових даних, компанія може показувати рекламу, яка відповідає інтересам конкретного користувача, що підвищує ймовірність кліку. За даними Google, персоналізована реклама має на 50% вищий рівень клікабельності (CTR) порівняно зі звичайною рекламою. Це не лише збільшує дохід компанії, але й покращує досвід користувачів, які отримують релевантні пропозиції замість загальних рекламних оголошень [4].

Цифрова трансформація бізнес-моделі за допомогою штучного інтелекту є ключовим фактором успіху підприємств у сучасних умовах. ШІ змінює традиційні підходи до управління, оптимізує бізнес-процеси та відкриває нові джерела доходу. Приклади таких компаній Amazon, Netflix, Tesla та Google, демонструють, як ШІ може бути інтегрований у стратегічне управління для створення конкурентних переваг. У майбутньому роль ШІ у трансформації бізнес-моделей буде лише зростати, що потребує від підприємств готовності до змін і впровадження інноваційних підходів до управління.

Список використаних джерел

1. Джонс, С. (2019). Використання штучного інтелекту в фінансовій діяльності підприємства. *International Journal of Finance and Accounting*, 7(2), 23–37.
2. Amazon. (2025). AI use case explorer. URL: <https://aws.amazon.com/ai/use-cases/>
3. Impacts of Netflix strategic AI implementation on its customer experience. (2023). URL: <https://medium.com/@colombagth/impacts-of-netflix-strategic-ai-implementation-on-its-customer-experience-45e7eef2d84f>
4. Google. (2025) 321 real-world gen AI use cases from the world's leading organizations. URL: <https://cloud.google.com/transform/101-real-world-generative-ai-use-cases-from-industry-leaders>

Л.А. Захарченко, к.е.н., проф.

Д.Г. Маклецький, аспірант

Національний університет «Одеська політехніка», м. Одеса, Україна

ВИКЛИКИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА НАПРЯМИ ЇХ ПОДОЛАННЯ

Україна активно інтегрується в цифрове середовище ЄС, спрямовуючи зусилля на відповідність європейським нормам та розвиток зеленої економіки. Національна стратегія 2018-2020 визначила ключові напрямки впровадження інформаційних технологій і цифрових навичок, що є необхідними умовами розвитку цифрової економіки та забезпечення сталого розвитку країни. Попри переваги, поширення цифровізації має такі виклики, як: зростання кіберзагроз, поширення цифрового розриву, вплив на ринок праці, питання етики застосування штучного інтелекту, психологічні та екологічні впливи. Комплексний підхід допоможе подолати ці виклики та посилити конкурентоспроможність країни.

Ukraine is actively integrating into the EU's digital environment, focusing efforts on aligning with European standards and developing a green economy. The 2018-2020 National Strategy identified key directions for implementing information technologies and digital skills, which are essential for the development of the digital economy and ensuring the country's sustainable growth. Despite its advantages, the spread of digitalization presents challenges such as the rise of cyber threats, the expansion of the digital divide, labor market impacts, ethical issues in applying artificial intelligence, as well as psychological and environmental effects. A comprehensive approach will help address these challenges and enhance the country's competitiveness.

Ключові слова: цифрова трансформація, стратегія розвитку, цифровий розрив, штучний інтелект.

В Україні, яка у 2022 році стала членом програми “Цифрова Європа” продовжується робота з наближення норм регулювання до європейських норм, продовжується робота в напрямі розвитку зелених, стійких до клімату та цифрових перетворень. Угодою про асоціацію між Україною та ЄС визначено шляхи щодо співпраці у сфері цифрової економіки, зокрема розвитку електронного урядування, кібербезпеки та інновацій.

Метою дослідження є визначення викликів, що пов’язані з сучасними цифровими перетвореннями в Україні та напрямів щодо зменшення їх негативного впливу на соціально-економічний та екологічний розвиток країни.

Національною стратегією розвитку цифрової економіки та суспільства на 2018-2020 роки було визначено основні напрямки розвитку цифрової економіки та суспільства в Україні, включаючи впровадження інноваційних технологій та розвитку цифрових навичок [1]. Серед важливих кроків у цьому напрямі є прийняття наступних нормативно-правових актів: Закон України «Про електронні комунікації»; приведення законодавства у відповідність до Закону України «Про публічні електронні реєстри»; Закон України «Про електронні довірчі послуги»; Закон України «Про захист персональних даних»; Закон України «Про державні послуги в електронній формі».

Цифровізація як стратегічний процес, передбачає комплексну інтеграцію цифрових технологій у всі сфери діяльності організації з метою радикального перегляду та вдосконалення бізнес-моделей, операційних процесів, культури компанії та способів створення цінності для клієнтів, що дозволяє підприємствам підвищити ефективність, гнучкість, інноваційність та стійкість на ринку, є запорукою адаптивності та конкурентоспроможності організацій у турбулентному середовищі [2]. Цифрова трансформація є невід’ємною частиною сучасного суспільства та охоплює всі сфери життя, від економіки до освіти, що має як великі можливості, так і виклики. Розглянемо основні виклики, які цифровізація ставить перед суспільством.

1. Проблема конфіденційності та безпеки даних. З розвитком цифрових технологій та обсягу даних, які збираються, зберігаються та обробляються зростають ризики збереження конфіденційності та безпеки як особистої інформації, так і інформації державного значення. Тому особливо важливими у цифровому світі є питання кібербезпеки, тобто створення надійного захисту від несанкціонованого проникнення та втрати даних, що може призвести до фінансових втрат, порушення приватності та державної таємниці.

2. Цифровий розрив між технологіями на рівні країн призводить до відставання у конкурентоспроможності. Також зростає нерівність у доступі до технологій між різними соціальними групами. Люди, які не мають доступу до сучасних технологій або не володіють необхідними навичками, опиняються в становищі соціальної та економічної нерівності, оскільки доступ до інформації та технологій є ключовим фактором успіху.

3. Вплив автоматизації та впровадження штучного інтелекту на ринок праці. Багато професій зникають, а нові вимагають високого рівня технічних знань та цифрових компетентностей. Це створює виклики для працівників, які повинні адаптуватися до нових умов, постійно навчатися та підвищувати цифрову кваліфікацію.

4. Етичні питання, пов’язані з використанням цифрових технологій, особливо використання штучного інтелекту [3]. Виникають питання відповідальності за дії автономних систем та захисту прав людини в цифровому середовищі.

5. Психологічний вплив, що може бути завданий використанням громадянами цифрових технологій. Соціальні мережі, наприклад, можуть сприяти розвитку залежності, зниженню самооцінки та виникненню депресії. Важливо знаходити баланс між використанням технологій та реальним життям.

6. Екологічні виклики від поширення використання цифрових технологій. Виробництво електронних пристроїв, їх утилізація та споживання енергії для роботи дата-центрів створюють екологічні проблеми. Важливо розробляти стратегії для зменшення негативного впливу технологій на природу.

Цифровізація, яка спрямована на отримання економічних та соціальних переваг, ставить перед суспільством серйозні виклики. Вирішення цих проблем вимагає комплексного підходу, співпраці між урядами, бізнесом та громадянським суспільством. Цифровізація вимагає застосування нових підходів до регулювання та законодавства, до створення сучасних надійних систем, що забезпечують захист даних, зменшення нерівності доступу до технологій та розвиток цифрових компетентностей, зменшення негативних екологічних наслідків. Такі дії спрямовані на розвиток в Україні цифрової економіки, кібербезпеки та інновацій, наближення норм регулювання до європейських.

Список використаних джерел

1. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації : розпорядження КМУ від 17 січня 2018 р. № 67-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-p#n13>

2. Захарченко Л.А., Маклецький Д.Г. Ключові напрями підвищення ефективності цифрової трансформації підприємств в умовах невизначеності // Інвестиції: практика та досвід. – 2024. – № 12. – С. 135-141. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/3960/3995>

3. European Commission, “Artificial Intelligence – Questions and Answers”, European Commission Press Corner, 12 December 2023. URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/qanda_21_1683

**В.В. Кадала, канд. юрид. наук., доц.,
доц. кафедри господарсько-правових дисциплін та економічної безпеки
ДонДУВС, м. Кропивницький, Україна**

ОГЛЯД ПРОБЛЕМАТИЧНИХ СЕГМЕНТІВ ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Впровадження процесів цифровізації економіки в різних країнах відбувається з урахуванням трьох основних компонентів, серед яких підтримуюча інфраструктура, e-business та e-commerce. Кожна компонента має своє цільове призначення та сприяє вдосконаленню розвитку економічних процесів. Беззаперечним є той факт, що Концепція цифрової економіки постійно розвивається внаслідок багатогранності та динамічності своєї природи і за рахунок трансформаційної сили цифрових технологій. Проте існують ряд проблематичних аспектів, які виникають не на стадії прийняття управлінських рішень про впровадження тієї чи іншої компоненти цифровізації економіки, а, в момент безпосередньої їх адаптації. За своєю суттю цифрова економіка представляє собою систему економічних та соціальних відносин, які формуються на навичках інформаційно-комп'ютерних технологій для ефективного виробництва, продажу та постачання продуктів та здійснення ділових операцій на ринку. Окрім цього, процес впровадження сучасних цифрових технологій та інновацій в економіку країни відбувається метою покращення її конкурентоспроможності та розвитку. У зв'язку з окресленим вкрай важливим є своєчасне виявлення та нейтралізація різних проблематичних аспектів, які можуть уповільнити процеси цифровізації економіки, що вказало на вибір теми дослідження.

Питання цифровізації економіки, переваг та недоліків, які супроводжують даний процес, у період фактичної адаптації, не є новим у колі наукової спільноти, проте не залишає своєї актуальності, доволі часто обирається предметом обговорення на різних наукових дискусійних платформах та предметом вивчення в монографічних та дисертаційних платформах. Означеним питанням приділили увагу вітчизняні науковці, а саме: В.І. Ляшенко, О.С. Вишневський, О.Г. Денисюк, А.В. Панасюк, Г.В. Назарова, В.О. Руденко та інші. Але не зважаючи на значну кількість наукових розробок із зазначеної теми залишається актуальним дослідження питання виявлення негативних чинників впливу на протікання процесів цифровізації економіки.

Ми погоджуємося з позицією М.О. Акулюшина, А.Є. Ісламова, В.А. Біюк [1] стосовно того, що «...цифрова економіка є важливим фактором економічного зростання та розвитку України. Вона має потенціал створити нові робочі місця, підвищити конкурентоспроможність країни та зробити життя громадян більш безпечним, зручним та комфортним». Очевидним є те, що використання переваг може значно прискорити та забезпечити цифровізацію всіх суб'єктів економічних відносин в Україні. Проте не можна нехтувати наявними ризиками та викликами даного процесу, в надзвичайних умовах розвитку країни, необхідно зосередитися на компенсації існуючих недоліків і вживати відповідні заходи їх мінімізації.

З цього приводу цікавим є дослідження Г.І. Жекало, який доволі змістовно виклав основні проблеми та перешкоди під час впровадження та розвитку цифрової економіки в Україні, а саме [2, с.58]:

по-перше, не досить розвинена інфраструктура, а, як наслідок, позиція України в світі за показниками якості Інтернет-з'єднання неймовірно низькі та не досягли відповідного рівня;

по-друге, низька технологічна освіченість, доступність не для всіх громадян переваг та можливостей цифрового світу, територіальна цифрова нерівність, незначна частка інновацій у цифрову економіку;

по-третє, застарілість техніки у державних організаціях та структурах, представники середнього та малого бізнесу, потенційні покупці їхніх товарів та послуг в Україні, а також пересічні українці обмежені як у техніці, так і у фінансових ресурсах;

по-четверте, низький рівень державної підтримки модернізації основних засобів виробництва на цифрові, існування більшості проектів на папері та відсутність реалізації їх на практиці, слабкий прогрес у наблизенні до ключових досягнень, визначених щодо гармонізації цифрових ринків.

В свою чергу, М.В. Реслер, І.В. Літур, О. Цигак [3] до складу викликів процесу цифровізації економіки пропонують включити наступні сегменти: загрози кібербезпеці (цифрова економіка сприйнятлива до кібератак, що вимагає надійних заходів безпеки для захисту даних і конфіденційності); цифровий розрив (невідповідність у доступі до технологій та Інтернету може призвести до нерівності, впливаючи на освіту та економічні можливості); регулювання та відповідність (уряди стикаються з проблемами у створенні правил, які захищають споживачів і одночасно сприяють інноваціям, зокрема щодо конфіденційності даних); зміщення робочих місць (автоматизація та цифрові інструменти можуть витіснити традиційні робочі місця, вимагаючи перенавчання та адаптації робочої сили); ринкова конкуренція (легкість виходу на цифровий ринок посилює конкуренцію, через що підприємствам стає складніше виділитися).

Окреслені проблеми в питаннях цифровізації економіки не є вичерпаними, проте встановлення їх змістовності, визнання їх наявності позитивно впливає на розробку заходів їх мінімізації. Очевидним є те, що незважаючи на певні труднощі, відсутність достатньої кількості фінансового ресурсу, неохідної інфраструктури та кадрового потенціалу відповідної кваліфікації цифровізація економіки України є перспективним напрямом розвитку, який має значний потенціал для підвищення ефективності та конкурентоспроможності країни на міжнародному ринку.

Не менш важливим впливовим чинником на протікання процесів цифровізації економіки України виступає низький рівень безпеки та довіри користувачів Інтернету в цифровій економіці, високий ризик інформаційних та кібератак, недосконалість системи антивірусного оснащення, а також порівняно незначну частку інвестицій у цифрову інфраструктуру.

Враховуючи зазначене можна зробити ряд висновків. По-перше, процеси цифровізації економіки України відзначаються наявністю як позитивних, так і негативних факторів впливу так, як відбуваються в умовах невизначеності та військового конфлікту. По-друге, доволі значні темпи адаптування процесів цифровізації економіки України на різних економічних рівнях, її рольове значення потребують негайних дій щодо подолання ризиків та загроз, котрі виникають під час їх адаптації. По-третє, найбільш вагомими проблемами цифровізації економіки є відсутність достатнього обсягу фінансування, низький рівень цифрової освіти та недостатня компетентність персоналу в управлінні вже адаптованими інструментами цифровізації економіки. По-четверте, для подолання цих ризиків і загроз необхідно впроваджувати нові підходи та управлінські стратегічні рішення здатні нівелювати існуючі проблеми в найближчій перспективі, що сприятиме прискоренню темпів цифровізації економіки України в майбутньому.

Список використаних джерел

1. Акулюшина М.О., Ісламова А.Є., Біюк В.А. Перспективи розвитку цифрової економіки в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск № 61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3724/3646>
2. Жекало, Г.І. Цифрова економіка України: проблеми та перспективи розвитку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Вип. 26№Ч. 1. С. 56-60.
3. Реслер М.В., Лінтур І.В., Цигак О. Цифрова економіка: виклики та можливості. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4335/4261>

А.І. Корж, студентка

ДНУ імені Олеся Гончара, м. Дніпро, Україна

КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ УКРАЇНСЬКОГО РИТЕЙЛУ НА ЄВРОПЕЙСЬКИХ РИНКАХ

Сьогодні в умовах високої конкуренції можна побачити, що невелика частина українських ритейлерів, які намагалися вийти на європейські ринки, змогла успішно закріпитися там. Більшість вітчизняних торговельних мереж зіткнулися з серйозними викликами, такими як жорстка конкуренція, специфічні регуляторні вимоги, відмінності у споживчих вподобаннях та значні фінансові ризики, що завадило їм досягти успіху.

Так, наприклад Fozzy Group мала намір вийти на ринок Європи, проте через високу конкуренцію зосередилася на розвитку в Україні. Rozetka спробувала розширити свою присутність у євросоні, але не змогла конкурувати з такими гігантами, як Amazon. АТБ поки що обрала стратегію внутрішнього зростання. Бренди VOVK і MustHave також робили спроби продавати свою продукцію в Європі, проте суттєвих результатів не досягли.

На цьому тлі виділяється успішний кейс мережі магазинів "Аврора", яка стала першим українським ритейлером, що змогла ефективно розширити бізнес у Європейському Союзі.[1]

За інформацією прес-служби компанії, перший магазин в Румунії, відкрився у жовтні 2023 року в місті Сучава, що стало відправною точкою міжнародної експансії мережі. "Аврора" увійшла в історію як перший український ритейлер, який успішно масштабував бізнес у країнах ЄС. У 2024 році компанія запустила розподільчий центр у місті Бакеу, що сприяло динамічному розвитку мережі. За перший рік роботи магазину "Аврора" відвідало понад 1 мільйон осіб, з яких 98% – місцеві жителі, що є вражаючим результатом для бренду, який раніше не був представлений на цьому ринку.

Доля українських ритейлерів у Європі дуже різниться залежно від їхньої стратегії та ринкових умов. Більшість з них зіткнулися з потужною конкуренцією, регуляторними бар'єрами, культурними відмінностями та фінансовими ризиками.

Європейські ринки, зокрема, Німеччина чи Польща, насичені місцевими та міжнародними брендами, що додатково ускладнює вхід для новачків, яким потрібно пропонувати щось унікальне, щоб виділитися. Регуляторні стандарти в Європі потребують значних ресурсів для адаптації, а культурні відмінності та вподобання споживачів додають проблем. [2]

Успіх формату "one dollar store" з українським корінням у Румунії його співзасновники пояснюють правильним вибором ринку, підтримкою українських виробників та адаптацією до місцевих споживчих потреб. Мультимаркет вийшов на румунський ринок після ретельного аналізу, врахувавши його ключові переваги: стабільне економічне зростання, високий рівень купівельної спроможності населення та відсутність сильних конкурентів у сегменті магазинів "все за одну ціну".

Компанія вирішила відкривати торгові точки в регіональних містах, а не в столицях. [3]

Понад 500 партнерів "Аврори" — це українські виробники, які забезпечують понад 47% асортименту мережі. Компанія активно працює над збільшенням частки українських товарів у своїх магазинах у Румунії, сприяючи таким чином розвитку вітчизняної промисловості та економіки. Наразі вже 25 українських виробників експортують свою продукцію для реалізації в румунських магазинах мережі, і ця кількість продовжує зростати. У 2024 році «Аврора» планує відкрити більш ніж 50 магазинів у країнах ЄС.

Головна конкурентна перевага мережі магазинів — це формат магазину доступних товарів для дому та побуту з широким асортиментом, що задовольняє щоденні потреби покупців і навіть більше. Компактний формат торгових точок забезпечує швидкий та зручний процес покупок.

Асортимент включає товари для дому, канцелярію, косметичку, побутову хімію та сезонні пропозиції, а основний акцент робиться на доступності та комфорті для клієнтів. Додатковою перевагою є наявність власних

прайсчекерів "Аврорчик", які допомагають покупцям дізнатися актуальну ціну товару та отримати додаткову інформацію. [4]

Поява українського ритейлу в Румунії — важливий крок для європейської інтеграції України, це не лише стратегія, але й можливість поширювати вітчизняну бізнес-культуру й продукцію за межами країни, виносячи українське на глобальний рівень.

Досвід "Аврори" слугує прикладом та мотивацією для інших українських ритейлерів, які прагнуть розширювати свій бізнес за кордоном, а також створює нові можливості для підтримки вітчизняних виробників. Він дав зрозуміти, що у розвитку немає меж.

Список використаних джерел

1. «Аврора» в Європі: як український ритейлер підкорив румунський ринок. URL: <https://fact-news.com.ua/avrora-v-evropi-yak-ukrainskiy-riteyler-pidkoriv-rumunskiy-rinok/>
2. 30-й магазин у Румунії: Аврора продовжує свій розвиток в Європі. URL: <https://rau.ua/novyni/novini-partneriv/30-j-magazin-u-rumunii-avrora/>
3. «Аврора» відкрила перший магазин у Румунії. URL: <https://corporate.avrora.ua/news/avrora-vidkrila-pershii-magazin-u-rumuniyi>
4. «Аврора» планує до кінця року відкрити 10 магазинів у Румунії, а в наступному – понад 50 у країнах ЄС. URL: <https://forbes.ua/news/avrora-planue-do-kintsya-roku-vidkriti-10-magaziniv-u-rumunii-a-u-nastupnomu-ponad-50-u-krainakh-es-06092023-15845>

M.V. Kozyriatska, Student

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Ukraine

EVALUATION METHODS FOR ONLINE MEDIA ADVERTISING CAMPAIGNS

Building brand awareness is a significant goal in today's competitive conditions for every business. So, it is important to prioritize actions in digital marketing in order to boost brand awareness, and online advertising could be included in the complex of strategic marketing efforts. This type of advertising could be called media online advertising», and it is essential to understand the main goal – to show a message or promote a product, brand to a bigger number of people, who are included in the target audience group, influencing their brand recall. To do this, the technical specialist should develop a strategy of communication with the target audience. Mainly this strategy includes ways to increase the target audience reach percentage and a cross-platform frequency of the shown message. The specialist should understand in which ways it could be possible to evaluate the success of a media campaign. The aim of this work is to reveal and research main methods for an evaluating online media campaigns.

It is crucial to understand the difference between «impressions» and «reach» matrices. Impressions –how many times the ad is shown to the target audience. Reach, on the other hand, represents the total number of unique users who have seen ads during a specific period. So, if a person sees an ad ten times, it will be counted as 10 impressions, but 1 reached user.

In split two matrices mentioned above give another parameter to evaluate advertising effectiveness – frequency of communication with one reached user.

The frequency of communication is one of the most important metrics, that influences brand awareness or the purchase intent of the customer. It could be stated that there is a correlation between the frequency of seeing ads and a change in a person's perception of a brand or product. Exposing individuals to campaign messages 1-4 times has moderate effects, with the perfect spot for effective brand influence occurring at 7 or more exposures [1]. Digital online campaigns require higher frequency to achieve needed brand awareness lift, than in traditional offline advertising.

It should be also mentioned that excessive exposure could influence negatively on target audience's perception after seeing ads. On the frequency over 10 times it often causes irritation from seeing the same ads or just has a little effect on brand recall and engagement, which leads to wasteful advertising spending.

The message, which is shown to customers should also be synchronized with the frequency strategy. Media advertisements usually work on the top of the marketing funnel, where brand awareness is a target aim. When the customer goes into the deeper stages of the funnel, the frequency should be optimized to reinforce positive associations, the message should be designed to trigger decision-making and the strategy of the media campaign should be changed.

Lastly, frequency optimization is a data-driven process, leveraging brand lift analysis to determine the optimal balance for a particular campaign. While general guidelines suggest that above-average frequency is best, advertisers must tailor their approach according to individual brand goals, audience behavior, and media channels to reach maximum effectiveness and return on investment [1].

It is also important to know how to measure brand lift and define it. Brand lift - is a measurable rise in the target audience's perception of a brand after being influenced by a marketing campaign. It could have both immediate effect (which could be seen as an increase in interaction with the brand) and long-term (building brand awareness and influencing consideration). Both of these effects lead to generating sales and revenue in the lower stages of the sales funnel [2].

Google provides technical possibilities to measure brand lift in the Google Ads software. Google's Brand Lift is a measurement tool designed to quantify the impact of video ad campaigns on consumer attitudes and behavior. It provides statistics on how advertising campaigns influence such metrics as:

- 1) ad recall;
- 2) awareness;

- 3) consideration;
- 4) favorability;
- 5) purchase intent [3].

Ad recall is one of the primary metrics used in Brand Lift studies, the measure for ascertaining the percentage of consumers who recall seeing a particular ad. Brand awareness is another key metric, which tracks the change in the proportion of people aware of the brand after being exposed to an ad. Consideration measures if there are any changes in intent to buy. Favorability shows the change in positive sentiments towards the brand, whereas purchase intent measures how much exposure to an ad increases the ratio of individuals intending to buy the product or service that is advertised. Brand lift study works on the algorithm based on a comparison of two groups of people's answers, both of which refer to the same target audience parameters. The first one – the basic group – answers the poll before seeing an ad, and the second one – the experimental group – answers after seeing ads. Comparison of the results allows us to calculate lift in percentage of lifted users.

The benchmark for a good media online advertising campaign on YouTube is usually about a 2% lift after one month of an advertising campaign [1].

In addition to Brand Lift, there is also a study of Search Lift, which measures how much seeing an advertising campaign could influence a quantity of searches on the Google search engine, it allows to understand if there is a sign of heightened interest or curiosity for the brand.

Google software allows to learn additional statistics: lift in geolocation, video, age, and gender categories. All of this helps to make data-driven decisions and optimize an advertising campaign or future tactics [3].

There are also financial indicators for measuring the cost-effectiveness of advertisements. The first one is CPM (cost per mile), or paid impressions, - this is how much advertisers pay per one thousand times their ads are displayed to the user.

This is typically used in media advertising campaigns because it captures contact, which is essential in terms of building brand awareness. Google glossary provides the next definition: «Cost-per-thousand impressions (CPM): A way to bid where you pay per one thousand views (impressions) on the Google Display Network» [4].

Advertisers also can evaluate other metrics of advertisement performance, but it will be secondary after the matrices mentioned above.

For example, clicks can give additional cost and non-cost indicators. An efficiency indicator called CTR (click-through rate) is a percentage ratio of the number of users clicking the hyperlink to the number of users impressed by this hyperlink, it can show a real level of customer engagement and interest in the brand or message. In terms of clicks, there is also a CPC metric - a payment model where advertisers pay each time a user clicks on their ad. There is always a correlation between CTR and CPC: the better engagement – the lower the cost per click [5].

Since video ads on YouTube are often used as a main tool for building brand awareness, there are several matrices that refer to the performance of video creatives. CPV is a pricing model for video ads, where an advertiser pays each time a user views their video to the end of it. VTR (view-through rate) measures the percentage of users who watched a video ad to the end. These metrics could depend on the platform, ad length and other parameters, but, generally, 15-25% is a good indicator of the depth of seeing a video.

In conclusion, online media advertising campaigns are evaluated through various key performance indicators, with brand awareness being a crucial objective. The primary goal of online media advertising is to present a brand to a broad audience, influencing consumer perception. This requires a communication strategy that optimizes target audience reach and cross-platform message frequency. Measuring brand lift provides insights into the impact of advertising on consumer perception. By analyzing indicators mentioned earlier, advertisers gain a comprehensive view of their campaign's effectiveness, allowing them to refine strategies for optimal brand awareness and engagement.

References

1. What is an optimal frequency level?. Brand Metrics. URL: <https://www.brandmetrics.com/resources/post/optimal-frequency-level> (date of access: 01.03.2025).
2. What Is Brand Lift? A Guide. Built In. URL: <https://builtin.com/articles/brand-lift> (date of access: 01.03.2025).
3. About Brand Lift. Google Help. URL: <https://support.google.com/google-ads/answer/9049825?hl=en> (date of access: 01.03.2025).
4. Cost-per-thousand impressions (CPM): Definition - Google Ads Help. Google Help. URL: <https://support.google.com/google-ads/answer/6310?hl=en> (date of access: 01.03.2025).
5. Click-through rate. Wikipedia. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Click-through_rate (date of access: 01.03.2025).

Supervisor: M.I. Us, Candidate of Economics (PhD in Economics), Associate Professor

К.А. Костогриз, студентка

Дніпровський транспортно-економічний фаховий коледж

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ В УКРАЇНІ

Необхідність використання цифрових технологій стає не просто умовою, а, обов'язковою вимогою задля подальшого функціонування бізнесу. Цифровізація бізнесу стає двигуном розвитку національних економік, міжнародної торгівлі танавіть є гарантією підвищення конкурентоспроможності. Україна, щоб стати повноцінним учасником цього простору також потребує адаптації існуючих інформаційних технологій до вимог, що

вимагаються розвитком суспільних відносин, для відповідності світовим стандартам цифрової індустрії. Залучення сучасних інструментів цифрової економіки в процес ведення електронного бізнесу дозволить задовольняти запити існуючих споживачів в нових товарах та послугах та залученні більшої кількості нових клієнтів.

До електронної торгівлі в широкому значенні (як до галузі цифрового бізнесу) належать:

- глобальний електронний маркетинг, зокрема просування культурних товарів і послуг;
- електронна комерція у вузькому значенні, тобто торгівля «невловимими» товарами, які можуть передаватися в цифровій формі або оплата яких може відбуватися в цифровій формі (повідомлення в текстовій, графічній або звуковій формі);
- платіж, який можна здійснити в цифровому вигляді (повідомлення в текстовому, графічному або звуковому вигляді);
- віддалені послуги (консультації, юридична та фінансова підтримка тощо);
- віддалена робота (побудова «розділених офісів» у різних частинах, містах і навіть державах)

В межах електронної торгівлі розподілення ринку відбувається через визначення типів бізнесу та бізнес-процесів проведення операцій з використанням методів електронної торгівлі. Процес здійснення електронної торгівлі запропоновано на рис. 1.

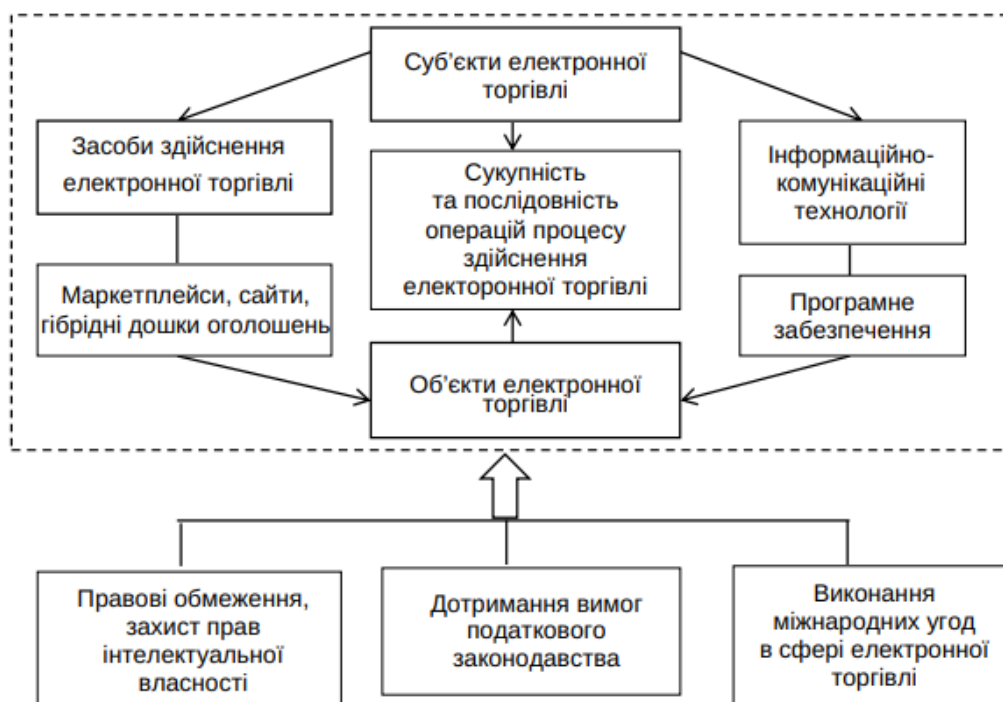


Рис. 1. Процес здійснення електронної торгівлі [1, с.3]

Аналізуючи форми реалізації електронної торгівлі, можна відмітити, що більшу частку ринку електронної торгівлі України займають компанії, які використовують 4 бізнес-моделі: електронний магазин (супермаркет), електронна дошка оголошень, електронний маркетплейс та прайс-агрегатор, причому значна частина компаній застосовує гібридні моделі типу "дошка оголошень + прайс-агрегатор", "супермаркет + маркет-плейс"

Крім того, ринок електронної торгівлі демонструє зростання активності, черезстрімке збільшення кількості інтернет-користувачів, зростанням впливу соціальних мереж, збільшенням кількості маркет-плейсів, систем електронних платежів і переходом провідних веб-сервісів до більш технологічних платформ. Відповідно до цього можна відмітити про переваги, які з'являються в процесі здійснення електронної торгівлі як для фірми-продавця так і споживача (табл. 1).

Отже, розвиток та сфера застосування в електронному ринку при сучасних умовах розвитку електронної комерції та Інтернет технологій дозволяє дуже широко використовувати електронну торгівлю, бо дуже багато є функцій, які виконують продавці, організації та підприємства для залучення клієнта саме до їхнього бізнесу та товару.

Проте разом з такими широкими можливостями зростає й конкуренція серед підприємців та організацій, тому чим більше послуг надає бізнес чи підприємець – тим більша вірогідність того, що покупець буде обирати саме її. Покупці також стали не простими та з різними особистими потребами, тому до кожного з них потрібен особливий, індивідуальний підхід. Дуже різними стали бажання клієнта і лише та компанія, яка зможе надати послугу найякісніше та найбільше задовольнити бажання клієнта за суб'єктивними критеріям оцінювання, тим більша вірогідність що клієнт буде задоволений, купить саме у того продавця, який врахував потреби клієнта та, можливо, внаступний раз буде обирати саме цю компанію чи продавця. Електронна торгівля надає надзвичайні можливості для сучасного бізнесу збільшувати прибуток під час зростання попиту.

Таблиця 1

Переваги та можливості, що виникають під час здійснення електронної торгівлі [2, с. 31]

Переваги та можливості електронної торгівлі	
для споживача (клієнта)	для продавця (власника)
Глобальні можливості вибору товару (послуги), пропозиція не обмежується географічно	Глобальні можливості вибору цільового ринку, де можна запропонувати товари (послуги)
Швидкість здійснення покупки	Швидкість продажу товарів та отримання коштів
Конкурентоспроможна, нижча ціна, за рахунок скорочення витрат, необхідних під час здійснення традиційної торгівлі, через можливість знизити витрати, пов'язані з продажем товару	Збільшення кількості потенційних клієнтів за рахунок більш низької ціни
Цілодобова можливість для здійснення покупки, якісно налаштований магазин дозволяє здійснювати операції в будь-який час та здійснювати оплату різними валютами, інтерактивна взаємодія та консультування	Збільшення прибутку, шляхом автоматизації процесів продажу та без урахування часових обмежень
Якість доставки замовлених товарів	Використання перевірених часом сервісів доставки товарів, що скорочує витрати на транспортування
Широкі можливості вибору товару для споживача в мережі, через високу конкуренцію	Сформований позитивний імідж продавця дозволяє йому виокремитися серед інших

У підсумку цифровізація бізнесу та електронна торгівля залишаються необхідними для розвитку підприємств та підвищенню конкурентоспроможності на ринках України. Використання цифрових технологій дозволяє компаніям адаптуватися до змінених вимог ринку та покращити взаємодію з клієнтами. Важливість застосування сучасних інструментів електронної комерції полягає в можливості задовольняти потреби споживачів через нові товари, послуги та інноваційні бізнес-моделі. Проте разом із розширенням можливостей зростає і конкуренція, тому успіх у цьому середовищі залежить від індивідуального підходу до кожного клієнта та здатності компанії надавати найбільші послуги, що забезпечують високий рівень задоволення покупців. Так бізнес можна тільки збільшити прибуток і зміцнити свої позиції на ринку.

Список використаних джерел

1. Іпполітова І.Я. Перспективи розвитку електронної торгівлі в умовах цифровізації економіки.2023.-3с
2. Колупаєва І.В., Безсонов С . Стан і напрями розвитку електронної комерції в Україні 2023
3. Заяць О.І., Капко Я.Є. Сучасні тенденції розвитку електронної комерції.2023

Науковий керівник: Т.П. Баюл, викладач вищої категорії, викладач-методист, голова ЦК Управління та адміністрування; Дніпровський транспортно-економічний фаховий коледж, Україна.

Н.К. Левченко, студентка

Донецький національний університет імені Василя Стуса, Україна

АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «БАРСЬКИЙ МАШИНОБУДІВНИЙ ЗАВОД»

Вступ. Машинобудування – одна з провідних та важливих галузей економіки України, що відіграє ключову роль у забезпеченні її сталого розвитку та конкурентоспроможності. В умовах високої конкуренції машинобудівним підприємствам важливо застосовувати ефективні маркетингові стратегії, щоб залишатися конкурентоспроможними та відповідати потребам ринку. Тому аналіз маркетингової діяльності машинобудівних підприємств дозволить оцінити ефективність їх маркетингових стратегій та виявити сильні й слабкі сторони.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженнями сфери машинобудування в Україні займалися численні науковці, зокрема В. М. Геєць, А. Я. Сохнич, В. Л. Дикань, О. Ходирева, О. В. Латишева, М. Рахман. Серед тих, хто розглядав стратегії маркетингу машинобудівних підприємств, можна виділити Скакун Л.М., Яковлева В.І., Коноплянникову М.А., Мартиненко Н.Ю.

Метою роботи є аналіз маркетингової діяльності ПрАТ «Барський машинобудівний завод».

Виклад основного матеріалу. Високий рівень конкуренції та прискорений розвиток технологій змушують машинобудівні підприємства використовувати ефективні маркетингові стратегії, що зможуть забезпечити значні конкурентні переваги та прискорити їх адаптацію до нових умов ринку.

Від початку російського вторгнення на територію України сфера машинобудування зазнала значних змін, і масштабних скорочень виробництва. Основними причинами стали нестача робочої сили та небезпечні умови праці. Крім цього, на діяльність машинобудівних підприємств впливають постійні відключення електроенергії. Станом на кінець 2024 року, ще залишаються проблеми з експортом продукції, проте більшість підприємств відновили свою роботу та показують позитивні показники виробництва та продажів [1].

Зокрема, ПрАТ «Барський машинобудівний завод» є прикладом підприємства, яке продовжує працювати в складних умовах, орієнтуючись на якість продукції та потреби споживачів. Воно спеціалізується на виробництві технологічного обладнання, яке застосовується у різних галузях, зокрема консервній, лікеро-горілчаній, виноробній, пиво-безалкогольній, масложировій, переробній та кондитерській промисловості [2].

Підприємство здійснює проектування машин, розробку технологічних процесів та постачання необхідного устаткування для їх виробництва. Крім того, завод виготовляє машини і апарати, а також надає гарантійні та післягарантійні сервісні послуги.

Маркетингова діяльність заводу спрямована на зміцнення конкурентних позицій і залучення нових клієнтів. Проаналізуємо комплекс маркетингу ПрАТ «Барський машинобудівний завод» (табл. 1).

Таблиця 1

Комплекс маркетингу ПрАТ «Барський машинобудівний завод» [3]

Складові	Характеристика маркетингової політики підприємства
Продукт	Більше ніж 60 найменувань сертифікованого обладнання, яке відповідає стандартам якості українського та міжнародного рівнів, а саме електричні, газові, твердопаливні котли, автомати для виробництва консервів, наповнювачі для рідин різної в'язкості, вакуумні детектори, закатувальні та укупорювальні машини, транспортери для ємностей з продукцією, охолоджуючі, лінійно-ріжучі, начиняльні машини, натирочні, ділильно-розкаточні машини для виробництва бараночних виробів, фасувальні апарати, контейнери для сміття, промислові насоси, змінні вузли та запасні частини
Ціна	Ціни на продукцію заводу встановлюються з урахуванням вартості виробництва, конкурентоспроможності на ринку та потреб споживачів
Місце	Купити продукцію можна безпосередньо на підприємстві, та через інтернет-магазини
Просування	ПрАТ «Барський машинобудівний завод» використовує традиційні засоби маркетингу, такі як реклама в ЗМІ, участь у виставках та презентаціях. Також завод використовує цифрові канали комунікації, зокрема веб-сайт і соціальні медіа (Facebook, Instagram та Youtube), для просування своєї продукції та залучення клієнтів

З таблиці 1 бачимо, що підприємство випускає більше 60 видів технологічного обладнання, яке застосовується у різних галузях, зокрема консервній, лікєро-горілчаній, виноробній, пиво-безалкогольній, масложировій, переробній та кондитерській промисловості.

ПрАТ «Барський машинобудівний завод» має диференційовані ціни на свою продукцію в залежності від унікальності та споживчої цінності продукції. Також підприємство використовує стратегії знижок та акцій для залучення клієнтів та стимулювання продажів. Це сезонні знижки, програми лояльності, знижки оптовим покупцям та акційні пропозиції для нових клієнтів.

ПрАТ «Барський машинобудівний завод» має фізичне розташування на території міста Бару. Крім того, завод здійснює продаж через інтернет-магазини.

Просування в комплексі маркетингу ПрАТ «Барський машинобудівний завод» включає інструменти, які використовуються для просування продукції та сприяння її продажу. Підприємство рекламує свою продукцію за допомогою друкованих оголошень та статей. Крім того, застосовує елементи інтернет-маркетингу, а саме веб-сайт та соціальні мережі. ПрАТ «Барський машинобудівний завод» має власні сторінки у Facebook, Instagram та канал на Youtube, де активно рекламує свою продукцію.

Також завод використовує прямий маркетинг. ПрАТ «Барський машинобудівний завод» проводить презентації продукції, бере участь у виставках та конференціях, здійснює телефонні дзвінки та персональні зустрічі зі зацікавленими сторонами.

Таблиця 2

Характеристика елементів маркетингової стратегії ПрАТ «Барський машинобудівний завод» [3]

Елементи	Характеристика маркетингової стратегії підприємства
Місія підприємства	Виробництво та постачання якісної машинобудівної продукції для задоволення потреб клієнтів
Мета	Досягнення лідерства в галузі машинобудування шляхом надання конкурентоспроможних рішень та задоволення потреб клієнтів
Завдання	Розширення асортименту продукції, вдосконалення виробничих процесів, підвищення якості продукції та забезпечення ефективного збуту
«Чесна гра» на ринку	- Повага до конкурентів - Повага до правил введення бізнесу та до рішень влади - Уникнення проявів нечесної конкуренції - Рівні шанси на успіх
Відповідальний маркетинг	Впровадження енергоефективних технологій, зменшення викидів шкідливих речовин та здійснення контролю за використанням природних ресурсів
Стратегічний аналіз і діагностика	Систематичний аналіз ринкових тенденцій, конкурентного середовища та внутрішньої ситуації для виявлення переваг та недоліків та формулювання стратегічних рішень
Розробка системи маркетингових комунікацій	Розробка та впровадження ефективної системи маркетингових комунікацій, включаючи рекламу, зв'язки з громадськістю, просування через соціальні мережі та інші інструменти для підтримки свого бренду та продукції на цільових ринках

Розглядаючи елементи маркетингової стратегії, варто сказати, що, перш за все, завод має чітку місію, спрямовану на виробництво якісної машинобудівної продукції. Мета і завдання спрямовані на задоволення потреб клієнтів та досягнення конкурентної переваги на ринку.

ПрАТ «Барський машинобудівний завод» також бере до уваги фактори конкуренції та розвиває свою стратегію, забезпечуючи «чесну гру» на ринку.

Одним з найважливіших аспектів маркетингової стратегії є відповідальний маркетинг. ПрАТ «Барський машинобудівний завод» прагне бути соціально-відповідальним підприємством, дотримуючись етичних норм, стандартів безпеки. На заводі протягом восьми років успішно функціонує реабілітаційний центр, спрямований на допомогу дітям з інвалідністю та ДЦП. Завод також активно підтримує різноманітні суспільно-корисні ініціативи у місті шляхом надання фінансової підтримки.

Стратегічний аналіз і діагностика є важливими елементами маркетингової стратегії. Компанія аналізує внутрішнє та зовнішнє середовище, виявляє свої сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози на ринку, що допомагає виробити ефективні стратегічні рішення.

ПрАТ «Барський машинобудівний завод» активно використовує різноманітні канали комунікації для спілкування зі своїми клієнтами та партнерами, просуваючи свою продукцію на ринку.

Висновки. Отже, машинобудування в Україні є стратегічно важливою складовою економіки. ПрАТ «Барський машинобудівний завод» є прикладом підприємства, яке ефективно адаптується до змін ринкового середовища, орієнтуючись на якість продукції та ефективну маркетингову стратегію, яка спрямована на підвищення конкурентоспроможності, розширення ринків збуту та зміцнення відносин із клієнтами.

Список використаних джерел

1. Ангел Є., Бетлій О. Секторальний аналіз: машинобудування. 2024. URL: http://www.ier.com.ua/files/Projects/2024/CEP/Sectoral_report_machine_building_UKR.pdf (дата звернення: 23.12.2024)
2. Барський машинобудівний завод, ППАТ. URL: <https://www.ua-region.com.ua/14307570> (дата звернення 23.12.2024)
3. Річний звіт за 2022 рік. ПрАТ «Барський машинобудівний завод». URL: <http://barmash.pat.ua/emitents/reports/year/2022> (дата звернення 23.12.2024)

Науковий керівник: А.В. Таранич, к.е.н., доцент кафедри маркетингу та бізнес-аналітики

Andrey Martynenko, Graduate Assistant
University of South Florida, USA
Mykola Fedko, graduate student
Alfred Nobel University, Dnipro, Ukraine

MARKETING COMMUNICATION MODERN TRENDS AND ROLE IN BUSINESS GROWTH

Marketing communication plays a pivotal role in driving business growth by enhancing brand visibility, improving customer retention, and increasing sales. Effective marketing communication strategies ensure that a consistent message reaches the target audience, reinforcing the brand's values and key selling propositions. This consistent messaging helps to build brand equity, which in turn supports pricing strategies and customer loyalty [1]. For businesses operating in competitive markets, innovative marketing communication can serve as a differentiator by demonstrating unique product features or superior service offerings. In Ukraine, for example, companies have leveraged localized marketing campaigns that resonate deeply with cultural values and consumer preferences, thus enhancing brand resonance and market penetration [2].

Marketing communication strategies also play a critical role in customer engagement and experience. Through personalized communication efforts, businesses can create meaningful interactions that foster long-term relationships with customers. This is particularly evident in digital marketing, where tools such as customer relationship management (CRM) systems and social media platforms enable companies to engage directly with consumers, receive feedback, and respond to their needs promptly [3]. In the Ukrainian context, customer engagement through social media has proven to be highly effective. Many Ukrainian businesses have successfully utilized platforms like Instagram and Facebook to launch targeted ad campaigns that engage specific demographics, leading to increased customer interactions and improved conversion rates.

Another significant impact of marketing communication is its influence on strategic decision-making. Feedback gathered through various communication channels allows businesses to refine their product offerings and adjust their market approaches. This adaptive strategy is crucial for staying relevant in rapidly changing markets. For instance, data-driven marketing communication allows companies to analyze consumer behavior and trends, enabling more informed decision-making regarding product development and marketing strategies [4]. In Ukraine, businesses have increasingly adopted data analytics in marketing communication to better understand consumer patterns and preferences, which has been instrumental in developing products that meet specific consumer needs and in positioning companies advantageously in the marketplace.

Let's consider the most important modern trends in marketing communications.

Integration of Digital Technologies. The rise of digital technology has profoundly transformed marketing communications. Brands now leverage data analytics, artificial intelligence (AI), and machine learning to personalize communications and predict consumer behavior. For example, AI-driven tools can analyse customer data to optimize messaging and timing, significantly increasing campaign effectiveness [6]. In Ukraine, the adoption of digital

technologies in marketing has accelerated, with many companies integrating chatbots and AI to interact with customers in real-time. These technologies not only improve customer service but also gather valuable insights that inform future marketing strategies.

Emphasis on Content Marketing. Content marketing has become a cornerstone of effective marketing communications. Providing valuable, relevant, and consistent content helps businesses attract and retain a clearly defined audience, ultimately driving profitable customer action. The trend towards informative and engaging content rather than overt sales pitches is evident across various platforms, from blogs to YouTube channels. Ukrainian companies have embraced content marketing by creating localized content that resonates with the cultural and social nuances of the Ukrainian market. This approach not only enhances engagement but also builds trust and loyalty among consumers.

Sustainability and Ethical Marketing. Globally, there is a growing trend towards sustainability and ethical marketing as consumers increasingly favor brands that commit to positive social and environmental impacts. This shift has led companies to adopt Green Marketing—strategies aimed at producing and promoting environmentally friendly products [7]. In Ukraine, green marketing is gaining momentum, with businesses highlighting their sustainability practices to appeal to environmentally conscious consumers. This strategy not only attracts customers but also enhances the brand's overall reputation and consumer trust.

The Rise of Influencer Marketing. Influencer marketing has emerged as a powerful tool in the marketing communication mix, particularly among younger demographics. Influencers can sway public opinion and consumer behavior through their perceived authority and authenticity. Brands collaborate with influencers to tap into their engaged audiences for targeted promotions.

The Ukrainian market has seen significant growth in influencer marketing, with local influencers playing a crucial role in shaping consumer preferences and trends. Brands often partner with Ukrainian influencers to ensure cultural relevancy and enhance local consumer engagement [5].

What is the Future of Marketing Communication? Looking forward, the integration of technology in marketing communication will continue to evolve. The use of artificial intelligence and machine learning in analyzing consumer data and automating communication processes is set to redefine how businesses interact with their customers. Additionally, the ongoing digital transformation in Ukraine is expected to bring more sophisticated marketing technologies that will further enhance the effectiveness of marketing communication strategies [5].

References

1. Kurum, B. (2023). Marketing Communication Essentials: From Zero to Hero. URL: https://www.researchgate.net/publication/369763499_Marketing_Communication_Essentials_From_Zero_to_Hero (access: June, 2024)
2. Kuzyk, O. (2022). Marketing Communications in Differentiation and Positioning of Ukrainian Agrobusiness. *Marketing and Digital Technologies*. 6. 6-14. URL: https://www.researchgate.net/publication/366943150_Marketing_Communications_in_Differentiation_and_Positioning_of_Ukrainian_Agrobusiness (access: June, 2024)
3. Kočišová, L.; Štarchoň, P. (2023). The role of marketing metrics in social media: A comprehensive analysis. *Marketing Science & Inspirations*, 18(2), 40–49. URL: <https://doi.org/10.46286/msi.2023.18.2.4> <https://msijournal.com/the-role-of-marketing-metrics-in-social-media/> (access: June, 2024)
4. Vaid, S.; Kumar, A.; Yadav, P. (2023). The Role of Integrated Marketing Communication on Influencing Consumer Decision-Making. URL: https://www.researchgate.net/publication/374743350_THE_ROLE_OF_INTEGRATED_MARKETING_COMMUNICATION_ON_INFLUENCING_CONSUMER_DECISION-MAKING (access: June, 2024)
5. Kuzyk, O.; Kabanova, O.; Chirva, A.; Vlasenko, D.; Komarnytska, A. (2023). Impact of Digital Technologies on the Efficiency of Marketing Communication: Trends and Perspectives. *Financial and credit activity problems of theory and practice*. 6. 471-486. URL: https://www.researchgate.net/publication/377012760_VPLIV_CIFROVIH_TEHNOLOGIJ_NA_EFEKTIVNIST_MAR_KETINGOVOI_KOMUNIKACII_TRENDI_TA_PERSPEKTIVI (access: June, 2024)
6. Kar, S. (2023). Impact of Artificial Intelligence on Digital Marketing. *Interantional Journal of Scientific Research in Engineering and Management*. 07. URL: https://www.researchgate.net/publication/372849327_Impact_of_Artificial_Intelligence_on_Digital_Marketing (access: June, 2024)
7. Tare, H.; Deshmukh, P. (2023). Green marketing and corporate social responsibility: A review of business practices. *Multidisciplinary Reviews*. 2. 1-9. URL: https://www.researchgate.net/publication/377063696_Green_marketing_and_corporate_social_responsibility_A_review_of_business_practices (access: June, 2024)

О.І. Марчук, магістр

Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів, Україна

ЗАСТОСУВАННЯ МАРКЕТИНГУ ПОШУКОВИХ СИСТЕМ: БАЛАНС МІЖ ЕФЕКТИВНІСТЮ ТА ЕТИЧНИМИ ВИКЛИКАМИ

Анотація

Дослідження присвячене аналізу пошукового маркетингу (SEM), який поєднує в собі SEO і PPC, і його впливу на просування у мережі інтернет. Розглянуто питання персоналізації SEM з використанням штучного

інтелекту, поведінкового таргетування та аналізу даних. Визначено основні етичні проблеми, включаючи маніпуляції алгоритмами, порушення конфіденційності та несправедливі методи ранжирування. Зазначено, що дотримання етичних принципів у SEM сприяє довгостроковій репутації бізнесу. Визначено, що оптимальним рішенням є використання «білих» стратегій SEO, підвищення прозорості персоналізованої реклами та мінімізація спекуляцій з вразливостями споживачів.

Ключові слова: Маркетинг пошукових систем, оптимізація пошукових систем, контекстна реклама, SEM, PPC, SEO, етика.

Annotation. The study is devoted to the analysis of search engine marketing (SEM), which combines SEO and PPC, and its impact on online promotion. The issue of personalization of SEM using artificial intelligence, behavioral targeting and data analysis is considered. The main ethical issues are identified, including manipulation of algorithms, violation of privacy and unfair ranking methods. It is noted that adherence to ethical principles in SEM contributes to the long-term reputation of the business. It was determined that the optimal solution is to use "white" SEO strategies, increase the transparency of personalized advertising, and minimize speculation with consumer vulnerability.

Key words: Search engine marketing, search engine optimization, contextual advertising, SEM, PPC, SEO, ethics.

Вступ. У наш час персоналізація маркетингу пошукових систем (SEM) є ключовим фактором підвищення ефективності впровадження пошукової оптимізації (SEO) та контекстної реклами (PPC). За використання штучного інтелекту, поведінкового таргетингу й аналізу великих обсягів даних, підприємства створюють кампанії, що відповідають потребам споживачів. Це дозволяє підвищити релевантність пошукової видачі, підвищити частку конверсій та рентабельність інвестицій у рекламу. При цьому застосування даного комплексу інструментів порушує етичні питання, а саме: проблему захисту даних, маніпуляцій поведінкою споживачів, спотворення вмісту веб-сайтів, задля підвищення позицій у пошуковій видачі. Відповідно, це створює необхідність формування оптимального балансу між ефективністю SEM-стратегій та етичністю впроваджених заходів.

Виклад результатів дослідження. «Цілеспрямоване та постійне дотримання етичних принципів маркетингової діяльності є ознакою довготривалої стратегічної орієнтації бізнесу. Будь-які прояви неетичної поведінки у короткостроковому періоді можуть нанести шкоду її репутації в перспективі. Маркетинг компанії, яка прагне бути етичною, повинен бути чесним і справедливим» [4, С. 247].

«Маркетинг у пошукових системах (SEM) є комплексом органічних та неорганічних методів просування в мережі Інтернет, які дозволяють підвищити видимість, трафік та рівень конверсії веб-ресурсів на основі проведення комплексного аналізу, а також покращити ефективність маркетингових заходів компанії в онлайн-середовищі» [3, С. 17].

Комплекс інструментів SEM включає SEO та PPC, що можуть застосовуватись як взаємодоповнюючі, так й взаємозамінні засоби. Кожен володіє своїми перевагами та недоліками, тому аналіз етичності маркетингу пошукових систем доцільно розбити на дві категорії.

«SEO-оптимізація – це комплексний набір рішень, які допомагають вивести сайт в топові (перші) позиції пошукових систем» [2, С. 11].

Питання етичності застосування SEO, для просування веб-сайту включає наступні проблеми:

1. *Спекуляції на основі алгоритмів пошукових систем.*

Однією з ключових проблем є маніпуляція алгоритмами, що створені для задоволення потреби людини в інформації, навігації на конкретні ресурси.

White-Hat (білі) SEO-стратегії стосуються застосування методів і тактик оптимізації, які відповідають рекомендаціям представників пошукової системи. Black-Hat (чорні) SEO використовує агресивні та часто «санкціоновані» стратегії, які стосуються виключно внутрішньої роботи пошукових систем, а не реальних користувачів веб-сайту [5, С. 172]. Також виділяють середнє між цими двома видами стратегій, а саме – сірі.

Варто зазначити, що білі стратегії відповідають лише методам, що покращують цінність веб-сайту для користувачів, налагоджують швидкість, зручність, структуру та якість, спрямованість вмісту веб-сайтів. На противагу, сірі та чорні вдаються до заходів, що спрямовані саме на спекуляції з недоліками пошукових алгоритмів та не несуть цінності для користувача, або ж навіть перешкоджають йому.

2. *Застосування недобросовісних методів цитування, використання посилань.*

SEO включає внутрішню та зовнішню оптимізацію. Внутрішня стосується структури, вмісту, функціонування цільового сайту, в зовнішня – згадок та посилань на сайт ззовні, адже це є важливим фактором ранжування у пошукових системах.

Таким чином, купівля або використання недобросовісних методів нарощення посилань є практикою, що порушує етичні норми SEO. Такий підхід створює нечесну конкуренцію, оскільки віддає перевагу сайтам, які намагаються маніпулювати рейтингами, замість тих, що пропонують реальну якість. При цьому питання залишається дискусійним, адже створення спонсорованої статті, що вдало поєднає тематики цільового та сайту «донора», з цінністю для користувача та поміткою «Спонсорована стаття» уже не виглядає як метод маніпуляції, а більше як ще один інструмент конкурентної боротьби.

3. *Порушення приватності користувачів.*

У процесі SEO часто використовуються аналітичні інструменти для збору даних про поведінку користувачів, включаючи їх пошукові запити, локацію, час перебування на сайті тощо. Без відповідного інформування та згоди користувачів, порушується їх права на приватність, що є серйозною етичною проблемою.

4. *Вміст для пошукових систем, а не користувачів.*

Для покращення показників веб-сайту часто використовуються надмірно оптимізовані статті, що можуть бути неправдивими, надто гіперболізованими та черезмірно загальними. Це стосується практик, коли для досягнення високого рейтингу сайту використовують стратегії, як плагиат, маніпулювання фактами, надмірне використання ШІ. При цьому оптимізація контенту, заголовків під популярні ключові слова лише сприяє донесенню вмісту саме до цільової аудиторії.

«Контекстна реклама – це ще один вид інтернет-реклами. Вона працює за принципом «оплата за клік». Це означає, що рекламодавці платять лише тоді, коли хтось натискає їхній заголовок і потрапляє на їхній сайт. Контекстні оголошення інтегруються в результати пошуку, щоб виглядати максимально природно» [1, С. 65].

Основними етичними проблемами застосування PPC є:

1. *Прозорість та «чесність» алгоритмів.*

Алгоритми платної пошукової реклами працюють за принципом аукціону, де рекламодавці конкурують за показ своїх оголошень. Проблеми виникають, коли критерії аукціону порушують принцип чесної конкуренції та недостатньо прозорі, в результаті чого не всі рекламодавці мають рівні шанси. Крім того, нечіткість алгоритму може вводити користувачів в оману щодо того, чому певні оголошення показуються в першу чергу.

2. *Порушення приватності користувачів.*

Для ефективного таргетування реклами в PPC часто використовують персоналізацію на основі збору персональних даних користувачів (історії пошуку, поведінки на веб-сайтах). Це створює ризик для конфіденційності користувачів, оскільки збір таких даних без явної згоди користувача може порушувати етичні стандарти та законодавчі вимоги. Проблема полягає в тому, що користувачі переважно не підозрюють, що про них збирають інформацію рекламодавці.

3. *Маніпуляція споживачькою поведінкою.*

У PPC-рекламі активно використовуються психологічні засоби для підвищення конверсій. Це може бути емоційний вплив, використання обмежених пропозицій, що викликає у користувачів відчуття терміновості та збентеження. Однак, це піднімає етичне питання щодо маніпуляцій, оскільки такі методи можуть негативно впливати на рішення користувачів.

Також, платні оголошення завжди розміщені вище усіх органічних, що ставить на перший план не вміст, що найкращим чином відповідає запиту, а дуже часто, щось віддалено-тематичне.

4. *Спрямування на соціально-вразливі верстви населення.*

Проблема виникає, якщо PPC-реклама націлюється на сегменти, що, до прикладу, перебувають у фінансовій скруті або мають схильність до певних залежностей. Таке таргетування реклами може бути етично неприпустимим, адже це призводить до експлуатації вразливостей даних категорій населення.

Висновки. Отже, пошуковий маркетинг відіграє важливу роль у сучасному цифровому просуванні та надає компаніям ефективні інструменти для залучення цільової аудиторії. Однак використання SEO та PPC супроводжується низкою етичних проблем, що дуже часто ігноруються. Досягнення оптимального балансу між ефективністю та етикою в SEM вимагає зусиль та усвідомлення важливості. У цьому контексті необхідним є використання саме «білих» SEO-стратегій, підвищення обізнаності користувачів про механізми персоналізованої реклами та уникання будь-яких спекуляцій з вразливостями споживача.

Список використаних джерел

1. Архипова Т., Авраменко Н. Інтернет-реклама як інструмент цифрового маркетингу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки.* 2023. Т. 318, № 3. С. 63–67.
 2. Астісова Т. І. SEO-оптимізація в системі моніторингу WEB-ресурсів. *Технології та інжиніринг.* 2023. Т. 1, № 12. С. 9–17.
 3. Гнилякевич-Проць І.З., Зінькова С.В. SEM як інструмент просування веб-ресурсів компанії. *Маркетинг і цифрові технології,* Т. 5. № 4. 2021. С. 16-28.
 4. Кушнір Т.М. Етика в маркетинговій діяльності: принципи, заборони та переваги. *Всеукраїнська науково-практична конференція: «Тенденції розвитку маркетингу в умовах невизначеності».* 2024. С. 247–249.
 5. Syarief N.H., Primasatria E., Amirsyah T. Digital Marketing Strategy using White Hat SEO Techniques. *International Journal of Cyber and IT Service Management.* 2022. Т. 2, № 2. С. 171–179.
- Науковий керівник: Т.М. Кушнір, канд. екон. наук., доц.*

А.Г. Матненко, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

АДАПТАЦІЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЄЮ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА ДО ВИМОГ ЄДИНОГО ЦИФРОВОГО РИНКУ ЄС

Єдиний цифровий ринок ЄС (ЄЦР) – це амбітний проєкт [1], спрямований на створення безбар'єрного цифрового простору, де товари, послуги, капітал і люди можуть вільно переміщатися. Для українських підприємств інтеграція в ЄЦР відкриває нові можливості [2], але також вимагає адаптації механізмів управління цифровізацією бізнес-процесів до європейських стандартів.

Основні вимоги ЄЦР до цифровізації бізнесу [3]:

- захист даних (Загальний регламент захисту даних (GDPR) встановлює жорсткі вимоги до обробки персональних даних);
- кібербезпека (Директива NIS2 посилює вимоги до кібербезпеки критичної інфраструктури та цифрових послуг);

- електронна комерція (Регламент eIDAS забезпечує взаємне визнання електронних ідентифікаторів та довірчих послуг);
- цифрові послуги (Акт про цифрові послуги (DSA) регулює діяльність онлайн-платформ та забезпечує захист прав споживачів);
- штучний інтелект (Європейський закон про штучний інтелект (AI Act) встановлює правила використання штучного інтелекту, зокрема щодо етичних та безпекових аспектів).

Для успішної інтеграції до ЄЦР українським підприємствам необхідна адаптація механізмів управління цифровізацією [4]:

- провести аудит існуючих бізнес-процесів на відповідність вимогам ЄЦР;
- розробити стратегію цифровізації з урахуванням європейських стандартів;
- впровадити системи захисту даних та кібербезпеки;
- забезпечити інтеоперабельність цифрових систем з європейськими платформами;
- підвищити цифрову грамотність персоналу;
- впровадження новітніх інструментів для цифровізації, таких як хмарні технології, штучний інтелект, технології великих даних;
- співпрацювати з європейськими партнерами для обміну досвідом та технологіями;
- постійно відслідковувати зміни в законодавстві єцр та адаптувати бізнес-процеси.

Адаптація механізмів управління цифровізацією до вимог ЄЦР – це складний, але необхідний процес для інтеграції українського бізнесу в європейський цифровий простір. Це відкриє нові ринки, залучить інвестиції та підвищить конкурентоспроможність українських підприємств.

Список використаних джерел

1. Європейська рада. (2020). Єдиний цифровий ринок для Європи. URL: <https://www.consilium.europa.eu/en/policies/digital-single-market/>
2. Міністерство цифрової трансформації України. (2020). Економічні переваги від інтеграції в Єдиний цифровий ринок ЄС. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/ekonomichni-perevagi-vid-integratsii-v-ediniy-tsifroviy-rinok-es-nazvani-realni-tsifi>
3. «Україна-ЄС: цифрова трансформація»: методичні рекомендації до викладання навчального курсу із застосуванням інтерактивних методів навчання для студентів усіх спеціальностей Національного університету «Львівська політехніка» (Автори: д. політ. н., проф. Турчин Я.Б., к. політ. н., доц. Івасечко О.Я., к. політ. н., доц. Цебенко О.О., к. політ. н., ст.викл. Сухорольська І.Ю., к.іст.н., доц. Вовк Н.С., к.т.н., доц. Марковець О.В., к.т.н., доц. Каша Л.В., доктор філософії Забавська Х. Ю.). Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2022.
4. Георгіаді, Н., & Лилик, В. (2024). Принципи формування адаптаційних механізмів розвитку підприємств-експортерів в умовах активізування євроінтеграційних процесів. Економіка та суспільство, (60). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-101>

Науковий керівник: О.О. Карпенко, д-р екон. наук, проф.

Г.Є. Мсняялова, к.е.н, доц.

Філія Класичного приватного університету у м. Кременчук, Україна

ВИКОРИСТАННЯ МОЖЛИВОСТЕЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СКЛАДСЬКОЇ ЛОГІСТИКИ ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВ

В сучасних умовах глобальної конкуренції та динамічного розвитку ринкових процесів оптимізація складської логістики набуває особливої актуальності. Вона передбачає управління потоком товарів від пункту походження до пункту споживання, включаючи зберігання, транспортування та розподіл.

Впровадження інформаційних технологій у складську логістику протягом останніх десятиліть значно змінило способи управління та організації складів. Традиційно у сфері управління складом використовуються спеціалізовані програмні засоби, зокрема SAP Extended Warehouse Management, Oracle Warehouse Management System та Manhattan Associates WMS, що забезпечують автоматизований облік товарних запасів, моніторинг операцій та управління процесами приймання, зберігання та відвантаження продукції.

Основні напрямки підвищення ефективності складської логістики залишаються стабільними, проте завдяки впровадженню інноваційних технологій збільшується потенціал їх реалізації. Сучасні рішення, зокрема застосування алгоритмів машинного навчання та систем штучного інтелекту (AI), дозволяють більш глибоко оптимізувати традиційні процеси автоматизації, прогнозування попиту, оптимізації маршрутів та управління запасами. AI використовує аналіз даних у реальному часі та розширені алгоритми машинного навчання, що призводить до скорочення часу відгуку, покращеної оптимізації логістичних маршрутів, ефективнішого планування попиту та контролю запасів [3].

Особливу роль у трансформації логістичних процесів відіграють сучасні складські роботи, інтегровані із системами штучного інтелекту. Завдяки використанню датчиків, комп'ютерного зору та алгоритмів машинного навчання, такі роботи автоматизують операції приймання, зберігання, комплектації та відвантаження вантажів, що дозволяє досягти високої точності інвентаризації та оптимізації розташування об'єктів зберігання.

Інтелектуальні системи здатні аналізувати великі обсяги даних у режимі реального часу, прогнозувати попит та виявляти аномалії у роботі складу, що сприяє зниженню операційних витрат і скороченню часу обробки замовлень. Інтеграція робототехнічних систем і штучного інтелекту відкриває нові перспективи для модернізації складської логістики, забезпечуючи підвищення продуктивності та конкурентоспроможності виробничих

підприємств у глобальному ринковому середовищі.

Застосування алгоритмів машинного навчання, що спроможні аналізувати великі обсяги даних у режимі реального часу сприяють підвищенню точності прогнозування попиту, оптимізації розташування об'єктів зберігання та виявленню аномалій у роботі складу. Моделювання на основі історичних даних дозволяє підприємствам точніше планувати рівень запасів, що допомагає уникнути як надлишкового накопичення, так і дефіциту сировини матеріалів, напівфабрикатів, комплектуючих та ін.

Штучний інтелект дозволяє також автоматизувати процес розрахунку оптимальних маршрутів переміщення вантажів всередині складу. Завдяки аналізу різноманітних факторів, таких як геометрія приміщення, кліматичний режим, інтенсивність операцій та розташування об'єктів зберігання, можливе значне скорочення часу обробки замовлень і зниження витрат на транспортування, забезпечення належного збереження продукції. Такий підхід сприяє загальному підвищенню продуктивності та ефективності виробничих операцій на підприємствах.

Інтеграція систем штучного інтелекту забезпечує також моніторинг даних у режимі реального часу для виявлення аномалій у роботі складу. Системи, що використовують AI, можуть своєчасно фіксувати відхилення від норми, що дозволяє оперативно реагувати на потенційні проблеми та запобігати виникненню серйозних збоїв у логістичних процесах.

Успішна практика застосування інноваційних технологій демонструється на прикладах світових лідерів. Так, компанія Amazon впровадила роботизовані системи для автоматичного переміщення товарів, що суттєво скоротило час обробки замовлень та підвищило точність інвентаризації. DHL застосовує алгоритми машинного навчання для прогнозування попиту та оптимізації маршрутів доставки, що дозволяє зменшувати витрати на транспортування і покращувати обслуговування клієнтів. Також існують приклади впровадження рішень на базі штучного інтелекту в інших галузях, що свідчить про широту застосування сучасних технологій у сфері логістики.

Підвищення ефективності операцій, оптимізація запасів та зниження операційних витрат є безперечними перевагами використання AI в складській логістиці. Проте впровадження даних технологій пов'язане з високими інвестиційними витратами, складністю інтеграції з існуючими інформаційними системами та необхідністю залучення кваліфікованих фахівців. Крім того, виникають питання безпеки даних та конфіденційності, а також ризик надмірної залежності від технологій, що вимагає ретельного аналізу та розробки ефективних заходів безпеки.

Подальший розвиток технологій штучного інтелекту відкриває можливості для подальшої автоматизації та оптимізації складської логістики, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності виробничих підприємств. Водночас етичні аспекти використання AI потребують особливої уваги. Забезпечення прозорості алгоритмів, підзвітності прийнятих рішень та захист персональних даних є невід'ємною складовою успішного впровадження інноваційних технологій. Необхідно враховувати соціальні наслідки автоматизації, зокрема можливе зменшення кількості робочих місць, та розробляти стратегії для пом'якшення негативних ефектів.

AI – це не просто поступовий прогрес, а скоріше революційний крок вперед для майбутньої логістичної галузі, який міцно прокладає шлях до безпрецедентної автоматизації, цифрової трансформації та операційної ефективності [1].

Таким чином, інтеграція штучного інтелекту у складську логістику є стратегічно важливим напрямком модернізації виробничих підприємств. Емпіричні дослідження підтверджують, що впровадження інноваційних IT-технологій дозволяє досягати значного зростання ефективності логістичних процесів, що є ключовим фактором успішного функціонування підприємств в умовах сучасної конкуренції.

Список використаних джерел

1. Didast, Fatima & Nassih, Rym & Elbachir, Ilham. (2024). Artificial Intelligence and Logistics: Recent Trends and Development. DOI:10.20944/preprints202410.2141.v1
2. Gang Wang; Angappa Gunasekaran; Eric W.T. Ngai and Thanos Papadopoulos, (2016), Big data analytics in logistics and supply chain management: Certain investigations for research and applications, International Journal of Production Economics, 176, P. 98-110
3. Shlash Mohammad AA, Khanfar IA, Al Oraini B, Vasudevan A, Suleiman IM, Fei Z. Predictive analytics on artificial intelligence in supply chain optimization. Data and Metadata [Internet]. 2024 Jul. 1 URL: <https://dm.ageditor.ar/index.php/dm/article/view/273>

**М.В. Мірошник, к.е.н., доцент
К.Є. Мостова, магістрантка**

Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут» Україна **МАРКЕТИНГ У МЕТАВСЕСВІТІ ТА НОВІ ТЕХНОЛОГІЇ**

Сучасний маркетинг постійно еволюціонує під впливом цифрових інновацій. Однією з найперспективніших тенденцій є використання метавсесвіту та нових технологій для взаємодії з аудиторією. Метавсесвіт відкриває нові можливості для брендів, дозволяючи створювати унікальний користувацький досвід, розширювати присутність на ринку та підвищувати рівень залученості споживачів [1].

Метавсесвіт – це цифровий віртуальний світ, де користувачі можуть взаємодіяти у реальному часі. Бренди активно досліджують цей простір, використовуючи його для:

- Віртуальних магазинів та шоурумів, де клієнти можуть переглядати товари у 3D-форматі, приміряти одяг або меблі за допомогою доповненої реальності (AR).

- Інтерактивних заходів та презентацій, які дозволяють компаніям організувати цифрові конференції, виставки або навіть концерти у метавсесвіті.

- Гейміфікації маркетингу, що включає створення віртуальних квестів, завдань та конкурсів для залучення аудиторії [3].

Впровадження VR та AR дозволяє брендам змінювати взаємодію з клієнтами:

- AR-примірки товарів — технологія дозволяє покупцям приміряти одяг, аксесуари або меблі через смартфон, не відвідуючи фізичний магазин.

- VR-шоуруми — створення 3D-турів по магазинах, готелях чи навіть заводах для знайомства споживачів із брендом.

- Віртуальні тест-драйви — автомобільні компанії пропонують користувачам можливість випробувати нові моделі машин у VR-середовищі.

NFT (невзаємозамінні токени) відкривають нові перспективи для цифрового маркетингу:

- Ексклюзивні NFT-колекції — бренди створюють унікальні цифрові активи, які можуть продаватися або використовуватися як бонуси для клієнтів. Наприклад, Nike запустила власну NFT-лінійку взуття.

- Програми лояльності на основі NFT — компанії використовують NFT як цифрові сертифікати для надання доступу до спеціальних пропозицій або VIP-заходів.

- Цифрові мистецькі об'єкти та брендований контент — NFT допомагає брендам зміцнювати емоційний зв'язок зі споживачами через колекційні активи.

AI-алгоритми дозволяють створювати індивідуальні маркетингові стратегії:

- Розумні чат-боти та голосові помічники — допомагають відповідати на запити клієнтів у режимі реального часу, аналізуючи їхні потреби.

- Персоналізація реклами — AI аналізує великі масиви даних (Big Data) та формує індивідуальні рекламні пропозиції для кожного споживача.

- Аналіз поведінки споживачів — AI передбачає майбутні тренди та допомагає компаніям адаптувати маркетингові кампанії відповідно до змін у попиті.

Одним із найефективніших способів підвищення залученості клієнтів є гейміфікація, яка включає:

- Розіграш цифрових винагород та NFT — клієнти отримують бонуси за активну взаємодію з брендом у метавсесвіті.

- Віртуальні квести та випробування — інтеграція ігрових елементів у маркетингові кампанії допомагає мотивувати споживачів до участі.

- Брендні відеоігри — створення власних ігрових світів, де споживачі можуть дізнаватися про продукцію компанії.

Блокчейн-технології змінюють підхід до реклами та маркетингу, забезпечуючи більшу довіру до брендів:

- Прозорість транзакцій — клієнти можуть перевіряти походження товарів та відстежувати всі етапи виробництва.

- Децентралізована реклама — компанії можуть уникати посередників у рекламних кампаніях, знижуючи витрати та підвищуючи ефективність.

- Захист персональних даних — блокчейн дозволяє уникнути витоку інформації та підвищити довіру до маркетингових платформ.

Впровадження новітніх технологій дозволяє брендам не лише покращувати маркетингові кампанії, а й створювати унікальний досвід для клієнтів. Віртуальні платформи, NFT, блокчейн та AI сприяють залученню аудиторії, підвищенню лояльності та забезпеченню нових можливостей для бізнесу [2].

Використання метавсесвіту та новітніх технологій дає компаніям унікальну можливість змінити підхід до маркетингу. Завдяки інтерактивності, персоналізації та інноваціям бренди можуть не тільки залучати нових клієнтів, але й створювати довготривалі відносини з аудиторією, що сприяє підвищенню їхньої конкурентоспроможності у цифровому світі.

Список використаних джерел

1. Мірошник М.В., Кітченко О.М. Новітні технології маркетингу: теоретичні та практичні аспекти. Вісник Національного технічного університету «ХПІ» (економічні науки). Харків: НТУ «ХПІ». 2024. № 1. С. 30-35.

2. Мірошник М.В. Застосування новітніх технологій маркетингу у практиці власного бізнесу під час воєнного стану в Україні / М. В. Мірошник, М. В. Літвиненко // Інтернаука. Сер. : Економічні науки. 2023. Вип. 9. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-9>

3. Ларка Л.С. Інструменти забезпечення результативності маркетингової діяльності підприємства у воєнний час. *Ефективна економіка: електронний журнал*. 2025. № 1. DOI: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/5563/5619>

**В.І. Надрага, доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту та міжнародних економічних відносин
ТНУ ім. В.І. Вернадського м. Київ, Україна**

**А.Ю. Пекін, кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки підприємства та менеджменту
Академія праці, соціальних відносин та туризму м. Київ, Україна**

ПРОБЛЕМИ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В УПРАВЛІННІ СОЦІАЛЬНИМИ РИЗИКАМИ ТА ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ

В системі управління соціальними ризиками в трудовій сфері і, відповідно, у підходах до розв'язання проблеми їх мінімізації центральне місце займають інформація та ефективний інформаційний обмін, однак проведений аналіз дозволяє зробити висновок про нерозв'язність означеної системи в Україні.

Дійсно, аналіз ситуації з інформаційним забезпеченням та рівнем підготовки фахівців щодо можливостей використання, навіть загальнодоступної інформації, наприклад основних показників соціальної політики, засвідчує неповноту даних, а також, подекуди, недостатню кваліфікацію службовців органів державного управління.

Зокрема, характеризуючи базу для оцінки ризиків при формуванні політики доходів населення, слід звернути увагу, що офіційні оцінки показників доходів, диференціації населення за доходами та рівнем життя викликають ряд запитань. Насамперед, це відсутність інформації щодо можливості та особливостей врахування доходів від зайнятості населення у тіншовому секторі економіки, від нелегальної трудової міграції, від власності тощо. Виникають сумніви щодо відповідності наведених офіційних оцінок показників диференціації населення за доходами.

Так, наприклад, у звіті з людського розвитку за 2023-2024 рік [1] індекс Джині для України, скоригований з метою урахування нерівності доходів, становить лише 25,6%, що помітно нижче, ніж у всіх інших країнах групи з високим рівнем людського розвитку (середнє значення цього показника тут становить близько 41,2%). Навіть у Республіці Білорусь, економіка і соціальна політика якої зберегли набагато більше ознак соціалістичної системи, цей індекс становить 26,5%. Аналогічним є співвідношення й інших показників диференціації, таких як показники концентрації доходів, індекси нерівності тощо.

Хоча фахівці органів державної статистики України і заперечують можливість суттєвого викривлення показників доходів населення, спеціалісти у сфері соціальної економіки все більше схиляються до думки, що спостерігається суттєва недооцінка доходів населення та показників їх диференціації, зокрема через неналежне врахування доходів та рівня життя заможних домогосподарств.

Не беручи до уваги найбагатших людей – олігархів та членів їх сімей, чисельність яких є відносно незначною, слід визнати, що основну масу заможного населення в Україні складають представники топ-менеджменту крупних міжнародних та національних компаній, керівництво фінансових установ, підприємці, керівники державних підприємств та держслужбовці високих рангів, провідні діячі культури, спортсмени тощо. При цьому, рівень оплати праці, як правило, не є визначальною ознакою рівня життя даної групи населення, оскільки їх доходи формуються з багатьох інших джерел. Ці групи населення не потрапляють до жодного з державних вибіркового обстежень. Як свідчать результати сучасних досліджень, неврахування доходів заможного населення суттєво впливає на точність визначення загальних показників добробуту, диференціації населення за рівнем життя та багатьох інших [2]. А це, у свою чергу, суттєво збільшує рівні невизначеності при аналізі соціальних ризиків в Україні, погіршуючи інформаційне забезпечення та умови обміну інформацією, оскільки ця інформація не викликає довіри ні у вітчизняних фахівців, ні у закордонних.

Іншою проблемою в Україні є неналежне урахування реальної нужденності сімей заявників при визначенні їх права на державну соціальну допомогу через поширеність доходів з таких джерел, як зарплата у «конвертах», дохід від незареєстрованої зайнятості, дохід від підприємницької діяльності, перекази від трудових мігрантів та допомога від інших сімей, доходи від землі та сільськогосподарської діяльності тощо. Доходи із зазначених джерел складають суттєву частку сукупного доходу сімей з доходами нижче середнього рівня по країні.

На нашу думку, одним із шляхів подолання зазначених проблем при розробці та реалізації політики соціальної підтримки населення в Україні, з метою зниження ризиків втрати доходів, є упровадження методології непрямой оцінки доходів [3].

Цю методологію розроблено в Україні науковцями, фахівцями Мінсоцполітики, за участю міжнародних експертів ще у 2009-2012 років. Її сутність полягає в тому, що при визначенні права заявників на отримання соціальної допомоги, рівень їх нужденності визначається на основі задекларованих доходів та оцінки доходів. Він здійснюється з урахуванням характеристик домогосподарства, які пов'язані з рівнем життя і можуть бути перевірені шляхом збору інформації від уповноважених органів (податкова адміністрація, МВС, БТІ, Пенсійний фонд та ін.), а також при відвідуванні домогосподарства соціальним працівником або інспектором. На основі такої інформації та спеціально розроблених оціночних формул визначається потенційний рівень сукупних доходів сімей заявників з урахуванням джерел, доходи з яких не можуть бути підтверджені документально та перевірені соціальними працівниками. При оцінці доходів використовується інформація, що характеризує регіон та тип місцевості проживання (велике місто, мале місто, село); склад домогосподарства; соціально-економічний статус голови домогосподарства; наявність певних товарів тривалого використання; наявність земельних ділянок та свійських тварин. Такий підхід до визначення реальної нужденності населення відповідає сучасній практиці багатьох країн транзитивного типу.

За допомогою наведеної методики визначається оцінений (потенційний) дохід заявника, розмір якого, у разі суттєвого перевищення встановленого порогового значення, є підставою для здійснення перевірки умов та рівня життя заявника або, навіть для відмови у наданні допомоги. Передбачається, що оцінка доходів та опрацювання результатів перевірки здійснюватиметься у автоматизованому режимі в районних управліннях праці та соціального захисту населення. За результатами перевірки рішення щодо призначення допомоги, її припинення або застосування санкцій (у разі виявлення порушень) приймається відповідними органами державної влади на місцях, або утвореними ними спеціальними комісіями.

Розглянутий підхід, безумовно, дозволить підвищити адресність соціальної допомоги та забезпечить соціальну підтримку саме тих сімей, які її дійсно потребують, і, як наслідок, призведе до зменшення ризиків втрати доходів сімей, для яких ці ризики є найбільш актуальними. Крім того, це забезпечить підвищення ефективності використання бюджетних коштів, спрямованих на надання державної соціальної допомоги.

Наведені приклади свідчать про серйозні проблеми, що існують у сфері визначення доходів населення України, як заможних, так і вразливих його верств. Ці проблеми автоматично переносяться на проблеми оцінки відповідної групи соціальних ризиків, а саме ризиків, пов'язаних з доходами.

Список використаних джерел

1. Human Development Report 2023-24. <https://hdr.undp.org/content/human-development-report-2023-24>
2. Романчук Н.М. Особливості дослідження рівня життя заможних верств населення. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2014. Вип. 5. Ч.3. С. 247–250.
3. Надрага В.І., Пекін А.Ю. Соціальні ризики в трудовій сфері: навчальний посібник. К.: ІПК ДСЗУ, 2018. 304 с.

Д.Д. Ольшицький, студент

Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро, Україна

ВПЛИВ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ НА СПОЖИВАЧІВ

У XXI столітті соціальні мережі стали невід'ємною частиною повсякденного життя мільйонів людей. За даними Statista, середній користувач щоденно проводить понад 2,5 години у соціальних мережах, а за все життя ця цифра може сягати понад 5 років активного часу [4]. Таке зростання цифрової активності спричинило не лише еволюцію комунікацій, маркетингу й культури споживання інформації, але й появу цифрової залежності. Дослідники розглядають її як психологічний феномен, що має наслідки для ментального здоров'я, соціалізації та поведінкових моделей [1]. Проблема впливу соціальних мереж, зокрема на молодь, набуває актуальності в умовах швидкої диджиталізації освітнього середовища та зростаючої кількості дітей і підлітків серед активних користувачів.

Соціальні мережі функціонують на основі складних алгоритмів, спрямованих на утримання уваги користувача якомога довше. Вони формують персоналізовану стрічку, що підлаштовується під інтереси, емоційний стан і попередні дії, викликаючи ефект «інформаційного міхура». Це сприяє збільшенню часу перебування онлайн, та споживання великої кількості не завжди критично осмисленого контенту. Постійне перемикання між постами, відео та повідомленнями знижує здатність до концентрації, формує поверхневий стиль мислення [3]. Люди звикають до швидкої та фрагментованої інформації, що негативно впливає на прийняття ними самостійних рішень, в т.ч. стосовно споживання.

Особливої уваги заслуговує вплив соціальних мереж на дітей та підлітків. Інтернет-середовище дає доступ до величезного обсягу інформації, проте за відсутності навичок критичного мислення це може призводити до інформаційного перевантаження, зниження здатності до аналізу, емоційного виснаження та зростання тривожності [2].

Запобігання негативному впливу соціальних мереж має починатися з формування культури усвідомленого та безпечного використання цифрових технологій. Згідно з даними ЮНЕСКО, інтеграція елементів медіа та інформаційної грамотності до шкільних програм дозволяє формувати у молоді здатність до критичного аналізу інформації, розпізнавання фейків, а також уникнення маніпулятивних впливів [6]. Водночас важливою є роль батьків та освітян, які можуть навчити дітей навичкам саморегуляції, розвитку емоційного інтелекту та цифрової гігієни. До прикладу, регулярна комунікація в родині про враження та контент, переглянутий у соціальних мережах, сприяє більш усвідомленому ставленню до онлайн-досвіду. Спільне проведення часу в офлайн-середовищі, фізична активність, читання паперових книг і дозоване використання гаджетів можуть значно знизити ризик формування інтернет-залежності та стимулювати гармонійний розвиток [5].

Таким чином, соціальні мережі мають потужний вплив на сучасне суспільство, зокрема на поведінку молоді. Надмірне використання цифрових платформ асоціюється з підвищеним ризиком психологічних порушень, погіршенням когнітивних функцій і звуженням здатності до критичного мислення. Це перетворює користувачів на пасивних споживачів контенту, схильних до зовнішнього впливу. В умовах цифрової епохи одним із ключових завдань суспільства стає формування інформаційно компетентного покоління, здатного протистояти інформаційним маніпуляціям, зберігати психічну рівновагу та критичне мислення. Для цього необхідно посилити роль цифрової освіти, підтримувати розвиток емоційної стійкості та саморефлексії, а також створювати умови для здорової взаємодії з інформаційними технологіями.

Список використаних джерел

1. Andreassen, C. S., Torsheim, T., Brunborg, G. S., & Pallesen, S. (2012). Development of a Facebook Addiction Scale. *Psychological Reports*, 110(2), 501–517. <https://doi.org/10.2466/02.09.18.PR0.110.2.501-517>

2. Livingstone, S., & Helsper, E. J. (2007). Gradations in digital inclusion: Children, young people and the digital divide. *New Media & Society*, 9(4), 671–696. <https://doi.org/10.1177/1461444807080335>
 3. Montag, C., Lachmann, B., Herrlich, M., & Zweig, K. (2019). Digital phenotyping in psychological and medical sciences: A reflection about necessary prerequisites to reduce harm and increase benefits. *Frontiers in Psychology*, 10, 790.
 4. Statista (2023). Time spent on social media worldwide – Statistics & Facts. Retrieved from: <https://www.statista.com/topics/1164/social-media-usage-worldwide/>
 5. Twenge, J. M., & Campbell, W. K. (2018). *The Narcissism Epidemic: Living in the Age of Entitlement*. Atria Books.
 6. UNESCO (2021). *Media and Information Literacy Curriculum for Educators and Learners*. Paris: United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization.
- Науковий керівник: І.В. Тараненко, д-р екон. наук, проф.*

**Б.Р. Очеретяний, студент,
А.А. Кобченко, старший викладач**

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, м. Дніпро, Україна

ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ СУЧАСНИМИ КОМПАНІЯМИ

В сучасному підході до цифрового маркетингу наголошується на соціальній відповідальності брендів, яка стала ключовим трендом цифрового ландшафту Європи. Соціальна відповідальність є основою сучасної філософії бізнесу, особливо тих, хто прихильний принципам сталого розвитку. Хоча кожна компанія має право самостійно визначати свої стратегічні цілі, соціальна відповідальність є важливим елементом, який має бути включений у будь-який маркетинговий план. Однак важливо зазначити, що хоча від компаній очікується дотримання соціально відповідальних практик, прибутковість залишається основною метою бізнес-операцій. [1] Цифровий маркетинг служить онлайн-ідентифікацією компанії, що дозволяє їй бути присутнім у віртуальному просторі та охоплювати широку аудиторію. За допомогою цифрових технологій бренди можуть ефективно зацікавити споживачів своїми продуктами. За своєю суттю, цифровий маркетинг передбачає просування товарів і послуг через одну або кілька цифрових платформ. Це дозволяє компаніям надавати персоналізований контент певній цільовій аудиторії. Всупереч помилковому уявленню про те, що цифровий маркетинг є ексклюзивним для транснаціональних корпорацій із значними маркетинговими бюджетами, він надає рівні можливості для компаній будь-якого розміру. Використовуючи цифрові інструменти, менші компанії можуть впроваджувати стратегії продажів і маркетингу, які колись були доступні лише великим корпораціям. Цифровий маркетинг працює через широку мережу онлайн-точок взаємодії, залучаючи клієнтів кілька разів протягом дня. Щоб максимізувати потенціал цих цифрових каналів, компанії повинні досконало розуміти кожну платформу та розробляти добре структурований стратегічний контент. Цифровий маркетинг працює через широку мережу онлайн-точок взаємодії, залучаючи клієнтів кілька разів протягом дня. Щоб максимізувати потенціал цих цифрових каналів, компанії повинні досконало розуміти кожну платформу та розробляти добре структурований стратегічний контент. [2]

Соціальні медіа є одним із найпотужніших інструментів просування продуктів, що робить їх ключовим компонентом будь-якої стратегії цифрового маркетингу компанії. Завдяки різноманітним доступним платформам, таким як Facebook, Twitter, Instagram, компанії можуть охопити широку аудиторію та взаємодіяти з потенційними клієнтами. Серед багатьох методів цифрового маркетингу контент-маркетинг також відіграє значну роль у просуванні бізнесу в Інтернеті. Замість того, щоб прямо рекламувати продукти, контент-маркетинг непомітно просуває бренд, пропонуючи цінний і релевантний вміст, який аудиторія природним чином відкриває під час навігації в Інтернеті. Основна мета контент-маркетингу полягає в тому, щоб захопити аудиторію за допомогою читання, поширення чи коментування вмісту. Виробництво високоякісного контенту не лише інформує та розважає, але й створює довіру до компанії та її досвід у певній галузі чи ніші. Зміцнення довіри клієнтів є важливим, і контент-маркетинг є довгостроковою стратегією для досягнення цієї мети. Компанії можуть створювати вміст, яким можна ділитися, наприклад, дописи в блогах, статті щоб підтримувати глибший зв'язок зі своєю аудиторією. Маркетинг електронною поштою, залишається ефективним. Він продовжує служити цінним інструментом для підвищення лояльності до бренду та збільшення продажів. За допомогою персоналізованих кампаній електронною поштою компанії можуть безпосередньо зв'язуватися зі своїми клієнтами, розвивати стосунки та стимулювати повторні покупки, забезпечуючи тривалий вплив на свою клієнтську базу. [2]

Цифровий маркетинг слугує різноманітним цілям, зокрема керує іміджем бренду, підтримує впровадження нових брендів або продуктів, підвищує впізнаваність бренду та стимулює продажі товарів чи послуг. Одним із ключових аспектів цифрового маркетингу є Інтернет-маркетинг, який є підгрупою електронної комерції. Інтернет-маркетинг передбачає не лише онлайн-просування, але й керування інформацією, зв'язки з громадськістю, підтримку клієнтів і сприяння продажам через цифрові платформи.

Український маркетинг все більше інтегрується у світовий ринок, пристосовуючись до міжнародних тенденцій, вирішуючи унікальні місцеві виклики. Одним із найбільш перспективних аспектів цієї трансформації є використання персональних даних як цінного активу в транзакціях між брендами та споживачами. Протягом останніх кількох років українські компанії все більше залучаються до прямого онлайн-спілкування зі своїми клієнтами, сприяючи міцнішим стосункам і підвищуючи довіру споживачів. [2]

Unilever є яскравим прикладом компанії, яка ефективно використовує цифровий маркетинг для зміцнення зв'язків із споживачами та підвищення впізнаваності бренду. Компанія широко відома завдяки своїм ефектним рекламним кампаніям, які створені, щоб резонувати з аудиторією, розповідаючи переконливі історії та викликаючи сильні емоції. Ці маркетингові зусилля не тільки залишають незабутнє враження, але й сприяють довгостроковому успіху бренду. Розуміючи важливість цифрових платформ, Unilever створила потужну присутність у соціальних мережах, таких як Facebook, Instagram і Twitter. Через ці платформи компанія активно взаємодіє зі споживачами, надаючи оновлення продуктів, відповідаючи на запити клієнтів і сприяючи змістовній взаємодії. Ця пряма взаємодія допомагає Unilever підвищити лояльність до бренду, зберігаючи підхід, орієнтований на клієнта. Співпрацюючи з інфлюенсерами, Unilever залучає відомі онлайн-спільноти, використовуючи їхню довіру для просування продуктів у більш автентичний та привабливий спосіб для споживачів. Незалежно від того, висвітлює ініціативи сталого розвитку, демонструє зусилля корпоративної соціальної відповідальності чи демонструє позитивний вплив своїх продуктів, підхід Unilever до розповіді історій зміцнює цінності бренду та сприяє довірі серед споживачів. Unilever зміцнює свою цифрову присутність, співпрацюючи з онлайн-магазинами, щоб забезпечити легкий доступ до своїх продуктів для споживачів. Unilever застосовує цифрову стійкість в цифровому маркетингу. Unilever визнає цифрову стійкість фундаментальною опорою своєї більш широкої стратегії сталого розвитку. Маючи глобальну мережу корпоративних веб-сайтів, компанія визнає, що її цифрові операції сприяють її загальному викиду вуглецю через енергію, необхідну для розміщення, завантаження вмісту та використання мультимедіа. Щоб вирішити цю проблему, Unilever активно працює над зменшенням впливу на навколишнє середовище своєї цифрової присутності, зберігаючи при цьому високу якість взаємодії з користувачем. Щоб зробити свою онлайн-екосистему більш енергоефективною та екологічно відповідальною, Unilever провела комплексні аудити своїх цифрових платформ. Ці оцінки допомагають визначити області для оптимізації, гарантуючи, що кожен веб-сайт працює з мінімальним енергоспоживанням, забезпечуючи безперебійну роботу. Підхід Unilever до сталого розвитку зосереджується на зменшенні використання цифрової енергії, покращенні доступності та забезпеченні того, щоб кожен цифровий актив служив певній меті, не створюючи непотрібних екологічних витрат. Компанія Unilever перенесла свої веб-сайти до екологічного хостинг-провайдера, який працює на екологічно чистих відновлюваних джерелах енергії, таких як енергія вітру, сонця та гідроенергії. Щоб зробити стійкий розвиток основою своєї цифрової присутності, Unilever проводить спеціалізоване навчання для своїх дизайнерів, розробників і менеджерів продуктів щодо найкращих практик екологічного веб-дизайну. Дотримуючись принципів стійкості на першому місці, Unilever гарантує, що її веб-сайти з самого початку розроблені з урахуванням енергоефективності, доступності та мінімального споживання ресурсів. Завдяки цим перспективним цифровим стратегіям сталого розвитку Unilever демонструє, як підприємства можуть активно зменшувати свій цифровий вуглецевий слід, зберігаючи при цьому привабливу та зручну для користувачів онлайн-присутність. Ця ініціатива повністю узгоджується з ширшими корпоративними цілями Unilever щодо сталого розвитку, підкріплюючи її зобов'язання щодо відповідальних цифрових операцій. Заохочення Unilever до цифрової стійкості напряму пов'язане із цифровим маркетингом, інтегруючи екологічно чисті практики в онлайн-присутність і маркетингові зусилля. Оптимізуючи свої веб-сайти для підвищення енергоефективності, використовуючи зелений хостинг і впроваджуючи енергозберігаючі функції, Unilever гарантує, що її діяльність у сфері цифрового маркетингу як просування бренду та залучення клієнтів, узгоджується з цілями сталого розвитку. Ці ініціативи не лише зменшують викиди вуглекислого газу їхніми цифровими платформами, але й покращують взаємодію з користувачами, гарантуючи, що цифровий маркетинг може бути як впливовим, так і екологічно відповідальним. [3]

Український маркетинг все більше інтегрується у світовий ринок, пристосовуючись до міжнародних тенденцій, вирішуючи унікальні місцеві виклики. Одним із найбільш перспективних аспектів цієї трансформації є використання персональних даних як цінного активу в транзакціях між брендами та споживачами. Протягом останніх кількох років українські компанії все більше залучаються до прямого онлайн-спілкування зі своїми клієнтами, сприяючи міцнішим стосункам і підвищуючи довіру споживачів. Однак, незважаючи на зростаючий вплив цифрового маркетингу в Україні, багато споживачів все ще вагаються купувати продукти онлайн через неможливість фізично перевірити їх перед покупкою. Цифровий маркетинг відіграє значну роль у вирішенні цих проблем, включаючи онлайн-консультації, сучасні варіанти доставки та активне залучення через соціальні мережі. Одним із найефективніших способів завоювати довіру є демонстрація відгуків клієнтів на офіційному веб-сайті компанії, надаючи потенційним покупцям уявлення про якість продукції та загальний сервіс. В той час як світові бренди інвестують значні ресурси в дослідження та оптимізацію своїх веб-сайтів, багато українських компаній покладаються виключно на зовнішніх розробників або дизайнерів, не проводячи глибокого тестування та не залучаючи спеціалізованих внутрішніх команд веб-розробників. Однак досвід і знання розробників мають вирішальне значення для забезпечення безперебійної присутності в Інтернеті, оскільки ефективний веб-сайт може значно вплинути на успіх компанії. [2]

Цифровий маркетинг дозволяє компаніям створити онлайн-присутність, охопити різноманітну аудиторію та просувати свої продукти через різні цифрові платформи. Акцент на соціальній відповідальності в сучасному цифровому маркетингу підкреслює важливість сталого розвитку та етичних практик у бізнес-стратегіях. Хоча прибутковість залишається основною метою, від компаній все більше очікується, що вони будуть інтегрувати соціальну відповідальність у свої маркетингові зусилля, забезпечуючи баланс між зростанням бізнесу та позитивним впливом на споживачів.

Список використаних джерел

1. Монтрін І. 2022. Цифровий маркетинг: європейські тренди. Міжнародний науково-практичний журнал товари та ринки. URL: <https://journals.knute.edu.ua/commodities-and-markets/article/view/1620/1545>
2. Братко О.С., Саламон І.Р. Використання цифрових технологій для просування продукції на міжнародних ринках. Ефективна економіка. 2022. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10289>
3. Unilever: Digital Sustainability. URL: <https://www.unilever.com/digital-sustainability/>

**Б.Р. Очеретяний, студент,
Т.А. Смирнова, старший викладач**

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, м. Дніпро, Україна
РОЗРОБКА ЕКОЛОГІЧНО-МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ СУЧАСНИМИ КОМПАНІЯМИ

Глобальне занепокоєння щодо зміни клімату, забруднення та виснаження ресурсів продовжує зростати, компанії повинні адаптуватися, інтегруючи екологічні принципи у свої маркетингові стратегії. Споживачі все більше усвідомлюють вплив своїх рішень на навколишнє середовище, що призводить до зростання попиту на екологічно чисті продукти та корпоративної відповідальності. Ця зміна підштовхнула сучасні підприємства до розробки екологічних маркетингових стратегій, які зосереджуються на стійкості, зберігаючи конкурентоспроможність і прибутковість.

Екологічний маркетинг охоплює весь життєвий цикл продукту, від виробництва до утилізації, з сильним наголосом на мінімізації впливу на навколишнє середовище. Цей підхід стосується не лише продажу екологічно чистих товарів, а передбачає зобов'язання щодо сталого розвитку на кожному етапі, гарантуючи, що як створення, так і споживання продуктів є екологічно відповідальними. Мета полягає в тому, щоб сприяти екологічному вибору, одночасно задовольняючи зростаючий попит споживачів на етичні та екологічно свідомі варіанти. Ефективне інформування про екологічні ініціативи має важливе значення для бізнесу. Прозоро ділячись своїми зусиллями щодо сталого розвитку, компанії зміцнюють довіру та заохочують споживачів приймати обґрунтовані та відповідальні рішення про покупку. [1]

Екологічні маркетингові стратегії стали необхідністю для сучасних компаній, які прагнуть відповідати екологічним стандартам, залучати екологічно свідомих споживачів і посилювати корпоративну відповідальність. Компанії повинні застосовувати стійкі методи розробки продуктів, забезпечуючи відповідність їхніх продуктів екологічним стандартам і сертифікатам. Упаковка повинна бути розроблена з урахуванням мінімального використання матеріалів і можливості повторного використання. Крім того, модифікація існуючих продуктів для заміни шкідливих компонентів стійкими альтернативами може значно покращити їхній екологічний слід. Компанії також повинні оцінити, чи не становить їхня продукція ризик для їх екологічної репутації, і досліджувати інноваційні рішення для впровадження більш екологічних альтернатив. Стратегії сталого розподілу мають важливе значення для зменшення впливу на навколишнє середовище в усьому ланцюжку постачання. Багато галузей промисловості переходять від традиційної однопотокової моделі розподілу до двопотокової моделі, яка включає як доставку продукції, так і управління відходами. Компанії можуть запроваджувати зворотну логістику, заохочуючи клієнтів повертати використані продукти для переробки або безпечної утилізації. Ціноутворення відіграє значну роль в успіху екологічних продуктів, оскільки екологічні методи виробництва часто вимагають значних інвестицій. Компанії повинні ретельно балансувати між прибутковістю та доступністю, забезпечуючи, щоб їхні екологічно чисті продукти залишалися привабливими для споживачів. Розроблена екологічна комунікаційна стратегія має важливе значення для формування довіри споживачів до екологічно чистих продуктів. PR відіграє ключову роль в екологічному маркетингу, оскільки дозволяє компаніям демонструвати досягнення сталого розвитку, взаємодіяти з екологічними організаціями та брати участь у галузевих дискусіях. Контент-маркетинг, наприклад блоги, кампанії в соціальних мережах, може додатково підвищити обізнаність про ініціативи сталого розвитку. Для підприємств, які зосереджені на сталому розвитку, довгострокові стратегії зростання повинні узгоджуватися з екологічними цілями. На відміну від традиційних компаній, які надають пріоритет короткостроковій прибутковості, екологічно чисті підприємства повинні наголошувати на сталому розширенні. Стратегія інтенсивного зростання дозволяє компаніям масштабувати діяльність, зберігаючи невеликий вплив на навколишнє середовище. Інтеграційне зростання передбачає формування стратегічних партнерських відносин зі стійкими постачальниками та екологічними організаціями. Диверсифікація також може бути корисною, оскільки компанії можуть вивчати нові категорії екологічно чистих продуктів, щоб задовольнити зростаючі вимоги екологічно свідомих споживачів. [2]

Гарним прикладом застосування екологічно-маркетингових стратегій є компанія Unilever. Компанія дотримується амбітної програми сталого розвитку. Однак із зростаючими економічними, екологічними та соціальними проблемами адаптує підхід. Компанія прагне прямо протистояти виклику, забезпечуючи стійкі та конкурентоспроможні дії, одночасно трансформуючи бізнес для досягнення цілей сталого розвитку. [3]

Unilever прагне боротися із забрудненням пластиком за допомогою цілеспрямованого підходу. Хоча ефективна упаковка є важливою для безпеки та ефективної доставки продуктів споживачам, не можна ігнорувати екологічну шкоду від надмірного використання пластику. Компанія Unilever визнає, що їхня упаковка сприяє вирішенню проблеми пластикових відходів, і має намір бути частиною вирішення проблеми. В рамках своєї стратегії сталого розвитку, Unilever переробляє свою упаковку, щоб її можна було переробити, повторно використовувати або компостувати, підтримуючи розвиток циклічної економіки для пластикової упаковки. Віддаючи пріоритет відповідальному дизайну упаковки, компанія прагне мінімізувати вплив на навколишнє середовище та розширити можливості переробки в усьому світі. Наразі 53% пластикової упаковки Unilever

підлягає переробці, багаторазовому використанню або компостуванню, що свідчить про значний прогрес у їх відданості екологічній упаковці. Компанія поставила перед собою амбітні цілі на найближче майбутнє, прагнучи зменшити свій первинний пластиковий слід на 30% до 2026 року та на 40% до 2028 року. Крім того, Unilever працює над тим, щоб до 2030 року 100% пластикової упаковки було придатне для повторного використання, переробки або компостування для твердих матеріалів і до 2035 року для гнучких матеріалів. До 2025 року Unilever прагне використовувати 25% переробленого пластику у своїй упаковці, і ця ціль відповідає плану: 22% вже досягнуто у 2023 році. Ще одна ключова мета – зібрати та переробити більше пластикової упаковки, ніж компанія продає, з метою досягти 61% до 2023 року та збільшити цей показник у наступні роки. Пластикові упаковки Unilever переважно складається з твердих матеріалів (69%), причому найбільший внесок вносять пляшки для таких продуктів, як пом'якшувач тканини, шампунь і гель для душу. Гнучка упаковка, така як герметичні пакети та контейнери для пральних засобів, займає 29% пакувального сліду компанії. В пошуках екологічних рішень бренди Unilever роблять суттєві кроки, щоб зменшити свою залежність від первинного пластику. Групи дослідників і розробників упаковки Unilever постійно впроваджують інновації для розробки нових екологічних пакувальних матеріалів. Ці інновації мають підтримувати високу якість протягом усього життєвого циклу, від виробництва до транспортування, гарантуючи, що продукти є ефективними та екологічно відповідальними. Постійні зусилля Unilever щодо сталого розвитку упаковки демонструють її прагнення до мінімізації пластикових відходів і просування економіки замкнутого циклу, з чітким акцентом на зменшенні впливу на навколишнє середовище та глобальній співпраці для покращення інфраструктури переробки пластику. [4]

Також Unilever визнає величезну цінність природи та прагне створювати стійкі та відновлювальні екосистеми в природних і сільських районах. Цілі Unilever, орієнтовані на природу, зосереджені на просуванні сталого розвитку та захисті природних екосистем. До 2030 року Unilever прагне забезпечити, щоб 95% основних сільськогосподарських культур вирощувалося за допомогою стійких методів землеробства. Ця мета призначена для захисту від знищення лісів і збереження критично важливих екосистем. Компанія також прагне запровадити методи сільськогосподарського суверенітету на 1 мільйоні гектарів землі до 2030 року, наголошуючи на важливості регенеративних сільськогосподарських практик, які захищають ґрунт і місцеве біорізноманіття. Компанія планує допомогти захистити та відновити 1 мільйон гектарів природних екосистем до 2030 року, відображаючи свою відданість справі покращення глобального екологічного здоров'я. Щоб підтримати ці цілі, Unilever бере активну участь у зміцненні свого ланцюга поставок, просуваючи стійкі методи захисту та відновлення природних екосистем. Приділяючи пріоритет здоров'ю ґрунту та стабільності екосистем, компанія не лише забезпечує більш стійкий ланцюжок поставок, але й сприяє досягненню ширшої мети відновлення навколишнього середовища. Зусилля Unilever демонструють глибоку прихильність до охорони навколишнього середовища, спрямовану на сприяння регенеративному підходу, який підтримує як природу, так і громади, які покладаються на неї. Завдяки цим ініціативам компанія робить конкретні кроки для побудови сталого майбутнього, яке принесе користь планеті та її екосистемам. [5]

Розробка екологічних маркетингових стратегій є важливою відповіддю на зростаючі екологічні виклики, з якими стикаються підприємства та суспільство. Такі компанії, як Unilever, лідирують, інтегруючи стійкість у свою основну бізнес-практику, від дизайну продукту та упаковки до пошуку та управління ланцюгом поставок. Зосереджуючись на створенні стійких екосистем, зменшенні забруднення пластиком і впровадженні регенеративних методів сільського господарства, підприємства можуть не тільки посилити свій вплив на навколишнє середовище, але й сприяти довірі та лояльності серед екологічно свідомих споживачів. Ключ до успіху в екологічному маркетингу полягає в узгодженні екологічних цілей із довгостроковими бізнес-стратегіями. Амбітні цілі Unilever, такі як скорочення використання пластикової упаковки, впровадження екологічних методів ведення сільського господарства та відновлення природних екосистем, відображають комплексний підхід до екологічного маркетингу, який наголошує як на негайних діях, так і на майбутньому розвитку. Ці зусилля не лише сприяють зменшенню впливу промисловості на планету, але відкривають нові ринкові можливості для екологічно чистих продуктів. Прозора та автентична комунікаційна стратегія має важливе значення в екологічному маркетингу, щоб зміцнити довіру споживачів до компанії.

Список використаних джерел

1. Cueforgood - Innovative Green Marketing Strategies for Modern Businesses. URL: <https://www.cueforgood.com/blog/green-marketing-strategies/>
2. Н.М. Андреева, О.М. Мартинюк Маркетингові екологічні стратегії як концептуальний базис сталого розвитку підприємства / 2010.
3. Unilever - Leading in the next era of corporate sustainability. URL: <https://www.unilever.com/sustainability/>
4. Unilever – Plastics. URL: <https://www.unilever.com/sustainability/plastics/>
5. Unilever - Nature. URL: <https://www.unilever.com/sustainability/nature/>

Є.Д. Пирог, студентка

Харківський національний університет імені Семена Кузнеця, м. Харків, Україна

ПЕРЕВАГИ ВИКОРИСТАННЯ ТАРГЕТОВАНОЇ РЕКЛАМИ ЯК СКЛАДНИКА ІНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ ПОСЛУГ

Сучасний бізнес неможливо уявити без використання інтернет-маркетингових інструментів, серед яких одне з ключових місць займає таргетована реклама. В умовах цифрової економіки підприємства сфери послуг

змушені адаптувати свої маркетингові стратегії до динамічних змін ринку, орієнтуючись на персоналізацію комунікацій зі споживачами. Використання таргетованої реклами дозволяє підвищити ефективність рекламних кампаній, забезпечуючи точне охоплення аудиторії та оптимізацію витрат на просування [1].

Метою дослідження є визначення ролі таргетованої реклами у маркетингових стратегіях підприємств сфери послуг та аналіз її переваг як складника інтернет-маркетингу в умовах цифрової економіки.

Дослідження спрямоване на визначення ролі таргетованої реклами в системі інтернет-маркетингу та оцінку її впливу на маркетингові показники підприємств сфери послуг. Методологічну основу роботи становить аналіз наукових праць, присвячених цифровому маркетингу, поведінковій економіці та персоналізованому рекламному контенту. Розгляд даної теми знайшов відображення у роботах наступних науковців: І. Я. Горбачевського, О. П. Гуменюк, Т. В. Семенова, А. І. Коломієць, І. М. Козлова, Цз. Чень, І. Ван, Ц. Лю, А. Голдфарб, С. Такер. Особливу увагу приділено дослідженням ефективності реклами у соціальних мережах та механізмам взаємодії споживачів із таргетованими оголошеннями.

Результати дослідження підтверджують, що таргетована реклама забезпечує низку ключових переваг. Насамперед, її використання сприяє персоналізації контенту, що дозволяє підприємствам адаптувати рекламні повідомлення відповідно до інтересів та потреб потенційних споживачів. Це підвищує рівень залученості аудиторії, покращує комунікацію між брендом і клієнтами та збільшує ймовірність здійснення цільової дії. Використання алгоритмів аналізу даних та штучного інтелекту дає змогу сегментувати аудиторію за ключовими характеристиками, що робить маркетингові кампанії більш точними та ефективними [2].

Економічна ефективність таргетованої реклами визначається її здатністю оптимізувати використання маркетингових бюджетів. Традиційні рекламні методи орієнтовані на масову аудиторію, що призводить до значних витрат при низькій конверсії. Натомість таргетована реклама дозволяє підприємствам зосереджувати ресурси на найбільш перспективних сегментах ринку, скорочуючи витрати та підвищуючи показники рентабельності рекламних кампаній.

Висока конверсія є ще одним підтвердженням ефективності таргетованої реклами. Персоналізовані рекламні повідомлення, орієнтовані на зацікавлених користувачів, мають значно більшу ймовірність спонукати їх до взаємодії з брендом [3].

Гнучкість таргетованої реклами є важливим фактором, що забезпечує її стратегічні переваги у сфері цифрового маркетингу. Підприємства можуть оперативно змінювати параметри рекламних кампаній, тестувати різні комунікаційні підходи та коригувати стратегії залежно від змін у поведінці споживачів. Це дозволяє швидко адаптуватися до ринкових умов та забезпечувати стабільне зростання ефективності рекламної діяльності [4].

Зміцнення лояльності клієнтів визначає стратегічну значущість таргетованої реклами. Завдяки персоналізованому підходу споживачі отримують релевантний контент, що формує довіру до бренду та сприяє довготривалим відносинам із клієнтами [5]. Крім того, використання ретаргетингових механізмів дозволяє компаніям підтримувати комунікацію з аудиторією, нагадуючи про свої продукти або послуги, що особливо важливо у сфері послуг, де прийняття рішення споживачами може займати тривалий час.

Таким чином, таргетована реклама є невід'ємною складовою інтернет-маркетингових стратегій підприємств сфери послуг, забезпечуючи персоналізацію комунікацій, ефективне використання бюджетів, підвищення рівня конверсії та довгострокову взаємодію з клієнтами. Подальший розвиток технологій аналізу поведінкових даних та автоматизованих рекламних платформ сприятиме вдосконаленню механізмів таргетингу, що відкриє нові можливості для підвищення ефективності цифрового маркетингу.

Список використаних джерел

1. Коломієць А.І., Козлова І.М. Таргетована реклама у соціальних мережах: її популярність та ефективність // Дослідження маркетингових стратегій у цифрову епоху. – 2022. – № 11(3). – С.112–119. Режим доступу:

https://www.researchgate.net/publication/357561044_TARGETOVANA_REKLAMA_U_SOCIALNIH_MEREZHAH_I_I_POPULARNIST_TA_EFEKTIVNIST.

2. Чень Цз., Ван І., Лю Ц. Вплив часу показу таргетованої реклами в Інтернеті на наміри перегляду споживачів: дослідження на основі теорії каяття // Journal of Digital Marketing Research. 2021. Т. 8(2). С. 54–68. Режим доступу:

https://www.researchgate.net/publication/369158852_The_Impact_of_Targeted_Online_Advertising's_Pushing_Time_on_Consumers'_Browsing_Intention_A_Study_Based_on_Regret_Theory.

3. Голдфарб А., Такер С. Короткий вступ до економіки таргетованої реклами // Federal Trade Commission (FTC) Report. 2020. С. 1–18. Режим доступу: https://www.ftc.gov/system/files/documents/reports/brief-primer-economics-targeted-advertising/economic_issues_paper_-_economics_of_targeted_advertising.pdf.

4. Гуменюк О.П., Семенова Т.В. Використання цифрових технологій у маркетингових комунікаціях // Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «Педагогіка». 2023. № 56. С. 67–75. Режим доступу: <https://periodicals.karazin.ua/pedagogy/article/download/23576/21466>.

5. Вісник гігієни та епідеміології [Електронний ресурс] / Тернопільський національний медичний університет ім. І.Я. Горбачевського. Режим доступу: <https://ojs.tdmu.edu.ua/index.php/visnyk-gigieny/article/download/13310/12400/44969>.

Науковий керівник: М.І. Ус, канд. екон. наук, доц.

Н.В. Пінчук, аспірант

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

ПЕРСПЕКТИВИ ВИКОРИСТАННЯ БЕЗПІЛОТНИХ СИСТЕМ ТА ДРОНІВ У СФЕРІ ЛОГІСТИКИ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Україна за час бойових дій стала одним із лідерів Європи та світу у сфері безпілотних систем. На час воєнного стану ці системи застосовуються у військових цілях. Але після завершення бойових дій частина цих ресурсів та досвід їх використання може бути спрямований на вирішення цивільних запитів.

Актуальність теми зумовлена тим, що інфраструктура України загалом, та логістична зокрема, зазнає значних руйнувань у результаті бойових дій. На фоні відтоку працездатного населення та потреби швидкого відновлення країни після завершення бойових дій, значну роль у відновленні логістичних потужностей можуть відіграти безпілотні системи.

Безпілотні системи та дрони - це пристрої, що переміщуються без людини, а управління здійснюється, в основному, через радіосигнал. Оператор знаходиться на відстані, що дозволяє використовувати їх в умовах небезпечних для людей. Також вони можуть мати певний рівень автономності. Більшість таких систем оснащені камерами, тому оператор у реальному часі бачить те, що відбувається навколо пристрою.

Існує кілька принципово відмінних видів безпілотних систем, а саме: наземні, повітряні, морські. Наземні системи пересуваються по суші, можуть бути адаптованими до подолання складних перешкод, перевозити відносно важкі вантажі. Повітряні - дрони мультироторного та літакового типу, пересуваються повітряним простором та здатні значно швидше за традиційні способи долати відстань та переносити вантажі незначної маси. Морські безпілотні системи (надводні та підводні) здатні переміщуватися на значні відстані морем та річками та мати досить велику вантажопідйомність.

У початковий період після завершення бойових дій однією з перших необхідностей стане доставка гуманітарної допомоги та медикаментів у важкодоступні райони та розмінування логістичних шляхів. У подальшому безпілотні системи можуть бути задіяні для моніторингу екологічної ситуації, розмінування території та інтеграції в комерційну логістику.

Розвиток технологій у сфері виготовлення та застосування дронів та ера хмарних обчислень піднесли рівень автоматизації на якісно новий рівень. Враховуючи все більші потреби точності та швидкості у логістиці, заміщення людських ресурсів безпілотними системами дає компаніям можливість масштабуватися швидше та надавати якісніші послуги. Так за останні десятиліття з'явилося чимало випадків вдалого застосування таких систем у логістиці.

Доставка дронами активно впроваджується найперше великими компаніями, які володіють достатніми ресурсами для подолання викликів у цій сфері та розробкою власних рішень. Зокрема, компанія Amazon використовує нову модель літаючого дрону MK30 для швидкої доставки товарів масою до п'яти фунтів. При цьому дана модель у порівнянні з попередньою здатна долати вдвічі більшу відстань, генерувати майже вдвічі менше шуму та отримала сертифікацію FAA, що є новаторським досягненням в індустрії [1].

Повітряні автономні дрони компанії Wing доставляють замовлення з ресторанів, продукти харчування та медикаменти і зразки для аналізу. Швидша та економніша доставка також має позитивний вплив на рівень викидів CO₂ [2].

Оптимізація та автоматизація операцій на складах. Системи складського зберігання – це сфера, яка не була достатньо автоматизована, що може істотно вплинути на загальну вартість продукту. Моніторинг і запобігання розбіжностям запасів, з одного боку, і визначення місцезнаходження окремих предметів, з іншого боку, є процесами, які досі виконувалися людьми вручну. Завдяки автоматизації процесів системи зберігання співробітники можуть бути більш ефективними, а компанії – стійкішими та надійнішими у виконанні вимог клієнтів. В якості можливого рішення пропонуються безпілотні літальні апарати, тобто дрони, як інструмент для подальших кроків у повній автоматизації цих процесів. Використання безпілотників у складських системах зберігання призводить до підвищення ефективності процесів зберігання та зменшення витрат, а також часу, необхідного для виконання певних складських операцій [3].

Компанія Amazon також використовує наземних роботів у своїх новітніх центрах для виконання замовлень. Їхні власні роботи здатні самостійно переміщувати важкі предмети, що зменшує навантаження на працівників. Компанія повідомляє про підвищення продуктивності на 25% та зменшення кількості травм серед працівників. Інший гігант електронної комерції - Alibaba, після запровадження роботизованих безпілотних систем виконує замовлення втричі швидше, та з в 4 рази більшою ефективністю, при цьому кількість задіяних працівників знижується [4; 5].

Моніторинг стану логістичної інфраструктури. Для забезпечення стабільного та безпечного функціонування логістичної інфраструктури своє місце можуть посісти дрони-інспектори. Вони можуть виконувати такі операції, як огляд та моніторинг стану транспорту, дорожнього покриття чи стану водяного покриву. У цій сфері на центральноєвропейському ринку надає свої послуги компанія Dematic. З допомогою сертифікованих дронів, оснащених високоякісними камерами та LED-освітленням, проводяться регулярні перевірки безпеки та візуальні інспекції автоматизованих систем зберігання, обладнання, товарів та будівель. Цей метод перевірок проходить на 30% швидше порівняно з ручними методами та зменшує ризики травмування працівників [6].

В Україні виготовляється більша частина компонентів для дронів, а також розроблені інноваційні рішення, що дозволить наситити ринок логістики дронами. Також велика кількість військовослужбовців повернеться в

цивільний сектор зі значним досвідом роботи з дронами, що стане додатковою можливістю розвивати цей напрям.

Відповідно до заявлених потреб, безпілотні системи повинні відповідати характеристикам, що дозволять отримати необхідну вантажопідйомність та дальність пересування. Також вони повинні залишатися безпечними для людей та навколишнього середовища. Це можна забезпечити регуляторно, провівши стандартизацію та сертифікацію, створивши правила використання повітряного та водного простору, дозволені зони для наземних систем. Важливо усі регулятивні норми узгоджувати з населенням. Ці норми могли б відрізнятися в залежності від регіону, потреб та ландшафту.

Висновки. Безпілотні системи безсумнівно стануть невід'ємною частиною логістики як в Україні, так і в Європі та світі. Тенденція посиленої інтеграції роботів та дронів у сферу логістики створює вікно можливостей для післявоєнної України. Маючи кваліфікований людський ресурс, інноваційні технології та діючі виробництва, Україна має шанс стати одним із ключових гравців у сфері застосування безпілотних систем у логістичних процесах. На шляху до цього стоятиме ряд викликів, подолання яких зробить використання цих систем безпечнішим, дешевшим та соціально прийнятним.

Список використаних джерел

1. Greenawalt, T. (2024). Amazon has launched our most advanced delivery drone yet—here's everything you need to know. Amazon News. URL: <https://www.aboutamazon.com/news/operations/mk30-drone-amazon-delivery-packages>
2. Wing Aviation LLC. (2025). Wing drone delivery solutions for businesses. Wing. URL: <https://wing.com/solutions>
3. ĀuriĀ, J. S., JovanoviĀ, S. Z., & ibalija, T. Ā. (2018). Improving the efficiency of the warehouse storage process with the use of drones. Metropolitan University. Deloitte, 46, 46-51.
4. Greenawalt, T. (2025). Amazon Robotics has deployed these eight robots across its operations, providing employees with the right technology to make their workday safer. About Amazon. URL: <https://www.aboutamazon.com/news/operations/amazon-robotics-robots-fulfillment-center>
5. Parker, C. (2024). Robots take over Alibaba warehouses! The future of logistics. Medium. URL: <https://medium.com/@UnitedPress/robots-take-over-alibaba-warehouses-the-future-of-logistics-1f2b247e8080>
6. Logistics Business. (2022). Dematic offers inspection by drone. URL: <https://www.logisticsbusiness.com/materials-handling-warehousing/dematic-offers-inspection-drone/>

Anfisa Rapotina

Bachelor in International Business Management
Varna University of Management, Varna, Bulgaria

ONLINE RETAIL TRANSFORMATION IN FASHION INDUSTRY: STRATEGIC TRENDS AND CONSUMER BEHAVIOUR IN THE DIGITAL MARKETPLACE

The continuous evolution of online retailing is reshaping global commerce, consumer behaviour, and business operations. From early predictions of e-commerce dominance to present-day integration with traditional models, the sector has experienced dynamic transformations. This paper synthesises literature on internet retailing, fast fashion, digital consumer behaviour, and content consumption patterns to provide an overview of the strategic, behavioural, and operational dimensions shaping the current and future digital retail landscape.

The comprehensive review by Doherty and Ellis-Chadwick (2010) investigates the development of internet retailing from its inception to contemporary applications, focusing on how early expectations have evolved over time. Initially, many industry analysts forecasted that e-commerce would replace brick-and-mortar retailing. However, the high street has persisted, and the market instead witnessed a more complex, hybrid model. The authors demonstrate that, contrary to early assumptions, online channels did not cannibalise traditional retail but rather coexisted with them, reflecting a more nuanced market adaptation.

The emergence of electronic intermediaries and personalised marketing technologies has been central to the digital retail shift. These tools have enabled a deeper understanding of consumer preferences, thus intensifying price competition and shifting power toward consumers. Retailers now operate in an environment where strategic agility and data-driven decision-making are paramount. The digital consumer expects rapid service, transparency, and customisation, requiring firms to constantly innovate in marketing and service delivery.

Nevertheless, internet retailing faces significant challenges, particularly market saturation and competition. Many product categories are crowded, making differentiation a key strategy for survival. Retailers must offer unique value propositions — whether through customer service, niche products, or innovative online experiences — to build loyalty and remain relevant.

In a seminal study, Bhardwaj and Fairhurst (2010) explore how the fashion industry has adapted to the demands of modern consumers through the fast fashion model. Driven by shifting consumer expectations, global competition, and the necessity for speed, fast fashion enables rapid design-to-retail cycles. This allows brands to deliver runway-inspired styles quickly and at affordable prices, drastically reducing the traditional time lags in fashion seasons.

The transformation from ready-to-wear to quick fashion has had profound implications for supply chains and consumer culture. The model emphasises flexibility, responsiveness, and the ability to pivot based on trend shifts. However, the benefits of speed and accessibility are counterbalanced by challenges in sustainability, ethical production,

and profit margins. The pressure to maintain low prices while meeting environmental and social responsibility standards demands innovation in materials, recycling practices, and circular fashion systems.

The authors highlight that collaboration across supply chains, efficient inventory management, and transparent pricing strategies are essential for navigating these complexities. Retailers that succeed in fast fashion are those that strike a balance between market immediacy and long-term sustainability goals.

Voramontri and Klieb (2019) focus on the psychological and behavioural dimensions of consumer decision-making in digital environments. Their research examines how social media influences complex purchase decisions, particularly in high-involvement, high-cost scenarios with significant brand differentiation.

Using the Economic Buyer Model and empirical data from digitally active South-East Asian consumers, the authors demonstrate that social media significantly affects each stage of the purchasing process—especially during information search and alternative evaluation. The study reveals that satisfaction increases with engagement, and that individual traits strongly influence how consumers respond to external digital stimuli.

Social media technologies empower consumers through peer reviews, influencer content, and user-generated recommendations. This not only reshapes trust dynamics but also enables real-time interaction with brands. Businesses must respond by developing tailored content, engaging communication strategies, and data-informed campaigns that reflect consumer values and enhance satisfaction.

The findings underscore the necessity for companies to align digital marketing strategies with consumer expectations, using social media not merely as a promotional channel, but as an interactive tool for shaping behaviour and building lasting relationships.

Nguyen, de Leeuw, and Dullaert (2018) explore the intersection between logistics and consumer experience in online retailing. Their systematic review draws on literature across marketing and operations management to analyse how order fulfilment impacts consumer behaviour. With over 46% of European shoppers using the internet for purchases by 2014 (EcommerceEurope, 2015), the operational backbone of e-commerce has become critical to its success.

The authors propose an integrated framework that includes delivery, transportation, and inventory management, emphasising their combined influence on satisfaction and behavioural outcomes. While marketing literature has focused on service quality and consumer perception, this study highlights a gap in understanding how logistical instruments can shape behaviour directly.

Retailers must now view fulfilment not only as a cost centre but as a strategic advantage. Rapid delivery, transparent tracking, flexible return policies, and real-time inventory visibility have emerged as core expectations. A failure to meet these standards can undermine even the most well-executed marketing campaigns.

This research points to the need for further exploration of consumer-centric logistics models, particularly how technological advances in AI, automation, and data analytics can be used to create more responsive and adaptive fulfilment systems. Across these four thematic areas, the digital transformation of retailing reflects a convergence of technological innovation, evolving consumer preferences, and strategic challenges. Internet retailing, once viewed as a disruptive threat, has matured into a hybrid model characterised by complexity and adaptability. Fast fashion exemplifies the tension between immediacy and sustainability, while social media continues to redefine consumer engagement and trust. Finally, the integration of operational performance into consumer behaviour research reveals new avenues for enhancing satisfaction in the digital age.

Future research should explore cross-disciplinary strategies that bridge marketing, consumer psychology, and operational excellence. For practitioners, success lies in embracing innovation while remaining grounded in the changing behaviours and values of the modern consumer.

References

1. Bhardwaj, V. and Fairhurst, A. (2010) 'Fast fashion: response to changes in the fashion industry', *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 20(1), pp. 165–173.
2. Doherty, N.F. and Ellis-Chadwick, F. (2010) 'Internet retailing: the past, the present and the future', *International Journal of Retail & Distribution Management*, 38(11/12), pp. 943–965.
3. EcommerceEurope (2015) *European B2C e-commerce report 2015*. [online] Available at: <https://www.ecommerce-europe.eu> [Accessed 28 Mar. 2025].
4. Smith, A.N. (2009) 'User-generated content and the rise of social commerce', *Journal of Consumer Behaviour*, 8(3), pp. 155–168.
5. Voramontri, D. and Klieb, L. (2019) 'Impact of social media on consumer behaviour', *International Journal of Information and Decision Sciences*, 11(3), pp. 209–233.
6. Nguyen, D.H., de Leeuw, S. and Dullaert, W.E.H. (2018) 'Consumer behaviour and order fulfilment in online retailing: a systematic review', *International Journal of Management Reviews*, 20(2), pp. 255–276.

Л.В. Самброс, магістрантка

В.Д. Хурдей, к.е.н., доцент

Університет митної справи та фінансів, м. Дніпро, Україна

ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

У сучасних умовах господарювання більшість підприємств намагаються подолати наслідки певних кризових явищ. У таких умовах особливу роль відіграє комплексна взаємодія інструментів маркетингу та менеджменту на підприємствах. Маркетингові дослідження зміни факторів зовнішнього середовища є основою для прийняття управлінських рішень, спрямованих на стабілізацію і вихід підприємства з кризи.

Всесвітньо визнаний класик теорії маркетингу Ф. Котлер звернув особливу увагу аудиторії на те, що роль маркетингу в період кризи зростає як ніколи. На його думку, «саме маркетологи допомагають підприємству вижити за рахунок пошуку нових ніш, перебудови продуктової політики, пошуку нових резервів і точок докладання зусиль». У свою чергу, ключовою функцією антикризового маркетингу виступає моніторинг зовнішнього середовища організації для знаходження факторів, що свідчать про погрозу погіршення становища організації на ринку, втрати конкурентоспроможності, зниженні платоспроможності і керованості чи навпаки, про можливість прогресивних зрушень.

У свою чергу, стратегічний маркетинг – це комплекс робіт щодо формування стратегії підприємства на основі стратегічної сегментації ринку, прогнозування стратегій підвищення якості товарів, ресурсозбереження, розвитку виробництва і нормативів конкурентоспроможності, націлених на збереження або досягнення конкурентних переваг підприємства та стабільне отримання прибутку [7]. Стратегічний маркетинг можна визначити як цілеспрямований процес дії господарського суб'єкта на об'єкт ринкових відносин, пов'язаний з визначенням позиції підприємства на ринку та розробленням комплексу дій, що передбачають вироблення концепції стратегічної політики, яка, своєю чергою, є основою для визначення механізму тактичних дій [1].

В економічній літературі термін «криза» трактується як «...пікове загострення протиріч у соціально-економічній системі, що загрожує її життєдіяльності в сучасному навколишньому середовищі...» [4; 586]. Існує думка, що за часів економічної кризи слід скорочувати бюджет на маркетинг. Насправді кризу слід розглядати як можливість, а не перепону, і маркетинг – як інструмент, а не «п'яте колесо».

У кризових умовах необхідно застосовувати змістовну, побудовану ефективно корпоративну маркетингову політику. Оскільки управління розглядається як процес взаємозалежних функцій, то на передкризовій стадії формування менеджменту необхідно дослідити фактори, які могли б запобігти кризовій ситуації, розробити стратегічні бізнесплани з маркетингу, здійснити контроль факторів ризику, що дасть змогу уникати можливих втрат і негативних наслідків. Адже будь-яка кардинальна зміна ринкового середовища (криза, пандемія, війна) призведе до головної проблеми, з якою зіштовхнеться підприємець – це обмеження платоспроможності ринкового попиту в кількісній і вартісній категорії. Відповідно, з одного боку, компанії матимуть проблемами збуту продукції, граничного обсягу продажів і прибутку, а з іншого – з агресивною поведінкою конкурентів з обмеженим розміром ринку. У цьому випадку споживач має багато варіантів за найкращою ціною і, отже, він має абсолютну владу над підприємцем. Тому щоб виключити або подолати такі проблеми потрібно вміло будувати маркетингові плани на стратегічну перспективу враховуючи можливі ризики [5].

Цілі маркетингових заходів повинні бути узгоджені з корпоративною стратегією розвитку підприємства і скориговані залежно від зміни умов. Маркетингові заходи в межах антикризового управління включають: виявлення ринкових можливостей, мінімізацію ринкових загроз, збільшення частки ринку.

Відсутність соціальної активності та емоційної чутливості бізнесу в часи кризи – це неспроможність до адаптації, а як наслідок втрата своєї аудиторії та неможливість здобути нову лояльних покупців, позиціонування товарів тощо [10, с. 96].

Залежно від коливань факторів середовища та від зміни умов функціонування підприємства завдання маркетингових заходів підлягають постійному коригуванню. Діагностику кризових факторів можна здійснити за допомогою сучасних методів діагностики маркетингового середовища, таких як SWOT- і PEST-аналіз. Під час проведення аналізу до уваги насамперед беруть фактори маркетингового макро- та мікросередовища, в якому функціонує організація [9, с. 168]. Слід корегувати рекламні стратегії через поштову розсилку, текстові повідомлення, просування в соціальних мережах, щоб не втратити споживача продукту.

До прикладу, можна навести кілька компаній, які, використовуючи сучасні інструменти Інтернет-маркетингу, збільшили рентабельність своїх інвестицій та підвищили лояльність клієнтів до своєї товарної марки. До них належать: Zappos, лідер в галузі інтернет-торгівлі взуттям; American Express (AMEX); Mint, Dollar Shave Club; The Wirecutter; JetBlue, популярна авіакомпанія; Mastercard; UNIQLO, японська швейна компанія та інші [9].

Варто відзначити, що інструменти Інтернет-маркетингу (інструменти «online») можуть поєднуватись або чергуватись сучасними «offline» маркетинговими інструментами залежно від ринкової чи/та кризової ситуації, особливостей бізнесу тощо. Зокрема, як показали дослідження фахівців Інституту реклами США, понад 70% споживачів схильні приймати остаточне рішення про придбання того чи іншого товару у місцях продажів [8]. У такій ситуації важливо використовувати маркетингові інструменти, які впливають на відвідувачів у точках продажів та керують їх споживчою активністю. Йдеться про застосування систем аудіо-маркетингу і аромамаркетингу, що впливають на емоції і поведінку споживачів. Як показує досвід, такий комплексний підхід дає максимальний ефект та дозволяє підвищити обсяги продажів до 65% [2].

Отже, маркетинг як функціональна підсистема управління підприємством відіграє ключову роль у системі його антикризового управління, а маркетингова політика слугує базою для стратегічного планування всіх аспектів діяльності підприємства. Стратегічне маркетингове управління в умовах кризи допомагає своєчасно запровадити зміни, відповідати вимогам конкурентного маркетингового середовища та здобувати довготермінові конкурентні переваги через розуміння потреб споживачів. Підприємцям, які мають на меті не просто вистояти в умовах кризи, а досягти чогось нового – слід змінити погляд на власну стратегію, задля створення грамотного маркетингу, що резонує з подіями навколо.

Список використаних джерел

1. Бабаченко Л.В. Стратегічний маркетинг у системі управління промисловим підприємством. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2017. № 15, ч. 1. С. 11–15. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/15_1_2017ua/4.pdf (дата звернення 06.03.25)
2. Бугріменко Р.М. Розвиток інфраструктури підприємств роздрібної торгівлі на основі нейромережових технологій. Приазовський економічний вісник. 2020. Вип. 2 (19). С. 72–78
3. Гаркавенко С.С. Маркетинг: підручник. Київ: Лібра, 2010. 720 с.
4. Міждисциплінарний словник з менеджменту : навчальний посібник / за ред. Д. М. Черваньова, О. І. Жилінської. Київ: Нічлава, 2011. 624 с.
5. Пачева Н.О., Лутай Л.А. Стратегічний маркетинг у воєнний та післявоєнний час. Економіка та суспільство. 2023. № 52. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2540> (дата звернення 05.03.25)
6. Подзігун С.М., Пачева Н.О. SMM і маркетинг під час війни. Економічні горизонти. 2022. № 4(22). С. 25–33.
7. П'ятницька Г.Т., П'ятницька Н.О. Менеджмент громадського харчування: підруч. для студ. вузів. – Київ : Київський нац. торг.-екон. ун-т, 2001. 655 с.
8. Федорович Р.В., Серединська В.М., Загородна О.М., Спільник І.В. Аналітичний інструментарій в маркетинговій діяльності: монографія. Тернопіль: ФОП Шпак В.Б., 2018. 308 с.
9. Convinceandconvert. 11 Companies That Are Killing It with Their Digital Marketing Campaigns – 2021. URL: <https://www.convinceandconvert.com/digital-marketing/killing-it-with-digital-marketingcampaigns/> (дата звернення 06.03.25)
10. Zhurenko O.V., Dergalyuk B.V. (2018) Antykryzovij marketyng ta etapy jogo realizaciyi v organizaciyi [Anti-crisis marketing and stages of its implementation in the organization]. Development of socio-economic systems in modern conditions: materials of the II International scientific-practical conference, pp. 94–96.

Т.М. Тардаскіна, к.е.н., доцент
Д.С. Мартинова, здобувач вищої освіти

Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку, м. Одеса, Україна

ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ЦИФРОВОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ ПРОСУВАННЯ ІТ-ПРОДУКТУ

Сучасний бізнес стикається з новими викликами, зумовленими швидкими змінами в технологічному середовищі та поведінці споживачів [1]. Одним із ключових драйверів розвитку компаній став цифровий маркетинг, який суттєво змінює підходи до взаємодії з клієнтами. Завдяки його інструментам бізнес отримує можливість не лише досягати цільової аудиторії в режимі реального часу, але й будувати з нею довгострокові відносини, базуючись на даних і персоналізованих рішеннях [2]. Зростання ролі цифрового маркетингу у розвитку бізнесу підкреслюється стрімким збільшенням інвестицій у цей напрям, що забезпечує компаніям конкурентні переваги на глобальному ринку.

Особливого значення цифровий маркетинг набуває у сфері ІТ-продуктів, які відрізняються високою динамікою інноваційності та складністю для споживачів. Просування таких продуктів у цифровому середовищі вимагає врахування багатьох аспектів: від чіткої сегментації аудиторії та адаптації продукту до її потреб до розробки ефективного контенту й використання різноманітних каналів комунікації. Особливістю цього процесу є потреба створювати не лише продажі, але й формувати довіру до бренду, підвищувати обізнаність про його переваги та мотивувати користувачів до повторного використання.

У цьому контексті розробка ефективної цифрової маркетингової стратегії стає критично важливим завданням. Вона дозволяє не тільки забезпечити успішне виведення ІТ-продукту на ринок, але й сприяти його довгостроковій конкурентоспроможності. Така стратегія повинна базуватися на глибокому аналізі ринку, детальному розумінні потреб споживачів та адаптації до сучасних тенденцій. Її значущість визначається не лише економічними вигодами, а й можливістю швидко реагувати на змінні умови ринку, що є важливим фактором у конкурентному середовищі.

Дослідження, спрямоване на формування ефективної цифрової маркетингової стратегії для просування ІТ-продукту, є актуальним як з точки зору теоретичного обґрунтування, так і з позиції практичного застосування. Це дозволить не лише отримати конкурентні переваги, але й сприяти загальному розвитку цифрового маркетингу як важливого елемента сучасного бізнесу.

Метою доповіді є дослідження сучасних тенденцій у цифровому маркетингу та їх застосування для розробки ефективних стратегій просування ІТ-продуктів, що забезпечують конкурентні переваги та довгострокову стійкість на ринку.

Результати дослідження. Цифровий маркетинг у просуванні ІТ-продуктів постійно адаптується до змін у технологіях та поведінці споживачів. Аналіз сучасних тенденцій дозволяє визначити ключові аспекти, які впливають на успішність маркетингових кампаній [3]:

1. *Дані як основа стратегій.* Застосування великих даних (Big Data) та аналітики стає невід'ємною частиною маркетингових стратегій. Завдяки даним компанії можуть краще розуміти потреби аудиторії, аналізувати її поведінку та пропонувати персоналізовані рішення.

2. *Персоналізація та автоматизація.* Використання інструментів автоматизації маркетингу (наприклад, HubSpot, Marketo) дозволяє створювати персоналізований контент і пропозиції, засновані на поведінці користувачів. Персоналізація підвищує залученість аудиторії та конверсію.

3. *Контент-маркетинг.* Високоякісний контент залишається важливим інструментом залучення та утримання клієнтів. Особливо затребувані формати: відео, подкасти, вебінари, інтерактивні гайди та блог-пости.

4. *SEO та голосовий пошук.* Адаптація сайтів і контенту для голосового пошуку (Voice Search Optimization) стає важливим фактором, враховуючи зростання використання голосових помічників (Siri, Alexa, Google Assistant).

5. *Соціальні мережі.* Соціальні платформи, такі як LinkedIn, Twitter і TikTok, активно використовуються для просування IT-продуктів. Важливість мають як органічні публікації, так і таргетована реклама.

6. *Використання штучного інтелекту (AI).* AI-технології оптимізують рекламні кампанії, прогнозують поведінку користувачів та створюють персоналізований контент. Наприклад, алгоритми Google Ads дозволяють автоматично налаштовувати ставки для підвищення ROI.

7. *Підхід «Mobile-first».* Урахування потреб мобільних користувачів (адаптивний дизайн, швидкість завантаження) є критично важливим, оскільки більшість взаємодій відбувається через смартфони.

8. *Етичний маркетинг і захист даних.* У зв'язку зі зростанням уваги до конфіденційності (GDPR, CCPA) компанії зобов'язані демонструвати прозорість у використанні даних користувачів, що впливає на рівень довіри до бренду.

Цифровий маркетинг стає основним драйвером розвитку сучасного бізнесу, забезпечуючи компаніям можливість швидко взаємодіяти з цільовою аудиторією і будувати довгострокові відносини через персоналізовані підходи. Особливо важливим є застосування цифрових інструментів для просування IT-продуктів, що мають високий рівень інноваційності та складності. Сучасні тенденції, такі як використання великих даних, персоналізація контенту, автоматизація маркетингових процесів та розвиток SEO, дозволяють бізнесам ефективно досягати своїх цілей. Важливими є також технології штучного інтелекту, що оптимізують рекламні кампанії та прогнозують поведінку споживачів. Успішна цифрова маркетингова стратегія для IT-продукту включає глибокий аналіз ринку, адаптацію до потреб аудиторії та використання сучасних технологій для забезпечення конкурентних переваг. Її розробка є важливою не тільки для досягнення короткострокових результатів, а й для довгострокової стійкості на ринку. Розвиток цифрового маркетингу є необхідним елементом для успішного просування IT-продуктів у швидко змінному бізнес-середовищі.

Список використаних джерел

1. Україна 2030E – країна з розвинутою цифровою економікою. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html#6-2-5> (дата звернення: 18.01.2025).

2. Рубан В. В. Сучасні інструменти цифрового маркетингу. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». 2018. № 30. Т. 1. С. 143–146. URL: <http://ejournal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/265/261> (дата звернення: 29.09.2024.)

3. Chukurna O., Tardaskina T., Gordeyeva Y., Bazyka S. Research of modern digital marketing trends. Development Service Industry Management. 2024. № 3. P. 64-73. URL: <https://dsim.khmnu.edu.ua/index.php/dsim/article/view/187> (дата звернення: 30.09.2024).

Н.А. Годошук, аспірант

Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів, Україна

ОСНОВНІ ВИКЛИКИ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ У МІЖНАРОДНІЙ ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

У сучасному глобалізованому світі трансформація бізнес-моделей стала імперативом для суб'єктів господарювання, що прагнуть успішно конкурувати на міжнародних ринках. Для глибокого розуміння сутності інструментів трансформації бізнес-моделей необхідно насамперед визначити ключові поняття та їх взаємозв'язок.

Розвиток інтеграційних і мережевих процесів, прискорення темпів поширення інформації, знань і технологій, зміщення кордонів між підприємствами, галузями і країнами детермінували зміни в концепціях і підходах, які домінували в період індустріальної економіки. Пріоритетом сьогодення є прогресивні бізнес-моделі, які враховують принципи відкритості інновацій та модульності технологій, мережевого підходу до управління та цифровізації бізнес-процесів, створення спільної цінності та комерціалізації розробок, екологізації діяльності та партнерства із споживачами. Трансформація бізнес-моделей підприємств передбачає удосконалення всіх компонентів, зв'язків, процесів і структур, формуючи нові архітектури, відповідно до викликів Індустрії 5.0. Зміна бізнес-моделей забезпечить зростання екосистемного розвитку підприємств внаслідок консолідації складових екосистеми, збільшення ресурсоефективності, модернізації та екологізації управління бізнес-процесами [1].

Бізнес-модель є, по суті, концептуальним відображенням логіки створення та доставки цінності підприємством до цільової групи споживачів. Тобто це монетизація бізнес-ідеї на основі ціннісного підходу [2].

У контексті глобалізації підприємницької діяльності, зокрема при виході на ринки ЄС, бізнес-модель ускладнюється через необхідність адаптації до різних ринкових умов та крос-культурних особливостей.

Трансформація бізнес-моделі передбачає наступні системні зміни:

- створення цінності для міжнародних клієнтів;

- організація та реорганізація ключових бізнес-процесів;
- формування та розподіл ресурсів;
- отримання доходів та управління витратами (управління грошовими потоками);
- взаємодія з різними групами стейкхолдерів.

Інструменти трансформації бізнес-моделей – це комплекс методів, підходів, технік та засобів, спрямованих на реалізацію якісних змін у способі функціонування підприємства на міжнародних ринках. Вони забезпечують практичну імплементацію трансформаційних ініціатив та досягнення стратегічних цілей компанії [3].

Ключовими характеристиками інструментів трансформації бізнес-моделей є:

1. Стратегічна орієнтованість:
 - узгодженість із загальною стратегією підприємства, місією, візією;
 - спрямованість на довгострокові конкурентні переваги;
 - врахування глобальних трендів розвитку галузі;
2. Системність та комплексність:
 - взаємопов'язаність елементів трансформації бізнес-моделі;
 - охоплення усіх ключових аспектів бізнес-моделі;
 - збалансованість змін різних компонентів;
3. Адаптивність:
 - гнучкість у застосуванні до різних ринкових контекстів;
 - можливість модифікації відповідно до локальних умов;
 - здатність до швидкого коригування при зміні середовища;
4. Масштабованість:
 - можливість географічної диверсифікації;
 - відтворюваність успішних бізнес-практик;
 - досягнення економічної ефективності при збільшенні масштабу господарської діяльності;
5. Інноваційність:
 - використання сучасних технологічних рішень;
 - впровадження нових управлінських підходів;
 - створення інноваційних ціннісних пропозицій.

Інструменти трансформації бізнес-моделей виконують низку важливих функцій. Зокрема, мова йде про аналітичну функцію (оцінювання поточного стану бізнес-моделі, виявлення потреб у змінах, аналізування факторів міжнародного ринкового середовища, виявлення тенденцій), проектувальну функцію (розробка нових елементів бізнес-моделі, моделювання майбутнього стану, планування трансформаційних заходів), імплементаційну функцію (реалізація запланованих змін, координація трансформаційних процесів, забезпечення необхідними ресурсами на кожному етапі змін), контрольну функцію (моніторинг процесу трансформації, оцінка досягнутих результатів, коригування трансформаційних заходів залежно від ринкової ситуації).

Ефективність інструментів трансформації бізнес-моделей варто оцінювати за такими критеріями: досягнення поставлених цілей трансформації; швидкість та якість впровадження змін; економічна доцільність трансформації; стійкість досягнутих результатів; вплив на конкурентоспроможність підприємства.

Загалом процеси трансформації бізнес-моделей у міжнародній підприємницькій діяльності в контексті євроінтеграції супроводжуються низкою викликів, серед яких можна виділити такі основні:

1. Регуляторні та правові бар'єри:
 - гармонізація національного законодавства з вимогами ЄС (стандарти, податки, митне регулювання);
 - необхідність адаптації бізнесу до вимог Загального регламенту захисту даних (GDPR), директив щодо корпоративного управління та антимонопольного регулювання;
 - складність процедур сертифікації продукції відповідно до європейських стандартів.
2. Конкуренція та адаптація до європейських ринків:
 - високий рівень конкуренції з боку європейських компаній;
 - необхідність розробки унікальних ціннісних пропозицій для споживачів у ЄС;
 - впровадження міжнародних стандартів якості продукції та послуг.
3. Технологічні виклики та цифровізація:
 - потреба у впровадженні сучасних цифрових технологій та автоматизації бізнес-процесів;
 - кібербезпека та захист інтелектуальної власності в умовах інтеграції до цифрового ринку ЄС;
 - використання штучного інтелекту, блокчейну та Big Data у міжнародному бізнесі.
4. Зміна ланцюгів постачання та принципів логістики:
 - необхідність диверсифікації постачальників та адаптації логістичних процесів відповідно до європейських стандартів;
 - виклики у сфері екологічної відповідальності та впровадження принципів «зеленої» економіки;
 - підвищені вимоги до екологічної сертифікації продукції.
5. Фінансові та інвестиційні виклики:
 - доступ до європейських фінансових ресурсів та залучення інвестицій;
 - ризики валютних коливань та фінансової нестабільності;
 - необхідність розробки нових стратегій фінансування та управління ризиками.
6. Людський капітал та управління персоналом:

- потреба у кваліфікованих кадрах зі знанням європейських ринків та стандартів ведення бізнесу;
- адаптація корпоративної культури до європейських норм і принципів сталого розвитку;
- використання міжнародного досвіду та мобільності робочої сили.

7. Соціальні та культурні аспекти

- урахування культурних особливостей ведення бізнесу в країнах ЄС;
- зміна споживчих звичок та переваг у європейських країнах;
- підвищені вимоги до корпоративної соціальної відповідальності.

Успішне подолання вищезазначених викликів вимагає від власників бізнесу та топ-менеджменту стратегічного підходу, гнучкості бізнес-моделей, впровадження інновацій та адаптації до нових реалій європейського ринку.

Можна зробити висновок, що трансформація бізнес-моделі стосується процесу зміни фундаментального способу роботи компанії та надання цінності клієнтам з метою покращення її ефективності, конкурентоспроможності та адаптації до мінливих умов ринку [3]. Ці процеси передбачають переосмислення стратегії, напрямків діяльності, фінансів та організаційної структури компанії з метою створення нової та більш ефективної бізнес-моделі. Мета полягає в тому, щоб створити нові джерела доходу, знизити витрати та збільшити загальну цінність, яку компанія надає своїм клієнтам і зацікавленим сторонам.

Список використаних джерел

1. Нагара М.Б. (2023). Трансформація бізнес-моделі підприємства: екосистемний аспект. Інтелект XXI. № 1. С. 26-32. URL: http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2023/2023_1/7.pdf
2. Climent R.C., Haftor D.M. (2021). Value Creation through the Evolution of Business Model Themes. Journal of Business Research. № 122. P. 353–361. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.09.007>
3. The 50 Best Examples of Business Model Transformation. URL: <https://robblewellyn.com/business-model-transformation-2/>

**Д.С. Третяк, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна**

РОЛЬ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ПРИЙНЯТТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

У сучасному світі інформаційні технології відіграють ключову роль у процесах управління і прийняття рішень. Не можливо зараз уявити успішну компанію яка б не користувалась системами обліку, аналітики чи системами управління відносинами з клієнтами. Використання інформаційних систем дозволяє підприємствам оперативню обробляти великі обсяги даних, приймати стратегічно обґрунтовані та своєчасні рішення і тим самим підвищувати ефективність бізнесу [1].

Розвиток інформаційних технологій, а саме ERP-систем та CRM-систем, аналітичних платформ Business Intelligence (BI), штучного інтелекту та машинного навчання, суттєво змінює підходи до управління компаніями. Автоматизація, прогнозна аналітика та інтеграція даних допомагають підприємствам мінімізувати ризики, покращувати продуктивність і адаптуватися до змін ринкового середовища.

Використання інформаційних технологій дає змогу підприємствам швидко та ефективно аналізувати внутрішні й зовнішні дані, прогнозувати ризики та ухвалювати оптимальні рішення.

Основні переваги інформаційних систем у прийнятті управлінських рішень:

- автоматизація бізнес-процесів – скорочення часу на виконання рутинних завдань і зменшення впливу людського фактора, ERP-системи та CRM-системи.
- консолідація та аналіз даних – об'єднання інформації з різних джерел для прийняття обґрунтованих рішень на основі даних, а не інтуїції, Business Intelligence (BI).
- зменшення ризиків – прогнозування можливих змін ринку та запобігання кризовим ситуаціям завдяки системам прогнозування та штучного інтелекту.
- оперативність управління – можливість прийняття рішень у реальному часі завдяки швидкому доступу до інформації.

Серед найбільш популярних інформаційних систем у сфері управління можна виділити такі:

- ERP-системи (Enterprise Resource Planning) – інтегровані платформи для управління фінансами, виробництвом, логістикою та персоналом (SAP, Oracle, Microsoft Dynamics, Infor LN та інші).
- CRM-системи (Customer Relationship Management) – системи управління взаємодією з клієнтами, що допомагають аналізувати поведінку споживачів і покращувати рівень обслуговування (Salesforce, Creatio та інші).
- BI-аналітика (Business Intelligence) – інструменти аналізу великих обсягів даних, що використовуються для прогнозування розвитку компанії (Qlik, Tableau, Power BI).
- AI (Artificial Intelligence) – технології, що дозволяють прогнозувати, передбачати клієнтську поведінку, прогнозувати відтік клієнтів і запобігати цьому та інше.

Сьогодні є багато кейсів успішного впровадження інформаційних систем які дали змогу компаніям підвищити свою ефективність і я пропоную розглянути декілька таких прикладів.

1. Впровадження ERP-системи SAP у компанії «Фармак». В січні 2024 року фармацевтична компанія «Фармак» розпочала новий етап діджиталізації – впровадження S/4HANA, найновішої ERP-системи (прим. система планування ресурсів підприємства) від компанії SAP. Завдяки S/4HANA «Фармак» автоматизовано управлятиме усіма бізнес-процесами від планування продажів, виробництва, закупівель до самих продажів,

транспортування, ремонтів обладнання, контролю якості тощо. Завдяки цьому нововведенню вдасться досягти ще більшої ефективності бізнесу. Такий перехід допоміг лідерам ринку скоротити витрати, підвищити прозорість та контроль над даними, а також покращити ефективність ланцюжка постачання [2].

2. CRM-система Creatio у лінії магазинів EVA. У 2015 році лінія магазинів EVA запустила масштабний проект з впровадження Customer Experience Management - концепції, яка включає вивчення, оцінку та поліпшення клієнтського досвіду на кожному етапі взаємодії з компанією. Реалізація цього проекту включала в себе впровадження низки підходів та інструментів, основним з яких стала CRM-система Creatio: з її допомогою були автоматизовані процеси управління замовленнями і роботи контакт-центру, а також організовано складання і подальшу актуалізацію портретів клієнтів [4].

3. Використання BI Qlik у компанії Pepsi Ukraine. Компанія Pepsi Ukraine обслуговує близько 40 тис. торгових точок на території України через 18 власних філій, а також співпрацює з більш ніж 50 партнерами дистриб'юторами в різних областях України. Портфель Компанії складається з брендів – лідерів своїх сегментів, таких як Сандора, Садочок, Pepsi, Слов'яночка, Lays та ін. Подібні масштаби вже до 2011 року зажадали комплексного підходу до аналізу діяльності компанії та визначення шляхів підвищення ефективності [3]. Тому було прийнято рішення впровадити BI систему.

Результатами впровадження BI стали:

- можливість оперативної оцінки ключових показників ефективності діяльності підприємства;
- всебічний аналіз продажів у частині виконання планів та динамік щодо різних періодів;
- аналіз продажів у різних розрізах за товарами, підрозділами, менеджерами, періодами тощо;
- аналіз ефективності роботи торгових представників «в полях»;
- аналіз маржинальності продаж;
- аналіз продуктивності роботи систем 1С8.

Отже, підприємства, які впроваджують сучасні інформаційні технології мають великі переваги над своїми конкурентами. Вони швидко реагують на виклики, отримують стратегічні переваги у вигляді підвищеної ефективності управління, швидкості прийняття рішень, покращення взаємодії з клієнтами та оптимізації ресурсів.

Подальший розвиток інформаційних технологій в процесі прийняття управлінських рішень передбачає активну інтеграцію штучного інтелекту, хмарних рішень і вдосконаленню бізнес-аналітики.

Список використаних джерел

1. Роль інформаційних технологій у управлінні підприємством / Г. Б. Пчелянська, К. О. Васьковська, Д. П. Пчелянський // Економіка харчової промисловості. 2018. Т. 10, Вип. 1. С. 71-75. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2018_10_1_10 (дата звернення 26.02.2025)
2. Фармак впроваджує найновішу автоматизовану систему управління бізнес-процесами. URL: <https://farmak.ua/news/farmak-vprovadzhuje-najnovishu-avtomatizovanu-sistemu-upravlinnya-biznes-procesami/> (дата звернення 25.02.2025)
3. Компанія Pepsi Ukraine, впровадження BI системи Qlik. URL: <https://www.rbcgrp.com/client/pepsico/> (дата звернення 26.02.2025)
4. EVA: Як технології Creatio допомагають найбільшому гравцеві українського ринку дрогерії будувати клієнтоорієнтований бізнес. URL: <https://www.creatio.com/ua/insights/66823> (дата звернення 26.02.2025)

С.Т. Тронько, аспірант

Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ УКРАЇНИ В УМОВАХ ІНТЕГРАЦІЇ В ЄДИНИЙ ЦИФРОВИЙ РИНОК ЄС ТА ЇЇ ВИКЛИКИ

У березні 2021 року Європейська Комісія оголосила програму Цифрового десятиліття та озвучила план дій щодо її реалізації. Так званий Цифровий компас програми визначив чотири основні мети: підвищення цифрової грамотності населення та збільшення кількості спеціалістів в галузі цифрових технологій, створення безпечної та надійної інфраструктури, цифрову трансформацію бізнесу, діджиталізацію державних послуг [1].

Ця програма стала продовженням стратегії Єдиного цифрового ринку ЄС, започаткованої у 2015 році. Метою стратегії було сприяння економічному зростанню, росту інвестицій, збільшенню робочих місць, підвищенню конкуренції та рівня інновацій. Той факт, що цифрові технології стали пріоритетом ЄС, відобразився і на пріоритетах країн-стратегічних партнерів ЄС. Україна на законодавчому рівні підтвердила про свої євроінтеграційні наміри, які в свою чергу накладають певні зобов'язання щодо впровадження європейських стандартів, координацію політик та гармонізацію правової бази. Це також стосується цифрової трансформації, особливо після отримання Україною статусу кандидата в члени ЄС в червні 2022 року.

Згідно з дослідженням 2020 року, поступове наближення регуляторного середовища та цифрового розвитку України до рівня ЄС у рамках інтеграції до Єдиного цифрового ринку ЄС мало вплинути на двосторонню торгівлю між Україною та ЄС наступним чином: зростання експорту з України до ЄС товарів — на 11,8-17% (2,4-3,4 млрд дол. США), послуг — на 7,6-12,2% (302,5-485,5 млн дол. США) [2; 8].

Крім очевидного позитивного впливу на торговельні відносини, інтеграція України до Єдиного цифрового ринку ЄС мала надати й інші переваги: зростання ефективності роботи бізнесу, продуктивності економіки та ВВП України, розвиток інноваційних продуктів та послуг, цифрової інфраструктури в Україні, зростання

добробуту громадян України через кращий доступ та знижені ціни на цифрові інноваційні товари та послуги, захист прав споживачів. Україна почала впровадження деяких змін, але для успішного завершення цифрової трансформації треба дати відповідь на певні виклики.

Найголовнішим і найбільшим викликом для України зараз є російська агресія. З одного боку війна зупинила багато реформ, зробила фінансування певних програм неактуальним, з іншого боку зникли бар'єри для прийняття рішень, спрямованих на оптимізацію, чи зниження залежності від технологій чи ресурсів країни-агресора. Це складний виклик, з багатьма можливими ризиками, але який залишає простір для цифрової трансформації.

Якщо поглянути на можливі виклики в розрізі задекларованого Європейською Комісією Цифрового компаса, то можна сказати, що кожен компонент пов'язаний, але і має свої особливості. Наприклад, підвищення цифрової грамотності населення є актуальною проблемою сьогодення і для України. Зі збільшенням доступності гаджетів, розширенням доступу до мережі Інтернет, діджиталізацією різноманітних послуг, постає питання наскільки швидко люди зможуть опанувати нові навички. Особливо люди старшого покоління. Можливо, треба буде проводити загальноукраїнські курси цифрової грамотності. Не менш актуальним буде питання наявності достатньої кількості спеціалістів в галузі, які б підтримували існуючу інфраструктуру та допомагали розробляти нову. Частково питання може вирішити автоматизація процесів, але все одно якусь кількість людей треба буде навчати.

Дуже важливим компонентом є безпека та надійність інфраструктури. Цифрова трансформація економіки означає, що все більше даних буде доступно в цифровому вигляді, що в свою чергу підвищує ризики масового витоку персональних даних. Та навіть якщо витоку і не стається, збій у роботі певних ресурсів може нанести значних фінансових збитків. Для зниження ризиків існує потреба в купівлі ліцензованого програмного забезпечення, надійних комплектуючих, а також залученні спеціалістів.

Цифрова трансформація бізнесу на перший погляд не є прямим обов'язком держави, але для інтеграції в єдиний цифровий ринок ЄС цей компонент має бути виконано. Серед проблем можна назвати відсутність критеріїв, та єдиного, чіткого алгоритму переходу до інноваційних бізнес-процесів. Зараз кожен бізнес шукає шляхи вирішення проблем самостійно: хтось оптимізує витрати, розробляючи мобільні додатки для продажу товарів, та автономні пункти видачі; хтось працює в сірій зоні правової бази, ризикуючи втратити напрацювання в будь-який момент. Відсутність чітких критеріїв щодо цифрової трансформації бізнесу гальмує процес інтеграції в єдиний цифровий ринок ЄС.

В компоненті діджиталізації державних послуг Україна зробила багато зрушень. Низка державних реєстрів перейшли у цифровий формат і зробили можливим цілий ряд рішень, які полегшують доступ до послуг в онлайн-режимі. Тут є виклики пов'язані з безпекою та надійністю. Що більше даних об'єднано в легкодоступному вигляді, то більшою ймовірністю потрапляння їх до зловмисників.

Зрештою, на більшість викликів Україна буде змушена знайти відповідь самостійно. Але є речі, на які Україна вплинути не може. Наприклад, згідно з річним звітом Європейської Комісії за 2022 рік щодо цифрової трансформації Європейського ринку, більшість країн-членів ЄС мали прогрес в цифровій трансформації, переході бізнесу на цифрові технології, та все ж недостатній рівень цифрових навичок може зашкодити перспективам майбутнього зростання та збільшити ризики цифрової нерівності [3; 7]. Це виклик який європейські країни мають здолати самостійно, і який може впливати на успішність інтеграції України в Єдиний цифровий ринок.

Отже, для успішної цифрової трансформації та інтеграції в Єдиний цифровий ринок ЄС Україні треба пройти складний шлях реформ та перетворень. В процесі гармонізації українського законодавства, впровадженні європейських стандартів на нас чекають різні виклики. Більшість із цих викликів ми здатні подолати самі, а деякі проблеми вимагають спільних із ЄС зусиль. Але ці зусилля не будуть марними, адже спільний цифровий ринок принесе користь як Україні так і ЄС.

Список використаних джерел

1. Цифрова стратегія ЄС. URL: <https://eufordigital.eu/uk/discover-eu/eu-digital-strategy> (дата звернення: 02.23.2025)
2. «Інтеграція України у єдиний цифровий ринок ЄС: потенційні економічні переваги», Київ, 2020. URL: https://ucep.org.ua/wp-content/uploads/2021/01/dig_ukraine_eu_15.12.2020- WEB_3.pdf (дата звернення: 02.23.2025).
3. Digital Economy and Society Index (DESI) 2022. URL: <https://ec.europa.eu/newsroom/dae/redirection/document/88764> (дата звернення: 02.23.2025).

Т.В. Устік, д-р екон. наук, проф.

Сумський національний аграрний університет, м. Суми, Україна

БЛОКЧЕЙН-ТЕХНОЛОГІЇ В МАРКЕТИНГУ: НОВІ МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ ПРОЗОРОСТІ ТА БЕЗПЕКИ

У сучасному цифровому світі маркетинг відіграє ключову роль у взаємодії між компаніями та споживачами. Проте, з розвитком інтернету та електронної комерції зростають і виклики - шахрайство в рекламі, порушення приватності користувачів, відсутність прозорості у взаєморозрахунках та складність відстеження ефективності кампаній. У відповідь на ці виклики все більше компаній звертають увагу на блокчейн-технології як інноваційне рішення, здатне кардинально змінити підхід до управління маркетинговими процесами.

Блокчейн – це децентралізована система реєстрації даних, що гарантує їхню незмінність, прозорість і безпеку. Технологія забезпечує фіксацію кожної транзакції в розподіленій мережі, що робить її доступною для перевірки, але захищеною від підробки чи несанкціонованих змін. У сфері маркетингу блокчейн відкриває нові можливості: від забезпечення прозорості рекламних кампаній до впровадження автоматизованих смарт-контрактів, які підвищують ефективність і знижують витрати.

Дослідження блокчейн-технологій в економічній літературі набули активного розвитку лише після 2014 року. На сьогодні ця тема привернула увагу як вітчизняних, так і зарубіжних науковців, які аналізують особливості застосування блокчейну в різних сферах. Серед них можна відзначити таких дослідників, як Д. Аппелбаум, Л. Ватсон, Р. Ваттенгофер, Дж. Даї, М. Іансіті, К. Лахані, О. Мельниченко, В. Олійник, Д. Тапскотт, Н. Ющенко та інших, чії роботи стали важливим внеском у вивчення потенціалу цієї технології.

Блокчейн-технології є предметом активних досліджень не лише серед науковців, але й у сфері бізнесу. Провідні міжнародні корпорації та консалтингові компанії, зокрема в галузі інформаційних технологій, регулярно аналізують можливості застосування блокчейну в різних секторах економіки. Їхні дослідження спрямовані на виявлення перспектив та впровадження цієї технології для підвищення ефективності бізнес-процесів [1].

Сучасні технології дозволяють великим компаніям, таким як Facebook, Twitter та Google, збирати дані про всі пошукові запити користувачів і в реальному часі пропонувати відповідну рекламу у вигляді банерів чи тизерів. Такий підхід до збору інформації викликає багато критики з боку підприємств, оскільки порушує конфіденційність користувачів в Інтернеті. Технологія блокчейн дає маркетологам можливість обходитися без даних від таких гігантів, як Google і Facebook, та отримувати інформацію легальним і прозорим способом.

Захист конфіденційності та забезпечення прозорості відіграють важливу роль у розвитку блокчейн-технологій, особливо у сфері digital-маркетингу. Інтеграція блокчейну дозволяє створити безпечну екосистему для зберігання та обробки даних споживачів, мінімізуючи ризики несанкціонованого доступу або зловживань.

Однією з ключових переваг використання блокчейну є можливість відстежувати весь процес взаємодії в маркетингових кампаніях – від збору та аналізу даних до реалізації рекламних стратегій. Це підвищує рівень прозорості та забезпечує чесність у взаєморозрахунках між усіма учасниками ринку, включно з рекламодавцями, платформами та кінцевими споживачами.

Крім того, технологія сприяє впорядкуванню ланцюга постачання, дозволяючи компаніям підтверджувати автентичність товарів і відстежувати їхній шлях від виробника до кінцевого покупця. Такий підхід формує більш відкриті та чесні відносини між бізнесом і клієнтами, підвищуючи рівень довіри до брендів.

Використання блокчейну у digital-маркетингу не лише забезпечує надійність даних, але й створює сприятливі умови для прозорості та безпечної взаємодії. Це особливо важливо в умовах зростаючих вимог до захисту персональної інформації та підвищення очікувань споживачів щодо етичного підходу до використання їхніх даних [2, с.11].

У маркетингу блокчейн дозволяє створювати нові механізми взаємодії між бізнесом і споживачами, усуваючи посередників, забезпечуючи захист даних та автоматизуючи процеси. Його застосування сприяє підвищенню ефективності маркетингових кампаній та зменшенню ризиків шахрайства.

Однією з основних проблем digital-маркетингу є недостовірність даних та шахрайство, пов'язане з накруткою кліків і переглядів. Блокчейн-технологія забезпечує прозоре відстеження всіх дій у межах рекламних кампаній. Завдяки цьому:

- рекламодавці можуть отримати точні та підтверджені дані про взаємодію з рекламою.
- зменшується ризик шахрайства, оскільки всі транзакції фіксуються у блокчейні і не можуть бути підроблені.
- підвищується довіра між учасниками рекламного ринку.

Зростання вимог до конфіденційності та безпеки даних стало викликом для сучасного маркетингу. Блокчейн дозволяє створювати системи, у яких користувачі можуть самі контролювати доступ до своїх даних:

- забезпечує безпеку та захист персональних даних від несанкціонованого використання.
- дозволяє клієнтам обирати, які дані вони готові надати компаніям.
- сприяє відповідності стандартам захисту даних (наприклад, GDPR).

Розумні контракти – це автоматизовані програми, які виконують умови угоди, якщо всі задані параметри виконані. В маркетингу вони дають змогу:

- автоматизувати розрахунки між сторонами.
- виключити посередників та знизити витрати.
- забезпечити виконання угод без можливості підробки чи зміни умов.

Блокчейн дає змогу відстежувати весь ланцюг постачання товарів від виробника до кінцевого споживача.

Це:

- забезпечує прозорість щодо походження та автентичності товарів.
- дозволяє споживачам перевіряти справжність продуктів та умови їх виробництва.
- підвищує рівень довіри до бренду.

Блокчейн відкриває нові можливості для програм лояльності, дозволяючи компаніям створювати цифрові токени, які клієнти можуть накопичувати та обмінювати. Переваги цього підходу:

- спрощення процесу нарахування та використання бонусів.
- можливість обміну токеними між різними платформами та партнерами.

- підвищення залученості та лояльності клієнтів.

Завдяки блокчейну компанії можуть створювати децентралізовані маркетингові платформи, які забезпечують прямий зв'язок із клієнтами без посередників. Це:

- знижує витрати на залучення клієнтів.
- підвищує ефективність маркетингових кампаній.
- дозволяє клієнтам отримувати винагороду за надання доступу до своїх даних або за участь у дослідженнях.

З розвитком технологій блокчейн відкриває нові можливості для маркетингу, зокрема в трьох ключових напрямках:

1. Відстеження та аналіз рекламних кампаній – зросте кількість платформ, що використовують блокчейн для прозорого моніторингу витрат і результатів реклами, що допоможе знизити ризик шахрайства та забезпечить точність даних.

2. Смарт-контракти в партнерському маркетингу та програмах лояльності – технологія автоматизує виплати та винагороди на основі виконання умов, що знижує витрати на адміністрування та підвищує ефективність.

3. Децентралізовані платформи для взаємодії з клієнтами – бренди зможуть безпосередньо взаємодіяти з клієнтами, надаючи їм більший контроль над персональними даними та збільшуючи довіру.

Один з головних викликів, з якими стикаються компанії при впровадженні блокчейну, полягає в масштабованості технології. Поточні розподілені реєстри можуть обмежувати здатність обробляти велику кількість транзакцій у режимі реального часу [3].

Майбутнє блокчейн-маркетингу виглядає вкрай захоплюючим і перспективним, з багатьма новими можливостями, які можуть радикально змінити структуру та принципи функціонування рекламної індустрії. Одним із основних напрямків, які ми побачимо в найближчі роки, стане розвиток децентралізованих рекламних мереж. Ці мережі дозволять рекламодавцям здобути більший контроль над своїми кампаніями, а також зменшити залежність від великих технологічних корпорацій, таких як Google чи Facebook. Такі платформи надають можливість рекламодавцям працювати безпосередньо з кінцевими користувачами, минаючи посередників, що в свою чергу підвищить ефективність та дозволить розподіляти бюджети більш оптимально, знижуючи витрати на комісії.

Однією з найбільш перспективних тенденцій є інтеграція блокчейн-технологій з штучним інтелектом (ШІ). Ця синергія надасть можливість створювати набагато більш точні та персоналізовані рекламні кампанії, що відповідають інтересам кожного окремого користувача. Завдяки штучному інтелекту можна буде здійснювати детальнішу аналітику поведінки споживачів і, на основі цих даних, ефективніше налаштовувати рекламні стратегії. Прогнозування результатів кампаній стане набагато точнішим, що дозволить оптимізувати витрати на рекламу та підвищити її результативність.

Ще одним важливим аспектом є зростання популярності мікрореклами, де рекламні платежі за покази та кліки здійснюватимуться безпосередньо через блокчейн-платформи, без залучення посередників. Такий підхід знижує операційні витрати, оскільки усуває необхідність в традиційних рекламних платформах, які часто стягують великі комісії. Кожен транзакційний процес стає більш прозорим і швидким, що дозволяє досягати високого рівня ефективності в розподілі рекламних коштів, одночасно зменшуючи витрати.

Зі зростанням використання блокчейн-технологій в рекламі також очікується суттєве підвищення прозорості процесів. Блокчейн забезпечує надійний та незмінний запис кожної транзакції, що дозволить боротися з шахрайством і маніпуляціями в рекламних кампаніях. Такі інновації сприятимуть створенню більш довірливої екосистеми, де всі учасники будуть впевнені в чесності та відкритості процесу. Прозорість у фінансових та рекламних операціях стане стандартом для більшості кампаній, що забезпечить стійке зростання довіри серед рекламодавців та споживачів.

Отже, блокчейн-технологія відкриває нові горизонти для маркетингу, забезпечуючи прозорість, безпеку та ефективність процесів. Вона дозволяє компаніям підвищити рівень довіри клієнтів, зменшити витрати та автоматизувати взаємодію між учасниками ринку. У майбутньому блокчейн може стати невід'ємною частиною сучасних маркетингових стратегій, сприяючи інноваціям та розвитку галузі.

Список використаних джерел

1. Балазюк, О., Пилявець, В. «Технологія блокчейн: дослідження суті та аналіз сфер використання», *Економіка та суспільство*, (43). 2022. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-13>
2. Кириченко, Н., Алещенко, Л. Digital-маркетинг: актуальні тенденції, вектори розвитку та сучасні стратегії просування online-бізнесу. *Development Service Industry Management*, 2024. С. 8–15. URL: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5\(1\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5(1))
3. Палій, Я.В., Палій, В.В. Інтеграція блокчейн-технологій у маркетингові стратегії: потенціал, виклики та економічні вигоди. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, 2024. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-14-04-12>

О.Ю. Устьян, канд. екон. наук, докторант,

Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава, Україна

СУТНІСТЬ ТА ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ В2В ЛІДОГЕНЕРАЦІЇ

В2В маркетинг характеризуються специфічними рисами маркетингової діяльності обумовленими особливостями даних ринків. Залучення клієнтів є надзвичайно важливою прикладною функцією маркетингу в усіх сферах бізнесу. Проте в В2В сфері даний процес набуває особливого значення враховуючи складність купівельного циклу. Особливо гостро дане питання постає в періоди криз та нестабільності, адже попит на промислові товари часто є похідним від споживчого попиту.

Існує ряд стратегій просування, серед яких ключовими є стратегія розвитку бренду (яка сприяє зростанню рівня впізнаваності та формування позитивного відношення до бренду) та лідогенерація (реклама прямого відгуку). Лідогенерацію визначають як пошук потенційних клієнтів на основі отримання їх контактних даних і формування персоналізованих запитів [1]. В свою чергу лід можна визначити як контакти потенційного клієнта, отримані в процесі взаємодії його із заходом маркетингових комунікацій [2]. В умовах нестабільного економічного середовища керівники підприємств прагнуть досягнути максимальної віддачі від маркетингових витрат в короткостроковому періоді, що часто змушує маркетологів більше фокусуватись на рекламі прямого відгуку замість формування бренду. Також зростання популярності лідогенерації зумовлено поширенням мережі Інтернет та розвитком рекламних інструментів в межах цієї мережі, що дозволяє гнучко управляти рекламними кампаніями та легко оцінювати ефективність.

З точки зору термінології важливо також зазначити, що не кожен контактний дани є лідом, важливою є наявність певної потреби в особі, яку може задовольнити підприємство, до якого було зафіксоване звернення. В цьому контексті важливо розділяти заявлену потребу (коли клієнт сам засвідчив її наявність, наприклад зреагувавши на певне рекламне повідомлення) і передбачувану потребу (коли ми передбачаємо, що у клієнта може бути певна потреба виходячи з певних дій або характеристик потенційного клієнта). Прикладами заявленої потреби можуть бути наступні:

- Вхідний дзвінок, лист на емейл, повідомлення на месенджер, соціальні мережі або онлайн-чат;
- Відправка форми з контактними даними;
- Реєстрація на пробну версію;
- Візит в офіс;
- Розміщення тендерного запиту;
- Отримання інформації про потреби від працівників підприємства-клієнта.

Варто зазначити, що даний перелік не є вичерпним. Прикладами передбачуваних потреб можуть бути наступні:

- Реакція на контент присвячений конкретній тематиці;
- Відвідування онлайн або живих заходів присвячених певній тематиці;
- Наші припущення, що у певного підприємства може бути певна потреба.

Лідогенерація як процес включає певну послідовність етапів, при цьому надзвичайно важливою є підготовча фаза, якій часто на практиці не приділяють достатню увагу. На цьому етапі потрібно чітко визначити характеристики бажаного потенційного клієнта. Сегмент підприємства доцільно визначити за критеріями розміру, галузі, географії. Також бажано описати ідеальний профіль клієнта (Ideal Customer Profile), який для нас є найбільш бажаним для залучення. В описі ідеального профілю клієнта ми можемо зазначити навіть конкретні назви підприємств, кількість співробітників та обсяги реалізації тощо.

В межах цільового сегменту підприємств доцільно визначити посадову особу (персону), на яку будуть спрямовані рекламні повідомлення або контент. Для цієї мети добре підходить метод аватарів або персон. Персону визначають як архетипного користувача (покупця), який втілює цілі і прагнення реальних користувачів (покупців) в простій для засвоєння і персоналізованій формі [3]. Таких персон може бути декілька, якщо в процесі прийняття рішення задіяні різні посадові особи. Відповідно можуть створюватися різні рекламні повідомлення і контент враховуючи відмінні інтереси та мотиви осіб що залучені до прийняття рішення. Тут важливо розуміти наступні характеристики персони: посада, роль в конкретному підприємстві та процесі прийняття рішення, основні мотиватори щодо купівлі, соціально-демографічні характеристики. Дуже важливо, щоб процес створення персон базувався на дослідженнях і передбачав глибоке розуміння споживачів та їх купівельної поведінки [4].

Основним етапом лідогенерації є безпосереднє залучення потенційних клієнтів використовуючи різноманітні маркетингові інструменти. Умовно можна виділити 2 групи інструментів лідогенерації в залежності від активної або реактивної позиції потенційного клієнта:

- Вхідна (Inbound) – коли потенційний клієнт сам заявляє про свою потребу (реагує на рекламу, контент, заходи);
- Вихідна (Outbound) – коли ми припускаємо наявність потреби у клієнта і перші входимо в комунікацію з ним («холодні» дзвінки, повідомлення в емейл, месенджерах та соціальних мережах).

Лід проходить кілька стадій з моменту надходження на підприємство, на кожному з яких частина лідів відсіюється. Відстеження конверсії на кожному з етапів є ключовим мірилом ефективності відділів маркетингу та продажів. Загалом можна виділити наступні етапи:

- Сирий лід (Raw Lead) – це будь-яке вхідне звернення на підприємство або реакція на пропозицію;
- Маркетинговий кваліфікований лід (Marketing Qualified Lead - MQL) – лід, який пройшов перевірку на коректність контактних даних;

- Лід кваліфікований відділом продажів (Sales Qualified Lead – SQL) – етап, на якому визначено, що у особи, яка звернулася дійсно є потреба, яку потенційно може задовольнити підприємство
- Потенційна угода (Opportunity Stage – OPPS) – етап активних переговорів з потенційним клієнтом щодо укладання угоди.

Важливо також зазначити, що лідогенерацію можна розглядати не лише з точки зору залучення нових клієнтів, а і з точки зору розвитку наявних клієнтів з метою пошуку їх нових потреб та розширення обсягів співпраці. Підходи та інструментарій лідогенерації можуть бути результативними в обох випадках.

Загалом лідогенерація є ефективним маркетинговим підходом, який дозволяє підприємствам B2B сектору залучати нових клієнтів з високим рівнем контрольованості маркетингових активностей та наскрізною оцінкою ефективності. Використання цього підходу може стати основою виживання та розвитку B2B підприємств в кризові періоди.

Список використаних джерел

1. Краснокутська Н.С., Тихонченко Р.С. Лідогенерація як інструмент формування клієнтоорієнтованих стратегій мережевих підприємств. *Бізнес Інформ*. 2015. № 11. С. 428-433.
2. Рудевська В.І. Лідогенерація та декомпозиція продуктової лінійки в технологіях продажів банківських продуктів. *Sciences of Europe*. 2022. № 88. С 3-6.
3. Haines, V., & Mitchell, V. A persona-based approach to domestic energy retrofit. *Building Research & Information*. 2014. № 42 (4). С 462-476.
4. Zambito, T. *What is a buyer persona? Why the original definition still matters to B2B*. 2013. URL: <http://tonyzambito.com/buyer-persona-original-definition-matters/> (дата звернення 16.02.2025)

Є.А. Фіалкович, студентка

Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро, Україна

ЦИФРОВА ГРАМОТНІСТЬ НАСЕЛЕННЯ УКРАЇНИ: СУЧАСНІ ТRENДИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЗРОСТАННЯ

У сучасному світі цифрова грамотність стає основою не лише професійної діяльності, а й повсякденного життя. Здатність ефективно використовувати цифрові технології допомагає людям залишатися інформованими, забезпечувати особисту безпеку в Інтернеті, брати активну участь у громадському житті та бути конкурентоспроможними на ринку праці. В Україні, яка переживає стрімку цифрову трансформацію, особливо зростає потреба в підвищенні рівня цифрової грамотності населення. Завдяки зусиллям держави, громадських організацій та міжнародної підтримки в країні вже відбуваються суттєві зміни у сфері цифрової освіти. Це есе досліджує сучасні тренди розвитку цифрової грамотності в Україні, перспективи її подальшого зростання, а також основні напрямки, в яких ця грамотність набуває особливого значення.

На сьогодні, за даними досліджень Міністерства цифрової трансформації України, цифровими навичками володіє 93% населення країни, хоча рівень цих навичок у різних груп варіюється [1]. Цей показник був досягнутий завдяки державним ініціативам, зокрема створенню платформи «Дія.Освіта», що надає безкоштовні курси з цифрової грамотності для різних вікових та соціальних груп. Крім того, міжнародні партнери, такі як ЄС, надають ресурси для розвитку цифрових навичок серед українців, що дозволяє державі втілювати нові цифрові ініціативи, зокрема у сфері освіти та кібербезпеки [2].

Основні тренди у розвитку цифрової грамотності:

1. Впровадження цифрової освіти в навчальних закладах. В Україні зростає кількість шкіл і університетів, що інтегрують цифрову освіту у свої навчальні програми. На рівні середньої освіти вже починають викладати основи кібербезпеки, програмування та роботи з цифровими інструментами. У вищих навчальних закладах створюються спеціальні курси з цифрових технологій, що готують студентів до сучасного ринку праці [3].

2. Популяризація онлайн-навчання та самоосвіти. Пандемія COVID-19 стала поштовхом до розвитку дистанційного навчання, і цей формат продовжує залишатися популярним серед українців. Платформа «Дія.Освіта», а також численні онлайн-курси дозволяють людям отримувати нові навички без значних фінансових і часових витрат. Це особливо важливо для дорослого населення, яке прагне перекваліфікуватися або підвищити свою кваліфікацію [4].

3. Зростання інтересу до кібербезпеки. Через збільшення кількості цифрових послуг зростає і потреба в захисті особистих даних. Програми з кібербезпеки стали важливим напрямом цифрової освіти в Україні, які стосуються як підлітків і молоді, так і старшого покоління, що прагне уникнути ризиків, пов'язаних з використанням Інтернету та онлайн-платформ [1].

4. Цифрова інклюзивність для вразливих груп населення. В Україні реалізуються програми, що допомагають людям похилого віку, людям з обмеженими можливостями та іншим соціально вразливим групам навчитися основам роботи з цифровими пристроями. Це сприяє залученню цих груп до цифрового суспільства, покращуючи їх доступ до інформації, соціальних і державних послуг [2].

Зростання цифрової грамотності відкриває нові можливості для розвитку економіки та соціальної сфери в Україні. Серед перспектив виділяються такі напрямки:

1. Економічний розвиток і підвищення продуктивності. Цифрова грамотність є ключем до розвитку інноваційних галузей економіки, таких як ІТ, fintech та e-commerce. Високий рівень цифрових навичок сприяє автоматизації виробничих процесів, підвищенню ефективності бізнесу та залученню іноземних інвестицій, а також це сприяє зростанню економічного добробуту населення та створенню нових робочих місць [3].

2. Залучення віддалених регіонів до цифрової економіки. Поширення цифрових технологій дозволяє мешканцям сільських і віддалених районів отримувати доступ до освітніх і медичних послуг, відкривати власний бізнес та брати участь у соціальному житті без необхідності переїжджати до великих міст. Цифрова грамотність дає можливість таким регіонам розвиватися рівномірно та інтегруватися у національну економіку [1].

3. Покращення якості державних послуг. Впровадження цифрових технологій у державні послуги робить їх доступнішими, прозорішими та ефективнішими. Портал «Дія» вже забезпечує швидкий доступ до більшості адміністративних послуг, що дозволяє громадянам уникнути черг та отримувати необхідні документи в онлайн-режимі. Зростання цифрової грамотності населення прискорить адаптацію до таких послуг та підвищить їхню популярність [4].

4. Підвищення конкурентоспроможності на ринку праці. У сучасному світі цифрова грамотність стала однією з основних вимог до працівників. Ті, хто має розвинені цифрові навички, мають більше можливостей для кар'єрного зростання як у вітчизняних, так і в міжнародних компаніях. Це створює умови для розвитку фріланс-економіки та залучення українських фахівців до віддаленої роботи на глобальному ринку [2].

Цифрова грамотність стає основою для розвитку таких галузей:

1. Освіта: діджиталізація освіти дає школам і університетам можливість забезпечувати учнів доступом до онлайн-ресурсів, інтерактивних завдань і цифрових бібліотек. Завдяки цьому освітній процес стає доступнішим і привабливішим для сучасних учнів.

2. Медицина: телемедицина, електронні рецепти та можливість отримати консультації онлайн значно поліпшують доступ до медичних послуг. Цифрові навички медичних працівників є необхідними для якісного обслуговування пацієнтів і забезпечення їх безпеки.

3. Фінанси: розвиток онлайн-банкінгу та fintech-сектору робить фінансові послуги доступними широкому колу населення, зокрема у віддалених районах. Висока цифрова грамотність сприяє безпечному використанню електронних платежів і розвитку безготівкової економіки [3].

4. Соціальна сфера: поширення цифрових навичок серед людей похилого віку та малозабезпечених громадян дозволяє їм інтегруватися в цифрове суспільство, користуватися соціальними послугами та отримувати доступ до важливої інформації.

Рівень цифрової грамотності населення України продовжує стрімко зростати завдяки підтримці державних програм, міжнародної допомоги та активному розвитку цифрових послуг. Проте для досягнення вищого рівня цифрової компетентності необхідно подолати певні виклики, такі як розширення доступу до Інтернету в усіх регіонах та забезпечення цифрової безпеки. Подальший розвиток цифрової грамотності відкриє нові можливості для економічного зростання, сприятиме розвитку інноваційних галузей та підвищить якість життя українців. Цифрова грамотність стає запорукою успішної інтеграції України у глобальний цифровий простір та її конкурентоспроможності на світовій арені.

Список використаних джерел

1. Цифрова грамотність населення України: національне дослідження 2023. Міністерство цифрової трансформації України. URL: https://osvita.diia.gov.ua/uploads/1/8800-ua_cifrova_gramotnist_naseleenna_ukraini_2023.pdf

2. Результати дослідження цифрової грамотності українців. Кабінет Міністрів України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/93-ukraintsiv-volodiiut-tsyfrovyi-navyckamy-mintsyfyry-prezentuvala-rezultaty-doslidzhennia-tsyfrovoi-hramotnosti-ukraintsiv>

3. Ready for the Digital Decade: improving skills to meet the technological challenge in Ukraine. EU4Digital, European Union. URL: <https://eufordigital.eu/uk/ready-for-the-digital-decade-improving-skills-to-meet-the-technological-challenge-in-ukraine/>

4. Андрій Карпенко, Ганна Засоріна. Цифрова грамотність населення України в умовах цифрової трансформації. ResearchGate. URL: https://www.researchgate.net/publication/355999284_CIFROVA_GRAMOTNIST_NASELENNIA_UKRAINI_V_UMOVAN_CIFROVOI_TRANSFORMACII_DIGITAL_LITERACY_OF_THE_POPULATION_OF_UKRAINE_IN_THE_TERMS_OF_DIGITAL_TRANSFORMATION

Науковий керівник: А.Д. Мостова доктор екон. наук, доцент

О.О. Цвірко, д-р екон. наук, проф.

В.В. Сальников, аспірант

Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ, Україна

РОЗВИТОК ІТ-СФЕРИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ: АДАПТАЦІЯ ДО ЦИФРОВИХ СТАНДАРТІВ ЄС

Анотація. У доповіді розглянуто сучасний стан ІТ-сектору України у контексті його інтеграції до цифрового ринку Європейського Союзу. Проаналізовано основні тенденції розвитку галузі, виклики адаптації до європейських стандартів, а також перспективи гармонізації нормативного регулювання. Особлива увага приділена питанням кібербезпеки, захисту персональних даних, державно-приватного партнерства та підтримки стартап-екосистеми. Визначено ключові напрямки реформ, необхідні для подальшого розширення присутності українських ІТ-компаній на європейському ринку.

Ключові слова: IT-сектор, цифровий ринок ЄС, кібербезпека, GDPR, NIS2, цифрова трансформація, стартапи, державно-приватне партнерство, нормативне регулювання.

Abstract. The report examines the current state of Ukraine's IT sector in the context of its integration into the European Union's digital market. The key industry development trends, challenges of adapting to European standards, and prospects for regulatory harmonization are analyzed. Special attention is given to cybersecurity, data protection, public-private partnerships, and the support of the startup ecosystem. The study identifies key reforms necessary to further expand the presence of Ukrainian IT companies in the European market.

Keywords: IT sector, EU digital market, cybersecurity, GDPR, NIS2, digital transformation, startups, public-private partnership, regulatory framework.

Вступ. Інформаційні технології займають усе більшу роль в економічному розвитку України, є одними із ключових пунктів сучасної конкурентоспроможності країни на світовому ринку. Згідно проведених досліджень, ця сфера у 2023-2024 роках демонструє динаміку відновлення до довоєнного рівня, а також достатній рівень адаптивності до несприятливих умов. Зокрема, через міграцію власних офісів багато компаній змогли не лише зберегти, а й розширити свою присутність на міжнародних ринках.

Враховуючи вказані показники експорту IT-послуг саме до країн Європи, Україна здійснює значні кроки щодо інтеграції до цифрового простору Європейського союзу. Цей процес є невідворотним як для бізнесу, що активно розвивається на ринку, так і для держави, що націлена на інтеграцію. Оскільки ЄС має відпрацьовані та чітко визначені цифрові стандарти та регуляторну політику, що також не стоїть на місці і розвиває, в тому числі, питання кібербезпеки, захисту персональних даних, регулювання цифрових послуг, український бізнес та законодавство повинні робити кроки для гармонізації європейського та українського IT ринків.

Мета дослідження. Огляд та аналіз українського IT-сектору у контексті його інтеграції до європейського ринку та адаптацію до його стандартів. Для цього буде розглянуто ключові тенденції розвитку сектору, основні завдання інтеграції, перспективи подальшої інтеграції.

Виклад основного матеріалу. За опублікованими даними НБУ щомісячні фінансові показники IT-ринку протягом 2024 року тримались на рівні 500 млрд доларів США, що свідчить про падіння на рівні 4-6% у порівнянні з 2023 роком. Це призводить до зменшення частки IT у ВВП країни до 4,4%. Але, не зважаючи на спад 2024 року, орієнтовний експорт IT-Послуг склав 4,8 млрд доларів США, з яких 35% до країн ЄС.

Аналіз ринку від «Львів IT Кластер» пов'язує таке падіння через відтік замовників та міграцію самих компаній. Обидві причини пов'язані з військовим вторгненням до України та небезпечністю середовища. Але IT сектор продовжує займати лідируючі галузі в експорті, займаючи друге місце після продовольчого ринку, та складає 11,6% від загального експорту та 38% від експорту послуг. Активна інтеграція у європейський ринок стала одним з факторів щодо підписання угоди про взаємне визнання електронних підписів між ЄС та Україною, що пришвидшує документообіг, об'єднуючи токени різних країн в одну екосистему. [5, с. 8-9, с. 18-19; 6]

В деяких аспектах IT законодавства Україна демонструє передові рішення, прикладом якого є проект «Дія». Законодавці України першими в Європі привіняли цифровий документ до паперового у повному обсязі. Таким кроком Україна мала підвищити довіру до рівня стандартів та запровадити новий напрямок розвитку індустрії та законодавства. На разі в країнах ЄС лише йде робота над EUDI (European Digital Identity) ініціативою ЄС, що дозволяє громадянам і бізнесу використовувати єдиний цифровий ідентифікатор для безпечного доступу до онлайн-сервісів у всіх країнах ЄС. У 2025 році заплановані лише тестування протоколів окремих країн на відповідність нормам EUDI, в той час як «Дія» уже використовується і попередньо відповідає усім встановленим вимогам.

Але, з іншого боку, впровадження європейських стандартів безпеки цифрового простору уже не один рік є складним бар'єром для українського бізнесу. Наприклад, регламент GDPR (General Data Protection Regulation), який регулює збір, обробку та зберігання персональних даних громадян ЄС та є обов'язковим для Українського IT продукту, що виходить на рівень ЄС, просувався досить проблематично серед бізнесу, зокрема через відсутність активної гармонізації з законодавством України про захист персональних даних.

Наразі більш актуальним є питання цифрової безпеки, що визначені директивою NIS2 (Network and Information Security Directive 2), яку до кінця минулого року мали імплементувати усі країни ЄС. Цього разу Україна, як учасник Digital Europe Programme, взяла на себе зобов'язання по її виконанню та впровадити її норми в українське законодавство, хоча сам напрямок кібербезпеки у програмі закритий до фінансування для не членів ЄС. Натомість в рамках Digital Europe Programme для України доступно фінансування у напрямках високопродуктивного комп'ютерингу, штучного інтелекту та хмарних послуг, цифрових навичок, використання цифрових технологій в економіці. Загальний фонд Програми за вказаними та доступними для України напрямками передбачає близько 6 млрд євро. Їх виділятимуть протягом 7 років. Участь країн передбачає сплату внесків, але ЄС звільнив Україну від їх сплати у 2021-2022 роках та надав знижку 95% на фінансові внески протягом 2023-2027 років. [1; 4]

Отже, до ключових викликів інтеграції належать узгодження законодавства з нормами Європейського союзу. Попри значний прогрес, в тому числі спрямований на розвиток ринку телекомунікацій та гармонізацію з європейськими стандартами, є закон «Про електронні комунікації», який вступив у силу у 2022 році та регулює правові засади діяльності у сфері електронних комунікацій, визначає права та обов'язки операторів, провайдерів і користувачів, а також встановлює вимоги до безпеки мереж і захисту персональних даних. Прогаляни в частині імплементції Європейських директив, зокрема GDPR, яка діє ще з 2018 року та відносно нового NIS2, що впроваджено у 2023 році, вказують на суттєвий спротив телекомунікаційного простору з переходом на високі

стандарти безпеки даних. Можливою причиною такого нерівномірного підходу є відсутність єдиного органу, який увібрав функції з регулювання електронних комунікацій, кібербезпеки та контролю за впровадженням та дотриманням нормативної бази. Адже, не зважаючи на локальні дії окремих гравців ринку, потреба у зовнішньому механізмі контролю наростає. [2; 3]

Українські ІТ-компанії завойовують свою частку на Європейському ринку, зокрема за рахунок нижчої вартості, а також досить високих стандартів якості виданого продукту та самого сервісу. Проте законодавство Європейського союзу ставить високі стандарти не до якості сервісу як такого, а до відповідності регуляторним стандартам. Тому український ринок, що позбавлений такої регуляції, потребує складної адаптації, що включає забезпечення високого рівня захисту даних, прозорість у взаємодії з клієнтами та належне ліцензування. Відсутність інфраструктури в Україні потребує додаткових витрат для отримання європейських сертифікатів відповідності різним вимогам до безпеки, критичної стійкості, захисту даних. [5, с. 62-69]

Узгодження законодавства та регулювання внутрішнього ринку сприятиме первинній побудові бізнес-процесів необхідних для роботи на зовнішньому ринку. Можливість сертифікації підприємств в Україні, яка визнаватиметься на європейському рівні, спростить вихід на ринок середніх та малих компаній з окремими проектами, які не сфокусовані на роботі виключно на зовнішнього споживача, зробить функціонуючі в Україні продукти більш конкурентоздатними. Проте це потребує значних фінансових витрат держави як на розробку нормативної бази так і на створення відповідного органу та налагодження процесу контролю.

З цього випливає ще один бар'єр – наявність кваліфікованих та досвідчених кадрів, які можна залучити до вказаних вище процесів. На сьогодні в межах України не існує програм підготовки кадрів, які можуть працювати відповідно до нових цифрових стандартів. Наявні фахівці зазвичай підготовлені на базі продуктових, що вийшли на ринок ЄС чи сервісних компаній, що надають ці послуги. Тому як крок до гармонізації законодавства можливе і впровадження освітніх реформ для створення програм чи окремих курсів з підготовки фахівців з кібербезпеки, захисту персональних даних, європейського цифрового права, управління інформаційними технологіями.

Завдяки гармонізації законодавства та створення регуляторних органів для визнаної внутрішньої сертифікації та контролю, суттєво спростить доступ українських компанії до цифрового ринку ЄС, що розширить коло споживачів послуг та допоможе продовжувати нарощувати експорт цифрових послуг. Це також допоможе залучати більше іноземних інвестицій до розвитку проектів, оскільки суттєво підвищиться рівень довіри від іноземних партнерів, при цьому затрати компаній на доведення відповідності свого продукту європейським стандартам зменшаться. Супутнім до цього також є посилення рівня захисту персональних даних, кібербезпека та доступності послуг на внутрішньому ринку.

Оскільки на сьогодні база знань та професійних кадрів щодо роботи на ринку європейських країн зосереджена в приватних компаніях, реформи будуть сприяти приватно-державному партнерству, а саме створенню спільних проектів, розширенню інфраструктури, створенню пільгових умов для компаній, що вносять свій вклад у розвиток нормативно правової бази та підготовки кадрів для регуляторних органів. Що переходить у підвищення якості цифрової освіти та збільшення її зв'язків з практичними проектами.

Висновки. Український ІТ-Сектор за останні роки демонструє активне зростання на європейському ринку, забезпечуючи стабільний рівень експорту послуг. Невисокі втрати в обсягах за період з початку військових дій в Україні вказують на високу адаптивність сфери, незважаючи на умови, галузь відіграє важливу роль в економіці.

Але для успішної адаптації до європейських цифрових стандартів необхідно розв'язати проблеми нормативного регулювання, спростити доступ українських компаній до ринку ЄС та забезпечити підготовку кваліфікованих фахівців. Це вимагатиме консолідованих зусиль з боку держави, бізнесу та освітніх установ.

Послідовне продовження реформ у сфері цифрового законодавства відкриє перед Україною широкі можливості для міжнародного співробітництва, залучення інвестицій та посилення конкурентоспроможності. Основними напрямками, які на сьогодні формуються та становлять потребу є гармонізація з європейськими стандартами, провадження директив із безпеки та регуляторних норм, в тому числі ефективних механізмів регулювання всередині країни.

Таким чином, ефективне впровадження реформ та активна інтеграція в європейський цифровий простір не лише зміцнить позиції українського ІТ-сектору, а й зробить Україну важливим гравцем на глобальному ринку цифрових технологій.

Список використаних джерел

1. Schmitz-Berndt S. Defining the reporting threshold for a cybersecurity incident under the NIS Directive and the NIS 2 Directive. *Journal of Cybersecurity*. 2023. Vol. 9(1). P. 1–11. DOI: [10.1093/cybsec/tyad009](https://doi.org/10.1093/cybsec/tyad009).
2. Мандзюк Д. І. Захист особистих даних в цифровому світі: GDPR та регулювання в Україні. *Студентський вісник Національного університету водного господарства та природокористування*. 2024. Вип. 2(22). С. 74–76.
3. Максименцев М. Г. Відповідальність за правопорушення у сфері кіберзахисту персональних даних: кейси світових цифрових гігантів і виклики для України. *Актуальні проблеми кримінального права і процесу та шляхи їх вирішення: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Ірпінь, 12 грудня 2024 р.) / Уклад. Н. А. Сперкач; за заг. ред. Г. В. Дідківської. Ірпінь: Державний податковий університет, 2024. С. 195.*
4. Новікова К.А. Щодо національних стратегій кібербезпеки держав-членів Європейського Союзу. *Юридична осінь – 2023: зб. тез доповідей та наук. повідомл. учасників міжнар. наук.-практ. конф. молодих учених*

та студентів (Харків, 17 листоп. 2023 р.) / за заг. ред. Д. В. Лученка. Харків: Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого, 2023. С. 87.

5. Львівський ІТ Кластер. ІТ Research Ukraine 2024: Стійкість як нова реальність [Електронний ресурс]. 2024. 92 с. URL: <https://itcluster.lviv.ua/it-research-ukraine-report/>

6. ІТ-сектор в Україні: стан ринку наприкінці 2024 року. *IT Education Center*. 2024. URL: <https://itedu.center/ua/blog/articles/it-market-in-ukraine-end-of-2024/>

М.С. Черниш, студентка

Дніпровський транспортно-економічний фаховий коледж, м. Дніпро, Україна

ВІРТУАЛЬНА ТА ДОПОВНЕНА РЕАЛЬНІСТЬ У СФЕРІ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ

В останні роки технології віртуальної (VR) та доповненої реальності (AR) активно впроваджуються у сферу електронної комерції. Вони відкривають нові можливості для покупців і продавців, дозволяючи зануритися в інтерактивний досвід шопінгу. Завдяки VR/AR онлайн-шопінг стає більш реалістичним, персоналізованим і зручним, що сприяє зростанню продажів і підвищенню задоволеності клієнтів. Водночас використання цих технологій допомагає компаніям підвищити конкурентоспроможність, створюючи унікальний користувацький досвід і впроваджуючи інноваційні рішення, які дозволяють випереджати конкурентів.

Віртуальна реальність (VR) – це технологія, що створює повністю цифровий світ, у який користувач може зануритися за допомогою спеціальних пристроїв, таких як VR-гарнітури. Вона дозволяє імітувати реальне середовище або створювати абсолютно нові, інтерактивні світи, де людина може переміщуватися, взаємодіяти з об'єктами та відчувати ефект присутності.

Доповнена реальність (AR) – це технологія, яка накладає цифрові об'єкти (зображення, тексти, анімацію) на реальне середовище через камеру смартфона, планшета або спеціальних окулярів. AR поєднує фізичний світ із віртуальними елементами, надаючи додаткову інформацію чи візуальні ефекти [3, с. 4].

Основні напрямки розвитку VR/AR у сфері онлайн-шопінгу:

1. Віртуальні магазини та шоуруми. VR дозволяє створювати повністю віртуальні магазини, де покупці можуть переміщуватися, розглядати товари та взаємодіяти з ними так само, як у звичайному торговому центрі. Це створює ефект фізичної присутності та забезпечує новий рівень взаємодії, що може суттєво підвищити рівень продажів і виділити бренд серед конкурентів.

2. AR-примірочні та візуалізація товарів. Технології AR допомагають покупцям приміряти одяг, взуття, аксесуари та навіть косметику за допомогою камери смартфона або спеціальних пристроїв. Наприклад, L'Oréal пропонує AR-додатки для віртуального тестування макіяжу, а магазини меблів, такі як IKEA, дозволяють візуалізувати, як меблі виглядатимуть у кімнаті покупця. Цей персоналізований підхід дає клієнтам можливість приймати більш обґрунтовані рішення, що знижує ризик повернень і підвищує конкурентоспроможність компанії за рахунок поліпшення користувацького досвіду.

3. Інтерактивні демонстрації продуктів. Бренди використовують VR та AR для створення детальних 3D-моделей товарів, які можна оглядати з усіх боків. Це особливо корисно для таких категорій, як електроніка, автомобілі або ювелірні вироби, де важливі деталі та дизайн. Демонстрація продукту в реальному часі підвищує довіру клієнтів і допомагає брендам виділитися серед конкурентів, забезпечуючи більш глибоке залучення користувачів. [2, с.4-5]

4. Застосування в маркетингових кампаніях. AR-фільтри в соціальних мережах, віртуальні рекламні кампанії та інтерактивні презентації товарів стали ефективним способом залучення клієнтів. Наприклад, бренди моди використовують AR, щоб показати, як їхні речі виглядатимуть на користувачах, а автомобільні компанії створюють VR-тест-драйви для потенційних покупців. Такі інноваційні підходи дозволяють компаніям формувати унікальний імідж, що допомагає завойовувати нову аудиторію та зміцнювати позиції на ринку [1, с. 10].

Переваги та виклики впровадження VR/AR у електронній комерції:

Переваги:

- Покупці можуть детально розглянути товар, що зменшує сумніви перед покупкою.
- AR та VR можуть збільшити час перебування на сайті чи в додатку, що позитивно впливає на продажі та лояльність користувачів.

- Покупці можуть краще оцінити товар за допомогою 3D візуалізацій, що знижує кількість повернень через незадоволеність.

- Покупці можуть здійснювати покупки з будь-якої точки світу, маючи доступ до віртуальних магазинів або AR-демонстрацій.

- Використання VR та AR допомагає брендам виділитися серед конкурентів і створювати унікальний імідж.

Виклики:

- Висока вартість розробки та впровадження VR/AR-технологій.
- Створення контенту для VR/AR вимагає значних зусиль, що може обмежити кількість доступних товарів.
- Не всі користувачі можуть бути готові до використання нових технологій, що може обмежити ефективність таких інструментів.

- Проблеми з адаптацією контенту для різних пристроїв та платформ.

- Для ефективного використання VR/AR необхідне стабільне та швидке інтернет-з'єднання. [2, с.4]

Впровадження VR/AR у електронну комерцію відкриває широкі можливості для покращення користувацького досвіду та підвищення ефективності продажів. Ці технології дозволяють не тільки покращити взаємодію з товарами перед покупкою, але й створити інноваційні маркетингові стратегії. Важливо, що компанії, які першими адаптуються до використання VR/AR, отримують значну конкурентну перевагу на ринку. Створення унікального досвіду та персоналізованого підходу до клієнта зміцнює позиції бренду та підвищує його впізнаваність.

У сучасних умовах підвищення конкурентоспроможності без впровадження VR та AR стає практично неможливим. Покупці очікують інноваційного та зручного досвіду взаємодії з брендом, і компанії, які не інтегрують нові технології у свої бізнес-моделі, ризикують втратити свою частку ринку. VR та AR не тільки дозволяють залучати нових клієнтів, але й допомагають утримувати існуючих, підвищуючи рівень довіри та задоволеності. Впровадження цих технологій стає ключовим фактором виживання та розвитку компаній у конкурентному середовищі електронної комерції.

Список використаних джерел

- Музиченко Т.О., Скорба О.А., Шевчук А.А. Штучний інтелект як засіб оптимізації бізнес-процесів в електронній комерції. 2023. – 13 с.
- Сидоренко О.В., Могилевська О.Ю., Слободяник А.М., Бігдай В.П. Використання штучного інтелекту у формуванні довіри споживача в електронній комерції. 2024. – 7 с.
- Хрупович С.С. Інтеграція маркетингових досліджень з технологіями віртуальної реальності на основі штучного інтелекту. 2023. – 7 с.

Науковий керівник: Т.П. Баюл, викладач вищої категорії, викладач-методист, голова ЦК Управління та адміністрування; Дніпровський транспортно-економічний фаховий коледж, Україна.

С.В. Чернобровкіна, к.е.н., доцент

А.В. Чернобровкін, аспірант

Національний технічний університет "Харківський політехнічний інститут", м. Харків, Україна **ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БРЕНДІВ: МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ УКРАЇНИ**

У сучасних умовах глобальної конкуренції цифрова трансформація брендів є найважливішим фактором їхньої стійкості, впізнаваності та ефективного розвитку. Цей процес є безперервним, та вимагає від компаній гнучкості, адаптивності та інноваційного підходу у взаємодії зі споживачами [1]. Європейські компанії активно впроваджують штучний інтелект (AI), доповнену реальність (AR), Big Data-аналітику, автоматизовані CRM-системи та омніканальні стратегії, що дозволяє їм персоналізувати клієнтський досвід, збільшувати продажі та розширювати ринки збуту (табл.1).

Таблиця 1

Аналіз цифрових стратегій провідних європейських брендів

Бренд	Цифрові стратегії	Маркетингові технології	Роль соціальних мереж	Очікуваний вплив на бренд
L'Oréal (Франція)	AI-персоналізація, AR-технології (ModiFace), Social Commerce через TikTok та Instagram, діджиталізовані CRM-системи	Machine Learning, AI Chatbots, 3D-візуалізація продуктів, автоматизовані email-кампанії	TikTok для молодіжного сегменту, YouTube-інструкції, Instagram Live Shopping	Зміцнення глобального бренду, омолодження аудиторії, масштабованість через Social Commerce
H&M (Швеція)	Big Data-driven supply chain management, AI-аналітика поведінки клієнтів, автоматизовані рекомендації продуктів	Predictive Analytics, Big Data AI, DCO (Dynamic Creative Optimization) у рекламі	Pinterest для fashion-трендів, Instagram Stories для шопінгу, TikTok Ads	Оптимізація виробництва та зниження залишків, персоналізований клієнтський досвід
ІКЕА (Швеція)	AR/VR для візуалізації товарів, гейміфікація у мобільних застосунках, self-service відеоконсультації	AI-конфігуратор товарів, інтерактивний контент, відео-огляди з автоматизованими субтитрами	YouTube для DIY-контенту, Facebook Groups для бренд-ком'юніті, AR-фільтри в Instagram	Збільшення онлайн-конверсій, покращення UX, розширення самостійних покупок через digital-технології
Zalando (Німеччина)	Omnichannel customer journey, Predictive AI-модель поведінки користувачів,	Real-time customer behavior tracking, персоналізовані push-сповіщення, інтеграція	Instagram та Facebook Marketplace, інтеграція customer reviews у social feed,	Зростання частки ринку за рахунок персоналізації, підвищення

	маркетплейсова стратегія	e-commerce та соцмереж	AI-powered chatbot у WhatsApp	середнього чека клієнта
Patagonia Europe (Франція)	Blockchain для верифікації продуктів, стратегія стійкого розвитку у digital-комунікаціях, data-driven контент-маркетинг	Smart Labeling через Blockchain, Eco-Score цифрове маркування, user-generated content campaigns	Twitter для комунікації sustainability-ініціатив, YouTube-документальні серії про екопроекти, TikTok UGC-кампанії	Підвищення brand trust через прозорість ланцюга постачання, зміцнення репутації стійкого бренду

Джерело: складено авторами

Українські бренди поступово впроваджують цифрові технології у свої стратегії брендингу, проте рівень їх використання ще не досяг масштабів, характерних для провідних європейських компаній [2]. Водночас, українські компанії усвідомлюють важливість цифрової трансформації. Так, 92% бачать у цифровізації можливість для розвитку, хоча лише 17% вважають себе лідерами у цьому процесі. Основними перешкодами на шляху до повноцінної цифрової трансформації є нестача фінансів, кваліфікованих спеціалістів та досвіду [3].

Ці виклики можна подолати шляхом грамотного підходу до залучення фінансування, розвитку цифрових навичок персоналу та адаптації кращих міжнародних практик. Одним із найефективніших способів фінансування цифрової трансформації є залучення грантів і міжнародної підтримки. Такі програми, як Horizon Europe, Digital Europe Programme або USAID, пропонують фінансову допомогу для розвитку цифрових проєктів. Окрім того, існують державні ініціативи, такі як Дія.Бізнес, що допомагають підприємствам знайти фінансування та отримати експертну підтримку. Також можна залучати кошти через партнерства з технологічними компаніями на впровадження CRM- та ERP-систем.

Брак спеціалістів можна вирішити шляхом внутрішнього навчання персоналу. Компанії можуть впроваджувати корпоративні освітні програми, співпрацювати з університетами або залучати спеціалістів на аутсорс. Дистанційне навчання через платформи на зразок Coursera, Udemy чи Prometheus дає змогу швидко отримати необхідні навички, а автоматизація бізнес-процесів через Low-Code/No-Code інструменти скорочує потребу у великому штаті IT-фахівців.

Вирішення проблеми нестачі досвіду в цифровій трансформації можливе через вивчення кейсів провідних компаній і тестування нових технологій у межах невеликих пілотних проєктів. Співпраця з міжнародними консалтинговими агентствами, такими як McKinsey Digital чи Deloitte Digital, дозволяє отримати професійні рекомендації щодо впровадження сучасних технологій. Крім того, інтеграція в міжнародні digital-екосистеми, участь у глобальних маркетингових конференціях та бізнес-акселераторах дає змогу українським брендам швидше адаптувати цифрові стратегії під локальні ринкові умови.

Список використаних джерел

1. Chernobrovkina S. V., Chernobrovkin A. V. Digital marketing transformation in the era of digitization: from traditional methods to innovative practices. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Економічні науки*. Київ: Видавничий дім «Інтернаука», 2024. № 2. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/75130> (дата звернення: 17.02.2025)
2. Закрижевська І., Нянько В., Поліщук Ю. Інноваційні стратегії цифрового брендингу в українському бізнесі: аналіз та рекомендації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-60-31.
3. Цифрова трансформація бізнесу в Україні: виклики з точки зору ZAMMLER GROUP URL: <https://www.zammler.com.ua/news/tsyfrova-transformatsiya-biznesu-v-ukrayini-vyklyky-z-tochky-zoru-zammler-group/> (дата звернення: 17.02.2025)

О.О. Чернушкіна, канд. екон. наук, доц.

Хмельницький національний університет, м. Хмельницький, Україна

ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ СТРАТЕГІЧНОГО HR-ІНЖИНІРИНГУ

Ключовою умовою стійкого розвитку підприємств й успішного їх функціонування у динамічному ринковому середовищі є забезпечення сталої конкурентної позиції та підвищення конкурентоспроможності. Посилення конкуренції, глобалізаційні процеси, технологічні інновації вимагають від підприємств постійної адаптації, удосконалення бізнес-процесів, оптимізації управлінських рішень та раціонального використання ресурсів. У цьому контексті здатність підприємства швидко реагувати на зміни та будувати гнучку систему управління є визначальними факторами його конкурентоспроможності.

У процесі обґрунтування та впровадження управлінських рішень, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємств, ключову роль відіграє формування, розвиток, аналіз і коригування системи управління людськими ресурсами, визначення структурних компонентів цієї системи, оцінювання ефективності використання людських ресурсів та розробка стратегічних підходів до їх управління.

HR-інжиніринг визначають як системно-структурний підхід до управління людськими ресурсами, який ґрунтується на інтеграції нової концепції управління персоналом у бізнес-модель підприємства через побудову організаційної структури, оптимізацію бізнес-процесів, диджиталізацію діяльності та корпоративну культуру [1].

Спектр основних цілей, завдань і технологій HR-інжинірингу відповідає розумінню працівника як найважливішого виробничого ресурсу, здатного до саморозвитку основного суб'єкта підприємства, від виконавчої, креативної, інноваційної динаміки якого в умовах модерних технологічних укладів дедалі більше залежать фінансові результати господарювання. Це вимагає зважених у контексті соціально-економічної ефективності підходів до процесів управління (підвищення рентабельності, рівня капіталізації виконавчих та інноваційних якостей працівників, створення умов для повноцінного відтворення і розвитку їх трудового та креативного потенціалу) [2].

Вихідною передумовою забезпечення конкурентоспроможності підприємства в даний час і формування його конкурентних переваг у перспективі постає стратегічне управління підприємством.

Саме стратегічне управління передбачає постійний і систематичний аналіз конкурентних переваг, що сприяє розвитку нових видів товарів, призначених для певних груп споживачів. Стратегічне управління конкурентними перевагами дає підприємству можливість досягнути стратегічні цілі за рахунок ефективного розподілу та використання стратегічного потенціалу, під яким розуміють сукупність ресурсів і можливостей для розроблення й реалізації стратегії підприємства [3].

Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства – це система управління незворотними, спрямованими, закономірними частковими або повними змінами матеріальних та нематеріальних складників підприємства в просторі та часі для досягнення поставлених цілей через реалізацію власних конкурентних переваг. Стратегічне управління конкурентоспроможністю дозволить: проаналізувати, оцінити та спрогнозувати майбутні загрози та можливості підприємства в зовнішньому середовищі; проаналізувати, оцінити та спрогнозувати внутрішні можливості підприємства; адаптувати підприємство до непередбачуваних змін [4].

У стратегічному управлінні конкурентоспроможністю підприємства визначальна роль належить реалізації стратегічних рішень через категорії єдності, узгодженості та внутрішньої послідовності, що зорієнтовані на набуття та утримання довгострокових конкурентних переваг підприємством на ринку діяльності за умов адаптивного коригуванні цілей та обґрунтування стратегій в аспекті інноваційної спрямованості, структурної перебудови або антикризового управління.

Передумовою забезпечення та підвищення конкурентоспроможності підприємства у стратегічній перспективі виступає стратегічний HR-інжиніринг [5].

Взаємозв'язок конкурентної стратегії підприємства з HR-стратегією є запорукою його успішної діяльності. HR-стратегія має відповідати завданням і цілям, які визначила обрана конкурентна стратегія підприємства, та забезпечувати стратегічну відповідність. Проблема для підприємств полягає у визначенні та розробці саме такої HR-стратегії, яка б узгоджувалась з конкурентною стратегією підприємства та сприяла її реалізації. Головною складністю для підприємств є відсутність інструментарію, який забезпечував би адаптацію HR-стратегії до конкурентної стратегії підприємства [6].

HR-стратегія належить до функціональних стратегій підприємства і спрямована на формування та ефективне використання трудового потенціалу відповідно до змін у бізнес-середовищі. Вона охоплює професійну підготовку працівників, комплексне оцінювання їх професійної діяльності, ділових та особистісних характеристик, підбір персоналу стратегічно важливих категорій, забезпечення безпеки праці тощо.

В залежності від обраної конкурентної стратегії підприємства, HR-стратегія адаптується до конкретних потреб ринку, обираючи стратегію інтенсивного, помірного зростання або скорочення. Стратегія інтенсивного зростання спрямована на залучення та розвиток висококваліфікованих працівників для виходу на нові ринки та впровадження інновацій. Стратегія помірного зростання зосереджена на збереженні та стабілізації персоналу, перенавчанні та його внутрішніх переміщеннях. Стратегія скорочення приймається за необхідності оптимізації структури підприємства, передбачає звільнення або перекваліфікацію персоналу для покращення ефективності та прибутковості виробництва [7].

Стратегічний HR-інжиніринг передбачає трансформацію підходів до управління персоналом, що сприяє підвищенню загальної ефективності підприємства та зміцненню його конкурентних позицій. Основні елементи HR-стратегії, зокрема планування кадрових потреб, відбір, оцінювання та навчання персоналу, у поєднанні зі стратегічними технологіями, набувають чіткої орієнтації на досягнення довгострокових цілей розвитку підприємства.

Інтеграція стратегічного HR-інжинірингу в систему стратегічних пріоритетів підприємства та визначення його конкурентних переваг дозволить забезпечити спрямування управлінської діяльності на досягнення ефективності господарювання на перспективу, утримання сталих конкурентних позицій, підвищення конкурентоспроможності.

Список використаних джерел

1. Кифяк В.І., Запухляк В.М. Інструменти HR-інжинірингу в управлінні організаціями. *Ефективна економіка*. 2021. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9434>.
2. Богуш Л.Г. HR-інжиніринг: функції, сфери застосування в управлінні підприємством і зайнятістю. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-24>.
3. Махмудов Х.З., Чухліб В.Є. Вплив стратегічного управління персоналом на підвищення конкурентного потенціалу підприємства. *Економічний простір*. 2021. № 176. С. 79-82
4. Станьковська І.М. Станьковський Т.В. Модель стратегічного управління конкурентоспроможністю на засадах процесного підходу та TQM. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 39. С. 144-149.
5. Чернушкіна О.О. Стратегічне управління людськими ресурсами у забезпеченні

конкурентоспроможності підприємства. *Стратегічні напрямки підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств* : монографія / за загальною редакцією Р.В. Грінченко. Одеса: Бондаренко М.О., 2022. 604 с. С. 423-459.

6. Романюк Л.М., Харченко І.В. Визначення напрямів реалізації стратегії управління персоналом підприємства в контексті забезпечення її взаємозв'язку із конкурентною стратегією підприємства. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2020. Вип. 4. С. 210-219.

7. Шевченко І.Ю., Кубіцький С.О., Кубіцький Ю.С. Вплив ефективного управління розвитком персоналу на конкурентоспроможність підприємства. *Економіка та суспільство*, 2024. № 62. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-56>.

О.П. Чукурна, д-р екон. наук, проф.

А.В. Карасевич, здобувачка

Н.О. Гончарук, здобувачка

Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку, м. Одеса, Україна

ВПЛИВ ТЕХНОЛОГІЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА РИНОК ПРАЦІ

Розвиток технологій штучного інтелекту вплинув на трансформаційні процеси в різних сферах економіки та сприяв структурній зміні на ринку праці.

Позитивний вплив штучного інтелекту на ринок праці полягає в наступному:

1) *Забезпечення більшої гнучкості та адаптивності ринку праці.* Ринок праці є дуже чутливим до змін у технологіях і швидко реагує на них через гнучкість попиту на робочу силу. Вплив технологій штучного інтелекту на ринок праці є неоднорідним. Коротко його можна сформулювати так: технологічні зміни спричиняють вивільнення працівників із низькою кваліфікацією, але водночас створюють додатковий попит на висококваліфікованих спеціалістів. Розвиток штучного інтелекту сприяє адаптації людей до технологічних змін, появі нових професій, можливості знайти себе на ринку праці через креативність, перенавчання та підвищення кваліфікації. Гнучкий ринок праці дозволяє швидше реагувати на технологічні та економічні перетворення.

2) *Звільнення людини від рутинної роботи.* Розвиток штучного інтелекту сприятиме тому, що машини виконуватимуть рутинні та небезпечні завдання, а людина зможе обирати більш цікаві та креативні професії. Робота приноситиме більше задоволення як від самого процесу, так і від результату. Зростатиме попит на талановитих викладачів, IT-менеджерів, творчих фахівців, гуманітаріїв та соціологів. Неможливо буде повністю замінити лікарів, навіть попри автоматизацію лікарень. Також на перший план вийдуть неоплачувані види діяльності: волонтерство, дослідження, самовдосконалення, які сприятимуть особистій самореалізації.

3) *Поява на ринку праці нових технологічних професій.* До 2025 року очікується поява нових професій, проте деякі інші зникнуть через перерозподіл праці між людьми та машинами. Проте, будь-яка втрата робочих місць через автоматизацію буде компенсована створенням нових.

Вже зараз попит зростає на професії, пов'язані з розробкою та обслуговуванням систем штучного інтелекту (навчання моделей, аналіз результатів, моніторинг їхньої роботи). Усього до 2025 року прогнозується створення 97 мільйонів робочих місць, адаптованих до нових технологій.

4) *Сприяння розвитку багатьох галузей економіки.* Використання штучного інтелекту у різних сферах – від медицини до космосу – не лише автоматизує рутинну працю, а й сприяє розвитку галузей. Це відбувається тому, що людина зможе зосередитися на стратегічних та управлінських завданнях, що потребують інтелекту, креативності та аналітичного підходу.

5) *Поєднання штучного інтелекту з «живою» робочою силою.* Попри автоматизацію, штучний інтелект не може повністю замінити людину. AI-програми здатні виконувати лише певні завдання, запрограмовані людиною. Вони не можуть виходити за рамки наданих даних, створювати інновації, критично мислити чи прогнозувати майбутнє, що робить їх повністю залежними від людини.

6) *Формування нових трудових відносин та етики праці.* Вже зараз з'являються підходи до регулювання взаємодії між штучним інтелектом, роботами та людьми. У майбутньому в робочих командах будуть працювати як люди, так і машини. Можливе створення автономних команд роботів. Це потребуватиме нових правил та стандартів регулювання трудових відносин і соціальних норм. Також зросте попит на фахівців, які організовуватимуть ефективну взаємодію між людьми та AI.

В той же час, розвиток технологій штучного інтелекту сприяв появі нових ризиків штучного інтелекту на ринку праці, які можна систематизувати наступним чином:

1) *Ризик втрати робочих місць частиною населення.* Автоматизація призведе до зникнення деяких професій, особливо рутинних і монотонних. Роботодавці прагнутимуть мінімізувати витрати та замінюватимуть працівників технологіями. До 2025 року прогнозується вивільнення 85 мільйонів робочих місць.

2) *Ризик масового безробіття.* Зменшення кількості робочих місць через заміну людей машинами може спричинити структурне безробіття, економічну кризу, соціальне невдоволення та зростання рівня злочинності. Вирішити проблему можна лише через перекваліфікацію працівників із низькою кваліфікацією.

3) *Зростання нерівності та соціальної поляризації.* AI може спричинити втрату роботи для фізичних працівників або зниження їхньої зарплати, що поглибить соціальну нерівність. Заробітки малокваліфікованих працівників зменшилися на 15% за останні 40 років. Штучний інтелект також може посилити розрив між багатими та бідними країнами. Інвестиції будуть спрямовані до розвинених держав, де AI вже впроваджено, а робочі місця в країнах, що розвиваються, замінять машини.

4) *Ризик постійного стеження за працівниками.* Широке застосування AI може сприяти посиленню контролю за співробітниками. Вже зараз технології моніторингу активно використовуються в сфері послуг (доставка їжі, таксі тощо), дозволяючи роботодавцям дистанційно відстежувати продуктивність працівників.

5) *Ризик втрати контролю над штучним інтелектом.* Якщо у майбутньому створять AI, що зможе мислити самостійно, це може стати загрозою для людства. Так званий універсальний штучний інтелект (AGI) може перевершити людину в більшості сфер, включаючи креативність та критичне мислення, що зробить його неконтрольованим.

6) *Ризик соціальних конфліктів та маніпуляцій.* Автоматизація у різних галузях може призвести до нерівномірного розподілу можливостей для працевлаштування, що спричинить соціальне невдоволення на гендерному, релігійному та економічному рівнях.

Крім того, AI може впливати на прийняття державних рішень, зокрема в судовій системі, відтворюючи та навіть посилюючи існуючі упередження. Це створює загрозу для демократії, оскільки алгоритми можуть використовуватися для маніпулювання громадською думкою та поведінкою людей.

Штучний інтелект кардинально змінить ринок праці: зникнуть рутинні професії, натомість з'являться нові спеціальності, що потребують креативного та емоційного інтелекту. Важливо адаптувати систему освіти та професійної підготовки, щоб люди могли залишатися конкурентоспроможними у світі нових технологій.

Список використаних джерел

1. Цифрова економіка: підручник / Т. І. Олешко, Н. В. Касьянова, С. Ф. Смерічевський та ін. К.: НАУ, 2022. 200 с.
2. Цифрова економіка: тренди, ризики та соціальні детермінанти. URL: https://razumkov.org.ua/uploads/article/2020_digitalization.pdf (дата звернення: 05.10.2023).
3. Штучний інтелект для України – ризик чи можливість // Everest-AI Review. – 2018. URL: <https://www.everest.ua/wp-content/uploads/2019/01/Everest-AI-Review-%E2%84%965.pdf>.

Н.М. Шмиголь, д-р екон. наук, проф.

Є.Ю. Єлісєєв, аспірант

Національний університет «Запорізька політехніка», м. Запоріжжя, Україна

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ОСВІТИ В УМОВАХ РОЗВИТКУ ТЕХНОЛОГІЙ

Цифровізація освіти та розвиток технологій штучного інтелекту (ШІ) змінюють підходи до навчання, викладання та наукової діяльності. Сучасні освітні заклади активно застосовують ШІ для персоналізації навчання, автоматизації оцінювання та створення навчального контенту. Особливу роль відіграють генеративні моделі ШІ, що можуть створювати текстові, графічні та мультимедійні матеріали. Інтеграція інтелектуальних систем у навчальний процес дозволяє адаптувати освітні програми до індивідуальних потреб студентів, підвищувати мотивацію та оптимізувати організацію занять. Відповідно розпорядження Кабінету Міністрів України No1556 від 01.12.2020 р. було схвалено Концепцію штучного інтелекту в Україні, в якій наголошується, що впровадження ШІ в освіту є одним із пріоритетних напрямів її реалізації [1].

Для ефективного використання ШІ в освітній галузі необхідно вирішити такі проблемні питання, а саме: підвищення рівня цифрової грамотності та обізнаності щодо можливостей, ризиків і безпеки використання штучного інтелекту; недосконала правова база для регулювання штучного інтелекту, а також слабе законодавство щодо захисту персональних даних; низький рівень інвестицій у розробку технологій штучного інтелекту; недостатній рівень математичної підготовки випускників середніх шкіл, що є необхідним для розвитку штучного інтелекту; якість вищої освіти та навчальних програм, спрямованих на підготовку фахівців у сфері штучного інтелекту, потребує покращення; відсутність сучасних програм підвищення кваліфікації для викладачів вищих навчальних закладів у цій сфері; недостатній рівень фінансування наукових досліджень у галузі штучного інтелекту у вищих навчальних закладах.

Штучний інтелект відкриває можливості для покращення якості та ефективності освіти. Однак, для повної реалізації його потенціалу важливо усунути розрив між технологічними інноваціями та їх впровадженням у навчальний процес.

Для здобувачів освіти системи ШІ можуть урізноманітнити навчання, зробити його більш адаптивним і персоналізованим, створювати індивідуальні підказки, а також сприяти зацікавленості та мотивації. Вони допомагають формувати гнучке цифрове середовище, що сприяє кращим результатам навчання. Для викладачів ШІ надає інструменти для моніторингу навчального прогресу та автоматизованого оцінювання. Також системи ШІ можуть аналізувати великі обсяги даних, що спрощує прийняття управлінських рішень. [2].

Завдяки експертним системам, технологіям візуального зворотного зв'язку штучний інтелект здатен значно підвищити ефективність навчання та зробити цифрове освітнє середовище більш продуктивним.

ШІ широко використовуються у багатьох університетах по всьому світу, зокрема в деяких американських університетах під час лекцій використовуються віртуальні асистенти, які допомагають студентам, в режимі реального часу, надають додаткові пояснення та пропонують додаткову літературу. Онлайн-курси та інтерактивні лекції використовують алгоритми ШІ для аналізу знань студентів. Системи адаптують навчальні завдання відповідно до рівня підготовки кожного студента, що сприяє індивідуалізації процесу навчання. Також системи ШІ дозволяють збирати та аналізувати дані про успішність студентів, що дає можливість викладачам коригувати зміст лекцій для досягнення кращих результатів. Польські навчальні заклади впроваджують чат-боти

для супроводу семінарів. Такі системи стимулюють дискусії, пропонують завдання для обговорення та надають миттєві відповіді на запитання студентів, сприяючи активній участі кожного учасника семінару, також використовуються системи, що на основі ШІ створюють персоналізовані навчальні траєкторії. Це дозволяє студентам самостійно опановувати складні концепції через інтерактивні завдання, тести та практичні приклади. Для практичних занять активно використовуються віртуальні лабораторії, де за допомогою симуляції реальних експериментів ШІ допомагає студентам засвоїти теоретичний матеріал та відпрацювати практичні завдання без застосування фізичного обладнання. Німецькі університети почали використовувати для проведення лекцій системи ШІ, що працюють у поєднанні з AR/VR та дозволяють створювати інтерактивні лекції, під час яких студенти можуть «відвідати» віртуальні лабораторії чи історичні місця, отримуючи більш глибоке практичне розуміння матеріалу. До переваг використання ШІ в освітньому процесі можна віднести наступне [3]: системи аналізують успішність та стиль навчання кожного студента, пропонуючи персоналізовані завдання та рекомендації; використання аналітики дозволяє оперативно реагувати на потреби аудиторії, коригувати навчальний контент і покращувати методи оцінювання; ШІ допомагає зменшити адміністративне навантаження, автоматизуючи процес перевірки робіт, складання розкладів та підготовки матеріалів; автономії навчального процесу та потенційна упередженість алгоритмів.

Отже, інтеграція систем штучного інтелекту в освітній процес відкриває нові перспективи для підвищення ефективності навчання. Використання ШІ для проведення лекцій, семінарів та практичних занять сприяє персоналізації навчання, розширенню можливостей взаємодії між викладачем та студентами, а також оптимізації адміністративних процесів. Водночас важливо продовжувати дослідження, вдосконалювати нормативну базу та забезпечувати етичне застосування технологій, щоб максимально використовувати потенціал ШІ в освіті, не порушуючи права та свободи учасників навчального процесу.

Список використаних джерел

1. Концепція розвитку штучного інтелекту в Україні. URL: [//zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-2020-%D1%80#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-2020-%D1%80#Text)
2. European Commission. (2023). *AI Report: By the European Digital Education Hub's Squad on Artificial Intelligence in Education*.
3. The future of Digitally Enhanced Learning and Teaching in European higher education institutions. URL: [DIGI-HE \(eua.eu\)](https://www.digi-he.eu)

CONCLUSION

The international research conference “*EU Strategies for Competitiveness, Growth and Prosperity: Strategic Management of Competitiveness in the Context of European Integration Process*” which was held at Alfred Nobel University as part of the Erasmus+ Jean Monnet Module project “EU Strategies for Competitiveness, Growth and Prosperity for Study Programmes in Alfred Nobel University” No. 101085347 — EUSTRAT — ERASMUS-JMO-2022-HEI-TCH-RSCH has become an important platform for discussing modern strategic approaches to competitiveness management in the context of European integration and Ukraine’s post-war recovery.

Within the framework of *Panel 1. EU Development Strategies at the Present Stage and Ukraine’s European Integration Course*, the participants examined the current development strategies of the European Union in the face of global challenges and their impact on Ukraine’s European integration course. Key EU policy directions were analyzed, including ensuring sustainable competitiveness, the green and digital transition, and innovative development. Special attention was given to the prospects for Ukraine’s post-war recovery in the context of European integration. Conclusions were drawn on the importance of strategic partnership between Ukraine and the EU for ensuring competitiveness and sustainable development.

In *Panel 2. Strategic Mechanisms for Managing Competitiveness at the Micro- and Macro-Levels Considering EU Experience in the Context of Post-War Recovery*, the discussion covered key approaches to strengthening the competitive positions of enterprises and national economies, including innovative strategies, digitalization, public-private partnerships, and the development of export potential. European practices of business support and regional development were analyzed, highlighting their potential adaptation for Ukraine. Conclusions emphasized the necessity of a systemic strategic approach to ensuring Ukraine’s sustainable economic growth and facilitating the entry of its enterprises into the EU market.

Within *Panel 3. Digital Transformation in the Context of Ukraine’s Integration into the EU’s Single Digital Market and Modern Marketing Tools for Enhancing Competitiveness*, the main challenges and opportunities of digital adaptation were discussed, particularly the implementation of European standards, the development of digital infrastructure, and cybersecurity. Special attention was given to modern marketing tools that contribute to enhancing the competitiveness of Ukrainian enterprises, including big data, artificial intelligence, marketing automation, and omnichannel communications. The discussion concluded with an emphasis on the importance of the digital economy for Ukraine’s sustainable development and competitiveness in the European market.

The research results presented by the conference participants contributed to a deeper understanding of digital transformation processes, strategic management, and marketing tools in the context of European integration. A comprehensive analysis was conducted on the key challenges and opportunities facing Ukraine and EU countries in ensuring sustainable economic development and increasing competitiveness.

The obtained results have practical significance for the development of policies and strategies aimed at enhancing Ukraine’s competitiveness in the context of European integration and global transformational changes.

ВИСНОВКИ

Міжнародна науково-практична конференція «Стратегії ЄС щодо конкурентоспроможності, зростання і добробуту: Стратегічне управління конкурентоспроможністю в контексті євроінтеграційних процесів», яка відбулася в Університеті імені Альфреда Нобеля в межах грантового проєкту Еразмус+ Модуль Жан Моне «Стратегії ЄС щодо конкурентоспроможності, зростання і добробуту: викладання на освітніх програмах в Університеті імені Альфреда Нобеля» No. 101085347 — EUSTRAT — ERASMUS-JMO-2022-HEI-TCH-RSCH стала важливою платформою для обговорення сучасних стратегічних підходів до управління конкурентоспроможністю в умовах євроінтеграції та післявоєнного відновлення України.

В рамках роботи *Секції 1. Стратегії розвитку ЄС на сучасному етапі та євроінтеграційний курс України*, було розглянуто сучасні стратегії розвитку Європейського Союзу в умовах глобальних викликів та їх вплив на євроінтеграційний курс України. Проаналізовано ключові напрями політики ЄС, зокрема забезпечення сталої конкурентоспроможності, зелений та цифровий перехід та інноваційний розвиток. Особливу увагу було приділено перспективам післявоєнного відновлення України в контексті євроінтеграції. Зроблено висновки щодо важливості стратегічного партнерства України та ЄС для забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку.

Під час роботи *Секції 2. Стратегічні механізми управління конкурентоспроможністю на мікро- та макрорівнях з урахуванням досвіду ЄС, в умовах післявоєнного відновлення*, дискусія охопила ключові підходи до зміцнення конкурентних позицій підприємств та національних економік, зокрема інноваційні стратегії, цифровізацію, державно-приватне партнерство та розвиток експортного потенціалу. Було проаналізовано європейські практики підтримки бізнесу та регіонального розвитку, які можуть бути адаптовані в Україні. Зроблено висновки щодо необхідності системного стратегічного підходу для забезпечення сталого економічного зростання України та виходу підприємств на ринок ЄС.

В процесі роботи *Секції 3. Цифрова трансформація в контексті інтеграції України в єдиний цифровий ринок ЄС та сучасні маркетингові інструменти підвищення конкурентоспроможності*, обговорено основні виклики та можливості цифрової адаптації, зокрема впровадження європейських стандартів, розвиток цифрової інфраструктури та кібербезпеки. Особлива увага приділена сучасним маркетинговим інструментам, які сприяють підвищенню конкурентоспроможності українських підприємств, зокрема big data, штучному інтелекту, автоматизації маркетингу та омніканальним комунікаціям. Зроблено висновки щодо значення цифрової економіки для сталого розвитку та конкурентоспроможності України на європейському ринку.

Результати наукових досліджень, представлених у матеріалах конференції, сприяли глибшому розумінню процесів цифрової трансформації, стратегічного управління та маркетингових інструментів у контексті європейської інтеграції. Було здійснено комплексний аналіз ключових викликів та можливостей, що постають перед Україною та країнами ЄС у сфері забезпечення сталого економічного розвитку та зростання конкурентоспроможності.

Отримані результати мають практичне значення для розробки політик та стратегій, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності України в умовах євроінтеграції та глобальних трансформаційних змін.

Scientific editing:

Doctor of Economic Sciences, Professor I.V. Taranenko
Doctor of Economic Sciences, Associate Professor A.D. Mostova

Наукове редагування:

доктор економічних наук, професор І.В. Тараненко
доктор економічних наук, доцент А.Д. Мостова

Proceedings of the International Research Conference “EU Strategies for Competitiveness, Growth and Prosperity:
Strategic Management of Competitiveness in the Context of European Integration Processes”

Alfred Nobel University Dnipro,

March 19, 2025.

(in English and Ukrainian)

Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Стратегії ЄС щодо конкурентоспроможності,
зростання та добробуту: Стратегічне управління конкурентоспроможністю в контексті євроінтеграційних
процесів»

Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро.

19 березня 2025 р.

(англійською та українською мовами)