

ISSN 2409-9260 (Print)
ISSN 2415-3869 (Online)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВСЕУКРАЇНСЬКА АСОЦІАЦІЯ МОЛОДИХ НАУКОВЦІВ

НАУКОВИЙ ВІСНИК
Одеського національного економічного університету

Науковий журнал

№ 3 (328), 2025

Виходить 10-12 разів на рік 5-6 випусків • Заснований у грудні 1994 р.

Одеса
2025

РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ

Головний редактор

Коваленко Вікторія Володимирівна, доктор екон. наук, професор, Одеський національний економічний університет, Україна

Заступники головного редактора

Літвінов Олександр Сергійович, доктор екон. наук, професор, Одеський національний економічний університет, Україна,

Слатвінська Марина Олександрівна, доктор екон. наук, професор, Одеський національний економічний університет, Україна

Технічний та літературний редактор

Кулікова Інна Анатоліївна, фахівець I категорії науково-редакційного відділу, Одеський національний економічний університет, Україна

Амброзі Маріан Маріанович кандидат філос. наук, доцент, Коледж міжнародного бізнесу ISM Словаччина в Пряшеві, Словаччина, **Андрейченко Андрій Вадимович** доктор екон. наук, професор, Одеський національний економічний університет, Україна, **Божинова Маріяна** доктор екон. наук, професор, Академія економіки ім. Д. А. Ценова, Республіка Болгарія, **Бухтіарова Аліна Геннадіївна** кандидат екон. наук, доцент, Сумський державний університет, Україна, **Валігура Володимир Андрійович** кандидат екон. наук, доцент, Західноукраїнський національний університет, Україна, **Васильчишин Олександра Богданівна** доктор екон. наук, професор, Західноукраїнський національний університет, Україна, **Горовий Дмитро Анатолійович** доктор екон. наук, професор, Харківський технічний університет «Харківський політехнічний інститут», Україна, **Гострик Олексій Маркович** кандидат екон. наук, доцент, Одеський національний економічний університет, Україна, **Гросу Вероніка** доктор екон. наук, професор, Сучавський університет імені Штефана чел Маре, Румунія, **Гудзь Тетяна Павлівна** доктор екон. наук, професор, Вищий навчальний заклад Укоопспілки, Полтавський університет економіки і торгівлі, Україна, **Даниліна Світлана Олексіївна** кандидат економічних наук, доцент, Одеський національний економічний університет, Україна, **Єрмакова Ольга Анатоліївна** доктор екон. наук, професор, Інститут ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України, **Жаворонок Артур Віталійович** кандидат екон. наук, доцент, Чернівецький національний університет ім. Юрія Федьковича, Україна, **Жердецька Лілія Вікторівна** доктор екон. наук, доцент, Одеський національний економічний університет, Україна, **Заротіадіс Грігоріс** кандидат екон. наук, доцент Університет Аристотеля в Салоніках, Греція, **Збрицька Тетяна Петрівна** кандидат екон. наук, доцент, Одеський національний економічний університет, Україна, **Зеленка Володимир** кандидат екон. наук., доцент, Вища школа економіки у Празі, Чеська Республіка, **Зеркаль Анастасія Вікторівна** доктор екон. наук, доцент, Національний університет «Запорізька політехніка», Україна, **Каримов Дієр Мухтарович** канд. екон. наук, доцент, Національний університет Узбекистану ім. Мирзо Улугбека, Республіка Узбекистан, **Кетнерс Карліс** доктор екон. наук, професор, Банківська вища школа бізнесу і фінансів, Латвійська Республіка, **Кошельок Галина Володимирівна** доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки підприємства та організації підприємницької діяльності, Одеський національний економічний університет, Україна, **Кузіна Руслана Віллівна** доктор екон. наук, професор, Одеський національний економічний університет, Україна, **Кузнецова Інна Олексіївна** доктор екон. наук, професор, Одеський національний економічний університет, Україна, **Лайко Олександр Іванович** доктор екон. наук, старший науковий співробітник, Інститут ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України, **Лоханова Наталія Олексіївна** доктор екон. наук, професор, Одеський національний економічний університет, Україна, **Маркс-Бельська Рената** кандидат екон. наук., доцент, Вармінсько-Мазурський університет в Ольштині, Республіка Польща, **Мельник Леонід Васильович** доктор екон. наук, професор, Національний університет водного господарства та природокористування, Україна, **Міхальчук Камелія Каталіна**, кандидат екон. наук, доцент, Сучавський університет ім. Штефана чел Маре, Румунія, **Мищенко Максим Іванович** доктор екон. наук, професор кафедри економіки та менеджменту, Український державний університет науки і технологій, Україна **Мумінов Нозим Гаффарович** кандидат екон. наук, професор, Національний університет Узбекистану ім. Мирзо Улугбека, Республіка Узбекистан, **Муршудлі Фахри Фуад огли** доктор філософії з економіки, Міжнародний науково-дослідний центр Євразійської економіки UNEC, Азербайджан, **Нездоймінов Сергій Георгійович** кандидат екон. наук, доцент, Одеський національний економічний університет, Україна, **Онищенко Світлана Володимирівна** доктор екон. наук, професор, Національний Університет «Полтавська політехніка ім. Ю. Кондратюка», Україна, **Пантелєєва Наталія Миколаївна** доктор екон. наук, професор, Черкаський науково-навчальний інститут Університету банківської справи, Україна, **Патлатой Олександр Євгенович** кандидат екон. наук, доцент, Одеський національний економічний університет, Україна, **Семенова Валентина Григорівна** доктор екон. наук, професор, Одеський національний економічний університет, Україна, **Сергєєва Олена Степанівна** кандидат екон. наук, доцент, Одеський національний економічний університет, Україна, **Слободяник Юлія Борисівна** доктор екон. наук, професор, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана, Україна, **Тулівінсчі Міхаєла** кандидат екон. наук, доцент, Сучавський університет імені Штефана чел Маре, Румунія, **Уханова Інна Олегівна** кандидат екон. наук, доцент, Одеський національний економічний університет, Україна, **Чоботару Маріус-Сорін** кандидат екон. наук, доктор, Сучавський університет імені Штефана чел Маре, Румунія, **Шикіна Ольга Володимирівна** кандидат екон. наук, доцент, Одеський національний економічний університет, Україна, **Шелудько Сергій Андрійович** кандидат екон. наук, доцент, провідний фахівець Департаменту оцінки та заставних операцій ПАТ АБ "Південний", Україна, **Шевцова Олена Йосипівна** доктор екон. наук, професор, Дніпровський національний університет ім. Олеся Гончара, Україна, **Школьник Інна Олександрівна** доктор екон. наук, професор, Сумський державний університет, Україна

Міжнародна представленість та індексація: Index Copernicus International (ICV 2023: 75,74). Google Scholar (h-індекс - 15). Open Ukrainian Citation Index (OUCI). CrossRef. Dimensions. Реферативна база даних «Україніка наукова». Український реферативний журнал «Джерело». Національна бібліотека України ім. В.І. Вернадського. Електронний репозитарій Одеського національного економічного університету.	Засновник та видавець: Одеський національний економічний університет зареєстрований як суб'єкт у сфері друкованих медіа та внесений до Реєстру суб'єктів у сфері медіа Національною Радою України з питань телебачення і радіомовлення: Рішення № 1914 від 30.05.2024 р. Ідентифікатор медіа – R30-03351. Включено до категорії «Б» в Переліку наукових фахових видань України, в яких можуть публікуватися результати дисертаційних робіт на здобуття наукових ступенів доктора і кандидата наук на підставі наказу Міністерства освіти і науки України від 02.07.2020 р. № 886 Адреса редакції та видавця: 65082, м. Одеса, вул. Гоголя, 18, ауд. 110, Одеський національний економічний університет, науково-редакційний відділ, тел.: (+38048) 777-89-16 e-mail: visnik.nauka@oneu.edu.ua website: http://n-visnik.oneu.edu.ua/index.php © Одеський національний економічний університет, 2025
---	--

ЗМІСТ

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Деньгуб Валентина	
Процедура складання реєстру економічних ризиків під час здійснення підприємницької діяльності.....	7

РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

Шевченко Аліса, Петренко Ольга, Соломонова Вікторія	
Діагностика та стратегічне проектування розвитку аграрного підприємництва в умовах воєнного стану.....	14

АНАЛІЗ, АУДИТ, ОБЛІК ТА ОПОДАТКУВАННЯ

Тучак Тетяна, Купріянова Анастасія	
Спрощене оподаткування в країнах ЄС: що варто перейняти Україні.....	22

ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Колесніченко Анастасія, Купрігін Максим	
Методичні підходи до оцінювання інвестиційної політики промислового підприємства.....	30
Сніщенко Роман	
Основні аспекти функціонування суб'єктів господарювання сфери hogеса Полтавського регіону.....	38

МЕНЕДЖМЕНТ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ

Андрейченко Андрій, Журило Сергій, Подмазко Олексій	
Публічне управління розвитком сфери охорони здоров'я: міжнародний досвід, національні особливості та напрями підвищення ефективності.....	47
Балабаш Ольга, Хетагурова Діана	
Інноваційна складова формування комунікативної стратегії підприємства.....	55
Грінченко Раїса, Ковальов Анатолій, Бабій Олег, Тарасова Кристина, Уханова Інна	
Перспективи удосконалення стратегій розвитку територіальних громад Одещини з урахуванням вимог Common agricultural policy (CAP) ЄС.....	62
Єсіна Ольга, Михайлов Валерій	
Правове регулювання штучного інтелекту в умовах динамічності трансферу технологій.....	70
Збрицька Тетяна	
Цифровізація та інноваційні технології у діяльності HR-аудиту	78
Ковальов Анатолій, Карпов Володимир, Корольова Тетяна	
Економічне обґрунтування оптимального способу фінансування адміністрування послуг з управління побутовими відходами у м. Одесі.....	84
Мартінова Наталя, Чень Тін	
Стратегічне управління розвитком глобальних електронних компаній на прикладі Samsung Electronics Україна.....	92
Мокришова Віра	
впровадження резервної системи як інструменту циркулярної економіки в окремих країнах Європейського Союзу.....	100

МАРКЕТИНГ, ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ

Літвінов Олександр, Галашов Дмитро	
Теоретичні аспекти формування бізнес-моделей підприємства.....	109
Орленко Ольга, Петкова Каріна	
Крос-культурний менеджмент: виклики та можливості в епоху глобалізації.....	117

ЕКОНОМІКА ТУРИЗМУ ТА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННА СПРАВА

Лисенко Олена	
Стратегії ціноутворення у готелях м. Дніпро.....	124

Наші автори.....	134
------------------	-----

ISSN 2409-9260 (Print)
ISSN 2415-3869 (Online)

MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ODESA NATIONAL ECONOMIC UNIVERSITY
ALL-UKRAINIAN ASSOCIATION OF YOUNG SCIENTISTS

SCIENTIFIC BULLETIN
of the Odesa National Economic University
Scientific journal

№ 3 (328), 2025

Published 10-12 times a year (5-6 issues) • Founded in December 1994

Odesa
2025

EDITORIAL BOARD

Editor-in-Chief

Kovalenko Victoria, D.Sc. (Econ.), Prof., Odesa National Economic University, Ukraine

Deputies of Editor-in-Chief

Litvinov Oleksandr, Dr. Sc. (Econ.), Prof., Odesa National Economic University, Ukraine

Slatvinska Maryna, Dr. Sc. (Econ.), Prof., Odesa National Economic University, Ukraine

Technical and literary editor

Kulikova Inna, specialist of the 1st category of the scientific and editorial department of the Odesa National University of Economics, Ukraine

Ambrozy Marian, Cand. Sc. (Phil.), Assoc. Prof., College of International Business ISM Slovakia in Prešov, Slovakia, **Andreichenko Andrii**, Dr. Sc. (Econ.), Prof., Odesa National Economic University, Ukraine, **Bozhinova Mariyana**, Dr. Sc. (Econ.), Prof., D.A. Tsenov Academy of Economics, Republic of Bulgaria, **Bukhtiarova Alina**, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., Sumy State University, Ukraine, **Ciubotariu Marius-Sorin**, Cand. Sc. (Econ.), lecturer, Stefan cel Mare University of Suceava, Romania, **Danylina Svitlana**, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., Odesa National Economic University, Ukraine, **Gorovyi Dmytro**, Dr. Sc. (Econ.), Prof., National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute», Ukraine, **Grosu Veronica**, Dr. Sc. (Econ.), Prof., Stefan cel Mare University of Suceava, Romania, **Gudz Tetiana**, Dr. Sc. (Econ.), Prof., Poltava University of Economics and Trade, Ukraine, **Hostryk Alexey**, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., Odesa National Economic University, Ukraine, **Iermakova Olga**, Dr. Sc. (Econ.), Prof., Institute of Market And Economic-Ecological Research of the NAS of Ukraine, **Karimov Diyor**, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., National University of Uzbekistan named after Mirzo Ulugbek, Republic of Uzbekistan, **Ketners Karlis**, Dr. Sc. (Econ.), Prof., BA School of Business and Finance, Vytautas Magnus University, Latvia, **Koshelok Halyna**, Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of Economy of enterprise and Business Organization, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine, **Kuzina Ruslana**, Dr. Sc. (Econ.), Prof., Odesa National Economic University, Ukraine, **Kuznetsova Inna**, Dr. Sc. (Econ.), Prof., Odesa National Economics University, Ukraine, **Laiko Oleksandr**, Dr. Sc. (Econ.), Senior Scientific Associate, Institute of Market And Economic-Ecological Research of the NAS of Ukraine, **Lokhanova Nataliia**, Dr. Sc. (Econ.), Prof., Odesa National Economic University, Ukraine, **Marks-Bielska Renata**, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., University of Warmia and Mazury in Olsztyn, Poland, **Melnyk Leonid**, Dr. Sc. (Econ.), Prof., National University of Water Management and Environmental Sciences, Ukraine, **Mihaliuc Camelia Catalina**, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., Stefan cel Mare University of Suceava, Romania, **Mishchenko Maksym**, Dr. Sc. (Econ.), Prof. of Economics and Management Department, Ukrainian State University of Science and Technologies, Ukraine, **Muminov Nozim**, Cand. Sc. (Econ.), Prof., National University of Uzbekistan named after Mirzo Ulugbek, Republic of Uzbekistan, **Murshudli Fakhri**, Ph.D. (Econ.), International Research Center of Eurasian Economy UNEC, Azerbaijan, **Nezdoyminov Sergii**, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., Odesa National Economic University, Ukraine, **Onyshchenko Svitlana**, Dr. Sc. (Econ.), Prof., National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic», Ukraine, **Pantieliieva Natalia**, Dr. Sc. (Econ.), Prof., Cherkasy Research and Training Institute of the University of Banking, Ukraine, **Patlatoi Oleksandr**, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., Odesa National Economic University, Ukraine, **Semenova Valentyna**, Dr. Sc. (Econ.), Prof., Odesa National Economic University, Ukraine, **Sergeeva Olena**, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., Odesa National Economic University, Ukraine, **Sheludko Sergii**, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., Leading Specialist of the Appraisal and Pledge Operations Department of PJSC «Pivdennyi», Ukraine, **Shevtsova Olena**, Dr. Sc. (Econ.), Prof., Oles Honchar Dnipro National University, Ukraine, **Shkolnyk Inna**, Dr. Sc. (Econ.), Prof., Sumy State University, Ukraine, **Shykina Olga**, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., Odesa National Economic University, Ukraine, **Slobodyanik Yulia**, Dr. Sc. (Econ.), Prof., Kyiv national economic university named after Vadym Hetman, Ukraine, **Tulvinschi Mihaela**, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., Stefan cel Mare University of Suceava, Romania, **Ukhanova Inna**, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., Odesa National Economic University, Ukraine, **Valihura Volodymyr**, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., West Ukrainian National University, Ukraine, **Vasylychshyn Oleksandra**, Dr. Sc. (Econ.), Prof., West Ukrainian National University, Ukraine, **Zarotiadis Grigoris**, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., Aristotle University of Thessaloniki, Greece, **Zbrytska Tetiana**, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., Odesa National Economic University, Ukraine, **Zelenka Vladimir**, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., University of Economics Prague, Czech Republic, **Zerkal Anastasiia**, Dr. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., Zaporizhzhia Polytechnic National University, Ukraine, **Zhavoronok Artur**, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., Yuriy Fedkovych National University, Ukraine, **Zherdetska Liliia**, Dr. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., Odesa National Economic University, Ukraine

International Abstracting and Indexing:

Index Copernicus International (ICV 2023: 75,74).

Google Scholar (h-index - 15).

Open Ukrainian Citation Index (OUCI). CrossRef Dimensions.

Reference database «Ukrainika Naukova».

Ukrainian abstract journal «Dzherelo».

Vernadsky National Library of Ukraine.

Electronic repository of the Odesa National Economic University.

Founder and publisher:

Odesa National Economic University is registered as a subject in the field of print media and included in the Register of subjects in the field of media by the National Council of Ukraine on Television and Radio

Broadcasting: Decision No. 1914 dated 30.05.2024

The media identifier is R30-03351

Included in the category “B” in the “List of scientific professional publications of Ukraine” in which the results of dissertations for the degree of Doctor of Sciences and Candidate of Sciences can be published on the basis of the direction of the Ministry of Education and Science of Ukraine from 02.07.2020 № 886

Editorial and publisher address:

18, Hoholia str., of. 110, Odesa, 65082, Odesa National Economic University, Scientific and Editorial Department,
tel. (*38048) 777-89-16

e-mail: visnik.nauka@oneu.edu.ua website: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/index.php>

© Odesa National Economic University, 2025

CONTENTS

ECONOMICS AND MANAGEMENT OF THE NATIONAL ECONOMY

Dengub Valentyna	
Procedure for compiling a register of economic risks during entrepreneurial activity.....	7

DEVELOPMENT OF PRODUCTIVE FORCES AND REGIONAL ECONOMY

Shevchenko Alisa, Petrenko Olga, Solomonova Victoria	
Diagnostics and strategic design of agricultural entrepreneurship development under martial law.....	14

ANALYSIS, AUDIT, ACCOUNTING AND TAXATION

Tuchak Tatyana, Kupriianova Anastasia	
Simplified taxation in the EU countries: what Ukraine should adopt.....	22

FINANCE, BANKING AND INSURANCE

Koliesnichenko Anastasiia, Kuprygin Maksym	
Methodological approaches to assessing the investment policy of an industrial enterprise.....	30
Snishchenko Roman	
Main aspects of the functioning of horeca economic entities in the Poltava region.....	38

MANAGEMENT AND BUSINESS ADMINISTRATION

Andreichenko Andrii, Zhurylo Serhii, Podmazko Alexey	
Public management of healthcare development: international experience, national specificities, and directions for improving efficiency.....	47
Balabash Olga, Khetagurova Diana	
Innovative component formation of the enterprise's communication strategy.....	55
Hrinchenko Raisa, Kovalov Anatolii, Babiy Oleh, Tarasova Krystyna, Ukhanova Inna	
Prospects for improving development strategies of territorial communities of odessa region taking into account the requirements of the EU common agricultural policy (CAP).....	62
Yesina Olha, Mykhailov Valerii	
Legal regulation of artificial intelligence in the context of dynamic technology transfer.....	70
Tetyana Zbrytska	
Digitization and innovative technologies in HR audit activities.....	78
Kovalev Anatolii, Karpov Vladimir, Korolova Tetiana, Yasin Lin	
Economic justification of the optimal method of financing the administration of household waste management services in the city of Odessa.....	84
Martynova Natalia, Chen Ting	
Strategic development management in global electronics companies with focus on Samsung Electronics Ukraine.....	92
Mokrišová Vera	
Implantation of the deposit system as a circular economy tool in Selected European Union Countries.....	100

MARKETING, ENTREPRENEURSHIP, TRADE AND EXCHANGE ACTIVITIES

Litvinov Oleksandr, Halashov Dmytro	
Theoretical aspects of forming business models of an enterprise.....	109
Orlenko Olha, Pietkova Karina	
Cross-cultural management: challenges and opportunities in the era of globalization.....	117

ECONOMICS OF TOURISM, HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS

Lysenko Olena	
Pricing strategies in hotels of Dnipro city.....	124
Our authors.....	134

~ ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ ~

УДК: 330.131.7

DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-3-328-7-13>

ПРОЦЕДУРА СКЛАДАННЯ РЕЄСТРУ ЕКОНОМІЧНИХ РИЗИКІВ ПІД ЧАС ЗДІЙСНЕННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Деньгуб В. В., кандидат економічних наук, старший викладач кафедри економіки, права та управління бізнесом, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна

e-mail: v.dengub@oneu.ukr.education

ORCID: 0009-0008-0253-9065

Анотація. У статті досліджено питання типізації, групування та відображення реєстру ризиків, що перманентно виникають під час здійснення підприємницької діяльності. Метою статті є оцінка та виявлення економічних ризиків, що впливають на здійснення підприємницької діяльності українським бізнесом в мінливих умовах воєнного стану. Під час написання статті використовувалися такі методи: аналітичний, описовий, узагальнення, системного підходу. У статті здійснюється аналіз значущості інтегральної оцінки для управління ризиками, її ролі у визначенні пріоритетів та розробці стратегій. Також аналізуються чинники виникнення різних груп ризиків та їх потенційні наслідки для підприємства. Крім того, можна виділити елементи системного підходу, оскільки ризики розглядаються не ізольовано, а у взаємозв'язку з діяльністю підприємства та зовнішнього середовища. Стаття надає детальне пояснення сутності інтегральної оцінки ризиків, її складових (ймовірність та вплив), а також класифікації різних видів ризиків (виробничі, технологічні, організаційні, комерційні, екологічні). Проведене дослідження допомагає систематизувати розуміння комплексу ризиків, що постають перед підприємствами, особливо в умовах нестабільного зовнішнього середовища та геополітичної напруженості, характерних для України. Визначено необхідність застосування інтегральної оцінки як кількісного інструменту для визначення пріоритетності ризиків та розробки ефективних стратегій управління ними. Крім того, у статті акцентовано увагу на зростаючій значущості екологічних ризиків, що вимагає їхнього обов'язкового включення до загального аналізу для забезпечення довгострокової стійкості та відповідального ведення бізнесу. Отримані результати проведеного дослідження можуть слугувати теоретичною основою для подальших наукових розробок у сфері ризик-менеджменту та надання практичних рекомендацій для покращення підприємницької діяльності (підвищення адаптивності та конкурентоздатності).

Ключові слова: ризик, підприємництво, реєстр економічних ризиків, інтегральна оцінка ризиків, ідентифікація ризиків.

PROCEDURE FOR COMPILING A REGISTER OF ECONOMIC RISKS DURING ENTREPRENEURIAL ACTIVITY

Dengub Valentyna, Candidate of Economic Sciences, Senior Lecturer, Department of Economics, Law and Business Management, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine

e-mail: v.dengub@oneu.ukr.education

ORCID: 0009-0008-0253-9065

Abstract. The article explores the issues of risk typification, grouping, and register representation, which permanently arise during entrepreneurial activity. The aim of the article is to assess and identify economic risks that affect the conduct of entrepreneurial activity by Ukrainian businesses in the changing conditions of martial law. The following methods are used during the writing of the article: analytical, descriptive, generalization, and system approach. The article analyzes the significance of integral assessment for risk management, its role in determining priorities and developing strategies. The factors of the occurrence of various risk groups and their potential consequences for the enterprise are also analyzed. Furthermore, elements of the system approach can be distinguished, as risks are considered not in isolation, but in interrelation with the enterprise's activities and the external environment. The article provides a detailed explanation of the essence of integral risk assessment, its components (probability and impact), as well as the classification of different types of risks (production, technological, organizational, commercial, environmental). The conducted research helps to systematize the understanding of the complex of risks faced by enterprises, especially in the unstable external environment and geopolitical tensions characteristic of Ukraine. The necessity of applying integral assessment as a quantitative tool for determining risk priorities and developing effective management strategies is determined. Moreover, the article emphasizes the increasing significance of environmental risks, which requires their mandatory inclusion in the overall analysis to ensure long-term sustainability and responsible business conduct. The obtained results of the research conducted can serve as a theoretical basis for further scientific developments in the field of risk management and the provision of practical recommendations for improving entrepreneurial activity (increasing adaptability and competitiveness).

Keywords: risk, entrepreneurship, register of economic risks, integral risk assessment, risk identification.

JEL Classification: M200; M210; C800

Постановка проблеми. Дослідження соціально-економічних проблем та можливих ризиків соціального підприємництва в умовах воєнного стану є невід'ємною частиною стратегічного та тактичного управління підприємства в реаліях сьогодення. Сучасний бізнесовий ландшафт відзначається постійними змінами та певною нестабільністю, викликаною різноманітними економічними, технічними, соціальними та політичними чинниками. Вищезазначені зміни можуть вплинути на ефективність та стабільність діяльності підприємств.

Доцільно розглянути детально потенційні ризики, що виникають перед підприємством та розробити відповідні стратегічні кроки щодо запобігання або зменшення їх негативного впливу. Подальше планування та впровадження цих стратегій дозволить забезпечити стійке функціонування та розвиток підприємства в умовах невизначеності та активної конкуренції.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В умовах воєнного стану економіка України зазнає певних кризових явищ та перебуває у фазі трансформації, саме тому важливо забезпечити позитивну тенденцію змін шляхом стабільного економічного зростання і розвитку соціальної складової з ефективним використанням усіх наявних ресурсів та їхнім розподілом на основні економічні ланки країни. Статистична оцінка стану підприємницької діяльності в Україні є важливим інструментом для основ розуміння її функціонування, виявлення тенденцій, а також проблем, подальшої розробки ефективних стратегій щодо функціонування ефективного управління та розвитку потенціалу підприємницької діяльності кожного регіону. Наукові основи дослідження цих проблем закладені в працях Жосан Г. В., Хірса І. М., Вітвицької О., Суворова С., Муранова Т. О. та інших.

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Наразі існує проблема недостачі інвестицій та грантів, так переважна частина фінансової допомоги для підприємств сьогодні спрямована на вирішення гуманітарних та підтримку критичної інфраструктури. Важливим фактором, що впливає на розвиток підприємництва є втрата трудових ресурсів. Мобілізація та вимушена еміграція призвели до скорочення кількості кваліфікованих працівників. Складно знайти персонал для довгострокової роботи, що змушує підприємства переглядати свої бізнес-моделі, переходити на скорочений формат діяльності, що відповідно збільшує вірогідність настання ризику банкрутства підприємства.

Метою статті є оцінка та виявлення економічних ризиків, що впливають на здійснення підприємницької діяльності українським бізнесом в мінливих умовах воєнного стану, шляхом складання реєстру ідентифікації ризикових подій.

Основний матеріал. Для оцінки стану підприємства доцільно здійснити інтегральна оцінку зовнішніх та внутрішніх ризиків, яка є сумою оцінок ймовірності та її впливу для кожного ризику. Ця детермінована оцінка вказує на загальний рівень загрози або небезпеки, які можуть виникнути для підприємств.

Загальний вплив ризику розраховується шляхом перемноження оцінок ймовірності (яка відображає ймовірність виникнення ризику) та впливу (яка відображає ступінь впливу ризику на діяльність підприємства). Чим вища інтегральна оцінка, тим більша загроза представлена ризиком для бізнесу.

Інтегральна оцінка ризиків є важливим інструментом для управління ризиками, оскільки вона допомагає визначити пріоритетність ризиків і встановити стратегії щодо їх управління. На основі цієї оцінки можна визначити, які ризики потребують найбільшої уваги та ресурсів для їх запобігання чи мінімізації.

Перед започаткуванням будь-якого проєкту, перед підприємцем стоїть завдання не лише ідентифікувати можливості для прибутку, але й усвідомлювати потенційні ризики, які можуть виникнути на шляху його реалізації. Аналіз можливих ризиків та розробка стратегії для зменшення їх впливу є важливою складовою частиною планування бізнесу. У прогнозуванні ризиків, можна спиратися на власні очікування від проєкту, та зважати на результати SWOT-аналізу.

Оцінка ризику повинна застосовуватися на базі теоретичних та практичних знань у таких сферах [1; 2]:

- менеджмент в умовах невизначеності – розповідає про те, як управляти, коли перестали працювати майже всі звичні підходи;
- ризик-менеджмент – враховує концепції керування бізнесом в невизначеному оточуючому середовищі;
- стратегічне планування в умовах невизначеності – досліджує особливості планування в непередбачених умовах (умови воєнного стану).

Підприємництво слід вважати пріоритетним сектором економіки, оскільки в цьому

секторі економіки країни зайнята більшість населення. Розвиток малих і середніх компаній сприяє інноваціям і розробці нових ідей і рішень. Загалом сектори малого та середнього підприємництва можуть забезпечити адаптацію економіки та населення до технологічних змін, особливо до підвищення продуктивності праці на великих підприємствах та у секторі домашніх господарств. Малі компанії у високотехнологічних секторах можуть сприяти диверсифікації економіки, здійснювати посилення конкуренції та, за відповідних умов, забезпечити присутність вітчизняних компаній у країнах, що розвиваються.

Важливою основою для оцінки ризиків є врахування груп техніко-виробничих, комерційних та організаційних ризиків, що охоплюють пріоритетні бізнес-процес на підприємстві [3].

Виробничий ризик – пов'язаний зі збитком внаслідок зупинки виробництва, а також впливу певних чинників, які призводять до втрати основних та оборотних засобів (споруд, транспорту, сировини), а також ризики, пов'язані із застосуванням у виробництві нової техніки та технології.

Технологічний ризик виникає в разі застосування підприємством застарілих технологій у виробництві, інноваційний – у випадку, коли підприємство відмовляється від використання інноваційних підходів або впроваджені інноваційні проєкти провалюються. Технічний ризик виникає, коли підприємство застосовує застарілу та зношену техніку, що, в свою чергу, може призводити до простоїв у виробництві та виникненні додаткових втрат, зумовлених ремонтом тощо. Організаційні ризики повністю зумовлені внутрішніми чинниками та процесами, які відбуваються на підприємстві, зокрема тим, наскільки правильні рішення приймає менеджмент підприємства.

Група комерційних ризиків виникає через невизначеність результату під час здійснення певної комерційної операції, в основному – в ході реалізації продукції. Майнові ризики пов'язані з ймовірністю втрати майна підприємства з різноманітних причин (наприклад, крадіжка, надмірне навантаження техніки, воєнні дії) [4].

Торговельні ризики зумовлені втратами, які підприємство може понести внаслідок затримки платежу від контрагента або відмови від платежу за поставлені товари, чи несвоєчасну поставку сировини тощо. Транспортний ризик зумовлений ймовірністю втрат активів під час транспортування. Чинниками маркетингового ризику є конкурентоспроможність продукції і фірми загалом, цінова і асортиментна політика, правові аспекти поведінки на ринку.

Необхідно враховувати також екологічні ризики в Україні. Україна має багато екологічних проблем, які загострилися через війну, економічну кризу та кліматичні зміни. Серед ключових екологічних ризиків – забруднення, знищення природних екосистем та наслідки бойових дій [5; 6].

Доцільно розглянути основні групи екологічних загроз.

1. Забруднення ґрунтів, води та повітря (промислове забруднення; висока концентрація підприємств у промислових регіонах, таких як Донецька та Дніпропетровська області, призводить до викидів шкідливих речовин у воду та повітря; застарілі очисні споруди не справляються з обсягами забруднень, що посилює проблеми з якістю питної води; хімічні речовини та нафтопродукти з пошкодженої інфраструктури під час війни просочуються у ґрунти та водоїми, створюючи серйозні екологічні ризики).

2. Вплив війни на екологію (пошкодження критичної інфраструктури (нафтобаз, хімічних заводів) викликає виutki токсичних речовин і збільшує ризики локальних екологічних катастроф; бойові дії та обстріли знищують ліси, природні парки та водоїми, забруднення важкими металами та вибуховими речовинами впливає на екосистеми; міни та нерозірвані боєприпаси створюють додаткову загрозу для людей і природи, обмежуючи доступ до земель та перешкоджаючи їхньому використанню для сільського господарства).

3. Деградація природних ресурсів та втрата біорізноманіття (вирубка лісів та незаконна експлуатація природних ресурсів призводять до деградації екосистем і зниження біорізноманіття).

4. Знищення лісових масивів сприяє ерозії ґрунтів та збільшує ризики паводків у карпатському регіоні.

5. Зміни у використанні земель, зокрема через розширення сільськогосподарських площ, негативно впливають на дикі види тварин і рослин.

6. Кліматичні зміни та природні катаклізми. Україна вже відчуває наслідки глобального потепління: середньорічна температура зростає, що збільшує частоту посух, лісових пожеж та паводків. Порушення кліматичних режимів впливає на сільське господарство, знижуючи врожайність та збільшуючи ризики продовольчої кризи. Зниження рівня води у річках, зокрема в Дніпрі, створює загрозу для водопостачання населення та промисловості.

7. Управління відходами та небезпечними матеріалами.

Україна стикається з проблемою нерегульованих звалищ, що сприяє забрудненню ґрунтів і підземних вод. Потреба в утилізації великої кількості небезпечних відходів, включаючи залишки боєприпасів та військової техніки, створює нові виклики для екологічної безпеки. Відсутність належної інфраструктури для переробки сміття ускладнює вирішення проблеми твердих відходів.

Екологічні ризики в Україні є багатограничними та потребують комплексного підходу для їх подолання. Особливо важливими є моніторинг наслідків війни, управління природними ресурсами та запровадження заходів для боротьби зі змінами клімату. Співпраця з міжнародними партнерами та реалізація екологічних реформ можуть допомогти Україні мінімізувати ці ризики та забезпечити сталий розвиток. Детальніше про екологічні проблеми та шляхи їх вирішення можна дізнатися з урядових порталів та експертних матеріалів. Розвиток підприємництва сьогодні є однією із основних передумов підвищення економічних показників. Статистична оцінка стану підприємницької діяльності в Україні виступає важливим інструментом для розуміння підприємницької діяльності, виявлення тенденцій і проблем, розробки ефективних стратегій управління щодо зайнятості населення та розвитку кадрів [7, с. 6].

Здійснення аналізу статистичних даних у підприємницькій діяльності дозволяє отримати об'єктивне уявлення про поточний стан підприємницької діяльності та визначити напрямки подальших досліджень. До початку повномасштабних військових дій найактивнішим та найбільшим роботодавцями в Україні були представники середнього та малого бізнесу. На їх частку припадало 75% від усіх зайнятих в Україні робітників, або ж 4,8 млн працівників-українців [8]. Близько 25% (або 1,6 млн осіб) працювали у великих підприємницьких структурах. Однією із найпопулярніших сфер діяльності малого та середнього бізнесу в Україні є оптова та роздрібна торгівля, ремонт автотранспорту. Далі в різних пропорціях для середнього і малого бізнесу йдуть промисловість, логістика, сільське господарство та будівництво. Важливою рисою для більшості підприємницьких структур є географічна прив'язка саме до свого споживача. Саме цей фактор став вирішальним із початком воєнних дій. Згідно даних статистичних спостережень у 2024 році, понад 60% українських підприємців продовжують свою діяльність, незважаючи на важкі часи. Понад 90% тих, хто був змушений припинити роботу через військові дії в країні, готові повернутися на роботу. У той час близько половини опитуваних респондентів впевнені, що відновлення бізнесу займе від одного до трьох років. 80% респондентів були змушені значно скоротити обсяги бізнесу, 20% працюють на як у довоєнні часи і лише 2% змогли майже збільшити продажі. 50% компаній відчували зміни з початку повномасштабного вторгнення. У залежності від сфери діяльності втрати від війни дуже різні, а можливість переїзду компанії чи окремого підрозділу бізнесу коливається від переїзду за два дні (наприклад, офіс ІТ-компанії) до повної неможливості переїзду та, як наслідок, втрата основних фондів (металургійні заводи). Держава визначила підприємства (та їх окремі підрозділи), підтримка переміщення яких є пріоритетною – це стратегічно важливі підприємства та підприємства, що виробляють продукти першої необхідності (хліб та інші продукти харчування, напої вода), одяг та інше) для забезпечення потреб цивільного населення, військової та територіальної оборони. Проте на практиці будь-яка компанія може подати та прийняти заявку на фінансування, оскільки кожна компанія робить свій внесок у підтримку економіки, а тому є важливою для держави.

З початку воєнних дій економіка перебувала в стані перманентної нестабільності, суб'єкти господарювання виявилися неготовими до воєнних подій, про що свідчить фактична відсутність достатніх резервів. Тільки 5% підприємств володіли сумою, достатньою для забезпечення діяльності більше одного року; значна частина підприємств (29%) взагалі не мала резервного капіталу, що компенсувалося скороченнями та зниженням заробітної плати [9]. Фінансові резерви не можуть гарантувати виживання компанії, оскільки існують великі ризики знищення або шкоди суб'єктам господарювання. Щонайменше 109 великих та середніх компаній зазнали прямих збитків у результаті повномасштабного вторгнення у 2022 році [10]. Більшість цих компаній зосереджено в таких областях: Київській (16% від загальної кількості), Запорізькій (14%), Харківській (12%) та Миколаївській (9%). Проте великі компанії показали більшу стійкість до шоків і близько 90% компаній продовжували працювати на повну або зменшену потужність, що нетипово для малих компаній та середніх підприємств. Лише 14% суб'єктів підприємницької діяльності зберегли повноцінну роботу після початку повномасштабного вторгнення. У 2022 році для великих компаній цей показник становив 41%. Лише 2% великих компаній припинили діяльність у порівнянні

з 22% серед малих і середніх компаній або мікропідприємств. Бізнес України пройшов кілька етапів розвитку адаптації до умов воєнного стану. Першочерговим завданням було збереження суб'єкта господарювання, виведення його із стану шоку та пошук методів відновлення діяльності.

Серед основних проблем, які суттєво обмежують можливості для ведення бізнесу у 2023-2025 роках потрібно зазначити такі: зростання цін на сировину, товари, матеріали (62% підприємств); труднощі з транспортуванням сировини чи готової продукції територією України (36% підприємств), падіння попиту на продукти або послуги та дефіцит палива.

Доцільно дослідити формування реєстру ризиків під час воєнного стану. Реєстр ризику представляє собою систематизований документ, який містить інформацію про потенційні загрози для діяльності організації або державних структур. В умовах воєнного стану управління ризиками стає особливо важливим для забезпечення безперервності роботи та мінімізації втрат. Реєстр ризиків допомагає структурувати ризики, оцінити їхній вплив і виробити заходи для їхньої мінімізації чи усунення.

Складові реєстру ризиків поєднують:

- ідентифікація ризиків (першим кроком є визначення всіх можливих загроз, що можуть вплинути на діяльність організації чи конкретний проєкт. В умовах війни це можуть бути прямі фізичні загрози (обстріли, руйнування інфраструктури); кіберзагрози (атаки на ІТ-системи); загроза збоїв у постачанні (дефіцит ресурсів, проблеми з логістикою); соціально-економічні ризики (інфляція, нестабільність ринку); втрата людського ресурсу (евакуація співробітників, мобілізація).
- оцінка ризиків (після визначення ризиків оцінюються два ключові показники: ймовірність виникнення наскільки вірогідним є цей ризик у поточних умовах), вплив на діяльність (масштаб збитків чи втрат). Для здійснення точної оцінки часто використовують матрицю ризиків, яка класифікує загрози за рівнем пріоритету (низький, середній, високий ризик).
- формування плану заходів для реагування на ризики (для кожного ризику формуються заходи, що зменшують ймовірність його виникнення або мінімізують вплив. В умовах воєнного стану до таких заходів відносять: створення запасів ресурсів і альтернативні логістичні маршрути; перехід на резервні системи зв'язку та електропостачання; розробка планів евакуації персоналу та захисту інформації; підготовка кризових команд для оперативного реагування.
- визначення кола відповідальних осіб та контроль виконання (кожен ризик у реєстрі має відповідальну особу або підрозділ, який контролює ситуацію та реалізує відповідні заходи. Це забезпечує чіткий розподіл обов'язків і своєчасне реагування на загрози).
- проведення моніторингу та оновлення реєстру (реєстр ризиків – це динамічний документ, який регулярно переглядається та доповнюється новими ризиками або змінами у вже виявлених загрозах; в умовах війни ризики можуть змінюватися швидко, тому важливий постійний моніторинг ситуації та коригування планів дій).



Рис. 1. Пелюсткова діаграма пріоритетних ризиків дайвінг-центру

Джерело: сформовано авторкою за матеріалами [2; 4; 5]

По результатам оцінок в реєстрі ризиків доцільно побудувати пелюсткову діаграму, що відобразить найнебезпечніші ризики для підприємця. Приклад побудови пелюсткової діаграми відображення ризиків для відкриття дайвінг-центру у м. Одесі представлено на рис. 1.

Реєстр ризиків у воєнний час є критично важливим інструментом управління, який допомагає забезпечити стабільність діяльності організацій і швидке реагування на загрози. Він сприяє мінімізації збитків і підвищує готовність до непередбачуваних ситуацій. Реєстр ризиків розвитку підприємництва на 2024-2025 роки поєднує такі складові: воєнний стан на території України; мобілізація; проблеми затримки або призупинення фінансової підтримки зі сторони міжнародних партнерів.

Висновки. Підприємництво слід вважати пріоритетним сектором економіки, оскільки в цьому секторі економіки країни зайнята більшість населення та отримується значна частина доходів. Правильне визначення ризиків, їхня оцінка та побудова реєстру ризиків сприяє успішному функціонуванню підприємств на довгострокову перспективу.

Список літератури

1. Чайкіна А. Особливості інтеграції ризик-менеджменту в систему управління підприємством. Економіка та суспільство. 2022. № 39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-5> (дата звернення 19.12.2024).
2. Сарана Л. А., Білан О. В., Бітюк І. М. Управління ризиками підприємства в сучасних умовах господарювання. Економіка та управління підприємствами. 2021. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2021-2-15> (дата звернення 01.04.2025).
3. Бутенко В. М., Мацола О. А. Сучасні ризики управління зовнішньоекономічною діяльністю. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 5. С. 37–43. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/1222/1231> (дата звернення 06.03.2025).
4. Ющенко Н. Л. Порівняння методів ідентифікації ризиків комплексних проєктів з модернізації теплових джерел і теплових мереж. Держава та регіони. 2020. № 6. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2020/6_2020/7.pdf (дата звернення 05.03.2025).
5. Коюда П. М., Коюда О. П. Характеристика та класифікація ризиків. URL: http://eprints.kname.edu.ua/1356/1/203214_%D0%9A%D0% (дата звернення 26.03.2025).
6. Бізнес під час війни. Львівська торгово-промислова палата. 2022. URL: <https://lcci.com.ua/biznes-pid-chas-vijny/> (дата звернення 16.02.2025).
7. Економіка регіонів України в умовах війни: ризики та напрямки забезпечення стійкості: науково-аналітичне видання. ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України» / ред. І.З. Сторонянська. Львів, 2022. С.16.
8. Кирильчук М. Податкові послаблення під час воєнного стану: що передбачає прийнятий Закон. ЛігаЗакон. 2022. URL: https://buh.ligazakon.net/news/209993_podatkov-poslablennya-na-chas-vonnogo-stanu-shcho-peredbacha-priynatyiy-zakon (дата звернення 11.02.2025).
9. Укрінформ. 2023. URL: <https://surl.li/bpgioi> (дата звернення 10.02.2025).
10. Ріяко Є. Безпека бізнесу під час війни: Топ-10 порад керівнику. ЛігаЗакон. 2022. URL: https://biz.ligazakon.net/analytics/212816_bezpeka-bznesu-pd-chas-vyni-top-10-porad-kervniku# (дата звернення 18.02.2025).

References

1. Chaikina, A. (2022) Features of integration of risk management into the enterprise management system. Economy and community, 39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-5> (accessed 19 December 2024) [In Ukrainian].
2. Sarana L. A., Bilan O. V., Bitiuk I. M. (2021) Enterprise risk management in modern business conditions. Economics and business management. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2021-2-15> (accessed 1 April 2025) [In Ukrainian].
3. Butenko V. M. & Matsola O. A. (2023) Modern risks of managing foreign economic activities. Investments: practice and experience, 5, 37–43. Retrieved from <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/1222/1231> (accessed 06 March 2025) [In Ukrainian].
4. Yushchenko N. L. (2020) Comparison of risk identification methods for complex projects for the modernization of heat sources and heating networks. State and regions, 6. Retrieved from

http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2020/6_2020/7.pdf (accessed 05 March 2025) [In Ukrainian].

5. Koiuda P. M. & Koiuda O. P. Risk characteristics and classification. Retrieved from http://eprints.kname.edu.ua/1356/1/203214_%D0%9A%D0% (accessed 26 March 2025) [In Ukrainian].

6. Business during war. Lviv Chamber of Commerce and Industry. (2022). Retrieved from <https://lcci.com.ua/biznes-pid-chas-vijny/> (accessed 16 February 2025) [In Ukrainian].

7. Storonianska I. Z. (2022). Economy of Ukrainian regions in wartime: risks and directions for ensuring sustainability: scientific and analytical publication: scientific and analytical publications. Lviv: State Institution «Institute of Regional Studies named after M.I. Dolishnyi NAS of Ukraine», 16 [In Ukrainian].

8. Kurulchuk M. (2022) Tax breaks during martial law: what the adopted Law provides. League Law. Retrieved from https://buh.ligazakon.net/news/209993_podatkov-poslablennya-na-chas-vonnogo-stanu-shcho-peredbacha-priynyatiy-zakon (accessed 11 February 2025).

9. Ukrinform. (2023). URL: <https://surl.li/bpgioi> (accessed 10 February 2025).

10. Riako Ye. (2022) Business Security During War: Top 10 Tips for a Manager. League Law. Retrieved from https://biz.ligazakon.net/analytics/212816_bezpeka-bznesu-pd-chas-vyni-top-10-porad-kervniku#.(accessed 18 February 2025).

Стаття надійшла до редакції 10.03.2025

Прийнята до публікації 22.03.2025

~ РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА ~

УДК: 631:338.43:658.1(477)

DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-3-328-14-21>

ДІАГНОСТИКА ТА СТРАТЕГІЧНЕ ПРОЕКТУВАННЯ РОЗВИТКУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Шевченко А. А., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економічної теорії і економіки підприємства, Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: Alisochka1978@gmail.com
ORCID: 0000-0002-3581-7884

Петренко О. П., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економічної теорії і економіки підприємства, Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: leka_m@ukr.net
ORCID: 0000-0001-9722-3785

Соломонова В. В., здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, факультету економіки та управління, Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: solomonovaviktoria05@gmail.com

Анотація. Мета дослідження – сформувати механізм проектування аграрного підприємництва з використанням штучного інтелекту (ШІ) у тваринництві. У дослідженні використано метод порівняльного аналізу, метод експертної оцінки та метод планування. Окреслено важливість проектування розвитку аграрного підприємництва в умовах воєнного стану. Наведено таксономію штучного інтелекту. Проведено аналіз ризиків використання ШІ у бізнес-структурах та обґрунтування доцільності його подальшого впровадження в аграрному підприємстві. Досліджено питання щодо можливостей використання штучного інтелекту як інструменту зменшення витрат на підприємствах. Доведено, що аналітика великих даних та алгоритмів машинного навчання ШІ дає змогу оптимізувати виробничі процеси, зменшуючи вплив людського фактору та мінімізуючи витрати. Практична значимість дослідження: представлено покроковий механізм проектування розвитку аграрного підприємництва у галузі тваринництва з використанням штучного інтелекту. Цей механізм є комплексним підходом до використання ШІ в аграрному підприємстві, що дозволяє підвищити ефективність виробництва, знизити витрати та покращити якість продукції.

Ключові слова: діагностика, аграрне підприємництво, штучний інтелект, ризики, можливості, механізм проектування.

DIAGNOSTICS AND STRATEGIC DESIGN OF AGRICULTURAL ENTREPRENEURSHIP DEVELOPMENT UNDER MARTIAL LAW

Shevchenko Alisa, PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Economic Theory and Economics of Enterprises, Odesa State Agrarian University, Odesa, Ukraine
e-mail: leka_m@ukr.net
ORCID: 0000-0002-3581-7884

Petrenko Olga, PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Economic Theory and Economics of Enterprises, Odesa State Agrarian University, Odesa, Ukraine
e-mail: leka_m@ukr.net
ORCID: 0000-0001-9722-3785

Solomonova Victoria, a student of the first (bachelor's) level of higher education of the Faculty of Economics and Management, Odesa State Agrarian University, Odesa, Ukraine
e-mail: solomonovaviktoria05@gmail.com

Abstract. The purpose of the study is to form a mechanism for designing agricultural entrepreneurship using artificial intelligence in livestock farming. The study used the method of comparative analysis, the method of expert assessment and the method of planning. The importance of designing the development of agricultural entrepreneurship under martial law is outlined. The taxonomy of artificial intelligence, studied by the High-Level Expert Group on AI, is presented. An analysis of the risks of using AI in business structures and a justification of the feasibility of further implementation in agricultural entrepreneurship are carried out. Among the risks that hinder the implementation of AI in agricultural production, the following are highlighted: high initial investments, technical difficulties, risks of errors and failures, insufficient level of personnel training, unpreparedness for the movement to the "new". The issue of the possibilities of using artificial intelligence as a tool for reducing costs at enterprises is investigated. It has been proven that big data analytics and AI machine learning algorithms allow you to optimize production processes, reducing the impact of the human factor and minimizing costs. In animal husbandry, these technologies contribute to improving herd

management, monitoring animal health and predicting possible risks. Farmers get the opportunity to track individual indicators of each animal in real time, which allows you to prevent diseases, regulate the diet and improve product quality. Such innovations contribute to reducing costs, increasing profitability and optimizing all aspects of agricultural production.

The authors present a step-by-step mechanism for designing the development of agricultural entrepreneurship in the field of animal husbandry using artificial intelligence (AI). This mechanism is a comprehensive approach to the use of AI in agricultural entrepreneurship, which allows you to increase production efficiency, reduce costs and improve product quality.

Keywords: *diagnostics, agricultural entrepreneurship, artificial intelligence, risks, opportunities, design mechanism.*

JEL Classification: Q100; L260; O210; H560

Постановка проблеми. Проектування розвитку аграрного підприємництва є надзвичайно важливим процесом, особливо в умовах воєнного стану, оскільки дозволяє сформувати чітку стратегію розвитку, адаптовану до поточних викликів та обмежень. Ретельне планування допомагає мінімізувати ризики, оптимізувати використання ресурсів та підвищити ефективність виробництва, що є критично важливим для забезпечення продовольчої безпеки країни в умовах воєнного стану. За допомогою проектування можна визначити перспективні напрямки розвитку, враховуючи потреби ринку та наявні можливості, що сприяє сталому зростанню та конкурентоспроможності аграрного сектору; залучити інвестиції, необхідні для модернізації виробництва та впровадження інноваційних технологій, що є ключовим для забезпечення довгострокової перспективи розвитку аграрного підприємництва в Україні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останні дослідження і публікації за обраною тематикою наголошують на важливості змін вектору розвитку аграрного підприємництва в умовах війни, що обумовлено вирішенням наявних проблем у галузі та посиленням продовольчої безпеки в країні. Основою успішного бізнесу та фундаментом його розвитку є стратегічне проектування.

Виробництво аграрної продукції, а особливо продукції тваринництва, характеризується порівняно низьким рівнем інноваційної активності аграріїв, внаслідок чого зменшується зацікавленість з боку бізнесменів у виробництві багатьох видів продукції тваринництва і особливо тих, які характеризуються значним терміном окупності вкладеного капіталу [1, с. 82]. Поряд з цим, як зазначають науковці, Україна демонструє значний інтерес останнім часом до впровадження штучного інтелекту (ШІ) в аграрний сектор, що сприяє підвищенню ефективності сільськогосподарського виробництва загалом. Підприємства, що використовують сучасну техніку та інноваційні технології, зокрема цифрові та системи точного землеробства, мають значно більші можливості для адаптації до змін зовнішнього середовища та підвищення ефективності використання ресурсів [2]. Дослідники демонструють приклади успішних кейсів використання ШІ провідними компаніями та аналізують досвід українських аграрних підприємств [3, с. 7]. Але, незважаючи на значний прогрес у цьому напрямку, Україна все ще знаходиться на шляху до досягнення рівня світових лідерів у цій галузі та їх активність стримується особливостями середовища та підкріплюється різноманітними ризиками [4]. У результатах дослідження [5, с. 44] автори прогнозують зростання глобального ринку Інтернету речей (IoT) у сільському господарстві з 2023 по 2031 рік; ринок зросте з 6,95 мільярдів доларів США у 2023 році до 22,45 мільярдів доларів США у 2031 році, демонструючи середньорічний темп зростання (CAGR) у 16,10%.

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри значний науковий інтерес до дослідження інтеграції штучного інтелекту в аграрний сектор, механізми стратегічного планування та проектування розвитку аграрного підприємництва у галузі тваринництва із застосуванням ШІ залишаються недостатньо вивченими та потребують подальшого наукового обґрунтування.

Метою дослідження є формування механізму проектування аграрного підприємництва з використанням штучного інтелекту в тваринництві.

Основний матеріал. Стратегічне проектування аграрного підприємництва – це комплексний процес, спрямований на визначення довгострокових цілей розвитку аграрного підприємства, розробку стратегій їх досягнення та планування необхідних ресурсів. Воно передбачає аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, оцінку ризиків та можливостей, а також розробку планів дій для забезпечення сталого розвитку підприємств в умовах мінливого ринку та конкуренції.

Штучний інтелект стає невід'ємною частиною діяльності сучасних підприємств, проникаючи в усі аспекти їх функціонування, від автоматизації рутинних завдань до прийняття стратегічних рішень. Його застосування дозволяє підвищити ефективність, оптимізувати

витрати та відкрити нові можливості для інноваційного розвитку, що робить ШІ ключовим фактором конкурентоспроможності в умовах цифрової трансформації.

Як зазначають науковці [6]: «в економіці, заснованій на знаннях і даних, добробут громадян залежатиме від постійного набуття знань і розвитку творчих навичок працівниками, здатності створювати гнучкі організації, які навчаються інтегрувати нові технології. Тим не менш, підприємства повинні бути обережними у прийнятті рішень, пов'язаних з використанням ШІ в бізнес-процесах, принаймні на поточному рівні розвитку цієї технології». Отже, виникає питання доцільності використання штучного інтелекту в аграрному підприємстві і створенні проектів розвитку його галузей на перспективу.

З метою організації та систематизації наукових знань, визначення напрямків та підвищення ефективності наших досліджень ми пропонуємо розглянути таксономію штучного інтелекту, що розроблена Експертною групою високого рівня з питань штучного інтелекту, призначеною Європейською комісією (рис. 1.). Інформація на рисунку демонструє основні напрямки досліджень та застосування ШІ, які класифікуються під загальним терміном «Штучний інтелект».

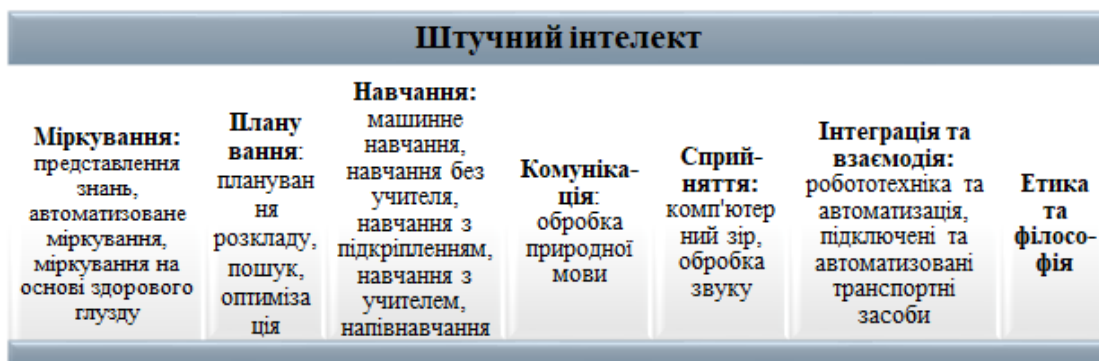


Рис. 1. Фрагмент таксономії ШІ, зображений Експертною групою високого рівня з питань ШІ, призначеною Європейською комісією

Джерело: складено авторками на основі [7]

Підкреслимо також важливість проведення комплексної діагностики перед впровадженням ШІ в аграрне підприємництво. Саме категорії «Сприйняття» та «Міркування» показують, як ШІ може аналізувати дані, отримані в результаті діагностики, для виявлення проблем та прийняття рішень. «Навчання» демонструє необхідність навчання моделей ШІ на даних, отриманих під час діагностики, для створення ефективних систем. «Планування» та «Оптимізація» показують, як ШІ може використовувати результати діагностики для покращення управління бізнесом. Нарешті, «Етика» нагадує про необхідність врахування етичних аспектів при впровадженні ШІ. Таксономія штучного інтелекту є основою при стратегічному проектуванні розвитку аграрного підприємництва і фундаментом для подальшої діагностики доцільності впровадження.

Наступним кроком у дослідженнях стало здійснення аналізу ризиків використання ШІ у бізнес-структурах та обґрунтування доцільності його подальшого впровадження в аграрному підприємстві.

У 2023 році командою дослідників, які є партнерами McKinsey Global Institute [8], було проведено онлайн-опитування 1684 учасників, які впровадили штучний інтелект у своїх організаціях і поділились досвідом, що є цінним у наших дослідженнях. За результатами опитування було встановлено, що компанії усвідомлюють багато ризиків, пов'язаних з використанням генеративного ШІ, але не всі з них активно працюють над тим, щоб ці ризики мінімізувати; найбільш актуальними ризиками було визначено неточність, кібербезпеку та порушення інтелектуальної власності; на жаль значно менший відсоток організацій активно працює над зменшенням ризиків, ніж тих, хто вважає їх актуальними; є значний розрив між усвідомленням ризиків та активними діями з їх зменшення.

Аграріїв стримують в імплементації ШІ у виробництво також високі початкові інвестиції, технічні складнощі, ризики помилок та невдач, недостатній рівень підготовки кадрів, неготовність руху до «нового».

Більшість успішних компаній, які використовують ІІІ, визначились для себе із стратегію його використання, але зіштовхуються нині ще з проблемами налаштування програм та алгоритмів. Для початківців у використанні ІІІ головною ж проблемою є саме формування стратегії використання, тобто вони не можуть визначитись саме з чого розпочати. Це означає, що успішні компанії вже знають, що хочуть робити з ІІІ, але їм потрібні кращі інструменти. А менш успішні компанії ще не визначились, як ІІІ може допомогти їхньому бізнесу.

Потребує також подальших наших досліджень вивчення питання щодо можливостей використання штучного інтелекту як інструменту зменшення витрат на підприємствах. Адже саме вигода від впровадження ІІІ є ключовою детермінантою подальшого його застосування. Як видно з рис. 2, у 2022 році відбулось суттєве зниження витрат у результаті впровадження ІІІ у різні бізнес-функції. В середньому по всіх функціях, 28% компаній повідомили про зниження витрат на 10-19%, і 4% – про зниження на 20% і більше. Найбільше зменшення витрат спостерігається у виробництві – 55% компаній повідомили про зниження витрат. Найменше зменшення витрат спостерігається у сфері стратегії та корпоративних фінансів і у сфері досліджень та розробок/розробки продуктів і послуг – 31% компаній.



Рис.2. Частка зменшення витрат від впровадження ІІІ

Джерело: складено авторками на основі [8]

Інші функції, такі як людські ресурси, маркетинг та продажі, ризики, обслуговування та управління ланцюгом поставок, показали середні результати. Отже, можна зазначити, що стратегічне проектування розвитку аграрного підприємництва, яке є саме виробничим, має бути зорієнтовано на використання ІІІ, адже це у перспективі дозволить зменшити витрати виробництва і саме на основі формування стратегії впровадження ІІІ.

Динаміка структури валової продукції (рис. 3) показує стійку тенденцію до домінування рослинництва в аграрному секторі протягом 2015-2023 років. Зростання обсягів виробництва продукції рослинництва має позитивний вплив на забезпечення продовольчої безпеки України, але водночас створює ризики для збалансованого розвитку аграрного підприємства.



Рис. 3. Структура валової продукції сільського господарства в Україні, %

Джерело: складено авторками на основі [9]

Проблеми з логістикою продукції рослинництва, особливо в умовах війни, ускладнюють експорт та знижують ефективність галузі. Для досягнення сталого розвитку необхідно стимулювати розвиток тваринництва, що сприятиме більш ефективному використанню персоналу та підвищенню екологічності виробництва. Важливо також враховувати незабезпеченість потреб українців у продукції тваринництва власного виробництва, особливо в умовах обмеженого імпорту. Саме впровадження новітніх технологій у галузі тваринництва дозволить оптимізувати використання ресурсів та підвищити конкурентоспроможність аграрного сектору України.

Сучасні технології ШІ вже зараз сприяють аграріям у всьому світі, допомагаючи оптимізувати їхню діяльність та підвищувати результативність підприємств. Його впровадження не лише у рослинництві, а й у тваринництві відкриває нові можливості для підвищення ефективності та продуктивності виробничих процесів, пов'язаних із сільськогосподарськими тваринами. Завдяки аналітиці великих даних та алгоритмам машинного навчання ШІ дає змогу оптимізувати виробничі процеси, зменшуючи вплив людського фактору та мінімізуючи витрати. У тваринництві ці технології сприяють покращенню управління стадами, моніторингу стану здоров'я тварин і прогнозуванню можливих ризиків [рис. 4].

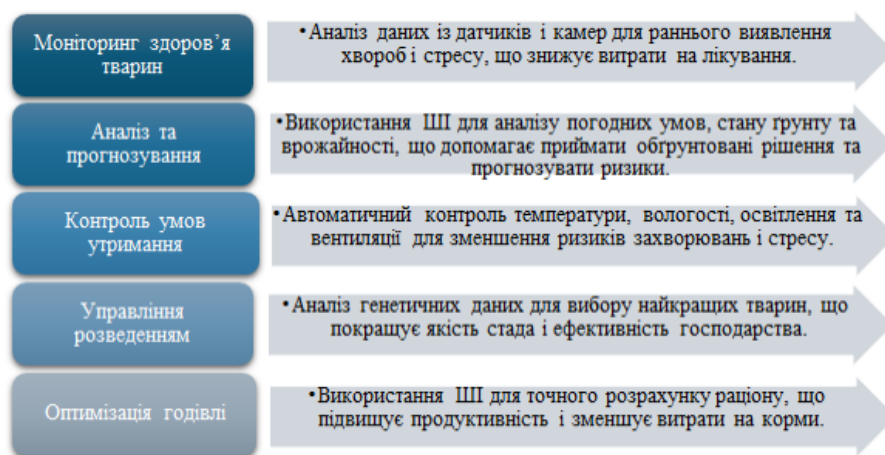


Рис.4. Використання штучного інтелекту у тваринництві

Джерело: складено авторками

Аграрії отримують можливість відстежувати індивідуальні показники кожної тварини в режимі реального часу, що дозволяє запобігати хворобам, регулювати раціон і підвищувати якість продукції. Такі інновації сприяють зменшенню витрат, підвищенню рентабельності та оптимізації всіх аспектів аграрного виробництва. Впровадження таких систем потребує значних інвестицій і їх окупність на 10% більше завдяки збільшенню продуктивності. Використання штучного інтелекту у тваринництві дозволяє значно оптимізувати всі аспекти виробництва продукції тваринництва, роблячи його більш рентабельним та екологічно стійким [3].

Успішні приклади з різних країн світу (табл. 1) підтверджують ефективність застосування штучного інтелекту в тваринництві. Провідні аграрні компанії активно впроваджують машинний інтелект для автоматизації, оптимізації та вдосконалення сільськогосподарських процесів, що сприяє підвищенню продуктивності та скороченню витрат.

Таблиця 1

Приклади застосування ШІ у різних компаніях світу

Приклад (компанія)	Опис
Автоматизація доїння корів. Європейська компанія «Europe Dairy Systems»	Компанія обладнала доїльні платформи технологіями машинного навчання, що аналізують стан корови та обирають оптимальну швидкість доїльної каруселі. Датчики визначають жирність і якість молока, надсилаючи фермерам звіти щодо раціону. Це скорочує час доїння на 20% і покращує добробут тварин на 30%. Підключення корови до апарату займає 14 секунд, а система може додатково скоротити її перебування на каруселі на 50 секунд, підвищуючи ефективність на 15–20%.

Моніторинг здоров'я корів. Технологія Ida від компанії Connecterra	Використовує сенсори та ШІ для раннього виявлення захворювань у корів, таких як мастит або кетоз. Це дозволяє скоротити час лікування та зменшити використання антибіотиків.
Розпізнавання тварин. Ірландський стартап Sainthus	Системи ШІ аналізують фотографії морд свиней та визначають ознаки болю, хвороби або емоційного стресу, що дозволяє фермерам швидше реагувати на можливі проблеми зі здоров'ям тварин.
Безконтактне зважування свиней Українська компанія «Барком»	Камера, розміщена над загоном із тваринами, робить серію знімків свиней. ШІ аналізує отримані зображення для визначення маси тварин. Хоча подібна технологія може допускати незначні помилки, їхня похибка не перевищує 2–3%.

Джерело: складено авторками на основі [10;11;12]

Ці приклади демонструють, як впровадження ШІ у тваринництві може підвищити продуктивність, зменшити витрати та покращити стан тварин.

На рисунку 5 нами представлено покроковий механізм проектування розвитку аграрного підприємництва у галузі тваринництва з використанням штучного інтелекту (ШІ).

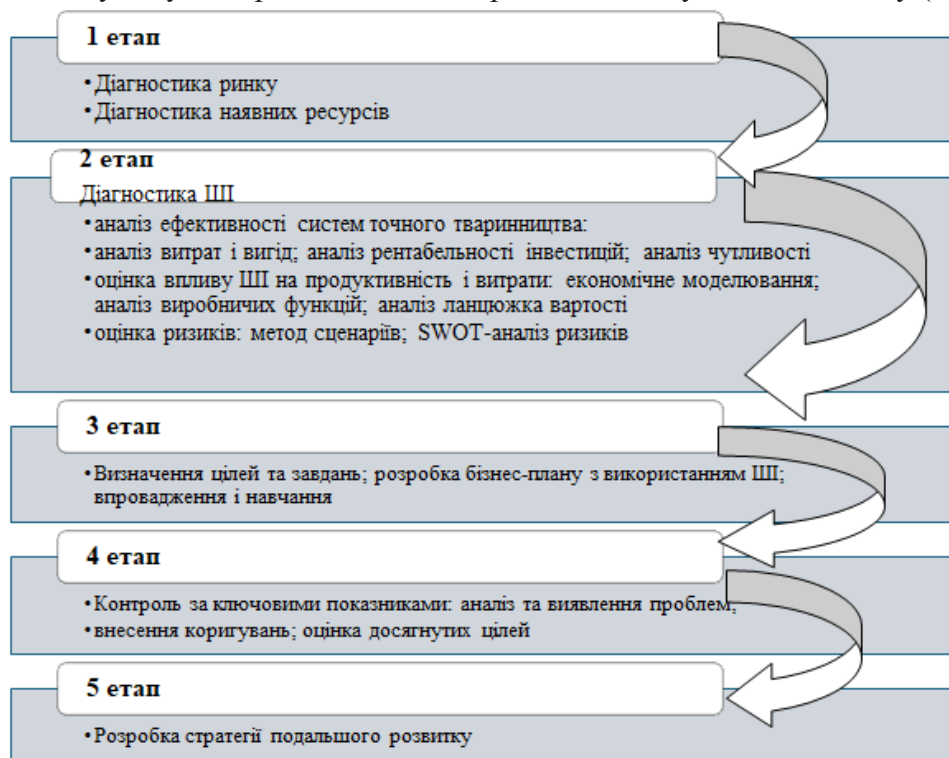


Рис.5. Механізм проектування розвитку аграрного підприємництва з використанням ШІ

Джерело: складено авторками

Перший етап передбачає комплексну діагностику ринку та наявних ресурсів, що є фундаментом для подальшого планування. На другому етапі зосереджено увагу на аналізі ефективності систем точного тваринництва, на оцінюванні впливу ШІ на продуктивність та витрати, а також на аналізі ризиків, що дозволяє виявити потенційні проблеми та можливості. Третій етап включає визначення цілей та завдань, розробку бізнес-плану з використанням ШІ, а також впровадження та навчання персоналу, що є ключовим для успішного впровадження нових технологій. Четвертий етап передбачає контроль за ключовими показниками, аналіз та виявлення проблем, внесення коригувань та оцінку досягнутих цілей, що дозволяє забезпечити ефективне управління та постійне вдосконалення. П'ятий етап включає розробку стратегії подальшого розвитку, що забезпечує стабільне зростання та конкурентоспроможність підприємства. Цей механізм є комплексним підходом до використання ШІ в аграрному підприємстві, що дозволяє підвищити ефективність виробництва, знизити витрати та покращити якість продукції.

Висновки. Отже, штучний інтелект у тваринництві має значний потенціал для підвищення ефективності виробництва, покращення здоров'я тварин та зменшення витрат. Завдяки автоматизації процесів, таких як доїння, зважування та моніторинг стану здоров'я тварин, ШІ допомагає оптимізувати роботу ферм і підвищити продуктивність. Проте для успішної інтеграції цих технологій необхідно враховувати ризики, зокрема соціальні, екологічні та етичні, а також забезпечити прозорість і контроль над їх використанням. Це вимагає від аграріїв відповідального впровадження ШІ, забезпечуючи баланс між інноваціями та сталим розвитком тваринництва.

Список літератури

1. Шевченко А. А. Стан розвитку тваринництва в Україні. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2022. Том 7. № 2. С. 82-90 URL: http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2022/06/ujae_2022_r02_a10.pdf (дата звернення 12.03.2025 р.)
2. Ковбаса О. Компоненти стратегічного розвитку аграрного підприємництва в Україні. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-123> (дата звернення 11.03.2025 р.)
3. Апуневич І. П. Штучний інтелект як рушій змін у сучасному сільському господарстві. Агробіологія. 2024. № 2. С. 6-13. URL: https://nbuv.gov.ua/UJRN/agr_2024_2_3 (дата звернення 07.03.2025 р.)
4. Шевченко А. А., Петренко О. П., Косик Д. В. Штучний інтелект в рослинництві: успішні кейси аграрних підприємств. Modern Economics. 2024. №47. С. 130-137. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/artificial-intelligence-in-crop-production/> (дата звернення 22.03.2025 р.)
5. Linde N., Balian A., Shabatura T., Gryshova I., Petrenko O. & Shevchenko A. (2024). Agricultural Technologies as a Tool for Integrating Artificial Intelligence into the Agricultural Infrastructure of Ukraine. Grassroots Journal of Natural Resources, Vol. 7 No. 3. P. 26-47. DOI: <https://doi.org/10.33002/nr2581.6853.0703ukr02> (дата звернення 07.03.2025 р.)
6. Daroń M. & Górka M. (2023). Enterprises development in context of artificial intelligence usage in main processes. Procedia Computer Science. Vol. 225. P. 2214–2223. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2023.10.212>
7. Samoil S., López Cobo M., Delipetrev B., Martínez-Plumed F., Gómez E., De Prato G. (2021). AI watch. Denning artificial intelligence 2.0 (KJ-NA-30873-EN-N (online)), <https://doi.org/10.2760/019901> (online), URL: <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC126426>. (дата звернення 22.03.2025 р.)
8. Wang H. Analysis of the Impact of Artificial Intelligence on Modern Enterprise Management. Modern Economics & Management Forum. 2024. No 5(3). P. 495–498. DOI: <https://doi.org/10.32629/memf.v5i3.2370>
9. Статистичний щорічник України за 2023 рік. Державна служба статистики України. URL: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/11/year_23_u.pdf (дата звернення 14.03.2025р.)
10. Agri-Gator. Штучний інтелект на українських свинофермах: безконтактне зважування та контроль працівників. 2022. URL: <https://surl.lu/svtlne> (дата звернення 23.03.2025 р.)
11. Vetfactor. Технологія штучного інтелекту сприяє економії коштів на лікування антибіотиками молочних корів. 2021. URL: <https://surl.li/pifact> (дата звернення 03.03.2025 р.)
12. Agri-Gator. Технологія штучного інтелекту при доїнні корів стає все більш важливою для молочних фермерів у всьому світі. 2019. URL: <https://surl.lu/vavlfy>. (дата звернення 17.03.2025 р.)

References

1. Shevchenko, A. A. (2022). The state of development of metallurgy in Ukraine. Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky, 7(2), 82–90. Retrieved from: http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2022/06/ujae_2022_r02_a10.pdf (accessed 12 March 2025). [In Ukrainian].
2. Kovbasa, O. (2024). Components of strategic development of food entrepreneurship in Ukraine. Ekonomika ta suspilstvo, (67). Retrieved from: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-123> (accessed 11 March 2025). [In Ukrainian].
3. Apunevych, I. P. (2024). Artificial intelligence as a catalyst for change in the modern agricultural economy. Ahrobiolohiia, (2), 6–13. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agr_2024_2_3 (accessed 07 March 2025). [In Ukrainian].

4. Shevchenko, A. A., Petrenko, O. P., Kosyk, D. V. (2024). Artificial intelligence in agriculture: successful cases of food enterprises. *Modern Economics*, (47), 130-137. Retrieved from: <https://modecon.mnau.edu.ua/artificial-intelligence-in-crop-production/> (accessed 22 March 2025). [In Ukrainian].
5. Linde, N., Balian, A., Shabatura, T., Gryshova, I., Petrenko, O., Shevchenko, A. (2024). Agricultural Technologies as a Tool for Integrating Artificial Intelligence into the Agricultural Infrastructure of Ukraine. *Grassroots Journal of Natural Resources*, 7(3), 26–47. Retrieved from: <https://doi.org/10.33002/nr2581.6853.0703ukr02> (accessed 07 March 2025).
6. Daroń, M., Górka, M. (2023). Enterprises development in context of artificial intelligence usage in main processes. *Procedia Computer Science*, 225, 2214–2223. Retrieved from: 10.1016/j.procs.2023.10.212 (accessed 22 March 2025).
7. Samoil, S., López Cobo, M., Delipetrev, B., Martínez-Plumed, F., Gómez, E., De Prato, G. (2021). AI watch. Defining Artificial Intelligence 2.0 (KJ-NA-30873-EN-N (online)). Retrieved from: <https://doi.org/10.2760/019901>, URL: <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC126426> (accessed 22 March 2025).
8. Wang, H. (2024). Analysis of the Impact of Artificial Intelligence on Modern Enterprise Management. *Modern Economics & Management Forum*, 5(3), 495–498. Retrieved from: 10.32629/memf.v5i3.2370 (accessed 14 March 2025).
9. Statystychnyi shchorichnyk Ukrainy za 2023 rik. (2023). Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. Official web-site. Retrieved from: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/11/year_23_u.pdf (accessed 14 March 2025). [In Ukrainian].
10. Štuchnyi intelekt na ukraïnskykh svynofermakh: bezkontaktne zvazhuvannia ta kontrol pratsivnykiv. (2022). Agri-Gator. Retrieved from: <https://surl.lu/svtlne> (accessed 23 March 2025). [In Ukrainian].
11. Tekhnolohiia štuchnoho intelektu spryiaie ekonomii koshtiv na likuvannia antybiotykyamy molochnykh koriv. (2021). Vetfactor. Retrieved from: <https://surl.li/pifact> (accessed 03 March 2025). [In Ukrainian].
12. Agri-Gator. (2019). Tekhnolohiia štuchnoho intelektu pry doinni koriv stae vse bilsh vazhlyvoiu dlia molochnykh fermeriv u vsomu sviti. Retrieved from: <https://surl.lu/vavlfy>. (accessed 17 March 2025). [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 13.03.2025

Прийнята до публікації 24.03.2025

~ АНАЛІЗ, АУДИТ, ОБЛІК ТА ОПОДАТКУВАННЯ ~

УДК: 336.2; 336.226

DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-3-328-22-29>СПРОЩЕНЕ ОПОДАТКУВАННЯ В КРАЇНАХ ЄС:
ЩО ВАРТО ПЕРЕЙНЯТИ УКРАЇНІ

Тучак Т. В., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри адміністрування податків, Державний податковий університет, м. Ірпінь, Україна
e-mail: tanyatuchak75@gmail.com
ORCID: 0000-0003-4696-924X

Купріянова А. О., студентка першого (бакалаврського) рівня, факультет податкової справи, обліку і аудиту, Державний податковий університет, м. Ірпінь, Україна
e-mail: nastakuprianova24@gmail.com
ORCID: 0009-0004-0264-0420

***Анотація.** Дослідження присвячене аналізу європейського досвіду спрощеного оподаткування та визначенню його ключових аспектів, які можуть бути корисними для України. Основна увага зосереджена на виявленні ефективних податкових механізмів, що сприяють розвитку малого бізнесу, зменшенню адміністративного навантаження та підвищенню рівня податкової дисципліни. Метою статті є аналіз моделей спрощеного оподаткування в країнах Європейського Союзу та визначення найкращих практик, які можуть бути успішно реалізовані в Україні. Методологічною основою дослідження є порівняльний аналіз податкових систем європейських країн, зокрема їх підходів до диференційованого оподаткування, цифровізації податкових процесів та стимулювання підприємницької діяльності. Використання системного підходу дозволяє оцінити комплексний вплив спрощеного оподаткування на економічне зростання. У процесі дослідження визначено низку заходів, які можуть бути корисними для вдосконалення податкової системи України. Зокрема, доцільним є запровадження прогресивних ставок оподаткування для малого бізнесу, розширення можливостей вибору податкового режиму, цифровізація адміністрування податків та зменшення регуляторного навантаження на підприємців. Також особливу увагу приділено питанням підтримки стартапів і самозайнятих осіб шляхом запровадження податкових пільг та адаптації законодавства до викликів цифрової економіки. Практична значущість дослідження полягає у можливості використання його висновків для формування ефективної податкової політики в Україні. Запропоновані рекомендації сприятимуть створенню сприятливих умов для ведення бізнесу, залученню інвестицій та підвищенню конкурентоспроможності українських підприємств у процесі європейської інтеграції.*

***Ключові слова:** спрощена система оподаткування, країни ЄС, податкові пільги, зниження податкового навантаження, малий бізнес, єдиний податок.*

SIMPLIFIED TAXATION IN THE EU COUNTRIES:
WHAT UKRAINE SHOULD ADOPT

Tuchak Tatyana, PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Tax Administration, State Tax University, Irpin, Ukraine
e-mail: tanyatuchak75@gmail.com
ORCID: 0000-0003-4696-924X

Kupriianova Anastasia, first (bachelor's) degree student, Faculty of Taxation, Accounting and Audit, State Tax University, Irpin, Ukraine
e-mail: nastakuprianova24@gmail.com
ORCID: 0009-0004-0264-0420

***Abstract.** The study analyses the European experience of simplified taxation and identifies its key aspects that may be useful for Ukraine. The main focus is on identifying effective tax mechanisms that promote the development of small businesses, reduce administrative burdens and increase tax compliance. The purpose of this article is to analyze simplified taxation models in the European Union countries and identify best practices that can be successfully implemented in Ukraine. The methodological basis of the study is a comparative analysis of the tax systems of European countries, in particular their approaches to differentiated taxation, digitalisation of tax processes and stimulation of entrepreneurial activity. The use of a systematic approach allows us to assess the comprehensive impact of simplified taxation on economic growth. The study identified a number of measures that could be useful for improving Ukraine's tax system. In particular, it is advisable to introduce progressive tax rates for small businesses, expand the choice of tax regime, digitalise tax administration and reduce the regulatory burden on entrepreneurs. Particular attention is also paid to adapting legislation to the challenges of the digital economy. Given the experience of European countries, it is important to ensure transparency of tax procedures and minimise corruption risks by implementing modern digital solutions and automating tax accounting. In addition, it is necessary to improve mechanisms for monitoring compliance with tax discipline, which will help reduce the shadow economy and increase the efficiency of public revenues. The practical significance of the study lies in the possibility of using its findings to formulate an effective tax policy in Ukraine. The proposed recommendations will help*

to create favourable conditions for doing business, attract investment and increase the competitiveness of Ukrainian entrepreneurs in the process of European integration. Implementation of the best European practices in the field of taxation will not only stimulate the development of small businesses, but will also contribute to economic growth and stability of the country's financial system.

Keywords: *simplified taxation system, EU countries, tax benefits, tax burden reduction, small business, single tax.*

JEL Classification: H250

Постановка проблеми. Система спрощеного оподаткування виконує важливу роль у підтримці малого бізнесу та підприємництва, сприяючи економічному зростанню та підвищенню рівня зайнятості. У Європейському Союзі ця система ефективно працює, створюючи сприятливі умови для розвитку підприємництва та зменшення адміністративних навантажень. Водночас в Україні, незважаючи на наявність спрощеної системи оподаткування, існує низка проблем, пов'язаних із її адаптацією до сучасних економічних умов. Це особливо актуально у контексті євроінтеграції та цифрової трансформації, які вимагають вдосконалення механізмів оподаткування та їх відповідності міжнародним стандартам.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Досвід країн Європейського Союзу у сфері спрощеного оподаткування містить важливі інструменти для вдосконалення податкової системи України. Зокрема, запровадження диференційованих ставок оподаткування, посилення фіскального моніторингу та активне використання цифрових технологій дозволяють не лише оптимізувати адміністрування податків, а й мінімізувати можливості ухилення від їх сплати. Вагомий внесок у дослідження організаційних та регуляторних аспектів функціонування спрощеної системи оподаткування в країнах ЄС зробили українські науковці, зокрема В. Л. Андрущенко, Т. В. Тучак, В. В. Травін, Є. О. Гудзюк, О. Мірошніченко, В. Щигорєва, Л. Олейнікова та інші. Їхні роботи висвітлюють ключові аспекти ефективності спрощеного оподаткування у країнах ЄС як механізму стимулювання розвитку малого бізнесу, що відіграє важливу роль у формуванні доходів місцевих бюджетів. Аналіз останніх досліджень свідчить про зростаючий інтерес науковців та експертів до вивчення європейського досвіду у сфері спрощеного оподаткування. Зокрема, значна увага приділяється питанню ефективності податкових режимів для малого та середнього бізнесу, які дозволяють знизити адміністративний тиск на підприємців, спростити податкову звітність та забезпечити більшу прозорість фінансових операцій.

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Система спрощеного оподаткування в Україні потребує подальших удосконалень, оскільки наявні механізми не враховують особливостей різних видів діяльності та рівня доходів підприємців. Водночас у країнах ЄС широко застосовуються диференційовані ставки оподаткування, які забезпечують більшу гнучкість для бізнесу. Недостатній рівень цифровізації податкових процесів в Україні створює додаткові труднощі, тоді як у ЄС успішно функціонують автоматизовані онлайн-платформи. Значне адміністративне навантаження залишається суттєвим бар'єром для підприємців, у той час як європейські країни активно використовують спрощені механізми звітності. Додатковим викликом є неузгодженість податкового законодавства з нормами ЄС, що може ускладнити євроінтеграційні процеси.

Мета дослідження. Метою цієї статті є аналіз моделей спрощеного оподаткування в країнах Європейського Союзу та визначення найкращих практик, які можуть бути успішно реалізовані в Україні. Особлива увага приділяється таким аспектам, як зниження податкового навантаження для малого бізнесу, автоматизація процесів адміністрування податків, зменшення бюрократичних процедур та запровадження стимулюючих механізмів для новостворених підприємств. Впровадження ефективних європейських підходів здатне лише покращити умови для ведення бізнесу в Україні, а й сприяти загальному економічному розвитку країни.

Основний матеріал. У сучасних умовах економічного розвитку України питання спрощеного оподаткування набуває особливої актуальності. Малий та середній бізнес (МСБ) є ключовим драйвером економічного зростання, створюючи нові робочі місця, стимулюючи конкуренцію та забезпечуючи наповнення бюджету. Проте складність податкового адміністрування, значні податкові навантаження та бюрократичні перепони нерідко стають серйозними проблемами для підприємців.

Спрощене оподаткування – це спеціальний режим податкового обліку, спрямований на зменшення фінансового та адміністративного навантаження на малий бізнес, самозайнятих осіб і фрілансерів [11]. Основною метою цієї системи є створення сприятливих умов для

розвитку підприємництва, спрощення податкової звітності та зниження витрат, пов'язаних із виконанням податкових зобов'язань.

До ключових принципів спрощеного оподаткування належать мінімізація податкового навантаження, що передбачає зниження ставки оподаткування, порівнюючи зі стандартними режимами для підтримки малого бізнесу, а також зменшення адміністративних процедур завдяки запровадженню простіших механізмів розрахунку та сплати податків, що дозволяє підприємцям витрачати менше часу на ведення бухгалтерського обліку. Важливим принципом також є стимулювання розвитку бізнесу, адже спрощена система дає змогу малим підприємствам легше виходити на ринок, масштабувати свою діяльність і збільшувати обсяги виробництва чи надання послуг.

Спрощена система застосовується до певних категорій платників податків, зокрема до малих підприємств, які мають обмежений обсяг річного обороту та кількість працівників; самозайнятих осіб, які ведуть підприємницьку діяльність без найманих працівників; фрілансерів, які надають професійні послуги у сфері ІТ, дизайну, консалтингу тощо. Завдяки спрощеному оподаткуванню держава стимулює легалізацію доходів малого бізнесу, зменшуючи стимули до ухилення від сплати податків [2; 5].

У різних країнах світу використовуються різні підходи до спрощеного оподаткування, які враховують особливості національних економік та податкових систем. Найпоширенішими моделями є фіксований податок, що передбачає встановлення єдиної фіксованої суми податку, яку підприємець сплачує незалежно від фактичного доходу. Такий підхід є зручним, оскільки не вимагає ведення складного бухгалтерського обліку та дозволяє підприємцям прогнозувати свої податкові зобов'язання.

В Україні спрощена система оподаткування регулюється Податковим кодексом України, зокрема розділом XIV, який визначає умови переходу на спрощену систему, ставки єдиного податку та обмеження щодо річного доходу. Додатково, Закони України «Про державну підтримку малого та середнього підприємництва» та «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» встановлюють нормативно-правову базу для діяльності малого бізнесу [5; 11].

Станом на 2025 рік, ліміти річного доходу для платників єдиного податку встановлені на рівні [4]:

- Перша група: до 1 336 000 грн. (167 розмірів мінімальної заробітної плати).
- Друга група: до 6 672 000 грн. (834 розміри мінімальної заробітної плати).
- Третя група: до 9 336 000 грн. (1167 розмірів мінімальної заробітної плати).

Ставки єдиного податку для фізичних осіб-підприємців у 2025 році визначено так [7]:

- Перша група: до 10% від прожиткового мінімуму для працездатних осіб, встановленого на 1 січня звітного року.
- Друга група: до 20% від мінімальної заробітної плати, встановленої на 1 січня звітного року.
- Третя група: 3% від доходу для платників ПДВ або 5% для неплатників ПДВ.

Відповідно, максимальний місячний розмір єдиного податку у 2025 році для платників першої групи становить 302,80 грн., а для другої групи — 1 600 грн.

Останні зміни у законодавстві включають підвищення військового збору. З 1 грудня 2024 року ставка військового збору для фізичних

осіб-підприємців першої та другої груп встановлена на рівні 10% від мінімальної заробітної плати, що становить 8 000 грн. на місяць. Для платників третьої групи військовий збір становить 1% від доходу.

Крім того, з 1 січня 2025 року ставка військового збору на інші доходи громадян (крім заробітної плати) збільшена з 1,5% до 5% [4; 7].

Водночас перспективним напрямом є адаптація досвіду європейських країн щодо гнучкого оподаткування малого бізнесу, що дозволить зробити українську податкову систему більш прозорою, стимулюючою та справедливою.

Європейський досвід у сфері спрощеного оподаткування демонструє різноманітність підходів, які мають на меті підтримку малого бізнесу та самозайнятих осіб через створення більш зручного, прозорого та передбачуваного податкового режиму. Ці моделі не лише полегшують ведення підприємницької діяльності, але й сприяють розвитку економіки завдяки зниженню адміністративного тиску на суб'єктів господарювання [1].

У Німеччині функціонує спеціальний податковий режим «Kleinunternehmerregelung» («Регулювання малого бізнесу»), який звільняє малих підприємців від сплати податку на додану вартість (ПДВ) за умови, що їхній річний дохід не перевищує 22 000 євро (станом

на 2024 рік). Якщо підприємець у 2024 році перевищить цей ліміт, але його дохід не перевищить 25 000 євро, він ще зможе користуватися пільговим режимом у 2025 році. Такий підхід сприяє розвитку малого бізнесу, оскільки зменшує адміністративне навантаження та витрати на бухгалтерський облік. Система оподаткування для самозайнятих та малих підприємств у Німеччині вирізняється не лише пороговими значеннями доходу, але й гнучкими податковими ставками. Зокрема, прогресивна шкала прибуткового податку починається з 14% і може досягати 42% при доходах понад 62 810 євро на рік. Для осіб із надвисокими доходами понад 277 826 євро діє максимальна ставка 45%. Така система забезпечує диференційований підхід до оподаткування та створює умови для поступового переходу підприємств до загальної системи оподаткування.

Додатковою перевагою німецької моделі є наявність широкого спектра податкових відрахувань. Зокрема, підприємці можуть зменшувати базу оподаткування за рахунок витрат на оренду офісних приміщень (у середньому від 300 до 1 500 євро на місяць), професійну освіту, а також транспортні витрати, що компенсуються за ставкою 0,30 євро за кожен кілометр. Це сприяє не лише фінансовій стабільності малого бізнесу, а й стимулює підприємців до офіційного декларування доходів. Ще одним важливим аспектом є спрощення адміністративних процедур. У Німеччині малим підприємцям та самозайнятим особам надається можливість подавати скорочену податкову декларацію, що значно зменшує обсяг необхідної звітності. Крім того, функціонує електронна система ELSTER, яка дозволяє автоматизувати процес подачі податкових декларацій та мінімізувати використання паперових документів [14].

Франція запровадила одну з найефективніших моделей спрощеного оподаткування – «Micro-entreprise», яка орієнтована на малих підприємців, самозайнятих осіб та фрілансерів. Основною перевагою цього режиму є мінімізація адміністративного навантаження, оскільки він не передбачає ведення детального бухгалтерського обліку та подання складної фінансової звітності. Щоб відповідати вимогам цієї системи, підприємець повинен дотримуватись встановлених лімітів доходу, 77 700 євро для діяльності у сфері послуг та 188 700 євро для торгівлі та виробництва. Якщо підприємець перевищує ці пороги протягом двох років поспіль, він автоматично переходить на загальну систему оподаткування, що передбачає складніші правила ведення обліку та звітності.

Французький режим спрощеного оподаткування передбачає фіксовану процентну ставку, яка розраховується від валового доходу та залежить від сфери діяльності – ставки можуть варіюватися від 1% до 22%, що робить систему привабливою для фрілансерів, стартапів та малого бізнесу, особливо у сфері послуг і торгівлі. Податок може сплачуватися як щомісячно, так і щоквартально, що дає можливість підприємцям ефективніше планувати свої фінансові потоки.

Окрім основного податку, підприємці у Франції зобов'язані сплачувати соціальні внески, розмір яких коливається в межах 12,3%–22% від доходу, залежно від виду діяльності. Для нових підприємців діє пільговий період, під час якого ставки соціальних відрахувань можуть бути знижені до 5,5% у перші три роки діяльності. Також існує спеціальний податковий кредит «ACRE», який дозволяє новим підприємцям у перший рік роботи сплачувати лише 50% від загальної суми соціальних внесків. Це значно зменшує фінансове навантаження на стартапи та малий бізнес. Французька система оподаткування є однією з найбільш автоматизованих у Європі. Всі податкові платежі здійснюються через державну онлайн-платформу autoentrepreneur.urssaf.fr, що мінімізує витрати часу на адміністрування та знижує ризик помилок [12; 13].

Польська система спрощеного оподаткування для малого бізнесу є однією з найбільш привабливих у Європі та базується на концепції єдиного податку, який встановлюється у фіксованій ставці. Однією з її ключових форм є *Ryczałt ewidencjonowany*, що має певну схожість із єдиним податком третьої групи в Україні, проте відрізняється більш гнучким підходом до ставок. У цій системі оподатковується валовий дохід без урахування витрат, а ставка визначається відповідно до класифікації видів діяльності (*Polska Klasyfikacja Wyrobów i Usług, PKWiU*). Вона варіюється від 2% до 20% залежно від сфери діяльності. Найнижчі ставки діють для виробників і торговців – від 2% до 3%, тоді як сфера послуг обкладається податком у розмірі від 12% до 20%. Фрілансери та консультанти сплачують 15%–17%, а юридичні, медичні та IT-послуги – 17%–20%. Такий диференційований підхід дозволяє адаптувати податкові зобов'язання до особливостей бізнесу.

Ліміт доходу для застосування цієї системи становить 2 мільйони євро на рік. Формат сплати податків залежить від рівня доходу: підприємці, які не перевищують 200 000 злотих річного

обороту, можуть сплачувати податок щоквартально, тоді як решта – щомісяця. Це дозволяє підприємцям чітко прогнозувати свої податкові зобов'язання та спрощує адміністрування. Крім того, польські законодавці передбачили податкові пільги для нових підприємців, які включають знижені ставки соціальних внесків. Наприклад, у перші два роки діяльності вони можуть сплачувати Mały ZUS (малий соціальний внесок), що становить приблизно 250–400 злотих на місяць, тоді як стандартні платежі для більшості підприємців сягають 1350–1600 злотих. Це значно зменшує навантаження на стартапи та стимулює їх розвиток.

Окрім Ryczałt ewidencjonowany, підприємці у Польщі мають можливість обирати між іншими режимами оподаткування. Загальна система передбачає прогресивний податок у розмірі 12% або 32% залежно від рівня доходу. Альтернативою є фіксований податок для підприємців (liniowy 19%), який встановлює єдину ставку 19% незалежно від рівня доходу. Така гнучкість дозволяє підприємцям обирати найбільш вигідну модель оподаткування відповідно до специфіки їхнього бізнесу. Польська система демонструє ефективний баланс між фіксованими ставками та адаптивністю до економічних реалій, що може бути корисним досвідом для реформування українського податкового законодавства [6].

Італійський підхід до спрощеного оподаткування характеризується використанням режиму «Forfettario», який дозволяє малим підприємствам та стартапам сплачувати податок за фіксованою ставкою. Протягом перших п'яти років ставка становить 5%, а після – 15%, за умови, що річний дохід не перевищує 85 000 євро. Ця система усуває необхідність детального бухгалтерського обліку, оскільки оподаткування базується не на аналізі прибутку та витрат, а на фіксованій частці обороту, що значно спрощує адміністрування податкових зобов'язань і знижує адміністративне навантаження. Підприємці, які користуються цим режимом, не зобов'язані сплачувати ПДВ, що додатково зменшує їхні витрати. Водночас існують певні обмеження: витрати на оплату праці співробітників і підрядників не можуть перевищувати 20 000 євро, а якщо дохід підприємства перевищує 100 000 євро, воно втрачає право на спрощену систему вже в тому ж році та повинно сплачувати ПДВ із моменту перевищення ліміту. Скористатися цією системою не можуть особи, які контролюють компанії, працюють у сфері нерухомості або мають інші джерела доходу понад 35 000 євро на рік. Італія активно підтримує креативні індустрії, що включають мистецтво, дизайн, медіа та IT. У рамках цих програм передбачене зниження податкових ставок та надання державних грантів, що стимулює інноваційність і сприяє виходу італійських підприємців на міжнародний ринок [3; 15].

Аналіз європейського досвіду свідчить, що найбільш ефективними є системи, які поєднують гнучкість у виборі податкового режиму, спрощення бухгалтерського обліку та впровадження стимулюючих механізмів для розвитку малого бізнесу. Такі системи дозволяють не лише зменшити адміністративне навантаження на підприємців, але й забезпечити стабільний і передбачуваний податковий режим, що є надзвичайно важливим для економічної стабільності та зростання. Україна може використати ці практики, адаптувавши їх до власних національних особливостей, що сприятиме розвитку підприємництва, зменшенню рівня тіньової економіки та покращенню бізнес-клімату в країні.

Розвиток спрощеного оподаткування в країнах Європейського Союзу демонструє низку ефективних рішень, які можуть бути корисними для України. Запровадження сучасних підходів до податкової системи сприятиме створенню сприятливого середовища для малого бізнесу, зниженню адміністративних навантажень та стимулюванню економічного зростання.

В умовах глобальних економічних змін та цифровізації Україна має адаптувати найкращі європейські практики для підвищення ефективності податкового адміністрування та підтримки підприємницької ініціативи [8].

Одним із ключових чинників стимулювання малого бізнесу є зниження податкового навантаження. У країнах ЄС широко застосовується впровадження прогресивних ставок оподаткування, що дозволяє підприємцям сплачувати податки відповідно до своїх реальних фінансових можливостей. Крім того, диференційовані ставки залежно від сфери діяльності сприяють справедливому розподілу податкового тягаря та підтримці пріоритетних галузей економіки [1; 10].

Важливим аспектом є автоматизація податкових процесів. Досвід європейських країн підтверджує ефективність цифровізації, що дозволяє значно спростити реєстрацію бізнесу, подання звітності та сплату податків. Впровадження електронних платформ дає можливість автоматичного розрахунку податкових зобов'язань, підвищує прозорість системи та мінімізує корупційні ризики. Це не лише спрощує роботу підприємців, а й дозволяє державі

оперативно аналізувати податкові надходження та ефективно планувати бюджетну політику.

Не менш важливим напрямом є зменшення адміністративного навантаження. У багатьох країнах ЄС запроваджено практику автоматичного формування податкових декларацій на основі даних, які надаються підприємцями через цифрові системи. Такий підхід скорочує час на підготовку звітності та знижує ризик допущення помилок. Крім того, спрощення процедур перевірок та зменшення кількості податкових перевірок для сумлінних платників сприяє розвитку підприємницької ініціативи та довірі до податкової системи.

Європейський досвід також свідчить про доцільність гнучкого підходу до вибору системи оподаткування. У деяких країнах підприємці можуть самостійно обирати податковий режим залежно від свого обороту, прибутковості та сфери діяльності. Це дає можливість оптимізувати податкові витрати та сприяє розвитку різних бізнес-моделей. Крім того, стабільність та передбачуваність податкового законодавства є важливими факторами, що впливають на інвестиційну привабливість країни [1; 8].

Окрему увагу слід приділити підтримці стартапів та самозайнятих осіб. У країнах ЄС активно застосовуються податкові пільги для новостворених підприємств, що дозволяють їм протягом перших років діяльності спрямовувати кошти на розвиток, а не на сплату податків. Це може включати податкові канікули, знижені ставки або спрощені процедури звітності. Україна вже почала переймати цей досвід, що стимулює розвиток інноваційного бізнесу та залучає більше інвестицій у стартап-середовище.

Зважаючи на сучасні економічні тенденції, важливо також адаптувати податкову систему до викликів цифрової економіки. У ЄС уже діють спеціальні податкові режими для ІТ-сектору, фрилансерів та креативних індустрій, які дозволяють спростити оподаткування для представників нових видів діяльності. Україна має створити сприятливі умови для розвитку цифрового бізнесу, що сприятиме збереженню талантів у країні та розширенню експорту послуг [10].

Крім того, європейські країни активно впроваджують податкові стимули для бізнесів, що реалізують екологічні ініціативи. У межах глобальної стратегії сталого розвитку надання податкових пільг підприємствам, які використовують відновлювані джерела енергії або впроваджують енергоефективні технології, стає поширеною практикою. Для України такий підхід може стати ключовим елементом у реалізації екологічної політики та сприяти залученню інвестицій у «зелену» економіку [9].

Висновки. Спрощені податкові режими зарекомендували себе як ефективний механізм підтримки малого та мікробізнесу в багатьох країнах світу. Вони сприяють підвищенню підприємницької активності, створенню нових робочих місць та забезпеченню більшої прозорості економічних процесів. Досвід країн Європейського Союзу свідчить, що успішне функціонування таких систем можливе за умов їх простоти, доступності та відповідності потребам бізнесу.

Ключовими характеристиками ефективних спрощених режимів оподаткування є помірні податкові ставки, мінімізація бюрократичних процедур, звільнення певних категорій підприємців від сплати ПДВ та встановлення чітких критеріїв для перебування у системі. Такі підходи не лише знижують податкове навантаження, але й сприяють поступовій легалізації бізнесу.

Для України адаптація найкращих європейських практик у сфері спрощеного оподаткування є особливо актуальною. Попри певні переваги національної моделі, вона досі стикається з викликами, серед яких високий рівень тіньової економіки, зловживання податковими пільгами та недостатня ефективність адміністрування. Враховуючи досвід європейських країн, важливими напрямками вдосконалення української системи є запровадження фіксованих ставок оподаткування, широке впровадження електронного обліку доходів та посилення контролю за дотриманням податкового законодавства.

Ефективна реформа спрощеної системи оподаткування в Україні має базуватися на гармонійному поєднанні міжнародного досвіду та національних економічних реалій. Її ключовими завданнями є зниження податкового навантаження, усунення адміністративних бар'єрів та забезпечення стабільності податкової політики. Окрему увагу слід приділити цифровізації податкового адміністрування, що сприятиме зменшенню витрат підприємців на дотримання законодавства, підвищенню рівня податкової дисципліни та зниженню корупційних ризиків.

Очікуваними результатами таких змін є стимулювання розвитку малого бізнесу, зростання надходжень до державного бюджету та зменшення рівня тіньової економіки. Гармонізація українського податкового законодавства з європейськими стандартами сприятиме

підвищенню довіри до податкових органів, що є важливою передумовою стабільного економічного розвитку. Успішна імплементація реформ дозволить створити сприятливий бізнес-клімат, підвищити конкурентоспроможність національної економіки та забезпечити інтеграцію України до європейського економічного простору.

Список літератури

1. Андрущенко В. Л., Тучак Т. В. Податкові системи зарубіжних країн: підручник. Ірпінь: Університетська книга, 2021. 210 с. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/cd485565-3aeb-483c-bd02-3c327440312a/content> (дата звернення 05.03.2025).
2. Возняк Р.-Я. А., Плекан М. В. Оподаткування суб'єктів малого підприємництва. Бухгалтерський облік, оподаткування, аналіз і аудит: сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку: матеріали X Міжнарод. наук.-практ. конф., 25 лист. 2024 р. м. Чернігів: НУ «Чернігівська політехніка», 2024. С. 107-109. URL: <https://ir.stu.cn.ua/handle/123456789/31289> (дата звернення 28.02.2025).
3. Всього 5% податку на Regime Forfettario в Італії. Residence law firm: веб-сайт. URL: <https://residence.legal/uk/vsogo-5-podatku-na-regime-forfettario-v-italiyi/> (дата звернення 02.03.2025).
4. Групи платників єдиного податку в Україні. Дебет-кредит: веб-сайт. URL: <https://services.dtki.ua/catalogues/indexes/14-grupi-platnikov-jedinogo-podatku-v-ukrayini> (дата звернення 28.02.2025).
5. Добрунік Т. Спрощена система оподаткування: фіскальна значимість та пріоритети розвитку. Економіка та суспільство. 2024. № 60. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-10> (дата звернення 06.03.2025).
6. Мірошніченко О., Щигорєва В. Система оподаткування малого бізнесу: досвід Польщі. Acta Academiae Beregsasiensis. Economics. 2023. №4. URL: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2023-4-435-447> (дата звернення 28.02.2025).
7. Нові ліміти для ФОПів-єдинників у 2025 році. Liga zakon: веб-сайт. URL: https://buh.ligazakon.net/news/233074_nov-lmti-dlya-fopv-dinnikv-u-2025-rots (дата звернення 28.02.2025).
8. Олейнікова Л. Міжнародний досвід оподаткування малого бізнесу: висновки для України. Модерні фінанси: глобальні виклики і сучасні тренди / за ред. А. І. Крисоватого. Тернопіль: Економічна думка, 2024. С. 756-765. (дата звернення 02.03.2025).
9. Скрипник С. Огляд новацій та перспектив розвитку системи обліку та оподаткування бізнесу. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. 2024. № 330(3). С. 377-382. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-60> (дата звернення 02.03.2025).
10. Травін В. В., Гудзюк Є. О. Досвід країн ЄС та світу у застосуванні спрощених податкових систем для мікро- та малого бізнесу. Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. 2025. № 3(59). С. 50–56. URL: <http://pbo.ztu.edu.ua/article/view/322414> (дата звернення 28.02.2025).
11. Тучак Т. В. Спрощена система оподаткування в Україні: сучасний стан та перспективи реформування. Ефективна економіка. № 5. 2024. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.5.75> (дата звернення 06.03.2025).
12. Devenir auto-entrepreneur. Gouvernement: веб-сайт. URL: <https://refugies.info/fr/demarce/he/6047451d065cf90014a4a3e6> (дата звернення 06.03.2025).
13. Guide to Micro-Entrepreneur Business in France. French-Property.com: веб-сайт. URL: <https://www.french-property.com/guides/france/business/micro-entrepreneur> (дата звернення 06.03.2025).
14. Kleinunternehmer-Regelung 2025. Kleinunternehmer.de: веб-сайт. URL: <https://www.kleinunternehmer.de/kleinunternehmerregelung.htm> (дата звернення 02.03.2025).
15. Regime forfettario - Che cos'è. Ministero dell'Economia e delle finanze: веб-сайт. URL: <https://www.agenziaentrate.gov.it/portale/regime-forfettario-le-regole-2020-/infogen-regime-forfettario-le-regole-2020-> (дата звернення 02.03.2025).

References

1. Andrushchenko, V. L., Tuchak, T. V. (2021). Podatkovi systemy zarubizhnykh krain. Irpin: STU. (accessed 05 March 2025). [In Ukrainian].

2. Vozniak, R-Ya. A., Plekan, M. V. (2024). Taxation of small businesses. *Materialy X mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii [International scientific and practical conference], Accounting, taxation, analysis and audit: current state, problems and development prospects*. Chernihiv: National University of Chernihiv Polytechnic, 107-109. Retrieved from: <https://ir.stu.cn.ua/handle/123456789/31289> (accessed 28 February 2025). [In Ukrainian].
3. Residence law firm. (2024). Only a 5% tax on Regime Forfettario in Italy. Retrieved from: <https://residence.legal/uk/vsogo-5-podatku-na-regime-forfettario-v-italiyi/> (accessed 02 March 2025). [In Ukrainian].
4. Debit-credit (2024). Groups of single tax payers in Ukraine. Retrieved from: <https://services.dtki.ua/catalogues/indexes/14-grupi-platnikov-jedinogo-podatku-v-ukrayini> (accessed 28 February 2025). [In Ukrainian].
5. Dobrunik, T. (2024). Simplified taxation system: fiscal significance and development priorities. *Ekonomika ta suspilstvo*, 60. Retrieved from: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-10> (accessed 06 March 2025). [In Ukrainian].
6. Miroschnychenko, O., Shchygoreva, V. (2023). Small Business Taxation System: The Experience of Poland. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*, 4. Retrieved from: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2023-4-435-447> (accessed 28 February 2025). [In Ukrainian].
7. Liga zakon. (2025). New limits for sole proprietors in 2025. Retrieved from: https://buh.ligazakon.net/news/233074_nov-lmti-dlya-fopv-dinnikv-u-2025-rots (accessed 28 February 2025). [In Ukrainian].
8. Oleinikova, L. (2024). International experience in taxation of small business: lessons for Ukraine. *Moderni finansy: hlobalni vyklyky i suchasni trendy. / za red. A. I. Krysovatoho*. Ternopil: Ekonomichna dumka. 756-765. (accessed 02 March 2025). [In Ukrainian].
9. Skrypnik, S. (2024). Overview of innovations and prospects for developing the business accounting and taxation system. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 330(3), 377-382. Retrieved from: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-60> (accessed 02 March 2025). [In Ukrainian].
10. Travin, V. V., Gudziuk, E. O. (2025). Experience of EU countries and the world in applying simplified tax systems for micro and small businesses. *Problemy teorii ta metodolohii bukhgalterskoho obliku, kontroliu i analizu*, 3(59), 50–56. Retrieved from: <http://pbo.ztu.edu.ua/article/view/322414> (accessed 28 February 2025). [In Ukrainian].
11. Tuchak, T. V. (2024). Simplified taxation system in Ukraine: current state and prospects for reform. *Efektivna ekonomika*, 5. Retrieved from: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.5.75> (accessed 06 March 2025). [In Ukrainian].
12. Gouvernement. Devenir auto-entrepreneur. Retrieved from: <https://refugies.info/fr/demarche/6047451d065cf90014a4a3e6> (accessed 06 March 2025).
13. French-Property.com. (2025). Guide to Micro-Entrepreneur Business in France. Retrieved from: <https://www.french-property.com/guides/france/business/micro-entrepreneur> (accessed 06 March 2025).
14. Kleinunternehmer.de. (2025). Kleinunternehmer-Regelung 2025. Retrieved from: <https://www.kleinunternehmer.de/kleinunternehmerregelung.htm> (accessed 02 March 2025). [In German].
15. Ministero dell'Economia e delle finanze. (2025). Regime forfettario - Che cos'è. Retrieved from: <https://www.agenziaentrate.gov.it/portale/regime-forfettario-le-regole-2020-/informativa-regime-forfettario-le-regole-2020-> (accessed 02 March 2025). [In Italian].

Стаття надійшла до редакції 12.03.2025

Прийнята до публікації 23.03.2025

~ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ~

УДК: 330.101:658

DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-3-328-30-37>МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ
ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

Колесніченко А. С., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри обліку і фінансів, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», м. Харків, Україна
e-mail: Anastasiia.Koliesnichenko@khpi.edu.ua
ORCID: 0000-0002-5007-9082

Купригін М. О., здобувач третього рівня вищої освіти, спеціальність 073 Менеджмент, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», м. Харків, Україна
e-mail: Maksym.Kupryhin@emmb.khpi.edu.ua
ORCID: 0009-0001-2594-0205

Анотація. Мета статті полягає у розкритті сутності методичних підходів до визначення інвестиційної політики та їх складових, у проведенні аналізу аспектів оцінювання ефективності формування та розвитку інвестиційної політики на підприємстві, а також у формуванні методичного забезпечення оцінювання інвестиційної політики промислового підприємства. У статті застосовано такі методи дослідження: аналіз літературних джерел, порівняльний аналіз, експертне оцінювання.

В результаті проведеного дослідження було узагальнено підходи до визначення інвестиційної політики промислового підприємства, виділено основні методи оцінювання інвестиційної політики, серед яких вартісний підхід, експертне оцінювання, фінансовий аналіз та стратегічне планування. Обґрунтовано взаємозв'язок між інвестиційною політикою підприємства та його конкурентоспроможністю. Це дозволило розробити концептуальну модель оцінювання інвестиційної політики підприємства, яка враховує фінансові, стратегічні, ризикові та соціально-економічні аспекти. Результати дослідження підтверджують, що оцінювання інвестиційної політики є базатофакторним процесом, який потребує комплексного підходу. Використання різних методів оцінювання дозволяє підприємствам приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо інвестування. Запропонована концептуальна модель оцінювання інвестиційної політики може стати ефективним інструментом для аналізу та коригування інвестиційної стратегії промислових підприємств і бути використаною у подальших дослідженнях.

Ключові слова: інвестиції, оцінка, методи, промисловість, управління, ефективність.

METHODOLOGICAL APPROACHES TO ASSESSING THE INVESTMENT
POLICY OF AN INDUSTRIAL ENTERPRISE

Koliesnichenko Anastasiia, Ph.D. (Economics), Associate Professor, Associate Professor of Accounting and Finance Department, National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", Kharkiv, Ukraine
e-mail: anastasihpi@gmail.com
ORCID: 0000-0002-5007-9082

Kuprygin Maksym, Ph.D. Student (Economics), 073 Management, National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", Kharkiv, Ukraine
e-mail: Maksym.Kupryhin@emmb.khpi.edu.ua
ORCID: 0009-0001-2594-0205

Abstract. The purpose of the article is to reveal the essence of methodological approaches to determining investment policy and their components, to conduct an analysis of the characteristics of assessing the effectiveness of the formation and development of investment policy at the enterprise, as well as to form a methodological support for assessing the investment policy of an industrial enterprise. The following research methods are used in the article: analysis of literary sources, comparative analysis; expert assessment. As a result of the research, approaches to determining the investment policy of an industrial enterprise were generalized, the main methods for assessing investment policy were identified, including the cost approach, expert assessment, financial analysis and strategic planning. The relationship between the investment policy of an enterprise and its competitiveness was substantiated. This allowed us to develop a conceptual model for assessing the investment policy of an enterprise, which takes into account financial, strategic, risk and socio-economic aspects. The results of the study confirm that the assessment of investment policy is a multifactorial process that requires a comprehensive approach. The use of various assessment methods allows enterprises to make informed management decisions regarding investment. The proposed conceptual model of investment policy assessment can become an effective tool for analyzing and adjusting the investment strategy of industrial enterprises.

Keywords: investment, assessment, methods, industry, management, efficiency.

JEL Classification: G310; G320; G380; H120

Постановка проблеми. Інвестиційна політика є ключовим елементом стратегічного управління підприємством, оскільки визначає напрями капіталовкладень, ефективність використання ресурсів та довгострокову конкурентоспроможність. Для промислових підприємств, які функціонують у висококонкурентному середовищі та в умовах динамічних змін економічного середовища, ефективна інвестиційна політика є основою їх розвитку та стійкості [1-2].

За даними InVenture, загальний обсяг анонсованих та завершених угод зі злиття та поглинання (M&A) в Україні у 2024 році склав \$1,2 млрд., що на 30% менше, ніж у 2023 році (\$1,7 млрд.). Водночас, незважаючи на зниження загальної вартості угод, інвестиційна активність поживалася: кількість M&A угод вартістю понад \$0,5 млн. зросла на 20% і досягла 113 угод проти 91 у попередньому році [3].

Частка іноземних інвесторів у загальній кількості угод склала 45%, а за вартістю – 60%. Лідером за обсягом та кількістю угод став сектор ІТ, технологій та телекомунікацій (\$496 млн., 41 угода). Друге місце посіла будівельна галузь та нерухомість (\$202 млн., 29 угод), третє – сільське господарство (\$129 млн., 11 угод). Також значний інтерес викликала добувна промисловість, де було укладено 8 угод на суму понад \$100 млн. (рис. 1).

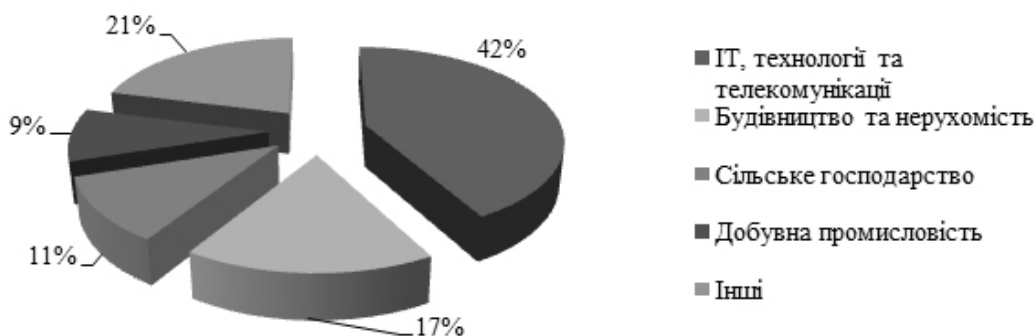


Рис. 1. Вартість інвестиційних угод в Україні у 2024 році за секторами

Джерело: складено авторами на основі [3]

Попри скорочення загальної вартості M&A угод в Україні у 2024 році, зростання їх кількості свідчить про відновлення інвестиційної активності. Домінуючими секторами стали технології, нерухомість та аграрна сфера, що відображає ключові напрями економічного розвитку країни. Значний внесок іноземних інвесторів підтверджує стійкий інтерес до українського ринку навіть в умовах нестабільності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам управління інвестиціями та формування інвестиційної політики підприємства присвятили свої наукові праці чимало зарубіжних та вітчизняних учених, зокрема: С. Бессонова, А. Комаров [1], Т. Ткаченко, А. Гречко [2], Л. Боровік [4], І. Бродюк [5], С. Гарбар [6], О. Дума [7], Т. Коритько, О. Крук [8] та ін.

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на велику кількість теоретичних досліджень, багато підприємств стикаються з труднощами у виборі інвестиційних стратегій через: відсутність єдиної уніфікованої методики оцінювання ефективності інвестиційної політики, обмеженість традиційних підходів, які не враховують сучасні економічні та технологічні тенденції. Тому завдання щодо розробки методичної основи для оцінювання інвестиційної політики промислового підприємства залишаються невирішеними.

Мета статті полягає у розкритті сутності методичних підходів до визначення інвестиційної політики та їх складових, у проведенні аналізу аспектів оцінювання ефективності формування та розвитку інвестиційної політики на підприємстві, а також у формуванні методичного забезпечення оцінювання інвестиційної політики промислового підприємства.

Методи дослідження. У статті застосовано такі методи дослідження: аналіз літературних джерел – для узагальнення наявних підходів до визначення інвестиційної політики, порівняльний аналіз – для оцінювання ефективності різних методичних підходів до оцінювання інвестиційної політики, для виявлення сильних і слабких сторін інвестиційної політики під-

приємств; експертне оцінювання – для розробки концептуальної моделі оцінювання інвестиційної політики.

Основний матеріал. Інвестиційна політика підприємства зазнає впливу динамічних змін у зовнішньому середовищі. Водночас реакція підприємства на ці зміни є визначальним чинником стратегічного розвитку: організація може здійснювати активний вплив на середовище, ініціюючи зміни (наступальні інвестиційні стратегії), або адаптуватися до зовнішніх умов, реагуючи на виклики (захисні/оборонні інвестиційні стратегії) [4, с. 97]. Формування інвестиційної політики підприємства передбачає застосування сукупності методичних підходів, спрямованих на розробку ефективної інвестиційної стратегії та прийняття обґрунтованих рішень щодо оптимального розподілу ресурсів.

Для забезпечення ефективності інвестиційної політики промислових підприємств необхідні сучасні методичні підходи, які:

- інтегрують кількісні та якісні методи оцінювання (фінансові коефіцієнти, SWOT-аналіз, економіко-математичне моделювання);
- враховують ризики та фактори невизначеності (чутливість інвестиційних рішень до змін зовнішнього середовища);
- орієнтуються на довгострокову економічну, соціальну та екологічну ефективність інвестицій.

Найбільш поширеними методами визначення інвестиційної політики є [5, с. 132]:

- SWOT-аналіз. Відбувається оцінка внутрішніх сильних і слабких сторін підприємства (Strengths, Weaknesses) та зовнішніх можливостей і загроз (Opportunities, Threats). Цей аналіз допомагає визначити потенційні переваги та обмеження підприємства щодо інвестиційної діяльності.

- Стратегічне планування. Включає визначення довгострокової стратегії підприємства, включаючи цілі, пріоритети та напрямки розвитку. Цей процес враховує внутрішні та зовнішні фактори, а також вибір інвестиційних проєктів, які сприятимуть досягненню стратегічних цілей.

- Аналіз ринку та конкурентного середовища. Полягає у вивченні ринкових тенденцій, попиту, конкуренції та інших факторів, що впливають на інвестиційну привабливість ринку. Цей аналіз допомагає визначити потенційні можливості для інвестування та ризики, пов'язані з ринковою конкуренцією.

- Фінансовий аналіз. Включає оцінювання фінансової стійкості та рентабельності підприємства, аналіз фінансових показників та розрахунок показників ефективності інвестицій. Цей аналіз допомагає визначити фінансові можливості підприємства та раціональність інвестиційних рішень.

- Розрахунок ризиків. Включає оцінювання потенційних ризиків, пов'язаних з інвестиційною діяльністю, та розробку стратегій мінімізації ризиків. Це допомагає забезпечити збалансованість ризиків та прибутковості інвестиційних проєктів.

Зазначені методи можуть застосовуватися як окремо, так і в поєднанні, залежно від специфічних потреб та характеристик підприємства. Важливим аспектом є врахування галузевих особливостей та специфіки ринкового середовища, в якому функціонує підприємство.

Методичні підходи до оцінювання ефективності формування інвестиційної політики підприємства та її складових включають: вартісний підхід, експертне оцінювання, оцінювання на основі узагальнюючого показника та комплексний підхід [9].

Вартісний підхід – передбачає визначення величини інвестиційного потенціалу як різниці між майбутньою (РВП₁) та поточною (РВП₀) ринковою вартістю підприємства після реалізації інвестиційних проєктів. Формула розрахунку інвестиційного потенціалу (ІП) має вигляд:

$$ІП = РВП_1 - РВП_0. \quad (1)$$

Цей підхід найбільш точно відображає економічну сутність інвестиційного потенціалу підприємства.

Експертне оцінювання – здійснюється фахівцями на основі визначеного переліку показників, що дає змогу оцінити рівень інвестиційного потенціалу як загалом, так і за його окремими складовими.

Оцінювання на основі узагальнюючого показника – визначає оптимальний обсяг додаткових інвестиційних ресурсів, необхідних для досягнення максимального рівня прибутковості інвестицій. Цей метод сприяє раціональному використанню інвестиційних ресурсів та забезпеченню стабільного розвитку підприємства.

Комплексний підхід – передбачає використання різних методів та інформаційних джерел для формування цілісної картини ефективності інвестування. Попри його високу точність та деталізацію, цей підхід є найскладнішим у реалізації, оскільки потребує значних ресурсів, часу та зусиль для збору й аналізу даних [9].

Для оцінювання ефективності інвестиційної політики підприємства можуть застосовуватися різні методи, зокрема ті, що враховують як кількісні, так і якісні аспекти інвестиційної діяльності.

Для оцінювання ефективності інвестиційної політики підприємства застосовуються різні методичні підходи [8, с. 94]. Основні з них охоплюють такі напрями: фінансове оцінювання, стратегічне оцінювання, оцінювання ризиків, соціальне оцінювання та інноваційне оцінювання, характеристика яких наведена у таблиці 1.

Таблиця 1

Основні методичні підходи до оцінювання ефективності інвестиційної політики підприємства

Назва підходу	Характеристика
Фінансове оцінювання	базується на аналізі ключових фінансових показників, зокрема чистого приведенного доходу (NPV), внутрішньої норми дохідності (IRR) та періоду окупності інвестицій (Payback Period). Цей підхід дозволяє оцінити рентабельність інвестиційних проєктів і їхній вплив на фінансову стійкість підприємства. Водночас оцінка ефективності інвестиційної політики може включати й інші фінансові показники, адаптовані до конкретного контексту підприємства
Стратегічне оцінювання	передбачає аналіз стратегічних аспектів, зокрема конкурентного середовища, ринкових тенденцій та потенціалу зростання підприємства. Воно спрямоване на визначення відповідності інвестиційної політики загальним стратегічним цілям компанії та її здатності формувати конкурентні переваги
Оцінювання ризиків	включає ідентифікацію та аналіз можливих ризиків, пов'язаних з реалізацією інвестиційної політики. Зокрема, оцінюються економічні, політичні та фінансові ризики, що можуть вплинути на доцільність та ефективність інвестиційних рішень. Такий аналіз дозволяє мінімізувати потенційні загрози та розробити механізми їх запобігання
Соціальне оцінювання	фокусується на аналізі соціального впливу інвестиційної діяльності підприємства, зокрема її впливу на рівень зайнятості, соціальну відповідальність та екологічні аспекти. Такий підхід дозволяє враховувати не лише фінансові результати, а й соціальну та екологічну значущість інвестиційних проєктів
Інноваційне оцінювання	спрямоване на визначення рівня інноваційного розвитку підприємства, оцінювання його здатності впроваджувати нові технології, продукти та процеси. Воно дозволяє виявити потенційні можливості для створення довгострокових конкурентних переваг та забезпечення сталого розвитку

Джерело: складено авторами на основі [8, с. 94]

Оскільки кожен із цих методів має як переваги, так і обмеження, їх доцільно використовувати у комплексі для отримання об'єктивної та всебічної оцінки ефективності інвестиційної політики підприємства.

У таблиці 2 представлено основні переваги та недоліки методів оцінювання ефективності формування та розвитку інвестиційної політики підприємства.

Таблиця 2

Переваги та недоліки методів оцінювання ефективності формування та розвитку інвестиційної політики на підприємстві

Метод оцінювання	Переваги	Недоліки
Фінансове оцінювання	Дозволяє визначити прибутковість та фінансову стійкість підприємства. Використовує кількісні показники, що забезпечує об'єктивність аналізу. Полегшує порівняння альтернативних інвестиційних рішень	Не враховує нефінансові фактори (соціальні, екологічні, інноваційні). Може спотворювати результати через зовнішні економічні зміни

Стратегічне оцінювання	Орієнтоване на довгостроковий розвиток підприємства. Враховує ринкові перспективи та конкурентне середовище. Допомогає узгодити інвестиційну політику із загальною стратегією підприємства.	Висока залежність від суб'єктивних експертних оцінок. Вимагає значного аналітичного забезпечення. Важко оцінити точний економічний ефект від стратегічних рішень
Оцінювання ризиків	Дозволяє мінімізувати потенційні втрати. Враховує економічні, політичні та фінансові ризики. Підвищує обґрунтованість інвестиційних рішень	Висока складність аналізу та необхідність використання спеціальних методик. Не завжди можливо точно оцінити всі ризики. Може сповільнити процес прийняття рішень через необхідність детального аналізу
Соціальне оцінювання	Враховує вплив інвестиційної діяльності на зайнятість, екологію, соціальну відповідальність. Підвищує репутацію підприємства та його інвестиційну привабливість. Сприяє досягненню сталого розвитку	Складність кількісного вимірювання соціального ефекту. Низька пріоритетність для інвесторів, орієнтованих на фінансові результати. Висока вартість реалізації соціально орієнтованих проєктів
Інноваційне оцінювання	Дозволяє оцінити потенціал розвитку нових технологій та продуктів. Визначає можливості створення довгострокових конкурентних переваг. Сприяє формуванню інноваційної стратегії підприємства	Висока невизначеність майбутніх результатів. Не всі підприємства мають достатні ресурси для інноваційного розвитку. Вимагає тривалого періоду окупності інвестицій
Комплексний підхід	Забезпечує всебічний аналіз ефективності інвестиційної політики. Дозволяє враховувати як фінансові, так і нефінансові фактори. Є найбільш точним і надійним способом оцінювання	Висока складність реалізації та значні часові витрати. Потребує великого обсягу даних та використання різноманітних аналітичних інструментів. Вимагає залучення фахівців із різних галузей

Джерело: складено авторами на основі [4-8]

З даних таблиці 2 можна зробити висновок, що кожен метод оцінювання має свої сильні та слабкі сторони, тому їх комбіноване використання дозволяє отримати об'єктивну та комплексну оцінку ефективності інвестиційної політики підприємства.

Згідно з Наказом Агентства з питань запобігання банкрутству підприємств та організацій «Про затвердження Методики інтегральної оцінки інвестиційної привабливості підприємств та організацій», інтегральна оцінка інвестиційної привабливості може базуватися на різних критеріях і показниках, які визначають рівень зацікавленості потенційних інвесторів. До основних критеріїв належать фінансові показники, рівень ризиків, стан ринкового середовища, конкурентоспроможність, інноваційний потенціал, якість управління тощо. У таблиці 3 наведено ключові показники, що використовуються для оцінювання інвестиційної привабливості підприємства.

Таблиця 3

Формули та основні показники для оцінювання інвестиційної привабливості підприємства

Назва показника	Формула для розрахунку	Нормативне значення
Коефіцієнт ліквідності	$(\text{Поточні активи} / \text{Поточні зобов'язання})$	Загальноприйнятий норматив: більше 1
Коефіцієнт заборгованості	$(\text{Загальна заборгованість} / \text{Власний капітал})$	Загальноприйнятий норматив: менше 1
Коефіцієнт рентабельності активів	$(\text{Чистий прибуток} / \text{Загальні активи})$	Залежить від галузі та ринкових умов

Коефіцієнт автономії	(Власний капітал / Загальна заборгованість)	Загальноприйнятий норматив: більше 0,5
Коефіцієнт оборотності активів	(Чистий дохід / Загальні активи)	Залежить від галузі та ринкових умов

Джерело: складено авторами на основі [10]

Методика інтегральної оцінки може ґрунтуватися на різних аналітичних підходах, моделях або системах оцінювання, що дозволяють сформувати всебічну характеристику інвестиційної привабливості підприємства. Як правило, ці методики розробляються з урахуванням специфіки галузі, ринкових умов, а також міжнародних стандартів та найкращих практик.

Для підвищення ефективності оцінювання в межах комплексного підходу необхідно коректно обирати найбільш релевантні методологічні інструменти та показники, що відображають усі ключові аспекти інвестиційного потенціалу підприємства. Серед інструментів можуть застосовуватися матричний аналіз, факторний аналіз, графічні методи, що дозволяють візуалізувати результати оцінювання. Загалом, комплексний підхід є найбільш привабливим для великих інвесторів та інституційних фондів, які мають ресурси та час для детального аналізу. Водночас для малих та середніх інвесторів можуть бути доцільнішими спрощені методи оцінювання, зокрема порівняльний аналіз фінансових показників або експертне оцінювання.

Проведене дослідження дозволило побудувати схему формування методичного забезпечення оцінювання інвестиційної політики промислового підприємства, яка представлена на рисунку 2.

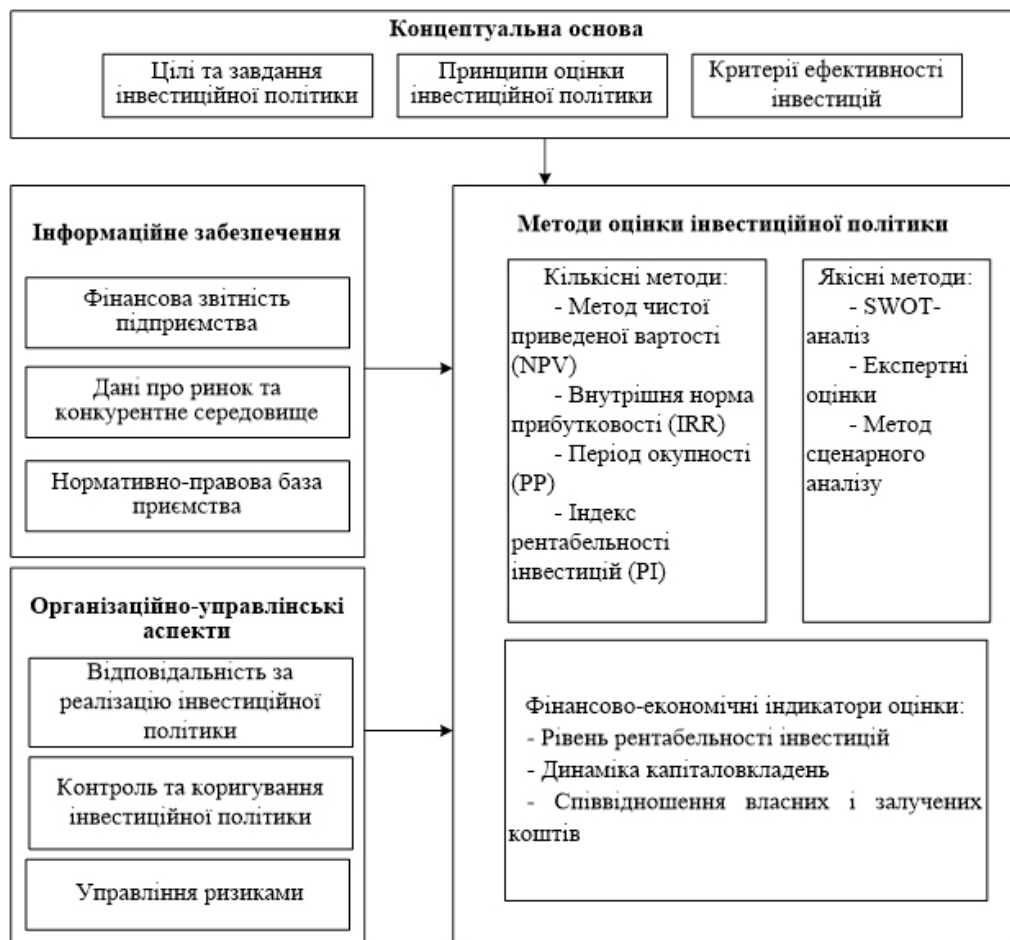


Рис. 2. Формування методичного забезпечення оцінювання інвестиційної політики промислового підприємства

Джерело: розроблено авторами

Цілі та завдання інвестиційної політики визначають стратегічні напрями розвитку підприємства через ефективне управління інвестиціями. До основних цілей належать: забезпечення сталого економічного зростання, підвищення конкурентоспроможності, максимізація прибутковості вкладень, зниження ризиків інвестиційної діяльності. Завдання полягають у розробці механізмів фінансування, виборі оптимальних інструментів інвестування та оцінюванні ефективності проєктів.

Принципи оцінювання інвестиційної політики є основними правилами, на яких будується процес оцінювання інвестиційної діяльності. Вони включають: системність, комплексність, динамічність, об'єктивність, прозорість.

Критерії ефективності інвестицій визначають рівень результативності реалізованих інвестиційних рішень та включають: фінансові, економічні соціальні, екологічні показники тощо.

Ці складові концептуальної основи дозволяють сформулювати цілісну методику оцінювання інвестиційної політики та забезпечують її ефективне управління.

Отже, ефективне управління інвестиційними ресурсами сприяє підвищенню загальної ефективності діяльності підприємства, зміцненню його конкурентоспроможності та зростанню вартості активів. Кожне підприємство формує інвестиційну стратегію відповідно до власних потреб, орієнтуючись на оптимізацію співвідношення ризиків і дохідності, а також на досягнення фінансових та соціальних ефектів. Успішна реалізація інвестиційної стратегії залежить від ретельного вибору об'єктів інвестування та ефективного управління ризиками й дохідністю.

Розробка та впровадження ефективних методичних підходів до оцінювання інвестиційної політики дозволить:

- підвищити прибутковість підприємств за рахунок оптимізації капіталовкладень;
- забезпечити технологічну модернізацію промислових підприємств;
- посилити інвестиційну привабливість підприємств для вітчизняних та іноземних інвесторів;
- сприяти підвищенню економічної стабільності та розвитку промислового сектору загалом.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Оцінювання інвестиційної політики є багатофакторним процесом, який потребує комплексного підходу. Використання різних методів оцінювання дозволяє підприємствам приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо інвестування. Запропонована концептуальна модель оцінювання інвестиційної політики може стати ефективним інструментом для аналізу та коригування інвестиційної стратегії промислових підприємств. Подальші дослідження доцільно зосередити на розробці адаптивних моделей оцінювання, які враховують динамічні зміни в економічному середовищі.

Список літератури

1. Бессонова С., Комаров А. Методичні підходи до оцінки ефективності стратегічного управління інвестиційною діяльністю промислових підприємств. Трансформаційна економіка. 2024. №5 (05). С. 18-23. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-5-3>
2. Ткаченко Т.П., Гречко А.В. Узагальнення методичних підходів оцінювання економічної безпеки промислових підприємств. Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут». 2022. №22. С. 79-82. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.22.2022.260154>
3. Ринок інвестицій та M&A в Україні 2024: інвестиції заради виживання. InVenture. URL: <https://surl.li/pqwjuq>
4. Боровік Л. Інвестиційна політика держави щодо розвитку сільського господарства. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2020. № 2. С. 95-101. <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2020.2.12>
5. Бродюк І. В. Стратегічний аналіз інвестиційного розвитку підприємства. Економіка та держава. 2015. № 4. С. 131-133.
6. Гарбар С. Сутність та підходи до визначення інвестиційної привабливості промислових підприємств. Актуальні проблеми економіки. 2024. № 9(279). С.104-111. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-279-104-111>
7. Дума О. І. Розроблення методу комплексного оцінювання інвестиційної привабливості підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 12. С. 101–106. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2019.12.101>

8. Коритько Т. Ю., Крук О. М. Оцінка інвестиційного потенціалу підприємства. Вісник Донбаської державної машинобудівної академії. 2015. № 2 (35). С. 93-96.
9. Вороніна О. О. Формування інвестиційної стратегії компанії в умовах кризи. Актуальні питання розвитку світової економіки та міжнародного співробітництва: Міжнародна науково-практична інтернет-конференція, 1-28 лютого 2022 р, м. Харків. 2022. С. 63-65.
10. Інвестиційна активність підприємств з виробництва продукції з високою доданою вартістю в умовах обмежених ринків: парадигма та механізми забезпечення: монографія. Н. Ю. Брюховецька, І. П. Булеєв та ін.; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2019. 388 с.

References

1. Bessonova, S., & Komarov, A. (2024). Methodological approaches to assessing the effectiveness of strategic management of investment activities of industrial enterprises. *Transformatsiina ekonomika*, 5(05), 18-23. [In Ukrainian].
2. Tkachenko, T. P., & Hrechko, A. V. (2022). Generalization of methodological approaches to assessing the economic security of industrial enterprises. *Ekonomichnyi visnyk NTUU "Kyivskiy politekhnichnyi instytut"*, 22, 79-82. [In Ukrainian].
3. Harbar, S. (2024). The essence and approaches to determining the investment attractiveness of industrial enterprises, *Aktualni problemy ekonomiky*, 9(279), 104-111. [In Ukrainian].
4. Duma, O. I. (2019). Development of a method for comprehensive assessment of the investment attractiveness of an enterprise. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, 12, 101–106. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2019.12.101> [In Ukrainian].
5. Investment and M&A market in Ukraine 2024: investments for survival. InVenture, Retrieved from <https://surl.li/pqwjyq>
6. Borovik, L. (2020). State investment policy for the development of agriculture. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seriia: Ekonomika*, 2, 95-101.
7. Brodiuk, I. V. (2015). Strategic analysis of the investment development of the enterprise. *Ekonomika ta derzhava*, 4, 131-133. [In Ukrainian].
8. Voronina, O. O. (2022). Formation of the company's investment strategy in times of crisis. *Aktualni pytannia rozvytku svitovoi ekonomiky ta mizhnarodnoho spivrobitnytstva: Mizhnarodna nauково-praktychna internet-konferentsiia*, 1-28 liutoho 2022 r, m. Kharkiv, 2022, pp. 63-65. [In Ukrainian].
9. Korytko, T. Iu., & Kruk, O. M. (2015). Assessment of the investment potential of the enterprise. *Visnyk Donbaskoi derzhavnoi mashynobudivnoi akademii*, 2 (35), 93-96. [In Ukrainian].
10. Investment activity of enterprises producing products with high added value in conditions of limited markets: paradigm and mechanisms of support: monograph (2019). N. Iu. Briukhovetska, I. P. Bulieiev ta in.; NAN Ukrainy, In-t ekonomiky prom-sti. Kyiv [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 06.03.2025

Прийнята до публікації 21.03.2025

ОСНОВНІ АСПЕКТИ ФУНКЦІОНУВАННЯ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ СФЕРИ HORECA ПОЛТАВСЬКОГО РЕГІОНУ

Сніщенко Р. Г., доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів, обліку та аудиту, Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут, м. Хмельницький, Україна
e-mail: rosnishchenco@gmail.com
ORCID: 0000-0003-2857-0980

Анотація. Метою дослідження є аналіз умов і результатів функціонування суб'єктів господарювання сфери HoReCa Полтавського регіону, пошук шляхів підвищення їх ефективності. Об'єктом дослідження є процеси фінансової діяльності суб'єктів господарювання сфери HoReCa. Предмет дослідження – діяльність закладів готельно-ресторанного бізнесу Полтавського регіону. У дослідженні було використано загальнонаукові і спеціальні методи дослідження: методи критичного аналізу, наукової абстракції та узагальнення наукового досвіду сучасних теоретичних досліджень, методи статистичного аналізу, системно-комплексний підхід. У статті виявлено значну диверсифікацію готельного сектору, що зумовило появу різноманітних типів готелів залежно від їхнього функціонального призначення. Надано класифікації готелів і закладів громадського харчування. Проведено аналіз статистичних даних щодо динаміки кількості закладів, рівнів заробітних плат працівників HoReCa України та Полтавського регіону. Визначено причини виникнення фінансових ризиків готельно-ресторанного бізнесу. Виявлено домінування ФОП у готельно-ресторанному бізнесі Полтавського регіону, що свідчить про високий рівень самозайнятості в індустрії. Зазначено, що низька частка компаній у сегменті постачання готових страв свідчить про те, що цей бізнес більше розвивається на малих формах підприємництва. Наголошено, що ресторанний бізнес є основним драйвером HoReCa регіону – на нього припадає найбільша частка підприємств. У дослідженні виявлено основні тенденції, що формують асортимент пропозицій готельно-ресторанного бізнесу, зроблено прогноз подальшого розвитку сфери HoReCa в найближчі роки на основі аналізу поточних тенденцій. Це дає можливість розробити стратегію поведінки господарюючих суб'єктів Полтавського регіону на ринку послуг готельно-ресторанного бізнесу.

Ключові слова: сфера HoReCa, готельно-ресторанний бізнес, фінансові ризики, тенденції, прогноз, динаміка, заклади громадського харчування, компанії, ФОП.

MAIN ASPECTS OF THE FUNCTIONING OF HORECA ECONOMIC ENTITIES IN THE POLTAVA REGION

Snishchenko Roman, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Finance, Accounting and Audit, Khmelnytskyi Cooperative Trade and Economic Institute, Khmelnytskyi,
e-mail: rosnishchenco@gmail.com
ORCID: 0000-0003-2857-0980

Abstract. The aim of the article is to analyze the conditions and performance of HoReCa business entities in the Poltava region and to identify ways to improve their efficiency. The object of the study is the financial activities of business entities. The subject of the study is the operation of hospitality and restaurant businesses in the Poltava region. The research employs general scientific and specialized methods, including critical analysis, scientific abstraction, and generalization of modern theoretical studies, as well as statistical analysis methods and a systematic-comprehensive approach. The article highlights the significant diversification of the hotel sector, leading to the emergence of various hotel types depending on their functional purpose. It provides classifications of hotels and food service establishments. The study analyzes statistical data on the dynamics of the number of establishments and wage levels of HoReCa employees in Ukraine and the Poltava region. The causes of financial risks in the hospitality industry are identified. The dominance of individual entrepreneurs (FOPs) in the Poltava region's hospitality sector is revealed, indicating a high level of self-employment in the industry. The study notes that the low share of companies in the ready-made meal supply segment suggests that this business is mainly developing in the form of small enterprises. It is emphasized that the restaurant business serves as the primary driver of the regional HoReCa sector, accounting for the largest share of enterprises. The study identifies key trends shaping the range of services in the hospitality industry and provides a forecast for the future development of the HoReCa sector in the coming years based on an analysis of current trends. This allows for the development of strategic approaches for business entities in the Poltava region operating in the hospitality and restaurant services market.

Keywords: HoReCa sector, hospitality industry, financial risks, trends, forecast, dynamics, food service establishments, companies, individual entrepreneurs (FOP).

JEL Classification: G320; L260; L830; M210; R110

Постановка проблеми. До початку етапу повномасштабної війни з росією українська сфера HoReCa активно розвивалася, залучаючи міжнародних інвесторів і відомі світові мережі. На ринку була велика кількість готелів, барів, ресторанів, кафе, тематичних піцерій та закусочних різних категорій. Розвиток підприємств готельно-ресторанного бізнесу під час повномасштабної війни відбувається в умовах невизначеності, що обмежує прогнозування подальших подій. У сучасних кризових реаліях успіх кожного суб'єкта господарювання залежить насамперед від його здатності адаптуватися до змін у конкурентному середовищі та впроваджувати інновації.

Війна завдала серйозного удару по сфері HoReCa на різних рівнях. Виникли труднощі з доступом до продовольства та аграрних ресурсів, а політична й економічна нестабільність вплинули на ефективність бізнесу. Крім того, значна кількість закладів постраждала від обстрілів або взагалі змушена змінити свою локацію. У зв'язку з цим питання відновлення готельно-ресторанного бізнесу, його адаптації до реалій сучасної економіки та збільшення можливостей для розвитку є дуже актуальними.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Шляхи подолання проблем функціонування і розвитку сфери HoReCa в Україні у сучасних умовах активно висвітлюють у своїх дослідженнях вітчизняні науковці та спеціалісти-практики. Так, В. А. Даниленко-Кульчицька зазначає, що основним чинником економічного виживання закладів сфери гостинності є поєднання двох принципів: системності й гнучкості та розглядає можливі кроки, до яких можуть вдатися заклади готельно-ресторанного бізнесу з метою утримання позицій на ринку [1]. А. Лупашко формулює основні правила оптимізації бізнесу HoReCa під час війни [2]. Т. Є. Веселовська досліджує вплив війни на реструктуризацію готельно-ресторанних послуг в Україні [3]. І. Б. Румянцева та І. Я. Мендела визначають особливості поведінки готельного бізнесу на різних етапах війни та регіональні відмінності у розвитку готельної сфери під час воєнних дій, з'ясовують основні тенденції, що склалися на ринку індустрії гостинності у період бойових дій [4]. Л. Безручко, С. Білоус та М. Філь аналізують руйнування готельної інфраструктури, втрату готельних підприємств внаслідок окупації територій, проблеми відтоку кваліфікованого персоналу та різкого зниження кількості споживачів готельних послуг, пристосування до умов комендантської години та повітряних тривог [5].

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на досить велику базу знань щодо сучасної ситуації у сфері HoReCa, особливості поведінки готельного бізнесу на різних етапах війни та територіальні відмінності розвитку готельного господарства у період ведення воєнних дій потребують подальших досліджень.

Метою дослідження є аналіз умов і результатів функціонування суб'єктів господарювання сфери HoReCa Полтавського регіону, пошук шляхів підвищення їх ефективності.

Об'єктом дослідження є процеси фінансової діяльності суб'єктів господарювання сфери HoReCa. Предмет дослідження – діяльність закладів готельно-ресторанного бізнесу Полтавського регіону.

Основний матеріал. З розвитком культури подорожей спостерігається значна диверсифікація готельного сектору, що зумовило появу різноманітних типів готелів залежно від їхнього функціонального призначення. Сучасні мандрівники мають змогу обирати заклади розміщення відповідно до рівня сервісу, доступних зручностей та цінової категорії (рис. 1).

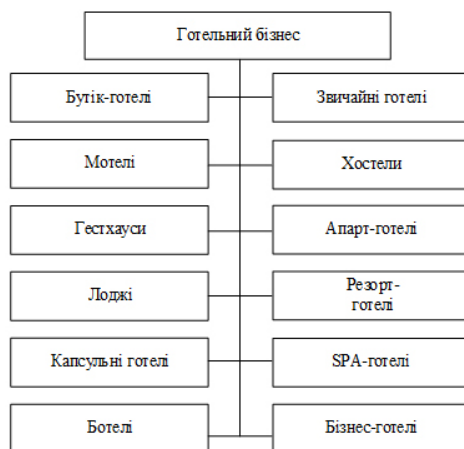


Рис. 1. Види готелів

Джерело: [6]

Закладами громадського харчування називають окремі підприємства або мережі, що діють як самостійні суб'єкти господарювання та працюють у статусі юридичної особи. Основні типи таких закладів представлені на рис. 2.



Рис. 2. Типи закладів громадського харчування

Джерело: [7]

Ресторани та бари поділяються на три класи: перший, вищий та люкс. Вибір класу залишається за компанією та залежить від якості продукції, рівня обслуговування, наявного обладнання та естетичного оформлення закладу.

За даними аналізу статистики української ресторанної індустрії [9, 10] через чотири місяці після початку повномасштабного російського вторгнення 70% закладів відновили роботу, тоді як третина так і залишилася зачищеною. Згідно з аналізом підсумків роботи підприємств HoReCa у другому півріччі 2023 року виручка закладів громадського харчування в Україні зросла на 30%, порівнюючи з аналогічним періодом 2022 року. Відвідуваність збільшилася на 10%, а середній чек – на 18% [8]. Динаміка заробітних плат працівників готельно-ресторанного бізнесу 2021-2024 рр. також свідчить про стійке зростання (рис. 3).

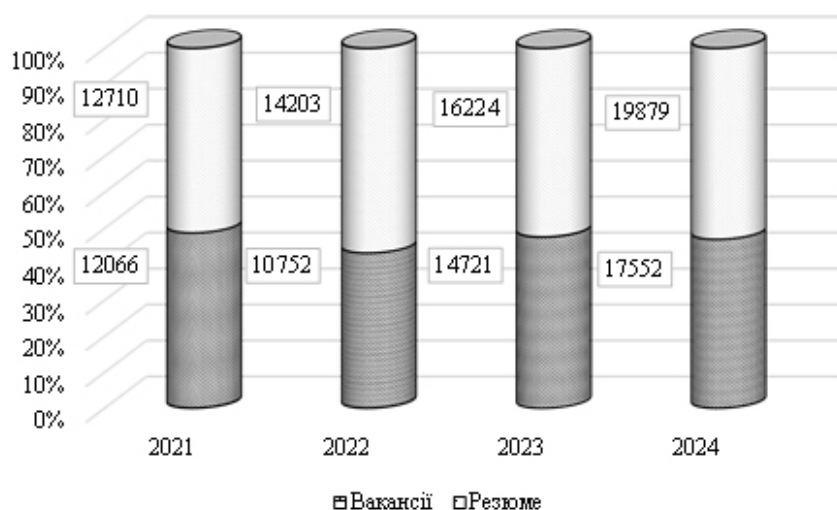


Рис. 3. Динаміка середніх заробітних плат за вакансіями та резюме у готельно-ресторанному бізнесі України 2021-2024 рр.

Джерело: [9, 10]

У 2024 році середня заробітна плата за відкритими вакансіями в Україні становила 17 552 грн., що на 28,1% більше, ніж у 2023 році, та на 19,2% більше, ніж у 2022 році. Однією з головних причин значного підвищення зарплат є конкуренція між закладами громадського харчування за працівників на тлі дефіциту кваліфікованих кадрів. Попри це, у квітні 2024 року середньомісячна заробітна плата в Україні залишається на 13,3% нижчою за рівень бажаної оплати праці потенційних кандидатів.

Сфера громадського харчування Полтавської області є важливою частиною національної економіки, що сприяє продовольчій безпеці країни та населення, а також забезпечує значні надходження до державного бюджету. Цей сектор тісно взаємодіє з іншими галузями, підтримуючи розвиток харчової промисловості, торгівлі та сільського господарства, а також сприяє зростанню туристичної привабливості як на регіональному, так і на загальнодержавному рівнях.

Ринок громадського харчування Полтавської області охоплює підприємства та організації різного масштабу й форм власності. Основну його частину становлять фізичні особи-підприємці (ФОП), хоча також представлені великі мережі, що сформувалися протягом багатьох років. Більше ніж половину ринку (понад 50%) займають спеціалізовані заклади, такі як бари, ресторани та кафе. Частка кейтерингових послуг становить приблизно 23%, харчові заклади на АЗС займають 20%, а найменший сегмент належить ресторанам при готелях – лише 4% [11, 12].

Діяльність підприємств готельно-ресторанного бізнесу Полтавського регіону здійснюється в умовах фінансових ризиків, основними причинами їх виникнення є:

- висока вартість оренди комерційної нерухомості;
- обстріли та постійні повітряні тривоги;
- перебої з електропостачанням;
- обмеження через комендантську годину;
- ймовірність нової хвилі мобілізації;
- зростання інфляції та підвищення собівартості продуктів;
- дефіцит кваліфікованих кадрів.

За даними станом на кінець 2024 року [11, 12] на Полтавщині у сфері HoReCa працює 2697 суб'єктів, серед яких 305 компаній та 2392 фізичні особи-підприємці (рис. 4).



Рис. 4. Кількість суб'єктів HoReCa за КВЕД у Полтавській області

Джерело: [12]

Діяльність ресторанів (56.10) є домінуючим сегментом, що охоплює 2186 суб'єктів (81% від загальної кількості). Серед них 254 компанії та 1932 ФОП. Це вказує на значну присутність малих підприємств у ресторанному бізнесі. Господарська діяльність з обслуговування напоями (56.30) включає 348 суб'єктів (13% від загальної кількості), з яких 24 компанії та 324 ФОП. Тут також переважають фізичні особи-підприємці. Постачання готових страв (56.29) представлено 128 суб'єктами (5%), з яких 24 компанії та 104 ФОП. Постачання готових страв для подій (56.21) є найменшим сегментом – 35 суб'єктів (1,3%), з них 3 компанії та 32 ФОП. Динаміка кількості суб'єктів HoReCa Полтавського регіону у 2021-2024 рр. представлена у таблиці 1.

Таблиця 1

Динаміка кількості суб'єктів HoReCa у 2021-2024 рр.

Рік	2021	2022	Абс.	Відн.	2023	Абс.	Відн.	2024	Абс.	Відн.
Всі	3100	2850	- 250	- 8,06	2697	- 153	- 5,37	2679	- 18	- 0,67
Компанії	350	320	- 30	- 8,57	305	- 15	- 4,69	306	- 1	0,33
ФОП	2750	2530	- 220	- 8,00	2392	- 138	- 5,45	2373	- 19	- 0,79

Джерело: [12]

Аналіз кількості суб'єктів HoReCa у 2021-2024 рр. вказує, що загальна кількість суб'єктів зменшилася на 13% за три роки, що пов'язано з економічною нестабільністю, викликану війною та зниженням попиту. Кількість компаній скоротилася на 12,9%, що вказує на труднощі ведення великого бізнесу в умовах кризи. Кількість ФОП зменшилися на 13,1%, що може свідчити про зміну підприємницьких стратегій або перехід до інших видів діяльності.

Слід звернути увагу на домінування ФОП у готельно-ресторанному бізнесі Полтавського регіону: більшість підприємств у секторі HoReCa представлені ФОП (близько 89%), що свідчить про високий рівень самозайнятості в індустрії.

Низька частка компаній у сегменті постачання готових страв (56.29, 56.21) свідчить про те, що цей бізнес більше розвивається на малих формах підприємництва. Водночас ресторанний бізнес є основним драйвером HoReCa – на нього припадає найбільша частка підприємств (81%).

У таблиці 2 наведено дані про найбільш успішні компанії сфери HoReCa Полтавського регіону.

Таблиця 2

ТОП-10 компаній за виручкою, 2023 р.

№	Суб'єкт господарської діяльності	Основний КВЕД	Виручка, грн.
1	ТОВ «Костос Трейд»	56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування	33 383 801
2	ТОВ «Олень у протигазі»	56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування	17 517 000
3	КП «Добробут Полтавської громади Полтавської міської ради»	56.29 Постачання інших готових страв	11 790 000
4	ТОВ «БКС»	56.29 Постачання інших готових страв	10 060 200
5	ТОВ «Сестрички»	56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування	6 864 300
6	ТОВ «Фелбері Інвест»	56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування	3 507 600
7	ПП «Сьомий квадрат»	56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування	3 235 100
8	ТОВ «Подіум 2013»	56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування	2 707 700
9	ТОВ «Елмотор Фуд»	56.29 Постачання інших готових страв	2 686 300
10	ПП «Нове відродження»	56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування	2 658 900

Джерело: [12]

Аналіз даних таблиці 2 вказує на те, що лідером за виручкою є ТОВ «Костос Трейд», яке майже вдвічі випереджає найближчого конкурента ТОВ «Олень у протигазі». Сукупна виручка ТОП-10 компаній становить 94 411 901 грн. ТОП-3 компанії генерують 65,7% загального доходу списку, що свідчить про значну концентрацію прибутку серед лідерів. ТОВ «Костос Трейд» займає 35,4% від загального обсягу виручки ТОП-10. Виручка першої компанії більш ніж у 12 разів перевищує виручку останньої у списку (ТОВ «Костос Трейд» – 33,4 млн. грн., ПП «Нове відродження» – 2,66 млн. грн.). Важливу роль у загальній виручці відіграють компанії, що спеціалізуються на постачанні готових страв (56.29), хоча

їх у списку менше, ніж ресторанів. Компанії з меншою виручкою демонструють відносно близькі фінансові показники, що вказує на високу конкуренцію серед гравців з нижньої частини рейтингу.

Інформація про кількість об'єктів HoReCa у найбільших населених пунктах Полтавської області наведена у таблиці 3.

Таблиця 3
Кількість об'єктів HoReCa у населених пунктах Полтавської області

Місто	Всі	Компанії	ФОП	Місто	Всі	Компанії	ФОП
Полтава	904	151	753	Лохвиця	25	1	24
Кременчук	517	77	440	Гребінка	17	1	16
Горішні Плавні	104	11	93	Заводське	17	0	17
Лубни	80	6	74	Зіньків	16	1	15
Міргород	62	5	57	Гадяч	11	0	11
Пирятин	41	1	40	Решетилівка	11	0	11
Карлівка	30	3	27	Глобине	10	1	9
Хорол	27	3	24	Інші	800	43	757
Кобеляки	25	1	24				

Джерело: [12]

Аналіз представлених даних дає змогу стверджувати, що найбільша концентрація об'єктів у Полтаві (904), Кременчуці (517), що вказує на нерівномірний розподіл бізнесу. Горішні Плавні, Лубни, Миргород мають помірну кількість закладів (104, 80, 62 відповідно). У найменших містах (Гадяч, Решетилівка, Глобине) кількість об'єктів значно нижча (10–17), що може бути наслідком меншої купівельної спроможності їх населення та нижчої туристичної привабливості. В середньому, частка ФОП значно перевищує частку компаній, що свідчить про домінування малого бізнесу у секторі HoReCa. Наприклад, у Полтаві 83,3% (753 з 904) об'єктів належать ФОП, у Кременчуці – 85,1%. Лише у деяких населених пунктах частка компаній є відчутною (Полтава – 151 компанія, Кременчук – 77).

У дрібніших містах компаній майже немає: у 6 містах їх взагалі немає (Заводське, Гадяч, Решетилівка тощо).

Скорочення ринку відбувається через економічну кризу та військові дії, що змушують бізнес адаптуватися до нових умов. Останні роки продемонстрували суттєві зміни у споживчих уподобаннях у сфері HoReCa. Основними тенденціями, що формують асортимент пропозицій готельно-ресторанного бізнесу, є такі тенденції.

1. Зростання попиту на доставку їжі та take-away. Через безпекові ризики та зміни у поведінці споживачів, ресторани та кафе активно адаптувалися до роботи у форматі доставки. За даними аналізу ринку [9, 10], обсяг замовлень доставки зріс на 30-40% у 2022-2023 рр.

2. Попит зміщується у бік гнучких форматів харчування, таких як доставка, вулична їжа та casual dining. Через це локальні виробники отримують більше можливостей для розвитку у сфері HoReCa.

3. Попит на бюджетні та середньоцінові заклади. Економічна нестабільність та зміна життєвих пріоритетів і цінностей внаслідок війни змусила споживачів переглянути свої витрати. Спостерігається перехід від ресторанів преміум-класу до більш доступних форматів (стрітфуд, заклади швидкого харчування, фаст-кежуал) [9, 10].

4. Зростання популярності локальних та українських продуктів. Логістичні складнощі з імпортом продуктів сприяли збільшенню частки локальних виробників у меню закладів. Попит на українську кухню та страви з регіональних продуктів зріс на 15-20% [9].

5. Зміни у корпоративному сегменті. Через скорочення офісної роботи та зменшення корпоративних заходів попит на послуги кейтерингу та бізнес-ланчів зменшився. Водночас зросла популярність невеликих приватних заходів (банкетів, весіль), що підтримало сектор кейтерингу [9].

6. Зміна споживчих пріоритетів. Люди стали більш уважними до якості продуктів, здорового харчування та екологічності упаковки. Заклади, що пропонують корисне харчування та вегетаріанські опції, почали отримувати більше клієнтів [9].

Прогноз подальшого розвитку сфери HoReCa у найближчі роки на основі аналізу поточних тенденцій дає можливість розробити стратегію поведінки господарюючих суб'єктів на ринку послуг готельно-ресторанного бізнесу.

1. Подальше зростання сегмента доставки та take-away стимулюватиме розвиток сервісів dark kitchen (кухонь без фізичних залів для відвідувачів). Очікується збільшення обороту сектора доставки на 20-25% у 2024-2025 рр. Частка доставок у загальному доході ресторанів зросте до 35-40% (порівнюючи з 25% у 2021 р.). Заклади з концепцією dark kitchen матимуть швидшу окупність (1,5-2 роки) завдяки низьким витратам на оренду та персонал. Вартість оренди комерційних приміщень у центральних частинах міст може збільшитися на 10-15% у 2025-2026 рр. через відновлення економічної активності. Онлайн-замовлення є прогресивним інструментом оптимізації витрат на оренду закладів сфери HoReCa.

2. Посилення ролі технологій започаткує нові стандарти використання мобільних додатків для бронювання, онлайн-меню та оплати. Використання інструментів автоматизації бізнес-процесів (штучного інтелекту, чат-ботів, CRM-систем) допоможе суттєво знизити операційні витрати. Витрати на електроенергію та комунальні послуги можуть зрости на 15-20%, що змусить підприємців впроваджувати енергоефективні технології. Підприємства сфери HoReCa у більшості продовжать скорочення витрат на персонал на 5-10% за рахунок автоматизації та вилучення неефективних посад.

3. Розширення пропозиції бюджетних та середньоцінових закладів з демократичними форматами обслуговування (фаст-кежуал, стрітфуд, самообслуговування) та зниження купівельної спроможності населення призведе до поступового витискання з ринку послуг ресторанів преміум-класу. Маржинальність преміум-сегменту може впасти до 8-12% (замість 15-20% у 2019 р.), що зробить цей сегмент менш привабливим. Заклади середнього цінового сегмента прогнозовано збережуть маржинальність на рівні 15-18%.

4. Посилення акценту на українську кухню та страви з місцевих інгредієнтів, використання локальних продуктів через складнощі з імпортом збільшить локалізацію бізнесу та відкриє нові можливості для українських виробників готельно-ресторанних послуг.

5. Розвиток екологічних та здорових концепцій стимулюватиме попит на екологічні упаковки, органічні продукти та вегетаріанські страви. Ресторанний бізнес активно впроваджуватиме стратегії сталого розвитку (зменшення харчових відходів, використання багаторазового посуду). Попит на органічні та локальні продукти сприятиме зростанню їх частки у закупівлях ресторанів до 30-40%.

6. Стабілізація ситуації в країні дасть поштовх для поступового повернення внутрішнього та зовнішнього туризму. Це сприятиме відновленню туристичного потоку, зростанню кількості клієнтів у сфері HoReCa, особливо у великих містах та туристичних регіонах. Збільшення кількості туристів на 15-20% у 2025-2026 рр. позитивно вплине на попит у сегменті готельних ресторанів. У регіонах із розвиненим туризмом (Львів, Одеса, Карпати) очікується підвищення середнього чека на 10-15%.

Висновки. З огляду на вищезазначене, можна зробити такі висновки. Попри серйозні труднощі та збитки внаслідок повномасштабного російського вторгнення, вітчизняний готельно-ресторанний бізнес та інші компанії сфери HoReCa продовжують працювати, впроваджують нові проєкти, досліджують перспективи розвитку та освоюють нові напрями діяльності й ринки. Хоча сектор не був підготовлений до роботи в умовах воєнного стану, він продемонстрував стійкість, утримав свої позиції та зберіг споживачів. Сектор HoReCa Полтавщини продовжує адаптуватися до нових реалій через автоматизацію, зростання витрат на ресурси та зміну споживчих уподобань. Інвестиції в технології, екологічність та оптимізацію витрат стануть ключовими факторами успіху в найближчі 3-5 років. Переважна кількість малих підприємців у сфері HoReCa Полтавського регіону вказує на більшу вразливість великих компаній із цього сегменту ринку до епідеміологічних та воєнних ризиків. У сфері постачання готових страв відкриваються нові можливості для розвитку компаній за рахунок франчайзингу або створення більших операторів.

Список літератури

1. Даниленко-Кульчицька В. А. Вплив війни на готельно-ресторанний бізнес України. Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі. 2022. № 6. С. 19-23. <https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-6-3>. URL: <https://surl.li/avbtpa> (дата звернення: 16.03.2025).

2. Лупашко А. Заощаджуємо та примножуємо. Як власникам бізнесу змусити гроші працювати в умовах війни. Діло: веб-сайт. URL: <https://delo.ua/realty/zaoshhadzujemo-ta-primnozujemo-yak-vlasnikam-biznesu-zmusiti-grosi-pracyuvati-v-umovax-viini-404867/> (дата звернення: 16.03.2025).
3. Веселовська Т. Є. Вплив війни на реструктуризацію готельно-ресторанних послуг в Україні. Академічні візії. 2024. № 31. С. 1-9. <https://orcid.org/0000-0001-9361-1553>. URL: <https://surl.li/etyjpi> (дата звернення: 16.03.2025).
4. Румянцева І. Б., Мендела І. Я. Готельна індустрія України в умовах воєнного часу. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2024. № 11. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-12-02>. URL: <https://surl.li/cpqenc> (дата звернення: 16.03.2025).
5. Безручко Л., Білоус С., Філь М. Готельне господарство України в умовах війни: сучасний стан та перспективи розвитку. Економіка та суспільство. 2023. № 47. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-43> URL: <https://surl.gd/iijgsy> (дата звернення: 16.03.2025).
6. Класифікація готелів за типами. FinSpa. URL: <https://surli.cc/goelcx> (дата звернення: 16.03.2025).
7. ДСТУ 4281:2004 Заклади ресторанного господарства. Класифікація. Держспоживстандарт України. Київ. 2004. URL: <https://surl.li/zcysar>. (дата звернення: 16.03.2025).
8. Аналіз української ресторанної індустрії. Poster. Аналітика. URL: <https://joinposter.com/ua/tour/analytics> (дата звернення: 16.03.2025).
9. Аналіз ринку HoReCa в Україні. Pro-Consulting. URL: <https://surli.cc/utkpei>. (дата звернення: 16.03.2025).
10. Аналіз виручки ресторанів, кафе, барів та інших закладів у 2023 році – Poster. NV. New Voice. URL: <https://surl.gd/pzoksz> (дата звернення: 16.03.2025).
11. Як змінилися українські ресторани за час війни. New Voice. URL: <https://surl.gd/rxuqks> (дата звернення: 16.03.2025).
12. Громадське харчування в Полтавській області аналіз ніші. YouControl Market. URL: <https://catalog.youcontrol.market/> (дата звернення: 16.03.2025).

References

1. Danilenko-Kulchytska, V. A. (2022). Vplyv viiny na hotelno-restorannyyi biznes Ukrainy [The impact of war on the hotel and restaurant business in Ukraine]. *Industriia turizmu i hostynnosti v Tsentralnii ta Skhidnii Yevropi*, (6), 19–23. <https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-6-3>. Retrieved from <https://surl.li/avbtpa> (accessed March 16, 2025). [In Ukrainian].
2. Lupashko, A. (n.d.). Zaoshchadzhuemo ta prymnozhuemo: Yak vlasnykam biznesu zmusyty hroshi pratsiuvaty v umovakh viiny [Saving and multiplying: How business owners can make money work in wartime]. *Dilo*. Retrieved from <https://delo.ua/realty/zaoshhadzujemo-ta-primnozujemo-yak-vlasnikam-biznesu-zmusiti-grosi-pracyuvati-v-umovax-viini-404867/> (accessed March 16, 2025). [In Ukrainian].
3. Veselovska, T. Ye. (2024). Vplyv viiny na restrukturyzatsiiu hotelno-restorannykh posluh v Ukraini [The impact of war on the restructuring of hotel and restaurant services in Ukraine]. *Akademichni vizii*, (31), 1–9. Retrieved from <https://surl.li/etyjpi> (accessed March 16, 2025). [In Ukrainian].
4. Rumiantseva, I. B., & Mendela, I. Ya. (2024). Hotelna industriia Ukrainy v umovakh voiennoho chasu [The hotel industry of Ukraine in wartime conditions]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Serii: Ekonomika ta upravlinnia*, (11). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-12-02>. Retrieved from <https://surl.li/cpqenc> (accessed March 16, 2025). [In Ukrainian].
5. Bezhruchko, L., Bilous, S., & Fil, M. (2023). Hotelne hospodarstvo Ukrainy v umovakh viiny: Suchasnyi stan ta perspektyvy rozvytku [The hotel industry of Ukraine during the war: Current state and development prospects]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (47). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-43>. Retrieved from <https://surl.gd/iijgsy> (accessed March 16, 2025). [In Ukrainian].
6. Classification of hotels by type. (n.d.). FinSpa. Retrieved from <https://surli.cc/goelcx> (accessed March 16, 2025). [In Ukrainian].
7. DSTU 4281:2004 Zaklady restorannoho hospodarstva. Klasyfikatsiia [Classification of catering establishments]. (2004). Kyiv: Derzhspozhyvstandart Ukrainy. Retrieved from <https://surl.li/zcysar> (accessed March 16, 2025). [In Ukrainian].

8. Analysis of the Ukrainian restaurant industry. (n.d.). Poster Analytics. Retrieved from <https://joinposter.com/ua/tour/analytics> (accessed March 16, 2025). [In Ukrainian].
9. Analysis of the HoReCa market in Ukraine. (n.d.). Pro-Consulting. Retrieved from <https://surli.cc/utkpei> (accessed March 16, 2025). [In Ukrainian].
10. Revenue analysis of restaurants, cafes, bars, and other establishments in 2023 – Poster. (n.d.). New Voice. Retrieved from <https://surl.gd/pzoksz> (accessed March 16, 2025). [In Ukrainian].
11. How Ukrainian restaurants have changed during the war. (n.d.). New Voice. Retrieved from <https://surl.gd/rxuqks> (accessed March 16, 2025). [In Ukrainian].
12. Public catering in the Poltava region: Niche analysis. (n.d.). YouControl Market. Retrieved from <https://catalog.youcontrol.market/> (accessed March 16, 2025). [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 09.03.2025
Прийнята до публікації 24.03.2025

~ МЕНЕДЖМЕНТ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ ~

УДК: 351.77:614.2:005.591.6

DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-3-328-47-54>

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СФЕРИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я: МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД, НАЦІОНАЛЬНІ ОСОБЛИВОСТІ ТА НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ

Андрейченко А. В., доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки, права та управління бізнесом, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: a.andreichenko@oneu.ukr.edu
ORCID: 0000-0002-1854-9099

Журило С. С., кандидат юридичних наук, викладач кафедри економіки, права та управління бізнесом, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: oneu.sergzhurilo@gmail.com
ORCID: 0000-0002-4355-5060

Подмазко О. М., кандидат економічних наук, старший викладач кафедри економіки, права та управління бізнесом, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: ampodmazko@gmail.com
ORCID: 0009-0003-1495-6046

Анотація. Мета дослідження – проведення комплексного теоретико-прикладного дослідження механізмів публічного управління розвитком сфери охорони здоров'я в Україні з урахуванням міжнародного досвіду. Методика дослідження базується на системному аналізі інституційної структури публічного управління охороною здоров'я, порівняльному аналізі міжнародних моделей та оцінюванні результатів вітчизняних реформ галузі. Результати дослідження виявили структурні дисбаланси у вітчизняній системі охорони здоров'я. Проаналізовано американську ринкову, європейську солідарну та японську змішану моделі управління галуззю. Ідентифіковано основні етапи трансформації медичної сфери України та актуальні проблеми її функціонування в умовах воєнного стану. Практична значущість дослідження полягає у розробці науково обґрунтованих рекомендацій щодо вдосконалення фінансування та модернізації інфраструктури, розширення повноважень місцевих органів влади, розвитку профілактичної медицини та впровадження електронних систем управління.

Ключові слова: публічне управління, державна влада, місцеве самоврядування, охорона здоров'я, фінансування, міжнародний досвід, державно-приватне партнерство, децентралізація медичних послуг, цифровізація.

PUBLIC MANAGEMENT OF HEALTHCARE DEVELOPMENT: INTERNATIONAL EXPERIENCE, NATIONAL SPECIFICITIES, AND DIRECTIONS FOR IMPROVING EFFICIENCY

Andreichenko Andrii, Doctor of Economics, Professor, Head of Economics, Law and Business Management Department, Odesa National Economics University, Odesa, Ukraine
e-mail: a.andreichenko@oneu.ukr.edu
ORCID: 0000-0002-1854-9099

Zhurylo Serhii, candidate of legal sciences, Lecturer at the Department of Economics, Law and Business Administration, Odesa National Economics University, Odesa, Ukraine
e-mail: oneu.sergzhurilo@gmail.com
ORCID: 0000-0002-4355-5060

Podmazko Alexey, Candidate of Economic Sciences, Senior Lecturer at the Department of Economics, Law and Business Administration, Odesa National Economics University, Odesa, Ukraine
e-mail: ampodmazko@gmail.com
ORCID: 0009-0003-1495-6046

Abstract. Research purpose is to conduct a comprehensive theoretical and applied study of public governance mechanisms in healthcare development in Ukraine, considering international experience and national characteristics to substantiate scientific and practical recommendations for improving managerial approaches in this sector. Research methodology is based on a systematic analysis of the institutional structure of public healthcare governance, including the horizontal-vertical dimension of interaction between the three branches of government, comparative study of international models of healthcare systems organization,

critical assessment of domestic reform outcomes, and synthesis of adaptive improvement mechanisms. Methods of theoretical generalization, documentary analysis, and structural-functional modeling were used to develop a holistic understanding of healthcare system development directions. Research findings revealed structural imbalances in the domestic healthcare system, including limited access to services due to financial and infrastructural barriers, insufficient quality of medical care, and a significant share of out-of-pocket payments by patients. The American market model with dominant private financing, European solidarity systems with mandatory health insurance, and the Japanese mixed model with a four-level institutional architecture were analyzed. The main stage of the transformation of Ukraine's medical sector has been identified, along with current challenges of functioning under martial law conditions, which have complicated the implementation of planned reforms. Practical significance lies in developing scientifically grounded recommendations for improving public healthcare governance, including: creating a comprehensive financing system with an optimal combination of budget funds, mandatory health insurance, and public-private partnerships; modernizing infrastructure through promoting healthcare facility autonomy; expanding local authorities' powers with consideration of regional characteristics; enhancing preventive medicine development by increasing funding for vaccination programs and educational campaigns; expanding the use of electronic systems to optimize budget expenditures and increase transparency; and developing objective indicators for evaluating the effectiveness of state healthcare policy.

Keywords: public governance, public authorities, local self-government, healthcare, financing, international experience, public-private partnership, decentralization of medical services, digitalization.

JEL Classification: I180; H510; H750; P410; O570

Постановка проблеми. Система охорони здоров'я є критичною складовою публічного адміністрування, що забезпечує реалізацію фундаментального соціального принципу – збереження та зміцнення здоров'я населення та забезпечення якісної медичної допомоги. Ефективне управління цією системою становить один із ключових пріоритетів державної політики України, оскільки рівень медичного обслуговування безпосередньо впливає на загальний добробут нації.

Необхідно зауважити, що вітчизняна галузь охорони здоров'я як елемент соціальної сфери державного управління зазнала значних структурних перетворень протягом останніх десятиліть. Ці трансформації були зумовлені динамічними змінами у системі бюджетного фінансування, територіальної реорганізації медичних закладів, посилення акцентів на стандартизації лікувально-профілактичних процесів та інтеграції до ринкового середовища, де центральною фігурою постає безпосередній споживач медичних послуг.

Як і решта соціальних сфер, система охорони здоров'я функціонує під егідою держави, від ефективності управлінських механізмів якої залежить результативність галузі. Враховуючи той факт, що сучасна якість медичного обслуговування в Україні не відповідає суспільним очікуванням, вдосконалення публічного адміністрування у цій сфері набуває особливої актуальності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика публічного управління у сфері охорони здоров'я є предметом активного наукового дискурсу, що охоплює широкий спектр аспектів: фінансування медичних закладів, ефективність управлінських рішень, вплив децентралізації та запровадження цифрових технологій. Значний науковий внесок у дослідження проблематики управління та розвитку медичної галузі України здійснили провідні вітчизняні дослідники, серед яких Р. О. Власенко, Д. Г. Гавриченко, М. В. Долгіх, І. А. Ісаєнко, Н. І. Костенко, Н. В. Колісніченко, В. С. Костюк, Є. В. Кульгінський, Л. Р. Криничко, В. М. Лехан, Р. С. Мельник, З. І. Надюк, А. О. Неугодніков, М. М. Пристая, А. В. Семенова, В. Ю. Стеценко, І. М. Солоненко, В. С. Хмелік та інші. Проте, незважаючи на значний обсяг напрацювань, у національному науковому дискурсі залишаються недостатньо дослідженими питання оптимізації балансу між плановими та ринковими механізмами регулювання, оцінювання ефективності імплементації реформ у контексті воєнного стану, а також розробки інтегрованих підходів до підвищення управлінської результативності з урахуванням специфіки соціально-економічних умов в Україні. Ці прогалини вказують на необхідність подальшого поглибленого аналізу та систематизації знань для формування цілісного розуміння подальшого напряму розвитку сфери охорони здоров'я.

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Дослідження спрямоване на виявлення структурних дисбалансів у системі публічного адміністрування охороною здоров'я, аналіз успішних практик реформування галузі у розвинених країнах, оцінювання адаптивного потенціалу зарубіжних моделей до українських реалій та формування інтегрованого механізму вдосконалення публічного управління медичною сферою з урахуванням сучасних викликів та довгострокових стратегічних пріоритетів національної системи охорони здоров'я.

Мета дослідження. Проведення комплексного теоретико-прикладного дослідження механізмів публічного управління розвитком сфери охорони здоров'я в Україні з

урахуванням міжнародного досвіду та національних особливостей для обґрунтування науково-практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управлінських підходів у цій галузі.

Основний матеріал. Аналіз механізму публічного управління сферою охорони здоров'я в Україні потребує комплексного розгляду в горизонтально-вертикальному інституційному вимірі, з урахуванням взаємодії трьох гілок влади. Особлива роль належить Президенту України, який впливає на формування та реалізацію політики охорони здоров'я через законодавчу ініціативу, формування уряду, право вето, видання указів та розпоряджень, а також міжнародну співпрацю. Президент має повноваження створювати дорадчі органи для вдосконалення управління цією сферою [1].

Верховна Рада України, як законодавчий орган, формує правову основу механізму публічного управління галуззю, приймаючи ключові нормативно-правові акти, дотримання яких є обов'язком як усіх громадян України та іноземців, які перебувають в Україні, так і юридичних публічних та приватних осіб.

Виконавча гілка влади відіграє провідну роль у механізмі управління. Кабінет Міністрів формує державну політику у сфері охорони здоров'я та координує управлінські процеси. Міністерство охорони здоров'я, як головний суб'єкт управління, розробляє стратегію національної служби охорони здоров'я, забезпечує якість медичної допомоги та розвиває профілактичні заходи. Головними завданнями міністерства є розробка стратегії для національної служби охорони здоров'я, забезпечення якісної медичної допомоги, розвиток профілактики захворювань та захист матерів та дітей [2]. До його структури входять директорат, департаменти, управління, відділи та сектори [3].

Важливим суб'єктом публічного управління є Національна служба здоров'я України, яка функціонує як незалежна фінансова установа, що забезпечує державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення через закупівлю медичних послуг у різних надавачів. Також після оптимізації центральних органів виконавчої влади відбулися структурні зміни: Державна санітарно-епідеміологічна служба увійшла до Державної служби з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів, а Державна служба з лікарських засобів та контролю за наркотиками утворена шляхом злиття попередніх служб.

Місцеві органи влади, включаючи місцеві державні адміністрації та органи місцевого самоврядування, також є важливими суб'єктами управління охороною здоров'я на регіональному рівні. Вони відповідають за підвищення рівня здоров'я громад, консультативну підтримку та розвиток інфраструктури для збереження здоров'я.

Медичне обслуговування населення забезпечують установи охорони здоров'я, які можуть функціонувати у різних організаційно-правових формах та належати до різних форм власності, а також їхні структурні підрозділи. Для здійснення цієї діяльності необхідні отримання відповідних ліцензій, а також наявність кваліфікованих медичних і фармацевтичних спеціалістів.

У цьому аспекті особливу роль відіграють санаторно-курортні заклади.

Суттєву роль у сфері збереження та відновлення здоров'я населення виконують громадські об'єднання, які сприяють підвищенню працездатності та соціальної активності громадян, а також підтримують ініціативи, спрямовані на продовження тривалості життя [4].

Судова гілка влади забезпечує правовий захист учасників медичного процесу, розглядає спори між пацієнтами та медичними працівниками, встановлюючи юридичні норми діяльності у сфері охорони здоров'я.

Особливу увагу у сфері охорони здоров'я слід приділити управлінським засобам. Державне регулювання розвитку сфери охорони здоров'я ґрунтується на використанні різноманітних методів і підходів, спрямованих на підвищення якості медичних послуг і забезпечення рівного доступу громадян до необхідної медичної допомоги. Ці управлінські інструменти можна поділити на кілька основних груп:

1. Нормативно-правові акти різних рівнів як засоби, що формують правову основу для діяльності у сфері охорони здоров'я.

2. Реалізація загальнодержавних та спеціалізованих програм розвитку, яка включає практичні заходи, спрямовані на розширення доступу до медичних послуг, модернізацію інфраструктури охорони здоров'я, вдосконалення якості медичного обслуговування та впровадження передових технологій у сфері медицини.

3. Діяльність з ліцензування та акредитації суб'єктів ринку медичних послуг, стимули для надання медичних послуг соціально незахищеним верствам населення, як важелі впливу для забезпечення високого рівня якості медичної допомоги, гарантування безпеки пацієнтів

та сприяння вдосконаленню професійних навичок медичних працівників.

Інституційно система представлена також ДП «Медичні закупівлі України», ДП «Державний експертний центр», ДП «Електронне здоров'я», ДУ «Центр громадського здоров'я МОЗ України» та органами самоврядування медичних працівників [5].

Такий комплексний підхід до управління сферою охорони здоров'я, який охоплює інструменти, практичні дії, механізми впливу та мотиваційні стимули, дає змогу ефективно спрямовувати розвиток системи охорони здоров'я, гарантуючи якісне медичне обслуговування та сприяючи покращенню здоров'я населення.

Однак звернемося до досвіду провідних країн у сфері публічного управління розвитком сфери охорони здоров'я.

Системи охорони здоров'я у країнах Західної Європи вирізняються різноманітністю структурних моделей, які включають медичні заклади, інфраструктуру та професійний персонал. Кожна країна сформувала власну комбінацію державних, напівдержавних, приватних некомерційних і комерційних установ, що перебувають під різним ступенем державного нагляду. Ця різноманітність є результатом історичних процесів, культурних традицій та політико-економічних особливостей, які визначали еволюцію сектору в кожному конкретному випадку. Формування таких систем відбувалося поступово, а вдосконалення механізмів публічного управління у сфері охорони здоров'я стало результатом тривалого розвитку та адаптації до змінних умов.

Сучасні моделі організації медичної галузі не є статичними – вони продовжують трансформуватися. Їхній інструментарій та принципи взаємодіють, створюючи основу для вдосконалення державного управління охороною здоров'я. Цей процес спрямований на підвищення ефективності систем, забезпечення доступності медичних послуг та адаптацію до нових викликів.

Сполучені Штати Америки є одним із світових лідерів у сфері охорони здоров'я, де домінує ринкова модель. У цій системі медичні послуги надаються за ринковими цінами, а їх оплата здійснюється переважно самими пацієнтами, часто через добровільне приватне страхування. Держава відіграє обмежену роль, зосереджуючись на регулюванні та фінансуванні окремих соціальних програм, тоді як комерційні страхові компанії є ключовими учасниками ринку. Такий підхід частково компенсує недоліки ринкової моделі через цільові державні ініціативи, спрямовані на підтримку вразливих груп населення.

Американська система викликає значний інтерес у контексті глобальних дискусій про реформування системи охорони здоров'я завдяки своїй унікальній структурі, в якій переважають приватні медичні заклади. Державні та муніципальні установи зосереджені на благодійній допомозі та підтримці малозабезпечених, тоді як основна частка медичних послуг залишається платною. За даними досліджень, приватне фінансування становить понад 58% загальних витрат на охорону здоров'я, з яких приблизно 27% припадає на прямі платежі пацієнтів і 32% – на приватне страхування [6]. Загалом США інвестують у цю сферу близько 16,4% ВВП, що є одним із найвищих показників у світі.

Первинна медична допомога у США значною мірою покладається на лікарів загальної практики, які становлять близько третини всіх медичних фахівців країни. Більшість із них працюють у невеликих приватних клініках із штатом до п'яти осіб, а вибір лікаря доступний через сертифіковані онлайн-мережі. Проте, незважаючи на розвинену інфраструктуру, 82% американців висловлюють незадоволення станом медичної галузі, що підкреслює потребу в системних змінах. Висока вартість послуг – одна з ключових проблем: середні витрати на охорону здоров'я на душу населення становлять 7290 доларів на рік, що значно перевищує середній показник у розвинених країнах [7].

На противагу американській моделі, європейські країни демонструють інший підхід до реформування систем охорони здоров'я. Основний напрямок європейських реформ полягає у переході до універсального медичного обслуговування з посиленням державного контролю за фінансуванням та адаптацією до глобальних бюджетних обмежень. Водночас спостерігається делегування повноважень від централізованого управління до саморегуляції сектору, що змінює розподіл функцій між державою та ринком. Така трансформація спрямована на забезпечення справедливого доступу до ресурсів, регулювання ринкових відносин і підвищення прозорості.

У багатьох країнах Європи, таких як Німеччина, Франція чи Нідерланди, функціонує модель Бісмарка, заснована на обов'язковому медичному страхуванні. У цій системі лікарі діють як незалежні суб'єкти ринку, а фінансування здійснюється через страхові фонди, до яких вносять кошти роботодавці та громадяни. Страхові компанії зобов'язані спрямовувати

зібрані ресурси виключно на медичні потреби, що сприяє солідарному підходу до забезпечення доступу до послуг [8]. Ця модель ефективно поєднує ринкові принципи з державним регулюванням, забезпечуючи стабільність і широке охоплення населення.

До країн з найбільш ефективними системами публічного управління системою охорони здоров'я можна віднести і Японію. Інституційна архітектура японської системи представлена чотирирівневою структурою, що включає центральний уряд, префектури, медичні центри та органи місцевого самоврядування, діяльність яких координується Міністерством охорони здоров'я, праці та соціального захисту [9].

Визначальною рисою японської моделі є ефективний механізм державного регулювання фінансування та медичного страхування, який користується високим рівнем суспільної довіри.

Центральний уряд виконує стратегічні регуляторні функції у системі загального медичного страхування: встановлює тарифи на медичні послуги, субсидіює регіональні органи самоврядування, страхові організації та надавачів послуг, а також формує нормативні засади їхньої діяльності. Префектури й муніципалітети забезпечують виконання цих положень та організовують заходи для збереження здоров'я на місцевому рівні, включаючи програми довгострокового медичного страхування.

Незважаючи на високу вартість медичних послуг, зумовлену розвиненою капіталістичною економікою, державна система медичного страхування забезпечує фінансове покриття основних витрат. У країні функціонують дві базові системи медичного страхування з широким охопленням населення: Національна система страхування здоров'я для вразливих категорій громадян та система страхування для працевлаштованого населення.

Відмінною рисою японської моделі є відсутність обмежень на вибір лікаря або типу медичного страхування, за цих обставин пацієнти сплачують лише 10-30% від вартості послуг. Держава запроваджує регуляторні обмеження на прибутковість страхових компаній у медичній сфері. Важливою складовою системи є розвинена мережа терапевтів і сімейних лікарів, які забезпечують амбулаторну допомогу, що дозволяє оптимізувати навантаження на основні медичні заклади.

Отже, аналіз систем охорони здоров'я США, Японії та європейських країн підкреслює різні підходи до управління медичною сферою. У той час як американська модель акцентує приватне фінансування та ринкову конкуренцію, європейські системи тяжіють до універсальності й посилення ролі держави. Обидва підходи мають свої сильні сторони та виклики, що потребують подальшого вивчення для розробки оптимальних стратегій реформування вітчизняної системи охорони здоров'я.

В Україні еволюція публічного управління системою охорони здоров'я розпочалася з моменту здобуття незалежності у 1991 році. Цей процес можна поділити на періоди, визначальним серед яких став етап з 2014 року до сьогодення, який ознаменувався початком системних реформ у медичній сфері. У 2016 році ці зусилля отримали офіційне підґрунтя у вигляді Концепції реформи фінансування системи охорони здоров'я, схваленої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 30.11.2016 р. №1013-р. Документ окреслив ключові проблеми галузі та запропонував стратегію їх вирішення, передбачаючи три фази реалізації: підготовчу, впроваджувальну та інтеграційну, із завершенням до 2020 року.

Головною метою реформи було переорієнтування фінансової моделі – відходу від застарілої системи, що базувалася на утриманні інфраструктури, до підходу, орієнтованого на ефективність і результати діяльності медичних закладів. Серед основних нововведень: запровадження гарантованого державою пакету медичних послуг, консолідація бюджетних ресурсів на національному рівні через Національну службу здоров'я України (НСЗУ) як єдиного замовника послуг, перехід до контрактної моделі закупівлі медичних послуг, надання автономії закладам охорони здоров'я з їх перетворенням на некомерційні підприємства та впровадження електронних інструментів управління.

До 2020 року, коли мав завершитися етап інтеграції, реформа вже продемонструвала певні результати. Л. Р. Криничко та Г. І. Ляхович зазначають, що вона сприяла активізації участі громадян у процесі трансформації, зокрема через укладення декларацій із сімейними лікарями. Станом на 1 січня 2020 року було підписано 29 142 060 таких угод, що охопило 69% населення країни, причому 29 124 699 декларацій подали заклади первинної медичної допомоги, які співпрацюють із НСЗУ. Ці зміни також довели здатність реформи забезпечити стабільне фінансування медичних установ незалежно від форми власності – державної, комунальної чи приватної [10].

Повномасштабне російське вторгнення в Україну у 2022 році змусило уряд адаптувати систему до умов воєнного стану. Незадовго до початку повномасштабної війни НСЗУ уклала контракти з медичними закладами на 2022 рік, а з 5 березня того ж року оновлена Програма державних гарантій медичного обслуговування забезпечила безперебійне фінансування лікарень. Загалом з початку цього етапу війни НСЗУ спрямувала понад 74 мільярди гривень на підтримку медичних закладів і центрів екстреної допомоги [5].

Попри ці зусилля, на початок 2025 року значна частина системних проблем, які реформа мала вирішити, залишається актуальною. Воєнний стан в Україні лише загострив ситуацію, ускладнивши реалізацію запланованих змін [11].

Нині трансформація галузі стикається з низкою викликів: обмеженим доступом до медичної допомоги через фінансові, географічні та інфраструктурні бар'єри, недостатньою якістю послуг, а також низьким рівнем медичної освіти, що підтверджується відсутністю українських закладів вищої освіти у глобальних рейтингах. До цього додаються низька культура профілактики здоров'я, зокрема низькі показники вакцинації, та значна частка прямих платежів пацієнтів, яка сягає приблизно 50% від загальних витрат на охорону здоров'я.

Як наслідок, у вітчизняній системі охорони здоров'я маємо низку глибоких структурних дисбалансів, які суттєво впливають на її ефективність та здатність задовольняти потреби населення. Одним із ключових є дисбаланс між рівнями надання медичної допомоги, успадкований значною мірою від радянської моделі, з її гіпертрофованим акцентом на стаціонарну та вузькоспеціалізовану допомогу на противагу первинній ланці. Незважаючи на реформи, спрямовані на посилення ролі сімейних лікарів, система все ще демонструє недостатню інтеграцію між рівнями, що призводить до неефективного використання ресурсів, дублювання функцій та ускладненого маршруту пацієнта.

Іншим виразним дисбалансом є географічна нерівність у доступі до медичних послуг та їх якості, особливо між великими містами та сільською місцевістю, а також між різними регіонами країни. Ця нерівність зумовлена нерівномірним розподілом медичних закладів, кадрового потенціалу та фінансових ресурсів, що часто корелює з економічним розвитком територій.

Третій значущий дисбаланс полягає у хронічній невідповідності між обсягами фінансування системи охорони здоров'я та реальними потребами населення, а також між структурою видатків та пріоритетами громадського здоров'я. Історично фінансування базувалося на утриманні інфраструктури, а не на оплаті конкретних послуг чи орієнтації на результат, що лише частково змінюється із запровадженням моделі стратегічних закупівель через НСЗУ.

Причини цих дисбалансів є комплексними і включають історичну спадщину централізованої планової системи, тривалий період недостатнього фінансування та повільних реформ, недосконалість управлінських механізмів на всіх рівнях, а також законодавчі прогалини та непослідовність у впровадженні задекларованих змін.

У зв'язку з чим для підвищення ефективності публічного управління розвитком сфери охорони здоров'я в Україні пропонується.

Розробити комплексну систему фінансування, яка передбачає оптимальне співвідношення бюджетного фінансування, обов'язкового медичного страхування та державно-приватного партнерства для зміцнення фінансової стабільності.

Адаптувати міжнародних досвід та імплементувати елементи японської моделі, зокрема розвинену мережу сімейних лікарів і чітке розмежування функцій між рівнями управління, з урахуванням українських бюджетних реалій, а також запозичити принципи солідарного страхування з моделі Бісмарка.

Направити зусилля на модернізацію інфраструктури шляхом сприяння автономії медичних закладів через державно-приватне партнерство, що дозволить залучити інвестиції для оновлення обладнання та підвищення кваліфікації персоналу.

Розширити повноваження місцевих органів влади щодо управління медичними закладами, що дозволить ефективніше враховувати регіональні особливості та потреби населення.

Активізувати зусилля на розвиток профілактичної медицини, а саме, збільшити фінансування програм вакцинації, скринінгу та просвітницьких кампаній, залучаючи громадські об'єднання для підвищення рівня обізнаності населення.

Розширити використання електронних систем для оптимізації бюджетних видатків і підвищення прозорості закупівель. Прискорити впровадження електронного документообігу, телемедицини та інтегрованих інформаційних систем, що дозволить покращити доступність

медичних послуг та підвищити ефективність адміністративних процесів.

Розробити показники оцінювання ефективності державної політики у галузі охорони здоров'я, які дозволять об'єктивно визначати успішність впроваджених змін.

Отже, підвищення ефективності публічного управління розвитком сфери охорони здоров'я можливе через комплексне реформування управлінських механізмів, фінансування та цифровізації, що забезпечить високу якість медичного обслуговування та довгострокову стійкість системи.

Висновки. Система публічного управління сферою охорони здоров'я в Україні перебуває на етапі активної трансформації, яка розпочалася з реформ 2016 року і була ускладнена воєнним станом з 2022 року. Проведений аналіз свідчить про певні позитивні зрушення, зокрема, у запровадженні контрактної моделі фінансування через НСЗУ, автономії медичних закладів та залученні громадян до процесу реформування через декларації з сімейними лікарями. Однак зберігаються системні проблеми: обмежений доступ до медичних послуг, недостатня якість обслуговування, високий рівень прямих платежів населення, а також слабка інфраструктура та низький рівень профілактичної культури. Міжнародний досвід демонструє, що ефективність управління залежить від збалансованого поєднання державного регулювання та ринкових механізмів (як у моделі Бісмарка чи у моделі в Японії), тоді як американська ринкова система підкреслює важливість приватного сектору, але виявляє вразливість у забезпеченні універсального доступу до медичних послуг. В українських умовах реформа частково досягла мети переорієнтації фінансування на результат, але її імплементація гальмується через брак ресурсів, координації та адаптації до надзвичайних обставин.

Реалізація наданих у статті рекомендацій сприятиме підвищенню ефективності публічного управління, забезпеченню доступності та якості медичних послуг, а також сталому розвитку системи охорони здоров'я України в умовах сучасних викликів.

Список літератури

1. Ковальчук О. Питання нормативно-правового регулювання діяльності Президента України. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: «Юридичні науки». 2023. № 4 (40). С. 86-90. DOI: <http://doi.org/10.23939/law2023.40.086>. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2023/dec/32523/231576maket4-88-93.pdf> (дата звернення 04.04.2025).
2. Про затвердження Положення про Міністерство охорони здоров'я України: Постанова Кабінету Міністрів України від 25.03.2015 р. №267. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/267-2015-%D0%BF> (дата звернення 04.04.2025).
3. Міністерство охорони здоров'я України. Офіційний сайт. URL: <https://moz.gov.ua/uk/struktura> (дата звернення 04.04.2025).
4. Любохинець Л., Бушовська Л., Мейш А. Громадянське суспільство України: проблемні аспекти та напрями розвитку. MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS. 2024. № 4. С. 379-387. DOI:10.31891/mdes/2024-14-49. URL: <https://mdes.khmnmu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/494> (дата звернення 04.04.2025).
5. Юрочко Т., Бабляк О., Бадіков Т., Скибчик В., Купира Д., Курпіта В. Система охорони здоров'я в Україні (СОЗ). Інтернет-сторінка. URL: <https://uareforms.org/pages/new-page-655> (дата звернення 04.04.2025).
6. Неугодніков А. Публічне адміністрування у сфері охорони здоров'я. Юридичний вісник. 2019. № 3. С. 63-69. DOI: <https://doi.org/10.32837/yuv.v0i3.940>. URL: http://yurvisnyk.in.ua/v3_2019/12.pdf (дата звернення 04.04.2025).
7. Кузьменко Г. О. Зарубіжний досвід публічного управління у сфері охорони здоров'я. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. 2022. №3. С. 113-118. DOI: <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2022.3/19>. URL: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2022/3_2022/19.pdf (дата звернення 04.04.2025).
8. Гавриченко Д. Г. Публічні механізми трансформації та розвитку сфери охорони здоров'я України: дис. ... д-ра філософії з держ. упр.: спец. 25.00.02, Миколаїв, 2022. 445 с. URL: https://dspace.khmnmu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1212/1/Havrychenko%20D.G.%20_dis.pdf (дата звернення 04.04.2025).
9. Долгіх М. В. Закордонний досвід формування механізмів публічного управління системою охорони здоров'я. Право та державне управління. 2020. №1. Т. 2. С. 107-114. DOI:

<https://doi.org/10.32840/pdu.2020.1-2.15>. URL: http://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/1_2020/tom_2/17.pdf (дата звернення 04.04.2025).

10. Криничко Л. Р., Ляхович Г. І. Оцінка наслідків та результатів реформування системи охорони здоров'я в Україні. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2020. № 4. С. 24-32. DOI: 10.32702/2307-2156-2020.4.67. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1956> (дата звернення 04.04.2025).

11. Шевчук Р. В. Шляхи удосконалення публічного управління у сфері охорони здоров'я в Україні. Експерт: парадигми юридичних наук і державного управління. 2023. 6(24). С. 87-93. DOI: [https://doi.org/10.32689/2617-9660-2022-6\(24\)-87-93](https://doi.org/10.32689/2617-9660-2022-6(24)-87-93) URL: <https://journals.maup.com.ua/index.php/expert/article/view/2426/2898> (дата звернення 04.04.2025).

References

1. Kovalchuk, O. (2023). Issues of regulatory and legal regulation of the activities of the President of Ukraine. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politehnika»*. Seria: «Iurydychni nauky», 4 (40), 86-90. DOI: <http://doi.org/10.23939/law2023.40.086>. Retrieved from <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2023/dec/32523/231576maket4-88-93.pdf>. (accessed 04 April 2025). [In Ukrainian].
2. On approval of the Regulations on the Ministry of Health of Ukraine: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy 25.03.2015 p. №267. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/267-2015-%D0%BF>. (accessed 04 April 2025). [In Ukrainian].
3. Ministry of Health of Ukraine. Ofitsiyni sait. Retrieved from <https://moz.gov.ua/uk/struktura>. (accessed 04 April 2025). [In Ukrainian].
4. Lyubokhinets, L., Bushovska, L., Meish, A. (2024). Civil society of Ukraine: problematic aspects and directions of development. *MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS*, 4, 379-387. DOI:10.31891/mdes/2024-14-49. Retrieved from <https://mdes.khmn.edu.ua/index.php/mdes/article/view/494>. (accessed 04 April 2025). [In Ukrainian].
5. Yurochko, T., Bablyak, O., Badikov, T., Skybchyk, V., Kupira, D., Kurpita, V. Healthcare system in Ukraine (PHC). *Internet-storinka*. Retrieved from <https://uareforms.org/pages/new-page-655>. (accessed 04 April 2025). [In Ukrainian].
6. Neugodnikov, A. (2019). Public administration in the field of health care. *Yurydychnyi visnyk*, 3, 63-69. DOI: <https://doi.org/10.32837/yuv.v0i3.940>. Retrieved from http://yurvisnyk.in.ua/v3_2019/12.pdf. (accessed 04 April 2025). [In Ukrainian].
7. Kuzmenko, G. O. (2022). Foreign experience of public administration in the field of healthcare. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho*, 3, 113-118. DOI: <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2022.3/19>. Retrieved from https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2022/3_2022/19.pdf. (accessed 04 April 2025). [In Ukrainian].
8. Havrychenko, D. G. (2022). Public mechanisms for the transformation and development of the healthcare sector in Ukraine: dys. ... d-ra filosofii z derzh. upr.: spets. 25.00.02. Nikolaev. Retrieved from https://dspace.chmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1212/1/Havrychenko%20D.G.%20_dis.pdf. (accessed 04 April 2025). [In Ukrainian].
9. Dolgikh, M. V. (2020). Foreign experience in forming mechanisms for public management of the healthcare system. *Pravo ta derzhavne upravlinnia*, 1, 2, 107-114. DOI: <https://doi.org/10.32840/pdu.2020.1-2.15>. Retrieved from http://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/1_2020/tom_2/17.pdf. (accessed 04 April 2025). [In Ukrainian].
10. Krynychko, L. R., Lyakhovich, G. I. (2020). Assessment of the consequences and results of healthcare system reform in Ukraine. *Derzhavne upravlinnia: udoskonallennia ta rozvytok*, 4, 24-32. DOI: 10.32702/2307-2156-2020.4.67. Retrieved from <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1956>. (accessed 04 April 2025). [In Ukrainian].
11. Shevchuk, R. V. (2023). Ways to improve public administration in the healthcare sector in Ukraine. *Ekspert: paradyhmy yurydychnykh nauk i derzhavnoho upravlinnia*, 6(24), 87-93. DOI: [https://doi.org/10.32689/2617-9660-2022-6\(24\)-87-93](https://doi.org/10.32689/2617-9660-2022-6(24)-87-93) Retrieved from <https://journals.maup.com.ua/index.php/expert/article/view/2426/2898>. (accessed 04 April 2025). [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 12.03.2025

Прийнята до публікації 23.03.2025

ІННОВАЦІЙНА СКЛАДОВА ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Балабаш О. С., к. е. н, доцент, доцент кафедри менеджменту організацій, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: balabash.olga@gmail.com
ORCID: 0000-0002-5794-1309

Хетагурова Д. О., викладач кафедри менеджменту організацій, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: diana.khetagurova.19@gmail.com
ORCID: 0000-0003-0026-9053

Анотація. Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методичних засад формування комунікативної стратегії підприємства, яка сприятиме підвищенню ефективності його взаємодії з клієнтами шляхом запровадження інноваційних комунікативних технологій. Методика дослідження полягає у використанні підходу, що включає експертне оцінювання інноваційних технологій комунікації на прикладі торговельного підприємства. Результати дослідження доводять доцільність інтеграції інноваційних комунікативних технологій у формування комунікативної стратегії підприємства. Практична значимість результатів дослідження полягає у можливості використання запропонованої комунікативної стратегії для оптимізації комунікації з клієнтами. Впровадження інноваційних заходів сприяє зміцненню ринкових позицій, формуванню позитивного іміджу та забезпеченню конкурентоспроможності підприємства.

Ключові слова: комунікативна стратегія, торговельне підприємство, клієнтоорієнтованість, інновації, інтегровані комунікації.

INNOVATIVE COMPONENT FORMATION OF THE ENTERPRISE'S COMMUNICATION STRATEGY

Balabash Olga, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Organizational Management, Odessa National Economic University, Odessa, Ukraine
e-mail: balabash.olga@gmail.com
ORCID: 0000-0002-5794-1309

Khetagurova Diana, Lecturer, Department of Organizational Management, Odessa National Economic University, Odessa, Ukraine
e-mail: diana.khetagurova.19@gmail.com
ORCID: 0000-0003-0026-9053

Abstract. The purpose of the study is to substantiate the theoretical and methodological principles of forming a communication strategy of the enterprise, which will contribute to increasing the efficiency of interaction with visitors on the basis of introducing innovative communication technologies. The research methodology consists in using an approach that includes expert evaluation of innovative communication technologies on the example of a trade enterprise. The results of the study prove the feasibility of introducing innovative communication technologies in forming a communication strategy of the enterprise. The feasibility of using the "mystery shopper" method and evaluation using the Likert scale is substantiated. According to the results of calculating the integral indicator of communication activity of the consultant of the trade enterprise PE "Krasa", it was determined that the highest weighted scores for are observed at the stages of meeting with the visitor (1.2) and consulting (1.25), which emphasizes the quality of the consultant's interaction with the visitor. This indicates a well-organized work of consultants at these stages of interaction with the visitor. According to the results of segmentation of visitors to the retail enterprise PE "Krasa", it was determined that the largest share of visitors belongs to the LF-HF segment (31.7%), which demonstrates the need for separate strategies for this group, for example, loyalty through frequent contacts. Based on the segmentation, measures were developed to manage communications for the retail enterprise PE "Krasa". For visitors with a high frequency of purchases and a high cost of purchases, it is proposed to implement premium offers and VIP programs. Visitors with an average cost of purchases can be stimulated through promotions, seasonal discounts and bonuses. The practical significance of the research results lies in the possibility of using the proposed communication strategy to optimize communication with customers. The implementation of innovative measures contributes to strengthening market positions, forming a positive image, and ensuring the competitiveness of the enterprise.

Keywords: communication strategy, trading company, customer orientation, innovation, integrated communications.

JEL Classification: M310; O310; L210

Постановка проблеми. У сучасних умовах динамічного розвитку інформаційного суспільства та цифрової трансформації бізнесу комунікативна діяльність підприємств набуває особливої ваги. Конкурентоспроможність, впізнаваність бренду та рівень лояльності

клієнтів усе більше залежать від здатності підприємства ефективно комунікувати зі своїми цільовими аудиторіями.

Важчим стає процес формування попиту та прихильності споживачів, складніше здійснювати вплив на споживачів [1, с. 79]. З огляду на це зростає потреба у формуванні підходу до організації комунікацій, який передбачає системність, адаптивність та використання інноваційних технологій.

Інноваційна складова комунікативної стратегії стає не лише інструментом привернення уваги, а й засобом побудови довготривалих взаємин із клієнтами, формування позитивного іміджу та підвищення конкурентних переваг підприємств. Використання новітніх інформаційних технологій та персоналізованих каналів комунікації дозволяє підприємствам швидко адаптуватися до змін ринку та очікувань клієнтів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження комунікативних стратегій підприємств активно проводяться у працях науковців: С. Кириченка, П. Цвяха [1], О. Гудзя [2], І. Маковецької [3], Р. Соколика [4] та ін.

Вагомий внесок у розробку методологічних підходів до дослідження та практичних аспектів формування комунікативної стратегії підприємства з урахуванням інноваційних технологій було здійснено у роботах А. Завербного [5], Н. Ілляшенко, С. Ілляшенко, Ю. Шипуліної [6] тощо.

Проблеми впровадження інноваційних технологій у діяльність підприємств були продемонстровані у наукових роботах І. Кузнецової [7; 8], Т. Кублікової [8], О. Осички, С. Ясинської [9], Л. Зварич [10] тощо.

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Критичний аналіз наукової літератури дозволяє зробити висновок, що, незважаючи на значну кількість напрацювань, залишається потреба у систематизації підходів до формування інноваційноорієнтованої комунікативної стратегії підприємства.

Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методичних засад формування комунікативної стратегії підприємства, яка сприятиме підвищенню ефективності його взаємодії з клієнтами на засадах запровадження інноваційних комунікативних технологій.

Основний матеріал. Виходячи із обґрунтованої думки [10, с. 102], запорукою підвищення економічної активності суб'єктів економічної діяльності є ефективне функціонування на засадах інноваційності та клієнтоорієнтованості. Інновації спрямовані на підвищення рівня обслуговування споживачів, комунікації з клієнтами та посилення конкурентних переваг. Такої самої думки й ті автори [9, с. 212], які стверджують, що концепція залучення клієнтів є інноваційною технологією, яка орієнтується на включення споживача у процес безперервної взаємодії з компанією.

Можемо погодитися із тим, що інновації є одним з найважливіших чинників розвитку сучасних підприємств [7, с. 92]. Предметний зміст інновацій різноманітний: це нові продукти, нові технології їх виробництва, нові соціальні, економічні, організаційні та інші характеристики.

Реалізація інноваційного потенціалу підприємства потребує чітко визначеного напрямку розвитку, що зумовлює необхідність формування ефективної стратегії.

У науковій літературі поняття «стратегія» інтерпретується по-різному, залежно від наукової школи, підходу та рівня аналізу. Один із фундаментальних підходів запропонував І. Ансофф, який розглядав стратегію як набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності [11, с. 74]. Ці правила охоплюють як зовнішні, так і внутрішні аспекти функціонування підприємства: оцінювання результатів діяльності у теперішньому та майбутньому; формування відносин із зовнішнім середовищем; визначення видів продукції, технологій та ринків збуту тощо.

Інший підхід до визначення сутності стратегії запропонував М. Портер [12, с. 51], який трактує її як наступальні чи оборонні дії, спрямовані на створення стійкого конкурентного становища підприємства в межах галузі. Основна мета такої стратегії полягає у протидії п'яти силам конкуренції.

Узагальнимо, що стратегія може розглядатися як структурований набір рішень; як інструмент конкурентної боротьби. Кожен із підходів доповнює загальне уявлення про стратегічне управління, дозволяючи глибше осмислити його сутність у контексті формування комунікативної стратегії підприємства.

Погоджуємося з думкою [13], що комунікативна стратегія – це комплексна взаємодія організації з внутрішнім і зовнішнім середовищем з метою створення сприятливих умов для стабільної прибуткової діяльності на ринку. Формування комунікативної стратегії

підприємства є двостороннім процесом: з одного боку, передбачається дія на цільові та інші аудиторії, а з іншого боку, – отримання зустрічної інформації про реакцію цих аудиторій на здійснювану фірмою дію. Обидві ці складові однаково важливі, їхня єдність дає підстави говорити про комунікативну стратегію підприємства як про систему.

Опираючись на методику, розкриту у дослідженні низки авторів [14, с. 235], на першому етапі формування комунікативної стратегії доцільним вважаємо провести оцінювання питомих показників комунікативної активності підприємства.

Дослідження проведемо на базі торговельного підприємства ПП «Краса», що спеціалізується на продажу косметичних засобів. Відповідно до встановленої мети, проведемо аналіз за такими напрямками комунікації: зустріч відвідувача, консультування, обслуговування, зовнішній вигляд консультанта та прощання із відвідувачем.

Для оцінювання буде застосовано метод «таємного покупця». Метод дозволяє об'єктивно оцінити якість сервісу з погляду відвідувача, а також виявити слабкі місця в комунікації персоналу торговельного підприємства з відвідувачами. За основу оцінювання візьмемо шкалу Лайкерта [15, 16]. Проведемо розрахунок інтегрального показника активності комунікацій консультанта торговельного підприємства ПП «Краса» у табл. 1.

Таблиця 1

Розрахунок інтегрального показника активності комунікацій консультанта торговельного підприємства ПП «Краса»

Параметри для проведення оцінювання	Коефіцієнт значимості параметру	ПП «Краса»		Максимальне значення	
		Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка
Комунікація при зустрічі відвідувача	0,3	4	1,2	5	1,5
Комунікація при консультуванні відвідувача	0,25	5	1,25	5	1,25
Комунікація при обслуговуванні відвідувача	0,18	5	0,9	5	0,9
Зовнішній вигляд консультанта	0,15	3	0,45	3	0,45
Комунікація при прощанні з відвідувачем	0,12	3	0,36	3	0,36
Інтегральний коефіцієнт	1	-	4,16	-	4,46

Джерело: розраховано авторками

Згідно з отриманими даними у табл. 1, можемо зробити висновки, що на основі параметрів оцінювання інтегрального показника активності комунікацій консультанта торговельного підприємства ПП «Краса» найвищі зважені оцінки спостерігаються на етапах зустрічі з відвідувачем (1,2) та консультування (1,25), що підкреслює якість взаємодії консультанта із відвідувачами. Параметри «Зовнішній вигляд консультанта» та «Комунікація при прощанні з відвідувачем» отримали нижчі показники (0,45 і 0,36 відповідно), хоча їх внесок до інтегрального коефіцієнта менш значимий через низький коефіцієнт значимості. Це вказує на те, що навіть менш значущі критерії впливають на загальний результат, але не так суттєво, як ключові параметри, такі як «Комунікація при зустрічі» або «Консультування відвідувача».

Для розробки комунікативної стратегії торговельного підприємства проведемо сегментацію відвідувачів на основі критеріїв вартості та частоти їхніх покупок. Для здійснення поставленої мети зробимо розподіл відвідувачів за показниками «сума покупок» та «частота повторних покупок».

За показником «сума покупок» розділимо відвідувачів за категоріями:

- низька сума – до 300 грн.;
- середня сума – від 301 – 1000 грн.;
- висока сума – більше 1000 грн.

За показником «частота повторних покупок» розділимо відвідувачів за групами:

- низька частота повторних покупок (1-5 разів на рік);
- висока частота повторних покупок (1-5 разів на місяць).

Таблиця 2

Результати сегментування відвідувачів ПП «Краса»

Сума покупки	Висока (ВВ) більше 1000 грн.	ВВ-НЧ 7,1 %	ВВ-ВЧ 4,7%
	Середня (СВ) 301-1000 грн.	СВ-НЧ 14,9 %	СВ-ВЧ 23,9 %
	Низька (НВ) до 300 грн.	НВ-НЧ 17,7 %	НВ-ВЧ 31,7 %,
		Низька (НЧ) 1-5 разів на рік	Висока (ВЧ) 1-5 разів на місяць
	Частота повторних покупок		

Джерело: складено авторками за результатами власних досліджень

В результаті проведеного сегментування відвідувачів торговельного підприємства (табл. 2) встановлено, що найбільша частка належить сегменту НВ-ВЧ (31,7%). Відвідувачі, які належать до сегменту НВ-НЧ становлять 17,7%, відвідувачі з категорії СВ-ВЧ складають 23,9%, відвідувачі з категорії СВ-НЧ складають 14,9% від загальної кількості відвідувачів торговельного підприємства ПП «Краса».

Згідно з отриманими результатами сегментації відвідувачів досліджуваного підприємства, запропонуємо заходи з управління комунікаціями ПП «Краса» (табл. 3).

Таблиця 3

Матриця комунікативних заходів

Сума покупки	Висока (ВВ) більше 1000 грн.	Створення преміум-пропозицій або ексклюзивних акцій, які мотивують відвідувачів здійснювати покупки частіше. Персоналізована комунікація, що підкреслює переваги товару для забезпечення довіри й залучення нових відвідувачів	Надання додаткових привілеїв, таких як VIP-програми чи персоналізовані консультації для лояльних відвідувачів. Продовження акцій, що підсилюють їхню готовність здійснювати великі покупки
	Середня (СВ) 301-1000 грн.	Розробка сезонних знижок або розпродажів, щоб привернути увагу та стимулювати повторні покупки. Заохочення через бонуси або подарунки за часті покупки	Пропонування комбо-пакетів товарів зі знижкою, щоб підвищити середню суму покупки. Акцент на програми лояльності з персоналізованими бонусами за частоту покупок
	Низька (НВ) до 300 грн.	Введення акцій «привітальні знижки», щоб мотивувати їх зробити першу покупку після тривалої паузи. Створення бюджетних пропозицій із високою цінністю	Створення програм лояльності, які винагороджують відвідувачів за їхню частоту покупок. Стимулювання переходу до покупки дорожчих товарів через бонуси або спеціальні акції
		Низька (НЧ) 1-5 разів на рік	Висока (ВЧ) 1-5 разів на місяць
	Частота повторних покупок		

Джерело: розроблено авторками

Висновки. Отже, у рамках представленого дослідження було формалізовано процес розробки комунікативної стратегії підприємства, що передбачає реалізацію таких етапів: діагностика поточних комунікаційних процесів. Для цього на підприємстві ПП «Краса»

було застосовано метод «таємного покупця», який дозволив об'єктивно оцінити якість комунікацій консультантів з відвідувачами. Результати було зведено в інтегральний показник.

Наступним кроком стало дослідження поведінки клієнтів за критеріями вартості покупки та частоти візитів. Проведено сегментацію, яка дозволила виділити шість груп відвідувачів з різним рівнем лояльності та купівельної активності. На основі сегментації визначено ключові цільові групи та сформульовано комунікативні цілі: підвищення лояльності, збільшення середнього чеку, мотивація до повторних покупок.

Розроблено інноваційні комунікативні заходи для кожного сегменту: преміум-пропозиції для високочастотних покупців, бонусні програми, персоналізовані консультації, акції «вітального типу» тощо. Усі заходи спрямовані на індивідуалізацію обслуговування з використанням цифрових інструментів (CRM-системи, месенджерів та чат-боту).

Список літератури

1. Кириченко С., Цвях П. Проблеми формування комунікацій на підприємстві. *Агросвіт*. 2020. № 12. С. 79–86. DOI: 10.32702/2306-6792.2020.12.79. URL: <http://www.agrosvit.info/?op=1&z=3243&i=11> (дата звернення 20.04.2025).
2. Гудзь О., Маковецька І. *Управління комунікаціями в підприємствах: монографія*. Львів : Галицька видавнича спілка, 2021. 216 с. URL: https://duikt.edu.ua/uploads/l_2244_33271965.pdf (дата звернення: 21.04.2025).
3. Маковецька І. Особливості управління комунікаціями в підприємствах з ефективною взаємодією фахівців у сфері інформаційно-комунікаційних технологій. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: економіка і менеджмент*. 2021. Вип. 51. С. 11-17. DOI: <https://doi.org/10.32841/2413-2675/2021-51-2>. URL: <http://vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2021/51-2021/4.pdf> (дата звернення: 21.04.2025).
4. Соколик Р. Удосконалення комунікаційної стратегії підприємства : магістр. дипломна робота : 075 Маркетинг / Соколик Роман Олександрович ; наук. керівник Курбацька Лариса Миколаївна ; Дніпровський держ. аграр.-екон. ун-т, Ф-т менеджменту і маркетингу, Каф. маркетингу. Дніпро, 2022. 80 с. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/7692> (дата звернення: 20.04.2025).
5. Завербний А. Комунікаційні стратегії: проблеми та перспективи формування і реалізування за умов євроінтегрування. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 1. С. 13-19. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.1.13.19>. URL: <https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/26> (дата звернення: 20.04.2025).
6. Ілляшенко С. Маркетингові комунікації в стратегіях інноваційного розвитку підприємств / С. Ілляшенко, Ю. Шипуліна, Н. Ілляшенко // *Маркетингові комунікації в сучасному мінливому середовищі = Komunikacja marketingowa w nowoczesnym zmieniającym się otoczeniu* : міжнар. кол. монографія / заг. ред. В. Ф. Іванов, Є. В. Ромат ; Київ. нац. ун-т ім. Т. Шевченка ; Краків. екон. ун-т. Київ : Студцентр, 2022. Розд. 2.1. С. 86-96. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/5cf87492-19d2-4533-a44f-a41262cad305/content> (дата звернення: 20.04.2025).
7. Кузнецова І. Інноваційні технології управління підприємством сфери обслуговування в умовах змін бізнес-ландшафту. *Сучасні технології управління: монографія* / За заг. ред. д. е. н., професора І. О. Кузнецової, к. е. н., доцента О. С. Балабаш. Харків: «Діса плюс», 2023. 320 с. URL: <https://surl.li/leulbm> (дата звернення: 20.04.2025).
8. Кузнецова І., Кублікова Т. Технології прийняття управлінських рішень щодо фінансового забезпечення інноваційної діяльності підприємства. *Технології прийняття управлінських рішень: монографія* / За заг. ред. д. е. н., професора І. О. Кузнецової. Харків: «Діса плюс», 2023. 430 с. Розд. 2.1. С. 151-173. URL: <https://surl.li/xdcvfe> (дата звернення: 20.04.2025).
9. Осичка О., Ясинська С. Технології прийняття управлінських рішень щодо залучення клієнтів підприємств сфери послуг. *Технології прийняття управлінських рішень: монографія* / За заг. ред. д. е. н., професора І. О. Кузнецової. Харків: «Діса плюс», 2023. 430 с. Розд. 2.3. С. 199-224. URL: <https://surl.li/xdcvfe> (дата звернення: 20.04.2025).
10. Зварич Л. Прийняття управлінських рішень в процесі формування інноваційної стратегії організації. *Управлінські рішення в системі менеджменту підприємства: монографія* / За заг. ред. д. е. н., професора І. О. Кузнецової, к. е. н., доцента О. С. Балабаш. Харків: «Діса плюс», 2024. 248 с. URL: <https://surl.li/ebnjvl> (дата звернення: 20.04.2025).

11. Голік В. В. Концептуальні підходи до розуміння сутності поняття «стратегія». Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки. Випуск 8. Частина 1. 2014. С. 72-76. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2014_8\(1\)_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2014_8(1)_18) (дата звернення: 20.04.2025).
12. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції / Портер Майкл Е.; [пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільський]. К. : Основи, 1997. 390 с. (дата звернення: 20.04.2025).
13. Побережна М. П. Комунікаційна стратегія: основні поняття та визначення. Управління сучасним підприємством: матеріали IX-ї Міжнародної науково-практичної конференції, Київ, 25–26 квітня 2013 р.: тези доп. Київ, НУХТ, 2013. С. 25-27. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/02a3b20f-612e-4e51-8534-142b4df3c578/content> (дата звернення: 20.04.2025).
14. Balabash O., Ilin V., Poprozman N., Kuznetsova I., Shushpanov D., Slavina N. Content strategy in management of communications. Independent journal of management & production (IJM&P). 2021. 12(3). Pp. 232-242. DOI: 10.14807/ijmp.v12i3.1538. URL: <http://www.ijmp.jor.br/index.php/ijmp/article/view/1538> (дата звернення: 21.04.2025).
15. Прийняття управлінських рішень: методи та моделі: монографія./ Кузнецова І. О., Балабаш О. С., Карпенко Ю. В., Сокурєнко І. А.; за заг. ред. І. О. Кузнецової. Харків: Діса плюс, 2022. 156 с. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/14682> (дата звернення: 21.04.2025).
16. Балабаш О. С., Костенко Р. О. Управління комунікативними технологіями як основа забезпечення стійких конкурентних переваг підприємства сфери послуг. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2023. № 5-6 (306-307). С. 72-78. DOI: 10.32680/2409-9260-2023-5-6-306-307-72-78. URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2023/306-307/page.php?id=abstract/ukr/72-78> (дата звернення: 21.04.2025).

References

1. Kyrychenko, S. and Tsviakh, P. (2020). Problems of forming communications at enterprise. *Agrosvit*, 12, 79–86. DOI: 10.32702/2306-6792.2020.12.79. Retrieved from <http://www.agrosvit.info/?op=1&z=3243&i=11> (accessed 20 April 2025). [In Ukrainian].
2. Hudz', O., Makovets'ka, I. (2021). *Upravlinnia komunikatsiiamy v pidpriemstvakh: monohrafiia*. L'viv : Halyts'ka vydavnycha spilka. Retrieved from https://duikt.edu.ua/uploads/1_2244_33271965.pdf (accessed 21 April 2025). [In Ukrainian].
3. Makovets'ka, I. (2021). Features of communications management in enterprises with effective interaction of specialists in the field of information and communication technologies. *Naukovy visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu*, 51, 11-17. DOI: <https://doi.org/10.32841/2413-2675/2021-51-2>. Retrieved from <http://vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2021/51-2021/4.pdf> (accessed 20 April 2025). [In Ukrainian].
4. Sokolik, R. (2022). Improving the company's communication strategy (Master's thesis). Faculty of Management and Marketing. Dnipro: Dnipro State Agrarian and Economic University. Retrieved from <https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/7692> (accessed 20 April 2025). [In Ukrainian].
5. Zaverbnyi, A. (2022). Communication strategies: problems and prospects of formation and implementation under the conditions of European integration. *Innovation and Sustainability*, 1, 13-19. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.1.13.19>. Retrieved from <https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/26> (accessed 20 April 2025). [In Ukrainian].
6. Ilyashenko, S., Shipulina, Yu., Ilyashenko, N. (2022). *Marketynhovi komunikatsii v stratehiakh innovatsijnoho rozvytku pidpriemstv*. *Komunikacija marketingowa w nowoczesnym zmieniającym się otoczeniu: col. monohrafiia* Kyiv: Studcentr, 86-96. Retrieved from <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/5cf87492-19d2-4533-a44f-a41262cad305/content> (accessed 20 April 2025). [In Ukrainian].
7. Kuznetsova, I. (2023). *Innovatsijni tekhnologii upravlinnia pidpriemstvom sfery obsluhovuvannia v umovakh zmin biznes-landshaftu*. Kharkiv: "Disa Plus". Retrieved from <https://surl.li/leulbm> (accessed 20 April 2025). [In Ukrainian].
8. Kuznetsova, I., Kublikova, T. (2023). *Tekhnologii pryjniattia upravlins'kykh rishen' schodo finansovoho zabezpechennia innovatsijnoi diial'nosti pidpriemstva*. Kharkiv: "Disa Plus". Pp. 151-173. Retrieved from <https://surl.li/xdcvfe> (accessed 20 April 2025). [In Ukrainian].

9. Osichka, O., Yasynska, S. (2023). Tekhnolohii pryjniattia upravlins'kykh rishen' schodo zaluchennia kliientiv pidpriemstv v sfery posluh. Kharkiv: "Disa Plus". Pp. 199-224. Retrieved from <https://surl.li/xdcvfe> (accessed 20 April 2025). [In Ukrainian].
10. Zvarich, L. (2024). Pryjniattia upravlins'kykh rishen' v protsesi formuvannia innovatsijnoi stratehii orhanizatsii. Upravlins'ki rishennia v systemi menedzhmentu pidpriemstva: monohrafiia. Kharkiv: "Disa Plus". Retrieved from <https://surl.li/ebnjvl> (accessed 20 April 2025). [In Ukrainian].
11. Golik, V. V. (2014). Conceptual approaches to understanding the essence of the concept of "strategy". Naukovyj visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu, Seriya Ekonomichni nauky, 8, 1, 72-76. Retrieved from https://duikt.edu.ua/uploads/l_2244_33271965.pdf (accessed 20 April 2025). [In Ukrainian].
12. Porter, Michael E. (1997). Stratehiia konkurentsii. K.: Basics (accessed 20 April 2025). [In Ukrainian].
13. Poberezhna, M. (2013). Communication strategy: basic concepts and definitions. Upravlinnia suchasnym pidpriemstvom: materialy IX-i Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii, Kyiv, 25–26 kvitnia 2013 r. : tezy dop. Kyiv, NUKhT. 25-27. Retrieved from <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/02a3b20f-612e-4e51-8534-142b4df3c578/content> (accessed 20 April 2025). [In Ukrainian].
14. Balabash, Olha & Ilin, Valerii & Poprozman, Nataliia & Kuznetsova, Inna & Shushpanov, Dmytro & Slavina, Nataliia. (2021). Content Strategy in Management of Communications. Independent Journal of Management & Production, 12(3), 232-242. DOI: <https://doi.org/10.14807/ijmp.v12i3.1538>. Retrieved from <http://www.ijmp.jor.br/index.php/ijmp/article/view/1538> (accessed 21 April 2025).
15. Kuznetsova, I., Balabash, O., Karpenko, Yu., Sokurenko, I. (2022). Pryiniattia upravlinskykh rishen: metody ta modeli. Kharkiv: Disa plus. Retrieved from <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/14682> (accessed 21 April 2025). [In Ukrainian].
16. Balabash, O., Kostenko, R. (2023). Communication technology management as a basis for ensuring sustainable competitive advantages of a service enterprise. Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu, 5-6, 72-78. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2023-5-6-306-307-72-78>. Retrieved from <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2023/306-307/page.php?id=abstract/ukr/72-78> (accessed 21 April 2025). [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 07.03.2025
Прийнята до публікації 20.03.2025

PROSPECTS FOR IMPROVING DEVELOPMENT STRATEGIES OF TERRITORIAL COMMUNITIES OF ODESSA REGION TAKING INTO ACCOUNT THE REQUIREMENTS OF THE EU COMMON AGRICULTURAL POLICY (CAP)

Hrinchenko Raisa, Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of Economy of enterprise and Business Organization, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine
e-mail: raya11@ukr.net
ORCID: 0000-0002-3366-6154

Kovalov Anatolii, Doctor of Economic Sciences, Professor, Rector, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine
e-mail: rector@oneu.ukr.education
ORCID: 0000-0002-6128-7012

Babiy Oleh, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Dean of the Faculty of Economics and Business Management, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine
e-mail: olegbabiy@ukr.net
ORCID: 0000-0001-5199-228X

Tarasova Krystyna, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Marketing and International Logistics, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine
e-mail: ckvett@gmail.com
ORCID: 0000-0002-9072-0591

Ukhanova Inna, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Head of International Economics, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine
e-mail: inna.uhanova@gmail.com
ORCID: 0000-0003-3510-382X

Annotation. The article aims to generalize the possibilities and promising directions for improving the development strategies of territorial communities (TC), taking into account the requirements of the Common Agricultural Policy (CAP) of the EU. The methods of analysis, synthesis, induction, deduction, comparison were used to achieve the set goal. Theoretical approaches to community development strategic planning are studied, and unresolved aspects related to adaptation to European standards are highlighted. The practical significance of the study lies in providing recommendations for improving the development strategies of TC of the Odessa region, taking into account the requirements of the CAP.

Keywords: strategy, development, territorial community, planning, CAP.

ПЕРСПЕКТИВИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ОДЕЩИНИ З УРАХУВАННЯМ ВИМОГ COMMON AGRICULTURAL POLICY (CAP) ЄС

Грінченко Р. В., доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки підприємства та організації підприємницької діяльності, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: raya11@ukr.net
ORCID: 0000-0002-3366-6154

Ковальов А. І., доктор економічних наук, професор, ректор, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: rector@oneu.ukr.education
ORCID: 0000-0002-6128-7012

Бабій О. М., кандидат економічних наук, доцент, декан факультету економіки та управління підприємництвом, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: olegbabiy@ukr.net
ORCID: 0000-0001-5199-228X

Тарасова К. І., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу та міжнародної логістики, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: ckvett@gmail.com
ORCID: 0000-0002-9072-0591

Уханова І. О., кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри міжнародної економіки, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: inna.uhanova@gmail.com
ORCID: 0000-0003-3510-382X

Анотація. Сучасні територіальні громади під час військової агресії стикаються викликами, що потребують ретельного планування та довгострокового стратегічного бачення. Визначення стратегічних напрямів розвитку відіграє ключову роль у забезпеченні сталого економічного, соціального та культурного зростання. Стаття розглядає питання удосконалення стратегій розвитку територіальних громад України в контексті євроінтеграції. Метою статті є узагальнення можливостей та перспективних напрямків удосконалення стратегій розвитку територіальних громад із урахуванням вимог Спільної аграрної політики (САР) ЄС. Для досягнення поставленої мети використано методи аналізу, синтезу, індукції, дедукції, порівняння та класифікації. Аналізуються передумови та виклики, що постали перед громадами внаслідок реформи децентралізації та військової агресії. Особлива увага приділяється необхідності врахування вимог ЄС, зокрема Спільної аграрної політики (САР), для забезпечення сталого розвитку сільського господарства та агропромисловості. Досліджуються теоретичні підходи до стратегічного планування розвитку громад, а також виділяються невідомі аспекти, пов'язані з адаптацією до європейських стандартів. Представлені результати проведеного SWOT-аналізу Одеського регіону, що сфокусовано на дослідженні передумов макроекономічного розвитку, інновацій та інших рамкових умов, акцентується увага та враховані перспективи впровадження методики САР, що дає змогу в узагальненому вигляді сформулювати перспективні напрямки формування стратегій розвитку територіальних громад Одеського регіону, які будуть відповідати основним напрямкам формування САР ЄС. Практична значимість дослідження полягає у наданні рекомендацій щодо удосконалення стратегій розвитку територіальних громад Одеського регіону із урахуванням вимог САР ЄС.

Ключові слова: стратегія, розвиток, територіальна громада, планування, САР.

JEL Classification: E600; F150; O290

Statement of the problem. The prerequisites for the independent functioning of territorial communities in Ukraine were formed under the influence of many factors. The beginning of this was the decentralization reform launched in 2014 [1], which provided for the transfer of a significant amount of financial, administrative and managerial powers from the central government to the local level, remarkably united territorial communities. The need to implement this reform was due to the desire to strengthen local self-government, increase responsibility and transparency in decision-making, and stimulate regional development.

Modern territorial communities during military aggression face challenges that require careful planning and long-term strategic vision. Determining strategic development directions is key in ensuring sustainable economic, social and cultural growth, as provided in the State Strategy for Regional Development for 2021–2027 [2]. First, it allows communities to focus on the most important priorities, considering local characteristics and needs.

The prospect of Ukraine's accession to the EU puts forward requirements for implementing transformation processes aimed at creating compliance with EU conditions for the country's legislative and institutional transformation. Particular attention in the direction of restructuring should be paid to the issues of development of agriculture, agro-industrial processing and environmental regulation in Ukraine due to the extraordinary importance of this sector for the development of the Ukrainian economy and the growth of export potential. Further transformation to EU requirements requires Ukraine to implement significant reforms that will create the prerequisites for compliance with the requirements of the EU agricultural policy.

In this context, the issue of developing effective strategies for the development of territorial communities by the established requirements [3], which should be based on taking into account possible prospects for Ukraine's accession to the EU and using elements of European approaches and requirements for the formation of development strategies, is of particular relevance for the formation of development strategies for territorial communities in Ukraine, the use of the CAP (Common Agricultural Policy) approach [4], which has been introduced in the European Union.

Analysis of recent research and publications. The study of theoretical approaches to improving the development strategies of territorial communities of Ukraine is a complex and multifaceted issue, which is the object of research by many leading domestic and foreign scientists, including I. Hryshchenko, M. Kulaets [5]; O. Shevchenko, Yu. Lisnevskaya [6]; G. Monastyrsky, M. Volosiuk [7]; K. Pastukh [8]; S. Romanyuk [9]; O. Khokhulyaak [10]. However, the issue of improving the development strategies of territorial communities, taking into account the requirements of the CAP, is promising from the point of view of Ukraine's possible accession to the EU and further development due to the compliance of strategies and instruments.

Separation of previously unresolved parts of the overall problem. The development of Ukraine's economy and territorial communities should be based on a thorough analysis of the requirements and areas of regulation in the European Union. This will create the prerequisites for the development and implementation of modern approaches and the creation of compliance for further integration into the conditions of the European Union.

The article's purpose is to summarize the opportunities and promising areas for improving the development strategies of territorial communities, considering the requirements of the CAP of the European Union.

Main material. Launched in 1962, the EU Common Agricultural Policy (CAP) [4] is a partnership between agriculture and society and between Europe and its farmers. The European Union's Common Agricultural Policy (CAP) is one of the key instruments for regulating the agricultural sector in the EU Member States.

The CAP aims to support and protect farmers, improve agricultural productivity, ensure a stable supply of affordable food, help combat climate change and manage natural resources sustainably, support rural areas and landscapes in the EU, and support the rural economy by promoting job creation in agriculture, the agri-food industry and related sectors.

The CAP is based on several key principles that determine its functioning and should be taken into account when forming development strategies for territorial communities in Ukraine:

1. Market unity – ensuring the free movement of agricultural products between EU member states without tariff and non-tariff barriers. Market unity within the CAP means that agricultural products can move freely between all EU member states without applying duties, quotas, or other restrictions. This increases the agricultural sector's efficiency, ensures price stability and creates favourable conditions for farmers and consumers. Thanks to this principle, EU farmers can sell their products to any EU country without issuing additional documents or paying customs duties. Similarly, buyers (retail chains, processors) can purchase products from any member state without obstacles.

The single market procedure is implemented through the certification of products in accordance with EU standards, the formation of a single customs area, the free movement of products and the sale of products through a single price support system. For example, Polish farmers can export wheat to Italy without additional customs clearance, which ensures the competitiveness of Polish grain on the Italian market. Italian agro-processors can purchase wheat under single European rules without restrictions.

Market unity is a key element of the CAP, which makes the EU agricultural sector more sustainable, efficient, and competitive by increasing competition between producers from different countries, establishing stability of food supplies for all EU countries, and gradually developing international trade.

2. Financial solidarity—The CAP is financed through the general EU budget, which guarantees a level playing field for all countries. With this approach, all EU member states contribute to the general budget, which finances support programmes for the agricultural sector.

Financing is provided through two main funds: the European Agricultural Guarantee Fund (EAGF) and the European Agricultural Fund for Rural Development (EAFRD). This approach ensures that farmers, for example, in Poland and Germany, receive the same basic payments per hectare, although their economies differ significantly. This allows Polish farmers to remain competitive and ensures fair conditions, which guarantees a level playing field for all farmers regardless of their country's economic development level.

3. Priority protection for farmers—The CAP aims to support farmers' incomes, compensate for costs, and reduce their dependence on market fluctuations.

The CAP uses several mechanisms to ensure protection for farmers: direct payments through fixed subsidies to farmers per hectare of land regardless of the market situation and the establishment of minimum purchase prices for agricultural products, which avoids sharp drops in the cost of goods. The costs of complying with environmental standards are also encouraged through compensation. Providing subsidies to farmers, for example, in Poland, has allowed farmers to modernize production and compete in the European market.

The CAP plays a key role in supporting farmers, ensuring the economic sustainability of EU agriculture, and enabling it to respond to global challenges.

The study of CAP is extremely relevant in the context of Ukraine's European integration since adaptation to European agricultural policy standards can significantly affect the development of the domestic agricultural sector [11].

In general, the CAP structure is divided into two main components:

- The first pillar is aimed at supporting farmers through direct payments and regulating the agricultural market, which provides direct financial support to farmers and regulating the agricultural market.

- The second pillar focuses on developing rural areas, financing environmental initiatives, supporting small farms and stimulating innovation. It complements the first pillar, which provides direct payments to farmers and makes the agricultural sector more sustainable, environmentally friendly and innovative.

The implementation of CAP methodologies in the formation of territorial community development strategies in Ukraine is seen in the following basic steps:

1) Identification and involvement of stakeholders in the formation of territorial community development strategies;

2) Use of a joint CAP approach to involve agricultural producers, farmers, politicians and local businesses in development strategies;

3) Development and coordination of a joint policy based on the application of SWOT analysis [12], comparative analysis and the framework of sustainable CAP development for alignment with EU rural development models; use of the Tools4CAP toolkit [13] - a project aimed at supporting the effective management of the EU CAP (Tools4CAP). The main goal of Tools4CAP is to provide innovative tools and methods to improve the management and implementation of the CAP, contributing to the achievement of the EU's ambitions in agriculture and rural development.

4) Ensuring financing and accountability;

5) Establish local grant facilitation teams to access CAP and EU funding, using CAP monitoring tools to track progress and adjust strategies.

The main question arises - How can CAP tools support Ukrainian communities?

In our opinion, the main generalized benefits are the following: CAP provides structured policy tools for economic stability, rural resilience, and agricultural sustainability. Ukrainian territorial communities can use CAP methodologies to structure recovery plans and long-term growth. CAP's bottom-up approach ensures that local stakeholders shape policies that are adapted to their unique regional characteristics.

The study of the prospects for improving the development strategies of territorial communities of Ukraine in the context of European integration is carried out within the framework of grant support under the project "CEI Support to Strengthen Institutional Capacity and Performance of Ukrainian Agri-Food Sector and Rural Development Through Application of EU Policy Tools and Good Practices". (Ref.no.304.4.2023-060) – co-financed by Central Europe Initiative – Executive Secretariat CEI-ES), the participants of which are presented in Fig. 1.



Fig. 1. Participants of the project "CEI Support to Strengthen Institutional Capacity and Performance of Ukrainian Agri-Food Sector and Rural Development Through Application of EU Policy Tools and Good Practices". (Ref.no.304.4.2023-060) – co-financed by Central Europe Initiative – Executive Secretariat CEI-ES)

This project aims to leverage the experience and resources of participants to conduct comprehensive research and development aimed at supporting the integration of Ukrainian agri-food policy with European Union policy.

Based on the use of the main provisions and prospects for implementing the CAP methodology in the Odessa region, the authors conducted a preliminary study - SWOT analysis of the Odessa region, which focused on studying the prerequisites for macroeconomic development, innovations and other framework conditions, as a result of which the following generalized conclusions were made:

1. Strengths of the Odessa region (Strengths):

- Favorable geographical location. The Odessa region has access to the Black Sea, a land border with Moldova and Romania, contributing to developing transport links, logistics, and trade.

- An important agricultural region. The region is known for intensive agriculture with a high share of irrigated agriculture and a developed food industry.

- Agro-industrial complex. The region has great resource potential and high land fertility, which

allows the agro-industrial complex to play a significant role in its economy. There is a diversified agricultural sector. The region has diverse agriculture, including crop production, livestock, and fish farming. The region's agro-industrial complex demonstrates high resilience to external shocks, contributing to its investment attractiveness.

- Transport and logistics hub. The Odessa region serves international transit cargo and passenger transportation, performing important transport and distribution functions. It has eight ports on the Black Sea and the Danube River, and five international transport corridors pass through it.

- Maritime complex. The region is a leader in Ukraine regarding the level of development of the maritime complex and areas related to the use of marine resources.

- A powerful business centre. Odesa is the region's administrative centre and has significant economic and scientific potential. Positive legislative and institutional changes in the country's context of European integration processes are increasing, as are available tools for administrative and financial support for entrepreneurs in the region.

- Scientific and technical potential. The region has significant scientific, technical, and design potential and is a centre for training personnel and implementing scientific, technical, information, innovative, and investment activities.

- Recreational potential. The Odessa region is one of the most promising marine recreational areas.

- Industrial centre. The region is one of the centres of mechanical engineering and light and chemical industries in Ukraine.

2. Weaknesses of the Odessa region:

- Logistics complexity. Logistics, mainly maritime, is complicated due to full-scale aggression and blockade of seaports.

- High inflation in Ukraine, the fall of the hryvnia exchange rate against the euro and the US dollar.

- Lack of working capital, especially in agricultural enterprises.

- Insufficient level of investment. There is an unsatisfactory level of investment in the processing industry.

- Reduction in qualified labour due to forced emigration of the population abroad.

- Low level of innovation. There is a low share of enterprises implementing innovations and a small share of agricultural enterprises and farms implementing green innovations.

- Insufficient investment in fixed capital.

- Significant damage to the "grain" infrastructure.

- Insufficient level of security (frequent shelling of port infrastructure and industrial facilities, threat of drifting mines, mined sea routes, territory contaminated with shrapnel, mines and shells).

- Insufficient insurance for elevators.

- The Danube port fleet is not compliant with EU standards.

- Trade diversification risks. Presence of bottlenecks for diversification of trade development risks (transport corridors through the Dniester estuary, capacity of railways and ports, deterioration of road conditions).

- Electricity shortage in the Odessa region.

- Low capacity of communities to develop spatial planning documents.

- Difficulty in financing seasonal production.

- Insufficient cooperation between enterprises (especially SMEs) and the research and development sector.

- Insufficient information on advocacy of EU competition rules and opportunities for Ukrainian producers at the European and international levels.

- Low level of creation of digital products, information systems, analytical centres, and coordination/expert platforms to support agricultural producers.

- Difficulties in complying with EU standards. Difficulties complying with CAP regulatory standards, particularly regarding sustainable development and environmental protection.

3. Opportunities of the Odessa region:

- Active process of green transformation. The region has the highest solar activity in Ukraine and high wind potential, contributing to the transition to energy with minimal emissions of greenhouse gases and other pollutants.

- Stimulation of eco-schemes and agroecological practices. Using digital technologies and consulting services, encouraging projects that integrate eco-schemes and agroecological practices to increase resilience to climate change.

- Creation of conditions for the development of the primary sector. The development of irrigation

systems and the processing industry, as well as the opportunities of a diversified agro-industrial complex to activate foreign trade, particularly with the EU.

- Development of the Danube logistics corridor. Expansion of Danube ports' capacities, fleet modernization, warehouses and elevators' construction, ensuring infrastructure protection from missile strikes.

- Favorable geographical location. Access to the Black Sea and the land border with Moldova and Romania create additional opportunities for expanding trade and cross-border cooperation.

- Development of the Odessa region's railway. Increased transportation of goods to EU countries and Danube ports, construction of border terminals and Eurorails, increased road capacity.

- Increased capacity of border crossing points. Transport connection between the southwestern part of the region and the centre of Odessa region (the bridge across the Dniester Estuary).

- Activation of European integration processes. New opportunities for attracting investments and forming new partnerships.

- Additional guarantees and investment incentives will be provided. Restoration of infrastructure and agribusiness supply chains, modernization of railway connections and the transport route along the Danube River.

4. Threats to the Odessa region (Threats):

- Constant threat of missile and drone attacks on infrastructure facilities.

- Shared border with unrecognized Transnistria. Risks associated with instability in the region.

- Depletion of the economy due to the long-term aggression of the Russian Federation.

- Deterioration of the labour market. Labour migration of the able-bodied population and mobilization processes.

- Increased imports. Replacement of domestic food production.

- Insufficient state support for the development of agricultural enterprises.

- Increase in the cost of production resources due to inflationary processes and the fall in the hryvnia exchange rate.

- Force majeure climatic conditions (unforeseen weather phenomena).

- Decrease in effective demand due to general economic instability.

- Difficulties in bringing regulations to EU standards (CAP requirements for environmental measures).

- Competitive pressure from other regions of Ukraine, EU candidate countries, and EU member states.

The results of the SWOT analysis of the Odessa region are outlined, which focuses on the study of the prerequisites for macroeconomic development, innovations and other framework conditions, emphasizes and takes into account the prospects for implementing the CAP methodology, which allows for the formation of promising directions for the formation of development strategies for territorial communities of the Odessa region in a generalized form, which will correspond to the main directions of the formation of the EU CAP.

Conclusions. More specific advantages of implementing the EU CAP principles in the development strategy of territorial communities of Ukraine in the perspective of Ukraine's accession to the EU are as follows:

- Ukrainian territorial communities will be able to access CAP funds that support the development of farms, modernization of agriculture, environmental initiatives and development of rural areas.

- Territorial communities will be able to participate in joint projects with EU countries and receive technical assistance and financing for the agricultural sector.

- Fulfilling CAP requirements will improve the quality of Ukrainian products, making them more competitive in EU markets.

- According to EU policy, environmentally friendly products and the bioeconomy should become an important direction of community development.

- In addition to traditional agriculture, CAP supports the development of alternative activities, such as green tourism, the processing of agricultural products, and the development of local businesses.

- Implementation of CAP will contribute to rational use of natural resources, renewable energy development and environmental protection.

- An important component of the CAP is education and training for farmers and local entrepreneurs, which will allow the introduction of modern technologies and management methods.

- CAP promotes the development of innovations in agriculture, such as precision agriculture, monitoring of soil and climatic conditions, and automation of production processes.

- Implementing CAP tools, such as Tools4CAP, will help territorial communities create effective development strategies based on European experience.
 - CAP is focused on supporting environmental initiatives, such as reforestation, biodiversity protection, and reducing chemical fertilizers and pesticides.
- Incorporating CAP principles into territorial communities' development strategies will bring Ukraine closer to the EU and help create modern, competitive, and environmentally sustainable territories.

Список літератури

1. Реформа децентралізації. Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/reformi/efektivne-vryaduvannya/reforma-decentralizaciyi> (дата звернення 01.04.25).
2. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки: Постанова КМУ № 695 від 05.08.2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення 01.04.25).
3. Методичні рекомендації щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад. Наказ Міністерства розвитку громад та територій № 265 від 21.12.2022 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0265914-22#Text> (дата звернення 02.04.25).
4. The common agricultural policy at a glance. European commission. URL: https://agriculture.ec.europa.eu/common-agricultural-policy/cap-overview/cap-glance_en (дата звернення 02.04.25).
5. Gryshchenko I. M., Kulaiets M. M. Development of the capacity of territorial communities. Науковий вісник Полісся. 2018. № 2 (1). С. 98-104. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/-nvp_2018_2%281%29_15 (дата звернення: 24.02.25).
6. Shevchenko O., & Lisnievska Y. Improvement of the system of strategic planning of the socio-economic development of territorial communities. Dnipro Academy of Continuing Education Herald. Series: Public Management and Administration. 2023. № 1(1). Р. 36-40. DOI: <https://doi.org/10.54891/2786-698X-2023-1-7>. (дата звернення: 25.03.25).
7. Монастирський Г., Волосюк М. Інституційні дисбаланси моделі управління розвитком території. Вісник економіки. 2021. Вип. 4. С. 23–37.
8. Пастух К. (2021). Стратегічне планування розвитку територіальних громад. Науковий вісник: Державне управління. 2021. 1(1(7)). С. 195–215.
9. Романюк С. А. Теорія та практика стратегічного управління: монографія. Київ: НАДУ, 2019. 232 с.
10. Хохлаук О. (2021). Концептуальні основи стратегічного планування розвитку об'єднаних територіальних громад. Економічний дискурс. 2021. №1 (3-4). С. 79-86.
11. Ukhanova I. State and prospects of development of trade in agricultural goods under conditions of the Ukraine-EU association agreement. Scientific Bulletin of the Odessa National Economic University. 2021. № 5-6 (282-283). Р. 100 – 108. URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2021/282-283/pdf/100-107.pdf> (дата звернення: 24.03.25).
12. Грінченко Р.В., Бабій О.М., Кошельок Г.В., Літвінова В.О. 2024. Прикладні аспекти використання SWOT-аналізу при формуванні стратегії розвитку територіальних громад. Галицький економічний вісник. 2024. Т. 88. № 3. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/46236/2/GEJ_2024v88n3_Hrinchenko_R-Applied_aspects_of_using_167-179.pdf (дата звернення: 20.03.25).
13. Tools4CAP. URL: https://www.tools4cap.eu/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 02.04.25).

References:

1. Decentralization Reform. Government Portal. Retrieved from <https://www.kmu.gov.ua/reformi/efektivne-vryaduvannya/reforma-decentralizaciyi> (accessed 1 April 2025). [In Ukrainian]
2. Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine On approval of the State Strategy for Regional Development for 2021-2027 from August 5, 2020 № 695. Ofits. visn. Ukrainy. № 67. Р. 315. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text> (accessed 1 April 2025). [In Ukrainian]
3. Methodological recommendations regarding the procedure for developing, approving, implementing, monitoring and evaluating the implementation of strategies for the development of territorial communities. Order of the Ministry of Community and Territorial Development No. 265

of 12/21/2022]. Retrieved from <http://surl.li/racez> (accessed 1 April 2025). [In Ukrainian]

4. The common agricultural policy at a glance. European commission. Retrieved from https://agriculture.ec.europa.eu/common-agricultural-policy/cap-overview/cap-glance_en (accessed 2 April 2025).

5. Gryshchenko I.M., Kulaiets M.M. (2018). Development of the capacity of territorial communities. *Naukovyi visnyk Polissia*. 2 (1). Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/-nvp_2018_2%281%29_15 (accessed 24 February 2025).

6. Shevchenko O., Lisnievska Y. (2023). Improvement of the system of strategic planning of the socio-economic development of territorial communities. *Dnipro Academy of Continuing Education Herald. Series: Public Management and Administration*, 1(1), 36-40. DOI: <https://doi.org/10.54891/2786-698X-2023-1-7>. (accessed 25 March 2025).

7. Monastyrskyi H., Volosiuk M. (2021). Institutional imbalances of the territorial development management model. *Visnyk ekonomiky*, 4, 23–37. [In Ukrainian]

8. Pastukh K. (2021). Strategic planning of the development of territorial communities. *Naukovyi visnyk: Derzhavne upravlinnia*. 1(1(7), 195–215. [In Ukrainian]

9. Romaniuk S.A. (2019). Theory and practice of strategic management. Kyiv : NADU. [In Ukrainian]

10. Khokhuliak O. (2021). Conceptual foundations of strategic planning for the development of united territorial communities. *Ekonomichnyi diskurs*, 1 (3-4), 9-86. [In Ukrainian]

11. Ukhanova I. (2021). State and prospects of development of trade in agricultural goods under conditions of the Ukraine-EU association agreement. *Scientific Bulletin of the Odessa National Economic University*, 5-6 (282-283), 100 – 108. Retrieved from: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2021/282-283/pdf/100-107.pdf> (accessed 24 March 2025).

12. Hrinchenko R.V., Babiy O.M., Koshelok H.V., Litvinova V.O. (2024). Applied aspects of using SWOT analysis in forming a strategy for the development of territorial communities. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk.*, 88, 3. Retrieved from https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/46236/2/GEJ_2024v88n3_Hrinchenko_R-Applied_aspects_of_using_167-179.pdf (accessed 20 March 2025). [In Ukrainian]

13. Tools4CAP. Retrieved from https://www.tools4cap.eu/?utm_source=chatgpt.com (accessed 2 April 2025).

Стаття надійшла до редакції 10.03.2025

Прийнята до публікації 22.03.2025

ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В УМОВАХ ДИНАМІЧНОСТІ ТРАНСФЕРУ ТЕХНОЛОГІЙ

Єсіна О. Г., старший викладач кафедри менеджменту організацій, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна

e-mail: esinaog@gmail.com

ORCID: 0000-0003-4190-9571

Михайлов В. В., здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня зі спеціальності 051 «Економіка», Одеський національний економічний університет, Одеса, Україна

e-mail: valera230618@gmail.com

ORCID: 0009-0002-2593-3598

***Анотація.** Мета статті полягає у дослідженні підходів до правового регулювання використання ШІ в Україні та за кордоном, аналізі загроз, що виникають внаслідок несанкціонованого використання штучним інтелектом об'єктів, захищених авторським правом, а також у вивченні судової та законодавчої практики у цій сфері. У статті визначено особливості правового регулювання творів, створених штучним інтелектом. Проаналізовано основні підходи до визначення автора твору, згенерованого із залученням ШІ. Встановлено, що за законодавством багатьох країн автором може бути виключно фізична особа. У статті використано як загальнонаукові (аналіз, узагальнення та синтез), так і спеціальні методи дослідження, а саме: формально-юридичний та порівняльно-правовий методи. Результати проведеного дослідження дозволили зробити висновок, що подальший розвиток законодавства у сфері інтелектуальної власності має бути спрямований на його адаптацію до сучасних технологічних реалій та забезпечення балансу між правами творців і розвитком інновацій.*

***Ключові слова:** штучний інтелект, авторське право, креативні індустрії, законодавче регулювання, судова практика.*

LEGAL REGULATION OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN THE CONTEXT OF DYNAMIC TECHNOLOGY TRANSFER

Yesina Olha, Senior Lecturer, Department of Organizational Management, Odesa National University of Economics, Odesa, Ukraine

e-mail: esinaog@gmail.com

ORCID: 0000-0003-4190-9571

Mykhailov Valerii, student of Faculty of Economics and Enterprise Management, Odesa National Economic University, Odesa

e-mail: valera230618@gmail.com

ORCID: 0009-0002-2593-3598

***Abstract.** One of the key challenges of the artificial intelligence era is the issue of authorship recognition and the protection of intellectual property rights. The aim of this study is to explore approaches to the legal regulation of AI usage in Ukraine and abroad, analyze the threats arising from the unauthorized use of copyright-protected objects by artificial intelligence, and examine judicial and legislative practices in this field. The study employs both general scientific methods (analysis, generalization, and synthesis) and specialized research methods, namely the formal-legal and comparative-legal methods. The article defines the key aspects of legal regulation regarding works created by artificial intelligence. The main approaches to determining the authorship of AI-generated works are analyzed. Special attention is given to the legal status of AI and the possibility of recognizing it as a subject of copyright. A comparative analysis of approaches to AI-generated copyright regulation in the United States, the European Union, China, and other countries is presented. It has been established that the legislation of most countries adheres to the traditional approach, according to which copyright can only be attributed to a natural person. It is noted that recognizing copyright for works created with AI involvement may, on the one hand, lead to the devaluation of human artistic labor; while on the other hand, it may foster innovation and creativity through new technologies. The results of the study suggest that the further development of intellectual property legislation should be aimed at adapting to modern technological realities and ensuring a balance between the rights of creators and the advancement of innovation.*

***Keywords:** artificial intelligence (AI), copyright, creative industries, legislative regulation, court practice.*

JEL Classification: K100; L630

Постановка проблеми. Стрімкий розвиток штучного інтелекту, зокрема як засобу, за допомогою якого автор-людина створює об'єкт авторського права – твір, вимагає адаптації законодавства країн до умов сьогодення. Відсутність чіткого підходу до регулювання суспільних відносин, що виникають за участю систем ШІ, по-перше, зумовлює дослідження

цього питання на доктринальному рівні, по-друге, вимагає подальшого законодавчого регулювання. З огляду на практичну відсутність прецедентів в Україні, пов'язаних з правовим регулюванням творів, що створені за допомогою ШІ, вважаємо питанням часу появу спорів з цієї категорії справ. Дослідження механізмів функціонування штучного інтелекту, продовження формування законодавчої бази у сфері інтелектуальної власності й забезпечення єдності судової практики та сталого підходу до статусу штучного інтелекту у цивільних правовідносинах має бути завданням законодавчих органів, проте не слід виключати участь дослідників та теоретиків юридичної науки, з огляду на новизну цієї технології.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання щодо належності авторських прав на об'єкти, що створені технологіями ШІ, вивчаються не лише у науковій літературі, а й стали предметом законодавчого регулювання. Використання штучного інтелекту в процесі створення творів, поширення технології ШІ у світі, необхідність правового регулювання сфери ШІ ще раз підкреслюють актуальність дослідження цієї теми.

Серед українських вчених, у працях яких досліджується авторське право на твори, створені ШІ, необхідно виділити таких науковців, як: О. Дорошенко, Л. Тарасенко [1], У. Б. Андрусів, Н. В. Ващук, І. І. Голубенко, Ю. В. Карпенко, А. П. Прокопчук та інші. Аналіз законодавства у сфері ШІ та судових прецедентів, пов'язаних з авторським правом і ШІ, здійснено у роботах Ю. М. Бисаги, В. В. Белова, В. В. Заборовського [2], Д. В. Вальчук [3], Н. М. Булат, О. О. Тимошенко, М. О. Уланської, К. М. Міліциної та інших.

Слід зауважити, що новацією у вітчизняному законодавстві є поява норм, які вперше регламентують охорону авторських прав на результати діяльності технологій ШІ. Аналіз закордонної літератури насамперед пов'язаний з дослідженням матеріалів справ, актуальної судової практики, позицій сторін у процесі, що стало предметом публікацій таких видань, як: Bloomberg Law, Firstpost, Forbes, The New York Times та інших.

Дослідження звітів DACS, Дослідницької служби Конгресу США (CRS) дозволили з'ясувати ключові аспекти у регулюванні технології ШІ у таких країнах, як США та Велика Британія, а також визначити ставлення митців до ШІ як засобу, що використовується у творчому процесі.

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Останнім часом відмічається підвищення інтересу до наукових досліджень, в яких розглядаються питання впливу штучного інтелекту на креативні індустрії. Зокрема, дослідники приділяють особливу увагу аналізу того, як нові технології змінюють традиційні уявлення про взаємозв'язок між автором і твором.

Поступове законодавче регулювання цієї сфери, зокрема публікація Дорожньої карти з регулювання штучного інтелекту в Україні та набуття чинності нового Закону України «Про авторське право і суміжні права», стало важливим кроком в адаптації законодавства до умов сьогодення. Отже, йдеться про значний крок у регулюванні в Україні авторського права на результати роботи штучного інтелекту.

Водночас слушною є думка О. Дорошенко та Л. Тарасенко, які вказують на необхідність ретельного перегляду окремих законодавчих положень і детального законодавчого врегулювання. Зокрема, у своїй роботі [1, с. 302], автори підкреслюють, що для усунення конфліктів у практиці застосування права на законодавчому рівні необхідно визначити приналежність і майнові права на об'єкти, що не є оригінальними, але створені за допомогою комп'ютерних алгоритмів.

Водночас вважаємо, що наразі існує потреба у комплексному аналізі викликів, що постають внаслідок застосування ШІ, зокрема етичні складові його використання, а також у дослідженні судової практики та позицій інших країн щодо регулювання ШІ у контексті авторського права.

Мета дослідження. Мета статті полягає у дослідженні підходів до правового регулювання використання ШІ в Україні та за кордоном, аналізі загроз, що виникають внаслідок несанкціонованого використання штучним інтелектом об'єктів, захищених авторським правом, а також у вивченні судової та законодавчої практики у цій сфері.

Основний матеріал. Генеративний штучний інтелект використовує значні обсяги вхідних даних – зображень, відео, тексту та іншого художнього вмісту як частину процесу навчання. Зокрема, при створенні музичних творів ШІ використовує значні обсяги матеріалу, щоб знаходити шаблони та створювати нові мелодії на основі різних елементів, зокрема темпу, акордів і тривалості. Подібні правила діють і у контексті візуального мистецтва – проєкт Next Rembrandt включав 350 зображень і понад 150 гігабайтів даних. Отже, сучасний штучний

інтелект може створювати складні творчі результати, які нагадують роботи професійних (людських) авторів [4].

Одним з викликів, що постають в епоху генеративного штучного інтелекту, є неможливість його функціонування без матеріалу, на базі якого проводиться навчання та генерування запиту користувача. Проблема полягає у тому, що цей матеріал може бути захищений авторським правом (ця теза підтверджується наявністю судових спорів за участю авторів, які вважають, що в результаті обробки інформації штучним інтелектом було незаконно використано їхні твори), а, отже, таке несанкціоноване використання творів інших осіб є порушенням. Окремо слід зазначити, що для кваліфікації порушення авторських прав важливим є розпізнавання елементів інших творів у кінцевому продукті.

За даними, що містяться у звіті Дослідницької служби Конгресу США (CRS) ChatGPT від OpenAI, що було створено на базі великої мовної моделі (LLM), частково навчався на більш ніж 45 терабайтах текстових даних, отриманих з Інтернету. Моделі Open AI GPT-3 були навчені приблизно на 300 мільярдах знаків (або фрагментів слів), зібраних з Інтернету, і мали понад 175 мільярдів параметрів, які є змінними та впливають на властивості навчання і кінцеві результати. Критики стверджують, що такі моделі покладаються на методи масового збору даних, які порушують конфіденційність. Крім того, деякі моделі можуть бути навчені конфіденційним даним і розкривати особисту інформацію користувачам [5].

Отже, технології швидко змінюють підходи до створення контенту, що ставить питання щодо авторських прав, етики та контролю якості контенту. У таблиці 1 наведено основні проблеми, з якими стикаються креативні індустрії через використання генеративного штучного інтелекту.

Таблиця 1

Виклики генеративного ШІ у креативних індустріях

Проблема	Опис
Неоднозначність прав власності	Виникнення питання щодо захисту авторським правом творів, що створені штучним інтелектом, та визначення суб'єкта, який ними володіє. Згідно із законодавством України [6], правами повинні володіти розробник, користувач або суспільство (суспільне надбання), тобто фізичні особи, які створили твір.
Використання даних	Використання захищених авторським правом даних для навчання систем ШІ може вважатися порушенням авторських прав. Проте існує позиція, що інтелектуальний аналіз даних для некомерційних досліджень може кваліфікуватися як добросовісне використання.
Позначення авторства	Навіть якщо навчальні дані використовуються законно, існують етичні аргументи щодо належного зазначення джерел даних під час публікації результатів ШІ.
Контент, що порушує авторські права	Генеративний штучний інтелект може створювати контент, що порушує авторські права шляхом рекомбінації вихідного матеріалу, захищеного авторським правом.
Відповідальність	Якщо системи ШІ створюють незаконний або шкідливий контент, виникають проблеми визначення суб'єкта юридичної відповідальності.

Джерело: складено авторами за матеріалами [1, 2, 3, 6]

Розглянуті у таблиці 1 виклики демонструють складність правового регулювання ШІ у сфері авторського права та необхідність подальшого вдосконалення правових норм для адаптації до технологічних реалій.

Як стверджують деякі дослідники [2], у законодавстві нашої країни поки що не передбачено надання авторських прав ШІ, але це питання може бути вирішене шляхом змін у нормативній базі та створення спеціальних правових механізмів. Водночас автори наголошують, що така ініціатива потребує детального аналізу, оскільки ШІ не є фізичною особою і цей факт ускладнює його визнання як суб'єкта права та визначення відповідальності за порушення. Крім того, дослідники зазначають, що будь-які законодавчі зміни мають враховувати міжнародні стандарти та етичні аспекти використання ШІ у творчій діяльності.

Ключовий новий звіт «Штучний інтелект і робота митців», опублікований DACS, розкрив суттєві відомості про занепокоєння та очікування митців Великобританії щодо впливу штучного інтелекту на їхню роботу та засоби до існування. Опитування, в якому взяли участь

1000 учасників, 352 з яких надали розгорнуті коментарі, підкреслює занепокоєння щодо того, як нерегульований штучний інтелект може негативно вплинути на кар'єру авторів, майбутні можливості та права інтелектуальної власності, і що швидкий розвиток технології спричинив дефіцит навичок, зокрема [7]:

- 74% опитаних стурбовані тим, що їхня робота використовується для навчання моделей ШІ.
- 95% митців вважають, що перед використанням їхніх творів для навчання моделей ШІ необхідно отримати дозвіл.
- 94% респондентів вважають, що вони мають отримувати фінансову компенсацію у разі використання їхніх творів ШІ.
- 89% респондентів вважають, що уряд Великобританії має запровадити запобіжні заходи та врегулювати використання штучного інтелекту.
- 84% респондентів підписалися б на механізм ліцензування, який би отримував платню, коли їхня робота використовується ШІ.

На наш погляд, визнання авторського права на твори, що були створені за участю ШІ, навіть за невеликої участі людини, з одного боку, призведе до знецінення людської мистецької праці, а з іншого, стимулюватиме інновації та творчість за посередництвом нових технологій. Аналіз законодавства розвинених країн дозволив зробити висновок про різні підходи до правового регулювання застосування ШІ у сфері інтелектуальної власності (табл. 2).

Таблиця 2

Порівняння правового регулювання ШІ у різних країнах

Країна	Аналіз підходів до авторського права на ШІ
США	Регулюється Законом про авторське право 1976 року, який не містить спеціальних положень щодо ШІ. Згідно із Законом, автором може бути тільки фізична особа, яка створила твір, за винятком випадків, коли твір створено у рамках трудових відносин або на замовлення. AI-генеровані роботи не отримують авторського права. Як виняток, зазначено, що у США діє доктрина Fair Use, яка дозволяє використовувати чужі авторські матеріали без дозволу для критики, коментарів, навчання, досліджень та інших подібних цілей. Бібліотека Конгресу та Бюро авторського права США у 2023 році запропонували розробити чіткі правила щодо реєстрації авторських прав на твори, які частково створені ШІ, що може стати першим кроком до адаптації законодавства до нових технологій.
Європейський Союз	Регулюється Директивою ЄС про авторське право (2019) та запропонованим AI Act. Директива про авторське право визнає ШІ як власника sui generis права на базу даних, що є унікальним підходом. Авторське право надається оригінальним літературним творам, включаючи ті, що створені алгоритмами ШІ, за умови відповідності критеріям оригінальності. Європейська комісія розглядає можливість запровадження категорії "AI-авторства", де власником прав може бути розробник або користувач AI, а не фізична особа, яка створила твір. Розглядається можливість введення винятку з авторського права для інтелектуального аналізу тексту та даних (TDM) у контексті ШІ, що дозволить використовувати захищені авторським правом твори для розробки технологій ШІ.
Китай	Регулюється Законом про авторське право КНР, який не має окремого положення щодо ШІ. Визнання AI-генерованих творів можливе, якщо є значна участь людини. Авторське право на ШІ-згенеровані твори належить людині чи компанії, яка здійснила значний внесок у створення контенту. Законодавство передбачає можливість використання авторських творів для державних потреб, освіти та громадської безпеки, що дає більше свободи уряду і компаніям у використанні контенту, ніж у США чи ЄС.

Джерело: складено авторами за матеріалами [8]

Отже, згідно з дослідженням [8], підходи до авторського права на ШІ у ЄС, США та Китаї мають як спільні риси, так і суттєві відмінності. Країни визнають можливість застосування

авторського права до творів, створених за допомогою ШІ, а також передбачають виключні права власників на використання таких творів. Водночас вони допускають певні винятки, наприклад добросовісне використання (Fair Use у США) або дозвіл на використання даних для наукових досліджень (ЕС).

На відміну від інших країн, Південна Африка офіційно визнала штучний інтелект винахідником, що стало можливим через відсутність чіткого визначення поняття «винахідник» у її патентному законодавстві. Завдяки цій правовій прогалині було ухвалено рішення, яке допускає реєстрацію винаходів, створених AI-системами [3].

Водночас деякі країни розглядають можливість юридичного визнання ШІ як автора. Наприклад, у Японії ухвалено нове законодавство, яке дозволяє комп'ютерним програмам отримувати статус автора твору, проте авторські права в такому випадку закріплюються не за самою програмою, а за її власником [2, с. 301].

Враховуючи сучасні тенденції у законодавстві України, спрямовані на адаптацію до швидкого розвитку технологій у сфері інтелектуальної власності, підтримуємо думку Ю. М. Бисаги, В. В. Белова та В. В. Заборовського. Автори підкреслюють складність питання визначення авторських прав на твори, створені штучним інтелектом. Складність полягає в тому, що визнання штучного інтелекту як автора може сприяти розвитку інноваційних технологій, створенню нових форм мистецтва та літератури. З іншого боку, виникають етичні питання його використання у творчості. Для розв'язання цих проблем необхідно розробити правові механізми захисту прав як розробників ШІ, так і авторів творів. Враховуючи складність цього питання, до його обговорення та прийняття законодавчих рішень необхідно залучити державні органи, експертів у галузі права, науковців, митців та розробників ШІ [2, с. 302].

Відповідно до Закону України [6], «автор – фізична особа, яка своєю творчою діяльністю створила твір, з огляду на що, штучний інтелект не може бути автором твору. Разом з цим, суб'єктами права особливого роду (*suī generis*) на неоригінальні об'єкти, згенеровані комп'ютерною програмою, можуть бути автори такої комп'ютерної програми». Зауважимо, що нормами законодавства визначено, що «твори, створені фізичними особами з використанням комп'ютерних технологій, не вважаються неоригінальними об'єктами, згенерованими комп'ютерною програмою» [6, ст. 33, п. 1]. У такому випадку, якщо штучний інтелект був лише допоміжним інструментом у творчій діяльності автора та було створено саме оригінальний об'єкт, цілком ймовірно, що правом авторства може бути наділений і користувач ШІ. Проте необхідно пам'ятати, що вирішальну роль у визначенні авторських прав матимуть ліцензійні обмеження та правила використання ШІ-платформ [9].

Але дослідники О. Дорошенко та Л. Тарасенко у своїй роботі [1] зазначають, що чинне законодавство потребує уточнення або деталізації положень щодо належності майнових прав на неоригінальні об'єкти, зокрема для уникнення суперечностей у правозастосуванні. Водночас вони підкреслюють, що ці зміни не є настільки критичними, щоб вимагати негайного законодавчого врегулювання.

Крім цього, з огляду на законодавче визначення в Україні поняття автора як фізичної особи, яка своєю творчою діяльністю створила твір, виникає необхідність ретельного аналізу, а саме: чи можна вважати творчою діяльністю процес внесення істотних правок у твір; чи є результат цієї роботи достатньо оригінальним і творчим, щоб кваліфікуватися як авторський твір [10]. Водночас питання оригінальності залишається відкритим і часто стає предметом правових суперечок. Судова практика свідчить, що визначення цього критерію нерідко викликає дискусії, оскільки оцінка новизни та вкладу може бути суб'єктивною та залежить від багатьох факторів та обставин кожного випадку.

Дещо відрізняється від зазначеного підходу позиція муніципального суду Праги, якою встановлено, що зображення, створені за допомогою інструментів ШІ, не можуть бути захищені авторським правом, оскільки їх автор не є фізичною особою. Суд постановив, що особи, які публікують зображення створені за допомогою інструментів ШІ, не можуть перешкоджати іншим копіювати та використовувати ці зображення, посилаючись на закон про авторське право. Рішення вказує на те, що у правовій сфері ЄС особи, які створюють зображення за допомогою інструментів ШІ, не зможуть покладатися на захист авторських прав, щоб запобігти їх копіюванню третіми особами.

З огляду на різні законодавчі підходи до регулювання правовідносин у процесі визнання авторських прав на об'єкти, що були створені за допомогою інструментів ШІ, очевидним є висновок про відсутність сталої судової практики у цій категорії справ. Для детального аналізу слід дослідити судові спори, що виникають з цього предмету:

- Справи з авторським правом у США (2018). Стівен Талер подав заявку на авторське право на твір, створений ШІ, але Офіс авторських прав США відмовив у реєстрації, оскільки твір був створений без участі людини. Рішення отримало підтримку в Окружному суді США, зважаючи на попередні випадки, де відмовляли в авторських правах творам, створеним без людської участі [11].

- Китайський судовий прецедент (2023). Пекінський суд визнав зображення, створене за допомогою ШІ (Stable Diffusion), твором мистецтва, що підлягає авторському праву. Суд вважав, що внесок людини у створення зображення достатній для визнання авторства, стимулюючи творчість і розвиток ШІ [12].

- Позови художників проти ШІ-компаній (2023). Художники подали позов проти трьох компаній ШІ за використання їхніх авторських робіт для навчання генеративних моделей. Суд визнав позов «дефектним у багатьох аспектах», але скажникам було надано дозвіл на внесення виправлення, щоб уточнити обвинувачення. 29 листопада 2023 року художники та команда юристів подали змінену скаргу, наразі судовий процес по цій справі продовжується [13].

- Позови літераторів проти OpenAI (2023). Майкл Чабон та інші літератори подали до суду на OpenAI, стверджуючи, що компанія нібито порушила їхні авторські права, оскільки ChatGPT може створювати похідні твори на основі їхніх публікацій. У позові, який було подано до федерального суду у Сан-Франциско стверджується, що OpenAI «одержує комерційну вигоду та значний прибуток від несанкціонованого та незаконного використання авторських літературних творів учасників» [14]. Відомі автори [15] подали позов через незаконне використання їхньої роботи для навчання чат-бота ChatGPT. Автори звинувачують OpenAI у копіюванні художніх творів без дозволу.

- Позови медіа організацій (2023). The Times стала першою медіа організацією, яка подала до суду на компанію, що створила ChatGPT, через використання без дозволу її статей для навчання штучного інтелекту. The Times наполягає, що це навчання призвело до виникнення конкурента в особі чат-бота, який позиціонує себе як джерело інформації [16].

Слід зазначити, що авторами проведено аналіз відомостей Єдиного державного реєстру судових рішень з метою пошуку спорів в Україні, що пов'язані з використанням ШІ. Однак за результатами моніторингу цього порталу таких судових справ не знайдено. Вважаємо, що відсутність позовів до українських судів з приводу оскарження несанкціонованого застосування штучного інтелекту, визнання права на об'єкти, що згенеровані за допомогою ШІ зумовлена насамперед новизною цих технологій.

Висновки. Використання штучним інтелектом великого обсягу даних для навчання та генерування відповіді на запит користувача не виключає обробку творів, що захищені авторським правом. З огляду на те, що судові процеси, пов'язані з несанкціонованою обробкою творів ШІ тривають, ще недоцільно говорити про незаконне опрацювання таких творів. Проте однозначним є факт, що в епоху генеративного ШІ у креативних індустріях постають виклики пов'язані з порушенням авторських прав, використання даних, позначення авторства тощо. Результати опитувань, наявність судових спорів щодо незаконного використання штучним інтелектом матеріалів захищених авторським правом свідчать про занепокоєння представників креативних індустрій щодо ШІ.

Аналіз законодавства розвинених країн дозволив зробити висновок про різні підходи до правового регулювання застосування ШІ у сфері інтелектуальної власності. Новацією у вітчизняному законодавстві є поява норм, які вперше регламентують охорону авторських прав на результати діяльності технологій ШІ. Публікація Дорожньої карти з регулювання штучного інтелекту в Україні та набуття чинності нового Закону України «Про авторське право і суміжні права» стали важливим кроком в адаптації законодавства до умов сьогодення. З огляду на різні законодавчі підходи до регулювання правовідносин у процесі визнання авторських прав на об'єкти, що були створені за допомогою інструментів ШІ, очевидним є висновок про відсутність сталої судової практики у цій категорії справ.

Водночас дослідження іноземного законодавства та практики закордонних судів свідчить про однозначне невизнання ШІ автором творів (підхід: автор – виключно фізична особа), проте через відсутність рішень у масштабних спорах проти компаній-розробників ШІ формування конкретних висновків неможливе.

Отже, підсумовуючи проведений аналіз, можна зробити такі висновки: для ефективного врегулювання питань авторських прав, пов'язаних із штучним інтелектом, необхідно адаптувати законодавство у сфері інтелектуальної власності до умов сьогодення; розробити чіткі юридичні механізми регулювання ШІ; сформувати єдиний підхід до визначення

місця ІІІ у взаємозв'язку автор-твір. Важливо враховувати етичні та практичні проблеми використання штучного інтелекту у творчій діяльності, а також сприяти розробленню міжнародних стандартів і норм щодо авторського права на штучний інтелект, які визначають інструменти захисту прав авторів та власників ІІІ. Розв'язання цих проблем потребує подальших досліджень та розробки єдиних підходів до захисту інтелектуальної власності у сфері штучного інтелекту.

Список літератури

1. Дорошенко О., Тарасенко Л. Право *suī generis* на неоригінальні об'єкти, згенеровані комп'ютерною програмою: новели правового регулювання. Теорія і практика інтелектуальної власності. № 3. 2023. С. 87-96. DOI: <https://doi.org/10.33731/32023.282325> URL: <http://uran.inprojournal.org/article/view/282325> (дата звернення 05.03.2025).
2. Бисага Ю. М., Белов В. В., Заборовський В. В. Штучний інтелект та авторські і суміжні права. Науковий вісник Ужгородського університету: серія: Право. 2023. № 76. С. 299-304. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2022.76.2.47> URL: <http://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/view/281766> (дата звернення 07.03.2024).
3. Вальчук Д. В. Авторське право штучного інтелекту: проблеми та шляхи вирішення. *Modern scientific journal* (Сучасний науковий журнал). 2024. №3 (1), С. 7-15. DOI: <https://doi.org/10.36994/2786-9008-2024-3-1> URL: <https://doi.org/10.36994/2786-9008-2024-3-1> (дата звернення 10.03.2025).
4. On the use of copyright works as training data for Artificial Intelligence. Undergraduate Laws Blog. URL: <https://lawsblog.london.ac.uk/2024/02/05/on-the-use-of-copyright-works-as-training-data-for-artificial-intelligence/> (дата звернення 15.03.2025).
5. CRS: Congress Should Consider Data Privacy in Generative AI Regulation. Federal Technology News, Research & Events. URL: <https://www.meritalk.com/articles/crs-congress-should-consider-data-privacy-in-generative-ai-regulation> (дата звернення 15.03.2025).
6. Про авторське право і суміжні права: Закон України від 01.12.2022 р. № 2811-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2811-20#n461> (дата звернення: 09.03.2025).
7. New survey shows 89% of UK artists want the Government to better protect their work by regulating AI. URL: <https://www.dacs.org.uk/news-events/artificial-intelligence-report> (дата звернення 14.03.2025).
8. Alesia Zhuk. AI Art: The US, UK, and China Take Different Approaches to Copyright Protection. AI and Ethics. 2024. №4. С. 1299-1306. DOI: <https://doi.org/10.1007/s43681-023-00299-0> (дата звернення 05.03.2025).
9. Авторські права на об'єкт, створений штучним інтелектом. URL: https://jurliga.ligazakon.net/analitics/225383_avtorsk-prava-na-obkt-stvoreniy-shtuchnim-ntelektom (дата звернення 10.03.2025).
10. Центр демократії та верховенства права. Штучний інтелект та авторське право. URL: <https://cedem.org.ua/analytics/shtuchnyi-intelekt-avtorske-pravo/> (дата звернення: 08.03.2025).
11. AI Generated Work Deserves Copyright. URL: <https://news.bloomberglaw.com/ip-law/ai-generated-work-deserves-copyright-creator-tells-dc-circuit> (дата звернення 14.03.2025).
12. In a first, Chinese court grants copyright to an AI-generated image, riles up artists. Firstpost. URL: <https://www.firstpost.com/tech/in-a-first-chinese-court-grants-copyright-to-an-ai-generated-image-riles-up-artists-13620202.html> (дата звернення 16.03.2025).
13. AI and Artists' IP: Unpacking Copyright Infringement Allegations in Andersen v. Stability AI Ltd. Center for Art Law. URL: <https://itsartlaw.org/2024/02/26/artificial-intelligence-and-artists-intellectual-property-unpacking-copyright-infringement-allegations-in-andersen-v-stability-ai-ltd/> (дата звернення 16.03.2025).
14. Farivar C. Michael Chabon, Other Literary Giants Sue OpenAI Over Alleged Copyright Infringement. Forbes. URL: <https://www.forbes.com/sites/cyrusfarivar/2023/09/11/michael-chabon-other-literary-giants-sue-openai-over-alleged-copyright-infringement/?sh=2bb5b2e766a4> (дата звернення 17.03.2025).
15. Famous authors' lawsuit against ChatGPT developer gets underway. URL: <https://abcnews.go.com/US/famous-authors-lawsuit-chatgpt-maker-openai-begins-initial/story?id=105239215> (дата звернення 15.03.2025).
16. The Times Sues OpenAI and Microsoft Over A.I. Use of Copyrighted Work. URL: <https://www.nytimes.com/2023/12/27/business/media/new-york-times-open-ai-microsoft-lawsuit.html> (дата звернення 09.03.2025).

References

1. Doroshenko, O., & Tarasenko, L. (2023). Sui generis right to non-original objects generated by a computer program: novelties of legal regulation. *Teoriia i praktyka intelektualnoi vlasnosti*, 3, 87-96. DOI: <https://doi.org/10.33731/32023.282325> Retrieved from <http://uran.inprojournal.org/article/view/282325> (accessed 05 March 2025). [In Ukrainian].
2. Bysaha, Yu. M., Bielov, V. V., Zaborovskiy, V. V. (2023). Artificial intelligence and copyright and related rights. *Naukovyj visnyk Uzhhorodskoho universytetu: seriia Pravo*, 76, 299-304. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2022.76.2.47> Retrieved from <http://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/view/281766> (accessed 07 March 2025) [In Ukrainian].
3. Valchuk, D. V. (2024). Artificial intelligence copyright: problems and solutions. *Modern scientific journal*, 3(3), 7–15. DOI: <https://doi.org/10.36994/2786-9008-2024-3-1> Retrieved from <https://mosjournal.com/index.php/journal/article/view/39/37> (accessed 10 March 2025). [In Ukrainian].
4. On the use of copyright works as training data for Artificial Intelligence. Undergraduate Laws Blog. Retrieved from <https://lawsblog.london.ac.uk/2024/02/05/on-the-use-of-copyright-works-as-training-data-for-artificial-intelligence> (accessed 15 March 2025).
5. CRS: Congress Should Consider Data Privacy in Generative AI Regulation. Federal Technology News, Research & Events. Retrieved from <https://www.meritalk.com/articles/crs-congress-should-consider-data-privacy-in-generative-ai-regulation> (accessed 15 March 2025).
6. Verkhovna Rada of Ukraine (2022, December 1). On copyright and related rights: Law of Ukraine №2811-IX. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2811-20#n461>.
7. New survey shows 89% of UK artists want the Government to better protect their work by regulating AI. Retrieved from <https://www.dacs.org.uk/news-events/artificial-intelligence-report> (accessed 14 March 2025).
8. Zhuk, Alesia. (2024). AI Art: The US, UK, and China Take Different Approaches to Copyright Protection. *AI and Ethics*, 4, 1299-1306. URL: DOI: <https://doi.org/10.1007/s43681-023-00299-0> (accessed 05 March 2025).
9. Copyright for an object created by artificial intelligent. Retrieved from: https://jurliga.ligazakon.net/analitics/225383_avtorsk-prava-na-obkt-stvorenij-shtuchnim-ntelektom (accessed 10 March 2025). [In Ukrainian].
10. Center for democracy and the rule of law. Artificial intelligence and copyright. Retrieved from <https://cedem.org.ua/analytics/shtuchnyi-intelekt-avtorske-pravo> (accessed 08 March 2025).
11. AI Generated Work Deserves Copyright. Retrieved from: <https://news.bloomberglaw.com/ip-law/ai-generated-work-deserves-copyright-creator-tells-dc-circuit> (accessed 14 March 2025).
12. In a first, Chinese court grants copyright to an AI-generated image, riles up artists. Firstpost. Retrieved from: <https://www.firstpost.com/tech/in-a-first-chinese-court-grants-copyright-to-an-ai-generated-image-riles-up-artists-13620202.html> (accessed 16 March 2025).
13. AI and Artists' IP: Unpacking Copyright Infringement Allegations in Andersen v. Stability AI Ltd. Center for Art Law. Retrieved from: <https://itsartlaw.org/2024/02/26/artificial-intelligence-and-artists-intellectual-property-unpacking-copyright-infringement-allegations-in-andersen-v-stability-ai-ltd> (accessed 16 March 2025).
14. Farivar C. Michael Chabon, Other Literary Giants Sue OpenAI Over Alleged Copyright Infringement. *Forbes*. Retrieved from: <https://www.forbes.com/sites/cyrusfarivar/2023/09/11/michael-chabon-other-literary-giants-sue-openai-over-alleged-copyright-infringement/?sh=2bb5b2e766a4> (accessed 17 March 2025).
15. Famous authors' lawsuit against ChatGPT developer gets underway. Retrieved from: <https://abcnews.go.com/US/famous-authors-lawsuit-chatgpt-maker-openai-begins-initial-story?id=105239215> (accessed 15 March 2025).
16. The Times Sues OpenAI and Microsoft Over A.I. Use of Copyrighted Work. Retrieved from: <https://www.nytimes.com/2023/12/27/business/media/new-york-times-open-ai-microsoft-lawsuit.html> (accessed 09 March 2025).

Стаття надійшла до редакції 10.03.2025

Прийнята до публікації 24.03.2025

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ТА ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ У ДІЯЛЬНОСТІ HR-АУДИТУ

Збрицька Т. П., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри управління персоналом та економіки праці, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна

e-mail: s.t.p._@ukr.net

ORCID: 0000-0002-3558-1795

Анотація. Мета дослідження полягає в аналізі й систематизації сучасних цифрових інструментів, які можуть бути ефективно інтегровані у процес HR-аудиту для підвищення рівня його об'єктивності, комплексності та прогностичної цінності. Для досягнення поставленої мети було застосовано метод порівняльного аналізу, використано системно-аналітичний метод та метод угруповань – для систематизації даних та їх класифікації. У статті розкрито сутність та значення класичних методик HR-аудиту й еволюцію HR-аудиту від традиційних до цифрових рішень у сучасних умовах. Розглянуто основні напрями впливу цифровізації на HR-аудит та сучасні діджитал-інструменти для HR-аудиту. Наведено результати дослідження, яке аналізує, як використання технологічних методів аудиту впливає на ефективність аудиту, результативність та витрати. Практична значимість дослідження полягає у впровадженні системного підходу до HR-аудиту, що стає стратегічним імперативом, який забезпечує неупередженість та стратегічну цінність результатів HR-аудиту.

Ключові слова: HR-аудит, методи аудиту, цифровізація, діджитал-інструменти, ефективність HR-аудиту.

DIGITIZATION AND INNOVATIVE TECHNOLOGIES IN HR AUDIT ACTIVITIES

Zbrytska Tetyana, PhD in Economics, associate professor of the department of personnel management and labor economics, Odesa national economic university, Odesa, Ukraine.

e-mail: s.t.p._@ukr.net

ORCID: 0000-0002-3558-1795

Abstract. The purpose of the study is to analyze and systematize modern digital tools that can be effectively integrated into the HR-audit process to increase its objectivity, comprehensiveness, and predictive value. To achieve this goal, comparative analysis methods were applied, and the system-analytical method and the grouping method were used to systematize data and classify them. The article states that in Ukraine, auditing activities are regulated by the Law "On Audit of Financial Statements and Auditing Activities", as well as a number of other legislative acts and international auditing standards. The essence and significance of classical HR-audit methods and the evolution of HR-audit from traditional to digital solutions in modern conditions are revealed. The key differences between traditional and digital audit methods are presented. The main directions of the impact of digitalization on HR-audit, modern digital tools for HR-audit, and the possibilities and limitations of modern digital tools for HR-audit are considered. The results of a study that analyzes how the use of technological audit methods affects audit efficiency, effectiveness, and costs are considered. The advantages and disadvantages of using digital audit are indicated. The practical significance of the study lies in understanding the advantages and limitations of digital HR-audit and is necessary for choosing the optimal strategy that meets the specific needs and capabilities of the organization. A detailed comparison of traditional and digital audit will help HR-specialists and managers make an informed decision on the implementation of effective methods of assessing and optimizing HR-processes. The successful implementation of digital technologies requires a comprehensive approach that takes into account not only technological aspects, but also readiness for change, the development of digital competencies of personnel, and the implementation of reliable information security protocols. In accordance with current trends, the implementation of a systematic approach to HR-audit is becoming a strategic imperative that ensures the impartiality and strategic value of HR-audit results.

Keywords: HR-audit, audit methods, digitalization, digital tools, HR-audit effectiveness.

JEL Classification: L860; M420; M540

Постановка проблеми. У сучасних умовах трансформації бізнес-процесів та цифровізації економіки традиційні методи аудиту персоналу втрачають свою ефективність через обмежену здатність обробляти великі масиви даних та виявляти неочевидні закономірності. Ключовою проблемою стає необхідність інтеграції цифрових технологій у систему HR-аудиту для підвищення точності аналізу, швидкості отримання результатів та якості рекомендацій. Практика показує, що компанії, які продовжують використовувати лише традиційні методи HR-аудиту, стикаються з труднощами у формуванні об'єктивної картини стану людських ресурсів та прогнозуванні кадрових ризиків. Водночас є значний розрив між наявними технологічними можливостями та їх практичним застосуванням у сфері HR-аудиту, зумовлений як недостатньою обізнаністю фахівців, так і відсутністю системного

підходу до впровадження цифрових інструментів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У вітчизняній та зарубіжній науковій літературі тема використання діджитал-інструментів у світлі HR-аудиту є достатньо популярною. З числа вітчизняних науковців, які досліджували цю проблематику, можна виокремити таких, як О. Балазюк [5], Г. Гаман [1], Г. Гладчук [2], О. Дроздова [4], А. Кирєєв [3], Н. Смірнова [5], С. Онешко [4], К. Янковська [7] та ін. Можна виділити таких зарубіжних авторів наукових праць: К. Аззопарді [10], Е. Груча [11], Г. Джеймс [10], В. Раті [12], Д. Розенблум [12], Х. Хан [11] та ін.

Значна частина науково-дослідних робіт вітчизняних науковців присвячена вивченню теоретичних і практичних аспектів цифровізації, що впливають на HR-процеси: новітні методи цифровізації обробки облікової інформації та їх практичне застосування; дослідження основних переваг сучасних інформаційних технологій та факторів, які перешкоджають процесу цифровізації HR-процесів українських підприємств. Науковці зазначають, що діджиталізація аудит-процесів повинна адаптуватися до цифрових інновацій в сучасному цифровому середовищі, зокрема і для покращення якості процесу HR-аудиту.

Нотатки зарубіжних авторів, це: ключові фактори підтримки технологічної трансформації аудиту персоналу; необхідні навички для HR-фахівців; інвестиції в автоматизацію процесу аудиту персоналу; вплив нових технологій на HR-аудит шляхом удосконалення бізнес-операцій та створення нових моделей; впливові технології та майбутнє штучного інтелекту для модернізації HR-аудиту.

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на наявність численних досліджень, що висвітлюють напрямок діджиталізації аудит-процесів з персоналу, можна зазначити, що нині залишаються невирішеними питання щодо ефективності інтегрованості у процес HR-аудиту цифрових інструментів.

Метою дослідження є аналіз та систематизація сучасних цифрових інструментів, які можуть бути ефективно інтегровані у процес HR-аудиту для підвищення рівня його об'єктивності, комплексності та прогностичної цінності.

Основний матеріал. HR-аудит – це незалежна й професійна перевірка внутрішньої кадрової документації підприємства (з моменту працевлаштування до звільнення) на предмет відповідності вимогам законодавства України про працю. Проведення такої експертизи дозволяє керівництву суттєво знизити потенційні юридичні ризики та створити основу для ефективної організації роботи HR-відділу надалі [1]. В Україні аудиторська діяльність регулюється Законом «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність» [6], а також низкою інших законодавчих актів та міжнародних стандартів аудиту.

Сучасний HR-аудит виходить за межі простої перевірки документації і становить системну оцінку людського капіталу організації. Він передбачає всебічний аналіз як кількісних, так і якісних характеристик персоналу, результативності кадрових процесів, а також узгодженості політики управління персоналом зі стратегічними завданнями підприємства.

У контексті сучасних тенденцій класичні методи аудиту (опитування, співбесіди, вивчення документації) збагачуються новітніми технологічними рішеннями, що забезпечують можливість опрацювання великих обсягів інформації та виявлення прихованих взаємозв'язків. Загалом, діджиталізація – це застосування сучасних цифрових технологій для автоматизації та оптимізації певних процесів будь-якої діяльності [3]. Зокрема, в галузі HR-аудиту цифрові системи обробки кадрової інформації надають фахівцям з обліку, фінансовим директорам та економістам підприємства потужні інструменти автоматизованого та інтелектуального управління робочими процесами, що суттєво підвищує продуктивність кадрового менеджменту та сприяє оптимізації фінансового управління організацією загалом.

Еволюція HR-аудиту від традиційних до цифрових рішень відображає загальну трансформацію бізнес-процесів. Незважаючи на те, що саме зовнішні умови стимулюють розвиток цифрових інструментів, скептицизм багатьох аудиторів створює опір інноваціям [2]. У табл. 1 порівнюються традиційний та цифровий аудити.

Таблиця 1

Ключові відмінності традиційного та цифрового методів аудиту

Аспект аудиту	Традиційний	Цифровий
Обсяг даних	Обмежена вибірка, трудомісткий процес	Повний аналіз всіх доступних даних, висока швидкість
Точність	Залежить від кваліфікації аудитора	Висока, статистично обґрунтована

Економічна ефективність	Нижчі початкові витрати, вищі довгострокові витрати через неефективність	Вищі початкові інвестиції, значна довгострокова економія коштів
Періодичність	Зазвичай щорічно	Можливий постійний моніторинг
Гнучкість	Обмежена можливість зміни методології	Висока адаптивність

Джерело: складено авторкою на основі [2, с. 10]

Сучасні організації все частіше обирають гібридний підхід, поєднуючи переваги обох методів. Розглянемо, як цифровізація впливає на конкретні елементи аудиту окремо (табл. 2). У сучасних умовах цифрові інструменти стають не просто допоміжними засобами, а невід'ємною складовою кадрового аудиту, що дозволяє приймати виважені рішення на основі комплексного аналізу інформації. Отже, впровадження цифрових технологій суттєво розширює можливості HR-аудиту, дозволяючи отримувати більш точну та об'єктивну інформацію. Водночас для ефективного використання таких інструментів необхідно чітко розуміти їхні можливості та потенційні обмеження.

Таблиця 2

Основні напрями впливу цифровізації на HR-аудит

№	Елемент аудиту	Характеристика впливу
1	Збір та аналіз даних	Цифрові інструменти працюють з великими масивами інформації із різноманітних джерел. Сучасне аналітичне програмне забезпечення суттєво підвищує швидкість та якість виявлення неточностей, аномалій і потенційних ризиків
2	Автоматизація процесів	Цифрова трансформація дозволяє автоматизувати численні рутинні операції, що полегшує діяльність аудиторів та мінімізує ймовірність помилок
3	Контроль та безпека	Гарантований надійний захист даних та регулювання доступу до них. Технології блокчейн забезпечують унікальну можливість зберігати аудиторські дані у незмінному вигляді
4	Дистанційна робота	Проведення аудиторських процедур на відстані стало реальністю завдяки технологіям, що особливо актуально при розподіленій роботі команд або обмеженнях фізичного доступу
5	Аналітика та звітування	Аналітичні програмні рішення відкривають нові горизонти для всебічного аналізу. Інтерактивні та деталізовані звіти, створені за допомогою цифрових інструментів, значно спрощують інтерпретацію та аналіз результатів аудиту

Джерело: складено авторкою на основі [4, с. 5; 7, с. 72]

Сучасні діджитал-інструменти пропонують широкий спектр функціональних можливостей для HR-аудиту: аналітичні системи дозволяють обробляти великі масиви даних, виявляти приховані закономірності та будувати прогностичні моделі, автоматизовані системи збору інформації здатні суттєво розширити охоплення аудиту, забезпечуючи отримання даних від усіх категорій персоналу, інструменти предиктивної аналітики дозволяють прогнозувати ймовірність виникнення кадрових ризиків та розробляти превентивні заходи, а системи візуалізації та репортингу забезпечують наочне представлення результатів аудиту (табл. 3).

Таблиця 3

Можливості та обмеження сучасних діджитал-інструментів для HR-аудиту

Приклад	Позитивні аспекти	Обмеження
<i>HR-аналітичні платформи</i>		
Workday Analytics, SAP SuccessFactors, Oracle HCM Cloud	Агрегація даних з різних систем та джерел, автоматизований розрахунок ключових hr-метрик, виявлення кореляцій між показниками, формування персоналізованих звітів	Висока вартість впровадження та підтримки, необхідність наявності кваліфікованих фахівців для інтерпретації результатів

<i>Спеціалізовані інструменти для аудиту окремих HR-процесів</i>		
Lever, SmartRecruiters, TalentLMS, PayScale, Culture Amp	Глибокий аналіз конкретних процесів, галузева експертиза, бенчмаркінг, інтеграція з профільними системами	Використання інструментів для різних процесів спричиняє фрагментацію даних, що потребує додаткових ресурсів, які часто перевищують бюджет
<i>Інструменти предиктивної аналітики та машинного навчання</i>		
Workday Prism Analytics, Oracle Cloud HCM, IBM Watson Talent, Pymetrics	Прогнозування ймовірності звільнення, виявлення факторів впливу на продуктивність, визначення оптимальних компетенцій, оцінка ефективності програм розвитку	Виникає необхідність наявності якісних даних для навчання алгоритмів, ризик етичного характеру та потреба в постійному оновленні моделей
<i>Системи візуалізації та репортингу</i>		
Tableau HR Analytics, SAP SuccessFactors, Oracle HCM Analytics, Microsoft Power BI	Структуровані дані та візуалізація для обґрунтованих рішень, виявлення трендів і прогнозування плинності, продуктивності, забезпечують доказовий підхід замість суб'єктивних оцінок	Інструменти можуть містити надлишковий функціонал для невеликих компаній, а точність аналітики обмежена якістю вхідних даних, також виникають проблеми з інтеграцією з наявними системами

Джерело: складено авторкою на основі [3, 9, 12]

Важливо зазначити, що при виборі системи необхідно враховувати розмір організації, бюджет, наявну IT-інфраструктуру, потреби в аналітиці та готовність команди адаптуватися до нових інструментів. Коли оптимальна система HR-аудиту обрана та впроваджена, необхідно розглянути, як саме використовувати отримані результати для покращення менеджменту персоналу. Якісний HR-аудит за допомогою цих систем дозволяє виявити проблемні зони та розробити стратегію їх вирішення.

Розглянемо результати дослідження [8], яке аналізує, як використання технологічних методів аудиту впливає на ефективність аудиту, результативність та витрати (табл. 4).

Таблиця 4

Переваги та недоліки використання цифрового аудиту, 2024 р.,%

<i>Аспект дослідження</i>	<i>Відповіді респондентів, %</i>
<i>Підвищення ефективності аудиту</i>	
Зростання кількості проведених аудитів	17,8
Надання набагато ширших рекомендацій	14,6
Зменшення загального часу проведення аудиту	11,2
<i>Основні бар'єри впровадження</i>	
Збільшення витрат на внутрішній аудит	16,3
Недостатній рівень компетенції аудиторів	39
Якість та доступність даних	34

Джерело: складено авторкою на основі [8]

Згідно з цим дослідженням, яке було проведене у 2024 році серед 512 учасників із різних організацій з країн Європи, Північної Америки та Азії, було виявлено, що фірми застосовують цифрові технології аудиту менше, ніж очікувалося.

Показники свідчать про підвищення ефективності кожного з наведених аспектів аудиту внаслідок використання цифрового методу, порівнюючи з традиційним аудитом. Також було описано сприйняття технологій аудитором: близько 72% аудиторів вважають цифрові інструменти аудиту корисними для підвищення ефективності роботи, а 78% – для покращення продуктивності та зменшення навантаження на персонал [8].

Після завершення аналізу та оцінки даних важливо правильно структурувати та представити результати керівництву. За підсумками онлайн HR-аудиту надаються такі документи для керівника підприємства: висновок виконаної перевірки, звіт з узагальненням

системних порушень, можливих ризиків та прописаними першочерговими кроками для покращення стану кадрового адміністрування, рекомендації щодо усунення порушень [1].

Висновки. В епоху цифрової еволюції бізнес-процесів HR-аудит зазнає фундаментальних змін. Хоча класичні методики зберігають певну актуальність, вони демонструють обмежені можливості щодо оперативного та точного опрацювання масштабних інформаційних потоків. Інноваційні цифрові рішення у сфері HR-аудиту, зокрема спеціалізовані HR-аналітичні платформи та комплекси предиктивної аналітики, відкривають безпрецедентні можливості для ефективного аналізу кадрових даних, виявлення невидимих кореляцій та прогнозування викликів.

Розуміння переваг та обмежень цифрового HR-аудиту необхідне для вибору оптимальної стратегії, що відповідає специфічним потребам та можливостям організації. Детальне порівняння традиційного та цифрового аудитів допоможе HR-фахівцям та керівникам прийняти обґрунтоване рішення щодо впровадження ефективних методів оцінки та оптимізації кадрових процесів.

Інтеграційний підхід, що органічно поєднує перевірені часом традиційні методики з новітніми цифровими інструментами, дозволяє суттєво підвищити ефективність управління людським капіталом. Слід наголосити, що успішне впровадження цифрових технологій потребує комплексного підходу, який враховує не лише технологічні аспекти, а й готовність до змін, розвиток цифрових компетенцій персоналу та впровадження надійних протоколів інформаційної безпеки. Відповідно до сучасних тенденцій, впровадження системного підходу до HR-аудиту стає стратегічним імперативом, що забезпечує неупередженість та стратегічну цінність результатів HR-аудиту.

Список літератури:

1. Гаман Г. Розвиток онлайн аудиту персоналу в умовах війни. Економіка та суспільство. 2022. №41. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-13> (дата звернення: 20.03.2025).
2. Гладчук Г. Г., Дроздова О. Г., Жидовська Н. М. Використання диджитал-інструментів для аудиту бухгалтерської звітності в Україні. Актуальні питання економічних наук. 2024. №6. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14366862> (дата звернення: 25.03.2025).
3. Кирсєв А. Діджиталізація процесів в аудиті. European Business Association. 2024. URL: <https://eba.com.ua/didzhytalizatsiya-protsesiv-v-audyti/> (дата звернення: 29.03.2025).
4. Онешко С. В., Дроздова О. Г., Іванова Н. А. Щодо зростання інформаційного потенціалу цифрового економічного простору: модернізація бухгалтерського обліку та аудиту в Україні. Академічні візії. 2023. №21. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.8143112> (дата звернення: 19.03.2025).
5. Петченко М., Балазюк О., Смірнова Н. та ін. Аналіз тенденцій упровадження цифровізації та диджиталізації в бухгалтерський облік (український кейс). Financial and credit activity problems of theory and practice. 2023. Т.1, №48. С. 105-113. URL: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.1.48.2023.3951> (дата звернення: 29.03.2025).
6. Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність: Закон України від 21.12.2017 р. No 2258-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2258-19> (дата звернення: 19.03.2025).
7. Янковська К. Вплив цифрових технологій на проведення аудиту. Аграрна економіка. 2023. №16, вип. 3-4. С. 68–75. URL: <https://doi.org/10.31734/agrarecon2023.03-04.068> (дата звернення: 25.03.2025).
8. An Empirical Study of Auditors' Efforts, Audit Technology and Impact on Tax Auditors' Performance. Jurnal Pengurusan. 2024. Vol. 72. URL: <https://doi.org/10.17576/pengurusan-2024-72-7> (дата звернення: 03.04.2025).
9. Best 10 Audit Tools of 2025. ComplianceQuest. URL: <https://www.compliancequest.com/audit-tools/> (дата звернення: 03.04.2025).
10. Christopher Azzopardi, Gareth James. Demystifying technology's impact on auditing. Accountancy Europe. 2024. URL: <https://accountancyeurope.eu/publications/demystifying-technologys-impact-on-auditing-what-do-experts-say/> (дата звернення: 28.03.2025).
11. Hahn K., Grucza E. What is a Digital Audit? 2020. Credera. URL: <https://www.credera.com/en-us/insights/what-is-a-digital-audit-a-breakdown-of-8-different-digital-assessments> (дата звернення: 29.03.2025).
12. Rath V., Rozenblum D. Audit and Technology: The Benefits and Risks. Kreston Global. 2022. URL: <https://www.kreston.com/article/audit-technology-benefits-risks/> (дата звернення: 28.03.2025).

References:

1. Haman, H. (2022). Rozvytok onlain HR-audyty v umovakh viiny. [Development of online HR audit in wartime]. *Economy and society*, 41. Retrieved from <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-13> (accessed 20 March 2025). [In Ukrainian].
2. Hladchuk, H. H., Drozdova, O. H., Zhydovska, N. M. (2024). Vykorystannia dydzhytal-instrumentiv dlia audytu bukhholderskoi zvitnosti v Ukraini. [The use of digital tools for auditing accounting statements in Ukraine]. *Current issues in economic sciences*, 6. Retrieved from <https://doi.org/10.5281/zenodo.14366862> (accessed 25 March 2025). [In Ukrainian].
3. Kyreiev, A. (2024) Didzhytalizatsiia protsesiv v audyti. [Digitalization of processes in auditing]. *European Business Association*. Retrieved from <https://eba.com.ua/didzhytalizatsiya-protsesiv-v-audyti/> (accessed 29 March 2025). [In Ukrainian].
4. Oneshko, S. V., Drozdova O. H., Ivanova N. A. (2023). Shchodo zrostannia informatsiinoho potentsialu tsyfrovoho ekonomichnoho prostoru: modernizatsiia bukhholderskoho obliku ta audytu v Ukraini. [Regarding the growth of the information potential of the digital economic space: modernization of accounting and auditing in Ukraine]. *Academic Visions*, 21. Retrieved from <https://doi.org/10.5281/zenodo.8143112> (accessed 19 March 2025). [In Ukrainian].
5. Petchenko, M., Balaziuk O., Smirnova N. ta in. (2023). Analiz tendentsii uprovalzhennia tsyfrovizatsii ta dydzhytalizatsii v bukhholderskyi oblik (ukrainskyi keis) [Analysis of trends in the introduction of digitalization and digitization in accounting (Ukrainian case)]. *Financial and credit activity problems of theory and practice*, 48 (1), 105-113. Retrieved from <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.48.2023.3951> (accessed 29 March 2025). [In Ukrainian].
6. Pro audyt finansovoi zvitnosti ta audytorsku diialnist: Zakon Ukrainy vid 21.12.2017 r. No 2258-VIII [For auditing financial development and auditing activities: Law of Ukraine dated 21.12.2017 No. 2258-VIII]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2258-19/> (accessed 19 March 2025). [In Ukrainian].
7. Yankovska K. (2023). Vplyv tsyfrovyykh tekhnolohii na provedennia audytu [The impact of digital technologies on auditing]. *Agrarian economy*, 16 (3-4), 68–75. Retrieved from <https://doi.org/10.31734/agrarecon2023.03-04.068> (accessed 25 March 2025). [In Ukrainian].
8. An Empirical Study of Auditors' Efforts, Audit Technology and Impact on Tax Auditors' Performance. (2024). *Jurnal Pengurusan*, 72. Retrieved from <https://doi.org/10.17576/pengurusan-2024-72-7> (accessed 03 April 2025).
9. Best 10 Audit Tools of 2025. *ComplianceQuest*. Retrieved from <https://www.compliancequest.com/audit-tools/> (accessed 03 April 2025).
10. Christopher Azzopardi, Gareth James. Demystifying technology's impact on auditing. *Accountancy Europe*. 2024. URL: <https://accountancyeurope.eu/publications/demystifying-technologys-impact-on-auditing-what-do-experts-say/> (дата звернення: 28.03.2025).
11. Hahn, K., Gruzca, E. (2020). What is a Digital Audit? *Credera*. Retrieved from <https://www.credera.com/en-us/insights/what-is-a-digital-audit-a-breakdown-of-8-different-digital-assessments> (accessed 29 March 2025).
12. Rath, V., Rozenblum, D. (2022). Audit and Technology: The Benefits and Risks. *Kreston Global*. Retrieved from <https://www.kreston.com/article/audit-technology-benefits-risks/> (accessed 28 March 2025).

Стаття надійшла до редакції 06.03.2025

Прийнята до публікації 22.03.2025

ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ОПТИМАЛЬНОГО СПОСОБУ ФІНАНСУВАННЯ АДМІНІСТРУВАННЯ ПОСЛУГ З УПРАВЛІННЯ ПОБУТОВИМИ ВІДХОДАМИ У М. ОДЕСІ

Ковальов А.І., доктор економічних наук, професор кафедри економіки, права та управління бізнесом, ректор, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: anatoliy.iv.kovalev@gmail.com,
ORCID: 0000-0002-6128-7012

Карпов В.А., кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки, права та управління бізнесом, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: 0682636461karpov@gmail.com,
ORCID: 0000-0002-9968-8380

Корольова Т.С., кандидат економічних наук, старший науковий співробітник, старший науковий співробітник НДЧ, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: tskorolova@gmail.com,
ORCID: 0000-0002-0262-690X

Ясін Лін, студентка 5 курсу Центру заочної та вечірньої форми навчання, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: leenyassin010203@gmail.com

Анотація. Метою дослідження є розробка методичних рекомендацій розрахунку частки витрат адміністратора послуги з управління побутовими відходами у середньозваженому тарифі на послугу з управління побутовими відходами. У процесі підготовки рекомендацій використовувались загальнонаукові та спеціальні методи пізнання: сценарного планування, аналізу та синтезу, логічного узагальнення, SWOT-аналізу. Основним науковим результатом дослідження є методика розрахунку частки витрат адміністратора послуги з управління побутовими відходами у середньозваженому тарифі на послугу з управління побутовими відходами у м. Одесі. Практична цінність наукової роботи полягає в тому, що представлена методика є релевантною для всіх суб'єктів господарської діяльності і може застосовуватися на території м. Одеси та її агломерації незалежно від функціонального використання об'єкта.

Ключові слова: поводження з побутовими відходами, рециклінг, утилізація, середньозважені тарифи, адміністратор з управління послугою, суб'єкт господарської діяльності.

ECONOMIC JUSTIFICATION OF THE OPTIMAL METHOD OF FINANCING THE ADMINISTRATION OF HOUSEHOLD WASTE MANAGEMENT SERVICES IN THE CITY OF ODESA

Kovalev Anatoliy, Doctor of Economics, Professor of Economics, Law and Business Management Department, Rector, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine
e-mail: anatoliy.iv.kovalev@gmail.com,
ORCID: 0000-0002-6128-7012

Karpov Vladimir, PhD in Economics, Associate Professor of Economics, Law and Business Management Department, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine
e-mail: 0682636461karpov@gmail.com,
ORCID: 0000-0002-9968-8380

Korolova Tetiana, PhD in Economics, Senior Researcher, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine
e-mail: tskorolova@gmail.com,
ORCID: 0000-0002-0262-690X

Yasin Lin, 5th year student of the Center for Correspondence and Evening Studies, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine
e-mail: leenyassin010203@gmail.com

Abstract. The purpose of the study is to develop methodological recommendations for calculating the share of the costs of the administrator of the household waste management service in the weighted average tariff for the household waste management service. The household waste management service is complex with clearly defined technological operations: collection,

transportation, recovery, disposal, and activities related to the organization of the household waste management system, carried out by the performer of the household waste management service. Until now, a pricing system for a comprehensive household waste management service has operated in Ukraine. At the same time, the solid household waste disposal process service was fragmented and different operators serviced its various stages. In large agglomerations, this leads to the accumulation of economic contradictions and social tension. According to the new Law of Ukraine, "On Waste Management", the comprehensive service for the management of solid household waste disposal is entrusted to the administrator of this service. With the appearance of a system administrator in the service chain of this service, his costs should be included in the service tariff. The process of substantiating the tariff for the administration of household waste management is the object of research in this work. In preparing the recommendations, general scientific and special methods of cognition were used: scenario planning, analysis and synthesis, logical generalization, and SWOT analysis. The main scientific result of the study is the methodology for calculating the share of the costs of the administrator of the household waste management service in the weighted average tariff for the household waste management service in the city of Odessa. The practical value of the scientific work is that the presented methodology is relevant for all economic entities and can be applied in the territory of the city of Odessa and its agglomeration, regardless of the functional use of the facility.

Keywords: household waste management, recycling, utilization, weighted average tariffs, service management administrator, economic entity.

JEL Classification: H800; R510

Постановка проблеми. Управління вивезенням, утилізацією та переробкою побутового сміття в Україні на сьогодні залишається, як і раніше, гострою проблемою, особливо для міст мільйонників [1,2,3]. З ухваленням у 2023 році Закону України «Про управління відходами» частина проблем мала бути усунена [4]. Так із прийняттям зазначеного Закону України вводиться поняття єдиного адміністратора з управління відходами. За законом адміністратор не може здійснювати іншу діяльність, крім діяльності, пов'язаної з адмініструванням послуги з управління побутовими відходами. Як правило, у містах України вже склалася певна система управління побутовими відходами. Тому створене підприємство-адміністратор з управління побутовими відходами передусім стикається з необхідністю формування тарифів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням з проблематики обґрунтування економічної доцільності, ефективності використання технологій збору, утилізації та переробки побутового сміття займалися наступні вітчизняні вчені: Петрук В.Г., Мудрак О.В. [5, 6], Попова Ю.М., Свистун Л.А., Панасенко Д.І. [7] та багато інших. Сучасний закордонний досвід управління збором та утилізацією сміття у європейських країнах розглянутий такими вченими як Андерссон К., Джеспер Е., Якубус М.Б. [2]. Техніко-економічні питання енергоефективності поводження з ТПВ розглядаються у роботах Раматта Массе Йоада, Філіпа Баба Адгонго та інших [2, 6].

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Оскільки комплекс проблем, пов'язаних із утилізацією побутових відходів розпадається на низку технологічних операцій, то й послуги з цим пов'язані, можуть здійснюватися незалежними суб'єктами господарювання. Відповідно, і оплата їхніх послуг буде фрагментованою. У зв'язку з цим, історично схеми оплати послуг із утилізації побутових відходів були різними. Проте, з позиції споживачів даної послуги вона не є фрагментованою, і як правило, в Україні є такою, що закладається в єдиний тариф. І це насправді справедливо, оскільки процес утилізації побутових відходів відноситься до великих інфраструктурних об'єктів загального споживання.

Послуга з управління побутовими відходами – це комплекс з чітко визначеними технологічними операціями: збирання, перевезення, відновлення, видалення, діяльність пов'язана з організацією роботи системи управління побутовими відходами, яка здійснюється виконавцем послуги з управління побутовими відходами. Досі в Україні діяла система тарифікації комплексної послуги з управління побутовими відходами [8]. Однак обслуговування процесу утилізації твердих побутових відходів було фрагментоване і його різні етапи обслуговувалися різними операторами. У великих агломераціях це призводить до накопичення господарських протиріч та соціальної напруги. За законом адміністратор не може здійснювати іншу діяльність, крім діяльності, пов'язаної з адмініструванням послуги з управління побутовими відходами [4,9,10]. Так, відповідно до законодавства для побутових споживачів встановлюється єдиний тариф на утилізацію твердих побутових відходів (ТПВ) [11]. З появою в ланцюжку обслуговування даної послуги системного адміністратора, його витрати повинні бути включені до цієї послуги та тарифу на надання послуги.

Метою дослідження є обґрунтування розрахунку частки послуг системного адміністратора у загальному обсязі середньозваженого тарифу на послугу з управління відходами.

Основний матеріал. Місто Одеса – це адміністративний центр області та району, третє за кількістю мешканців місто країни після Києва та Харкова. Розташоване на узбережжі Чорного моря. Найбільший морський торговий порт держави, культурно-освітній, туристичний, транспортний центр та складова Одеської міської територіальної громади. Населення – 1 010 537 осіб (2023р.). Повномасштабна війна призвела до зростання міграційних процесів, однак загалом це не знизило загальну кількість мешканців міста за рахунок ВПО. Основа економіки — транспортні перевезення, машинобудівна, хімічна, нафтопереробна, харчова та легка промисловості. Працюють 37 закладів вищої та фахової передвищої освіти, шість театрів, вісім кінотеатрів, філармонія, цирк, музеї, галереї тощо.

Кожен одесит за рік виробляє 400 кг відходів. Загалом на 1 млн. жителів Одеси припадає 700 тис. тонн відходів на рік. З 700 тисяч тонн відходів: 200 тисяч тонн (35%) – папір, 12 тисяч тонн (2%) – пластмаса, 25 тисяч тонн (3,5%) – текстиль, решта харчові відходи та інше. На рис. 1 представлена загальна схема збирання, вивезення, сортування та переробки ТПВ у м. Одесі та її розвиток.

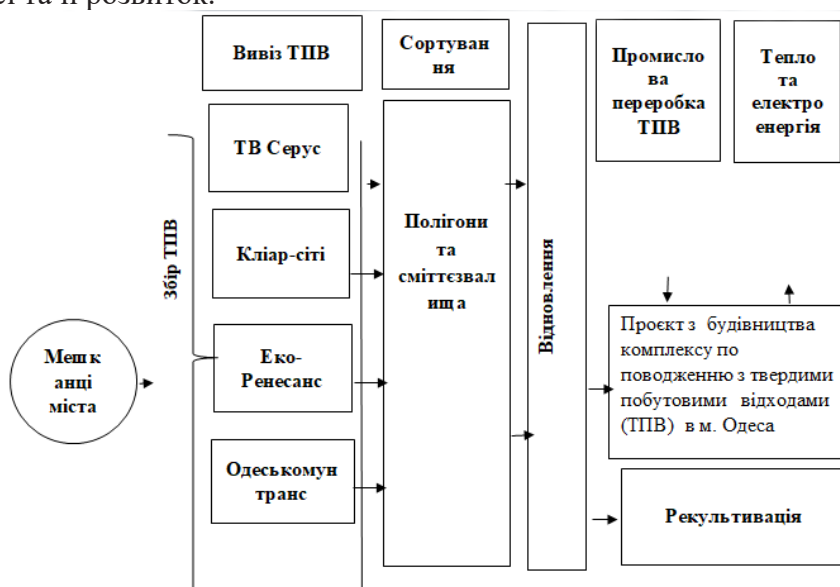


Рис. 1. Загальна схема збирання, вивезення, сортування та переробки ТПВ у м. Одесі та її розвиток.

Джерело: власна розробка

В Одесі послуги з поводження з твердими побутовими відходами надають 4 компанії – «ТВ-Серрус», «Одеськомунтранс», «Кліар-Сіті» та «Еко-Ренесанс». Розподіл надання послуг здійснюється за районами міста приватними підприємствами: у Приморському районі – «ТВ-Серрус»; у Київському районі – «Кліар-Сіті»; у Пересипський – «Еко-Ренесанс». У Хаджибейському районі за вивіз сміття відповідає комунальне підприємство «Одеськомунтранс». До теперішнього часу перелічені підприємства самостійно організовували послугу з поводження ТПВ та формували тариф на дану послугу.

Сміття вивозиться на полігони та сміттєзвалища. Деякими суб'єктами споживачів організовано сортування сміття за місцем збору як роздільного збору ТПВ. Перелічені підприємства зі збору ТПВ, а також полігони та сміттєзвалища можуть самостійно укласти договори з іншими суб'єктами господарювання на самостійне сортування та переробку окремих видів ТПВ. Полігони та сміттєзвалища роблять рекультивацию ТПВ.

Однак, повного циклу переробки ТПВ в Одесі та області наразі немає. В даний час на розгляд міської ради представлений проєкт комплексу по поводженню з твердими побутовими відходами в м. Одеса, ініціатором якого виступає приватний інвестор-компанія "Clearenergy".

Станом на кінець серпня 2024 року ініціатором цього проєкту опрацьовані наявні дані щодо об'ємів та кількості відходів, їх морфологічного складу згідно офіційних даних, а також ринкові дані щодо тарифів на тепло, електроенергію, водопостачання, водовідведення, вивезення та захоронення ТПВ, орієнтовані ціни на вторсировину, біометан та інше, відповідно до Постанови КМУ № 721 [12]. Отримано комерційні пропозиції на основне

обладнання для реалізації проєкту. Підготовлений концепт реалізації проєкту з управління ТПВ та енергетичної утилізації відходів (WTE) та проведено відповідні фінансові розрахунки [13,14].

Європейський досвід управління показує [7], що у великих міських агломераціях передбачається централізація управління поводженням із твердими побутовими відходами. У відповідності із Правилами надання послуги з управління побутовими відходами та типовими договорами про надання послуги з управління побутовими відходами (Постанова КМУ від 08.08.2023р. № 835) [9] у територіальних громадах з чисельністю населення понад 500 тисяч осіб (місто Одеса попадає під таку категорію), у рамках співробітництва територіальних громад може бути прийнято рішення про визначення єдиного адміністратора з адмініструванням послуги з управління побутовими відходами (ст. 32 ЗУ «Про управління відходами») [4]. Відповідно до рішення Одеської міської ради № 2086-VIII від 24.04.2024р. в м. Одесі було створено Комунальне підприємство «Адміністратор послуги з управління побутовими відходами» як адміністратор з адміністрування послуги з управління побутовими відходами у м. Одеса, [15,16,11] що змінило схему адміністрування послуги (рис.2).

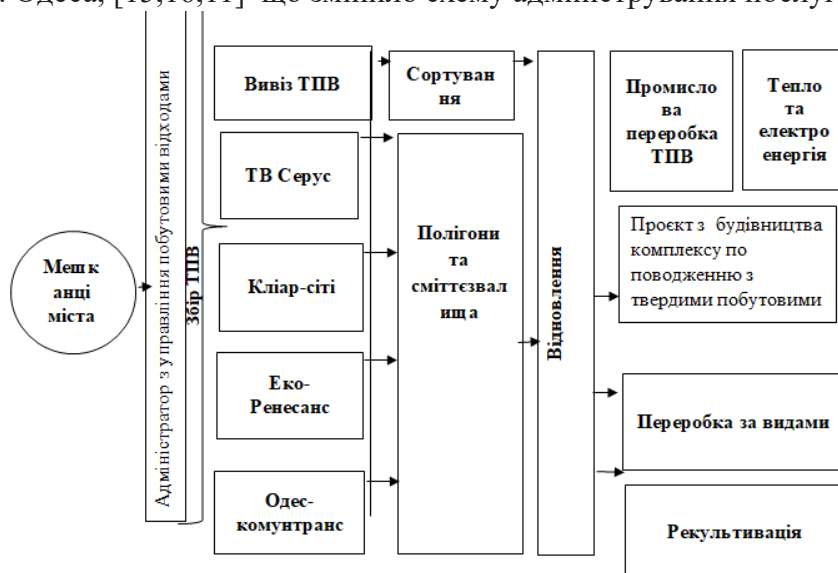


Рис. 2. Загальна схема збирання, вивезення, сортування та переробки ТПВ у м. Одесі та її розвиток у 2024р.

Джерело: власна розробка

Поява в Одесі КП «Адміністратор послуги з управління побутовими відходами» передбачає управління послугою за наступною схемою (рис. 3).

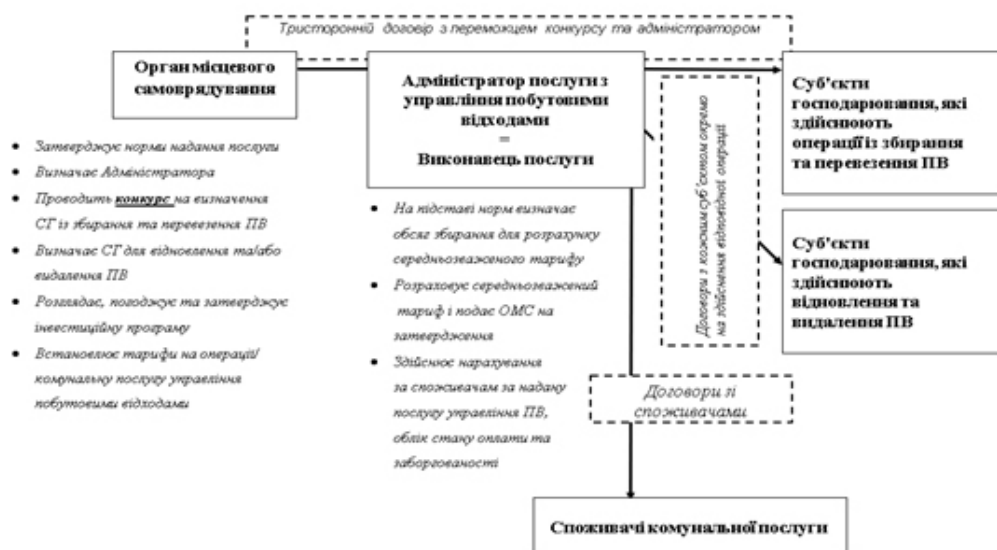


Рис. 3. Модель надання послуги з управління відходами з Адміністратором.

Джерело: [17]

Підприємство КП «Адміністратор послуги з управління побутовими відходами» створено з метою адміністрування послуги з управління побутовими відходами. У відповідності до своїх статутних положень КП «Адміністратор послуги з управління побутовими відходами» забезпечує взаємодію між споживачами послуги, підприємствами зі збирання, перевезення, зберігання, сортування, утилізації та переробки ТПВ та працює відповідно до Правил визначення норм надання послуги з управління побутовими відходами [18].

У відповідності до Закону України «Про управління відходами» [4] тариф на послугу (Т) розраховується адміністратором шляхом ділення суми вартості збирання, перевезення, відновлення, видалення побутових відходів, що здійснюються відповідними суб'єктами господарювання, та витрат на адміністрування послуги на річний обсяг збирання побутових відходів та визначається за такою формулою 1:

$$T = \frac{O_z \times T_z + O_p \times T_p + \sum_{i=1}^K O_{i\text{вдн}} \times T_{i\text{вдн}} + \sum_{i=1}^K O_{i\text{вдл}} \times T_{i\text{вдл}}}{\text{+ витрати Адміністратора (у випадку його наявності)}} \quad (1)$$

Формування витрат на операції КП «Адміністратор послуги з управління побутовими відходами» здійснюється відповідно до річних планів здійснення операцій і економічно обґрунтованих планованих витрат, визначених на підставі державних і галузевих нормативів (норм) витрат ресурсів, техніко-економічних розрахунків та кошторисів, ставок податків, зборів, платежів та цін у планованому періоді, встановлених на підставі індексів зміни цін виробників промислової продукції.

КП «Адміністратор послуги з управління побутовими відходами» згідно зі своїм Статутом не здійснює виробничу діяльність, а тільки адміністрування послугою з управління побутовими відходами.

У цій частині витрат згідно з Правилами визначення норм надання послуги з управління побутовими відходами [18] та Порядком формування середньозваженого тарифу на послугу з управління побутовими відходами [19] основними витратами КП «Адміністратор послуги з управління побутовими відходами» є: адміністративні витрати; витрати зі збуту операцій; інші операційні витрати.

Авторами дослідження пропонується розрахунок тарифу на послугу з управління побутовими відходами як середній розмір витрат на 1 тону ТПВ.

У відповідності до формули 1 розрахуємо частку витрат КП «Адміністратор послуги з управління побутовими відходами» у середньозваженому тарифі на послугу з управління відходами за формулою 2:

$$ЧВ_{\text{кп}} = \frac{РВ - БС}{O_z \times 12}; \quad (2)$$

де:

ЧВ_{кп} - розмір частки витрат КП «Адміністратор послуги з управління побутовими відходами» у середньозваженому тарифі на послугу з управління відходами;

РВ - річні витрати КП «Адміністратор послуги з управління побутовими відходами»

БС - бюджетна субвенція;

O_z - середньозважений помісячний обсяг збирання побутових відходів КП «Адміністратор послуги з управління побутовими відходами».

Розрахунок долі витрат КП «Адміністратор послуги з управління побутовими відходами» в середньозваженому тарифі на послугу з управління відходами можна зробити на основі сценарного підходу, варіюючи параметрами у формулі 2.

Висновки. 1. Середньозважений тариф на послугу з управління відходами формується на основі тарифів на операції: зі збирання, перевезення, відновлення та видалення:

- встановлюються окремо за видами побутових відходів (змішані, роздільно зібрані, великогабаритні, ремонтні, небезпечні, відходи зелених насаджень). Рідкі відходи вилучені з побутових відходів;

- витрати на адміністрування послуги розраховуються окремо та включаються до середньозваженого тарифу виконавця послуги;

- розрахунок тарифу на послугу здійснює виконавець послуги. Розрахунок тарифів на операції здійснюють суб'єкти господарювання, які здійснюють відповідні операції;

- встановлення тарифів нижче розміру економічно обґрунтованих витрат на надання відповідних послуг не допускається.

2. У разі визначення адміністратора послуги тариф на послугу розраховується адміністратором послуги шляхом ділення суми вартості збирання, перевезення, відновлення, видалення побутових відходів, що здійснюються відповідними суб'єктами господарювання, та витрат за адміністрування послуги на річний обсяг збирання побутових відходів.

3. Відповідно до рішення Одеської міської ради № 2086-VIII від 24.04.2024 р. було створено Комунальне підприємство «Адміністратор послуги з управління побутовими відходами» як адміністратор з адміністрування послуги з управління побутовими відходами у м. Одеса, що змінило схему адміністрування послуги.

4. У відповідності до своїх статутних положень КП «Адміністратор послуги з управління побутовими відходами» забезпечує взаємодію між споживачами послуги, підприємствами зі збирання, перевезення, зберігання, сортування, утилізації та переробки ТПВ.

5. Розрахунок долі витрат КП «Адміністратор послуги з управління побутовими відходами» в середньозваженому тарифі на послугу управління відходами можна зробити на основі сценарного підходу.

6. Представлена методика є релевантною для всіх суб'єктів господарської діяльності і може застосовуватися на території м. Одеси та її агломерації незалежно від функціонального використання об'єкту.

Список літератури

1. Директива Європейського Парламенту і Ради № 2008/98/ЄС від 19 листопада 2008 року про відходи та про скасування деяких директив. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_029-08#Text

2. Стручок В., Мудра Д. Дослідження проекту національного плану управління відходами в Україні до 2030 року щодо проведення інфраструктурних заходів з перероблення твердих побутових відходів. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/28196/2/XXI_NK_2019_Struchok_V-Research_of_the_project_145-147.pdf (дата звернення: 10.12.2024).

3. ДБН В.2.4-2-2005 Полігони твердих побутових відходів. Основні положення проектування. URL: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=65198

4. Про управління відходами: Закон України № 2320-IX від 20.06.2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2320-20#n802> (дата звернення: 10.12.2024).

5. Петрук В. Г. та ін. Управління та поводження з відходами. Тверді побутові відходи. Вінниця : ВНТУ. 2015. 100 с.

6. Петрук В. Г., Мудрак О. В. Про стан організації інтегрованого управління та поводження з твердими побутовими відходами у м. Вінниці та Вінницькій області. Зведений звіт ЄС. Вінниця. 2006. 91 с.

7. Попова Ю. М., Свистун Л. А., Панасенко Д. І. Публічне управління твердими побутовими відходами: іноземний досвід. Modern Economics. 2019. № 15. С. 153-158. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V15\(2019\)-22](https://doi.org/10.31521/modecon.V15(2019)-22).

8. Порядок інформування споживачів про намір зміни цін/тарифів на комунальні послуги з обґрунтуванням такої необхідності: Наказ Мінрегіонбуду від 05.06.2018 № 130 зі змінами від 05.06.2024 Наказ Мінінфраструктури № 512, зареєстрований в Мін'юсті 05.07.2024 за № 1019/42364. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0753-18#Text>

9. Про затвердження Правил надання послуги з управління побутовими відходами та типових договорів про надання послуги з управління побутовими відходами: Постанова КМУ від 08.08.2023 № 835. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/835-2023-%D0%BF#Text>

10. Порядок розроблення, погодження та затвердження інвестиційних програм суб'єктів господарювання у сфері управління побутовими відходами: Постанова КМУ № 800 від 8 вересня 2023 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1820-23#Text>

11. Порядок розгляду органами місцевого самоврядування розрахунків тарифів на теплову енергію, її виробництво, транспортування та постачання, а також розрахунків тарифів на комунальні послуги, поданих для їх встановлення: Наказ Мінрегіонбуду № 239 від 12.09.2018 зі змінами від 05.06.2024 Наказ Мінінфраструктури № 512, зареєстрований в Мін'юсті 05.07.2024 за № 1019/42364. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1172-18#Text>

12. Порядок зарахування коштів на спеціальні рахунки для виконання інвестиційних програм у сфері управління побутовими відходами, використання зазначених коштів і здійснення контролю за їх витрачанням: Постанова КМУ від 14.07.2023 № 721. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/721-2023-%D0%BF#Text>

13. Переробка сміття в Україні: обладнання для екологічної безпеки держави Компанія «Консорт»: сайт. URL: <https://konsort.com.ua/pererobka-smitty-a-v-ukrayini/?srsltid=AfmBOoo-5NraD7ZtflA4ob7pIqC9UIF-PgTbSuTl8MN5E8yVsSUJag0> (дата звернення: 10.12.2024).
14. Деякі питання виконання інвестиційних програм у сфері управління побутовими відходами: Постанова КМУ від 07.07.2023 № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2023-%D0%BF#Text>
15. Порядок проведення конкурсу на здійснення операцій із збирання та перевезення побутових відходів: Постанова КМУ від 25.08.2023 № 918/. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/918-2023-%D0%BF#Text>
16. Порядок визначення суб'єктів господарювання, які здійснюють відновлення та видалення побутових відходів: Постанова КМУ від 05.09.2023 № 941). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/941-2023-%D0%BF#Text>
17. Матеріали семінару «Формування тарифів у сфері управління побутовими відходами відповідно до нового законодавства» 18-19 грудня 2024 р.
18. Правила визначення норм надання послуги з управління побутовими відходами: Наказ Міністерства розвитку громад, територій та інфраструктури України № 259 від 30.07.2010 зі змінами від 30.11.2023, зареєстрований в Мін'юсті від 23.01.2024 за №115/41460. URL: https://zakononline.com.ua/documents/show/304868__768725
19. Порядок формування середньозваженого тарифу на послугу з управління побутовими відходами, а також тарифів на збирання, перевезення, відновлення та видалення побутових відходів: Постанова КМУ від 26.09.2023 № 1031. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1031-2023-%D0%BF#Text>

References

1. European Parliament and Council of the EU. (2008). Directive 2008/98/EC on waste and repealing certain Directives. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_029-08#Text (accessed March 28, 2025) [In Ukrainian]
2. Struchok, V., & Mudra, D. (2019). Research of the draft national waste management plan in Ukraine until 2030 on infrastructure measures for solid waste processing. Retrieved from: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/28196/2/XXI_NK_2019_Struchok_V-Research_of_the_project_145-147.pdf (accessed December 10, 2024) [In Ukrainian]
3. Ministry of Regional Development of Ukraine. (2005). DBN V.2.4-2-2005: Landfills for solid household waste. Main design provisions. Retrieved from: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=65198 (accessed March 28, 2025) [In Ukrainian]
4. Verkhovna Rada of Ukraine. (2022). Law of Ukraine No. 2320-IX on waste management. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2320-20#n802> (accessed December 10, 2024) [In Ukrainian]
5. Petruk, V. H., et al. (2015). Waste management and handling. Solid household waste. Vinnytsia: VNTU. [In Ukrainian]
6. Petruk, V. H., & Mudrak, O. V. (2006). State of integrated waste management and handling in Vinnytsia and Vinnytsia region: EU summary report. Retrieved from: <https://www.researchgate.net/publication/275830009> (accessed March 28, 2025) [In Ukrainian]
7. Popova, Y. M., Svystun, L. A., & Panasenko, D. I. (2019). Public management of solid household waste: Foreign experience. Modern Economics, (15), 153–158. Retrieved from: [https://doi.org/10.31521/modecon.V15\(2019\)-22](https://doi.org/10.31521/modecon.V15(2019)-22) (accessed March 28, 2025) [In Ukrainian]
8. Ministry of Regional Development of Ukraine. (2018). Procedure for informing consumers about tariff changes on utility services: Order No. 130 with amendments (2024). Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0753-18#Text> (accessed March 28, 2025) [In Ukrainian]
9. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2023). Resolution No. 835 on rules for providing solid waste management services. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/835-2023-n#Text> (accessed March 28, 2025) [In Ukrainian]
10. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2023). Resolution No. 800 on procedure for developing and approving investment programs in waste management. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1820-23#Text> (accessed March 28, 2025) [In Ukrainian]
11. Ministry of Infrastructure of Ukraine. (2024). Procedure for local governments to review tariffs for energy and utility services: Order No. 239 with amendments. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1172-18#Text> (accessed March 28, 2025) [In Ukrainian]
12. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2023). Resolution No. 721 on use of special accounts for investment programs in waste management. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/721-2023-n#Text> (accessed March 28, 2025) [In Ukrainian]

13. Konsort. (n.d.). Waste recycling in Ukraine: Equipment for environmental safety. Retrieved from: <https://konsort.com.ua/pererobka-smitty-a-v-ukrayini/> (accessed December 10, 2024) [In Ukrainian]
14. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2023). Resolution No. 695 on implementing investment programs in household waste management. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2023-p#Text> (accessed March 28, 2025) [In Ukrainian]
15. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2023). Resolution No. 918 on waste collection and transportation competition. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/918-2023-p#Text> (accessed March 28, 2025) [In Ukrainian]
16. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2023). Resolution No. 941 on identification of waste recovery and disposal entities. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/941-2023-p#Text> (accessed March 28, 2025) [In Ukrainian]
17. Ministry of Environmental Protection of Ukraine. (2024). Seminar materials: Tariff formation in waste management under the new legislation, Dec. 18–19, 2024. (accessed March 28, 2025) [In Ukrainian]
18. Ministry for Communities and Infrastructure Development of Ukraine. (2010). Order No. 259 on the rules for determining service norms for waste management (amended 2023). Retrieved from: https://zakononline.com.ua/documents/show/304868___768725 (accessed March 28, 2025) [In Ukrainian]
19. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2023). Resolution No. 1031 on weighted average tariff formation for waste management. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1031-2023-p#Text> (accessed March 28, 2025) [In Ukrainian]

Стаття надійшла до редакції 16.03.2025

Прийнята до публікації 28.03.2025

STRATEGIC DEVELOPMENT MANAGEMENT IN GLOBAL ELECTRONICS COMPANIES WITH FOCUS ON SAMSUNG ELECTRONICS UKRAINE

Martynova Natalia, PhD in Pedagogics, Associate Professor, Department of Organization Management, Odesa national economic university, Odesa, Ukraine

e-mail: natalkamartinova@gmail.com

ORCID: 0000-0002-0303-7410

Chen Ting, applicant for higher education at Master's level of Department of Organization Management, Odesa national economic university, Odesa, Ukraine

e-mail: 1332787201@qq.com

Abstract. The article investigates strategic development management practices employed by global electronics companies operating within Ukrainian market conditions through comprehensive analysis of Samsung Electronics Ukraine LLC operational strategies. Research objectives encompass identification of principal external environmental factors influencing strategic decision-making processes within multinational electronics companies functioning amid military conflict conditions; evaluation of strategic adaptation mechanisms demonstrated by Samsung Electronics Ukraine LLC responding to unprecedented market disruptions; assessment of strategic planning methodology effectiveness within subsidiary structures of global corporations operating in volatile markets; formulation of strategic management improvement recommendations applicable for electronics industry participants facing similar challenges within conflict-affected territories. Methods. To achieve the purpose, methods of system analysis, comparative analysis, financial performance assessment, and strategic management evaluation were utilized. Results. Analysis reveals substantial achievements despite challenging conditions, with Samsung Electronics Ukraine's revenue reaching 19.68 billion UAH in 2023, representing 39.1% growth compared to previous year. Operational efficiency improved dramatically through workforce optimization from 581 employees in 2021 to 114 in 2023, with productivity metrics increasing nearly fivefold during this period. Market positioning shows leadership across major product categories, with smartphone segment reaching 32.5% market share despite intense competition. Digital transformation represents the principal strategic direction supporting competitive advantage through technological leadership. Recommendations include planning mechanism optimization, risk management enhancement, innovation prioritization, and implementation frameworks ensuring effective strategy execution.

Keywords: strategic management, electronics industry, transnational companies, Samsung Electronics, adaptation mechanisms, conflict conditions, digital transformation, operational efficiency.

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ГЛОБАЛЬНИХ ЕЛЕКТРОННИХ КОМПАНІЙ НА ПРИКЛАДІ SAMSUNG ELECTRONICS УКРАЇНА

Мартінова Н. С., кандидат педагогічних наук, доцент, кафедра менеджменту організацій, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна

e-mail: natalkamartinova@gmail.com

ORCID: 0000-0002-0303-7410

Чень Тін, здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти кафедри менеджменту організацій, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна

e-mail: 1332787201@qq.com

Анотація. У статті досліджено практики стратегічного управління розвитком глобальних електронних компаній на українському ринку на основі аналізу операційних стратегій ТОВ «Самсунг Електронікс Україна». Мета дослідження включає ідентифікацію зовнішніх факторів, що впливають на процеси стратегічного прийняття рішень в мультинаціональних електронних компаніях в умовах військового конфлікту; оцінку механізмів стратегічної адаптації ТОВ «Самсунг Електронікс Україна» у відповідь на безпрецедентні ринкові потрясіння; аналіз ефективності методології стратегічного планування в структурах глобальних корпорацій на нестабільних ринках; формулювання рекомендацій щодо вдосконалення стратегічного управління для компаній електронної галузі, що стикаються з подібними викликами на територіях, охоплених конфліктом.

Ключові слова: стратегічне управління, електронна галузь, транснаціональні компанії, Samsung Electronics, механізми адаптації, конфліктні умови, цифрова трансформація, операційна ефективність.

JEL Classification: M110; F210

Statement of the problem. Development of strategic management within global electronics companies operating in the Ukrainian market presents unique challenges amid shifting geopolitical

realities. Contemporary business environments characterized by intense competition, rapid technological innovation, and evolving consumer preferences demand robust strategic frameworks. Samsung Electronics Ukraine LLC, as a representative of a multinational corporation, confronts complex managerial tasks which include balancing global corporate directives with localized market requirements.

Strategic development management becomes particularly vital considering substantial volatility stemming from both macroeconomic fluctuations and industry-specific disruptions. Military aggression toward Ukraine has fundamentally altered business operational paradigms, necessitating extraordinary adaptive capabilities from market participants. Electronics industry representatives face considerable pressures related to supply chain resilience, talent retention, and maintaining market positioning despite unpredictable conditions.

Analysis of recent research and publications. Scholarly investigation into strategic management frameworks applicable to multinational electronics companies maintains substantial relevance within contemporary management science. Theoretical foundations concerning strategic enterprise development have been significantly enriched through contributions from numerous researchers. S. Brorström examined calculative practices role in strategy implementation, highlighting how measurement systems influence strategic outcomes in organizational settings [1].

J. Bryson and B. George formulated comprehensive approaches toward strategic planning implementation applicable across diverse organizational structures, emphasizing adaptive management techniques particularly relevant for complex institutional environments [2]. J. S. Harrison et al. developed stakeholder theory frameworks providing methodological foundations for balancing diverse interests within strategic decision-making processes [3]. D. E. Hussey established connections between theoretical strategic concepts and practical implementation challenges, offering systematic approaches toward strategy execution [4]. V. Ivančić analyzed implementation obstacles affecting strategic initiatives, identifying communication barriers and resource allocation inefficiencies as primary execution challenges [5]. M. A. Köseoglu et al. investigated key success factors for strategy formulation and implementation through empirical research, revealing that "strategic consensus and employee involvement come to the fore as the most important success factors" during implementation phases [6].

Separation of previously unresolved parts of the general problem. Current studies mostly concentrate on strategic management techniques used by electronics companies functioning in stable market conditions, therefore leaving significant information gaps about suitable adaption strategies for areas affected by violence. Between global corporate aims and localized operational reality, multinational companies operating through subsidiary structures in Ukraine often find strategic alignment challenges that remain insufficiently addressed in present academic literature.

Further conceptual development is needed in the integration of technological innovation management within strategic frameworks especially designed for participants of the electronics sector. More research is needed on financial resilience building strategies enabling strategic implementation in times of great market volatility. There is little knowledge about supply chain reconfiguration techniques used by players in the electronics industry reacting to unexpected geopolitical events. Another much understudied subject is talent management strategies supporting strategic objectives among workforce displacement situations.

Patterns of consumer behavior clearly visible in markets affected by conflict demand careful research with regard to consequences for the strategic orientation of electronics firms. Acceleration events related to digital transformation seen in Ukrainian electronics retail during crisis times offer strategic management scenarios worthy of thorough investigation but also lack proper documentation.

Formulation of the purpose of the article. The article investigates strategic development management practices of global electronics companies in the Ukrainian market through analysis of Samsung Electronics Ukraine LLC operations. Research objectives include identifying key external factors influencing strategic decisions of multinational electronics companies during military conflict, evaluating Samsung Electronics Ukraine's adaptation mechanisms to market disruptions, assessing strategic planning methodologies in subsidiaries operating in volatile markets, and formulating strategic management improvement recommendations for electronics companies in conflict-affected territories.

Presentation of the main material. Strategic management represents a foundational element for organizational success in rapidly evolving global markets. According to Köseoglu et al., "Both implementation and formulation are important and they complement each other rather than being one more important than another" [6, p. 74]. While formulating effective strategies

requires systematic environmental assessment, implementation demands proper communication and resource allocation mechanisms. Managers operating in service sectors demonstrated that "strategic consensus and employee involvement come to the fore as the most important success factors" during implementation phases [1, p. 4].

Such organizational alignment creates conditions for effective strategy execution across hierarchical levels while minimizing resistance toward strategic initiatives.

Modern approaches toward strategic management evolved substantially from earlier planning paradigms, transitioning from purely analytical frameworks toward integrated systems incorporating both rational assessment and behavioral implementation components. Hussey observed that "Analysis rarely produces a sound strategy. Creativity and vision is required, and then analysis is needed again to examine the likely outcome of the strategy" [4, p. 22]. Strategic thinking thus combines systematic evaluation of internal capabilities with external market positioning assessment. The development trajectory shifted from basic financial planning toward forecast-based planning, then externally oriented planning, and finally comprehensive strategic management approaches focused on creating organizational futures rather than merely predicting them.

Strategic capabilities development represents a critical dimension supporting sustainable competitive advantages. Harrison et al. emphasized organizational knowledge development as a vital component: "Architecture is the capacity of organisations to develop relationships with other firms in the value chain, including customers, employees, and through networks" [3, p. 19]. Reputation serves as another powerful competence source, though its importance varies between markets and remains "costly and difficult to create, but is very easy to lose" [3, p. 19]. Organizations demonstrating exceptional strategic management capabilities maintain balanced approaches between innovation leadership and operational excellence, ensuring simultaneous attention toward emerging opportunities and execution discipline throughout implementation phases. Managing these complementary dimensions effectively creates resilience during turbulent market conditions while maintaining forward momentum toward strategic objectives.

Researcher I. Kuznetsova, together with her co-authors, emphasizes the importance of providing representative and comprehensive information support for the management of sustainable development in modern enterprises, as a prerequisite for their effective functioning in today's dynamic environment. Of particular scientific interest for our study is the model of enterprise sustainable development monitoring proposed by these scholars. Notably, the logical elements identified for determining the monitoring objects of sustainable development are of considerable significance [7, p. 7674]. This is especially relevant in the context of our research focus – Samsung Electronics Ukraine LLC – a leading market player committed to maximizing consumer satisfaction and delivering consumer value through innovative modern technologies.

Samsung Electronics represents a notable example of strategic management excellence in modern business [8]. Founded in 1969 as part of Samsung Group, the organization evolved from an electronic component manufacturer into a global technology leader. As of the end of 2024, Samsung Electronics ranks 31st among the world's most profitable companies, with a net revenue of approximately \$200 million [9]. Samsung's corporate structure reveals a multilayered governance framework balancing centralized direction with operational flexibility across diverse markets. Management philosophy encompasses foundational principles including innovation pursuit, operational excellence, and market adaptation. The governance model supports efficient decision-making while maintaining systematic strategic planning processes.

Corporate culture emphasizes performance optimization and continuous improvement, establishing foundations for sustainable competitive advantages. Commitment to technological advancement represents a core organizational value, supported through substantial R&D investments. Ethical business practices and sustainability increasingly influence strategic decisions, reflecting growing emphasis on corporate social responsibility.

Global market positioning strategy demonstrates a sophisticated approach toward maintaining competitive advantages across diverse markets. Premium segment dominance represents a principal element within market positioning, supported through brand enhancement initiatives and product quality excellence. Strategic pricing approaches balance premium positioning against market penetration objectives, ensuring optimal revenue generation while maintaining substantial market share. Distribution strategy combines traditional retail partnerships with direct-to-consumer initiatives, optimizing market coverage while enhancing customer experience.

Technological innovation constitutes a fundamental strategic competitive advantage within Samsung Electronics operations. R&D investments reaching approximately 8% of annual revenue reflect organizational commitment to innovation leadership. Technology development strategies

emphasize both incremental improvement within existing product categories and disruptive innovation pursuing new market opportunities. Open innovation approaches integrate external knowledge sources, accelerating technological advancement beyond internal research capabilities.

Samsung Electronics Ukraine LLC, established in 2008, represents a carefully structured subsidiary operation balancing global corporate directives against local market requirements. Organizational structure demonstrates a hierarchical model optimized for operational efficiency, combining functional specialization with integrated decision-making. Leadership structure including Mr. Ryu Dongwon as director, supported by a management team comprising both international executives and local professionals, ensures balanced perspective incorporation within strategic decision-making processes.

Strategic staffing demonstrates remarkable efficiency evolution, with workforce optimization from 581 employees in 2021 to 114 in 2023 reflecting substantial productivity enhancement through technological advancement and process optimization. Revenue per employee increased from 35.5 million UAH to 172.6 million UAH during this period, illustrating exceptional operational efficiency improvements resulting from strategic restructuring initiatives.

Market positioning analysis within the Ukrainian electronics sector reveals substantial leadership achievements across principal product categories. Smartphone segment market share reaching 32.5% with 8.2% growth rate demonstrates successful competitive positioning despite intense competition. Home appliances category market share of 28.7% reflects strong brand recognition and distribution network effectiveness. Strategic pricing frameworks balancing premium positioning against local purchasing power constraints support market share maintenance while optimizing revenue generation.

Adaptation of global strategies to local market conditions represents a critical success factor within Ukrainian operations. Product portfolio customization addressing local consumer preferences and purchasing power realities ensures market relevance while maintaining global brand consistency. Distribution network development combining traditional retail partnerships with emerging e-commerce channels ensures comprehensive market coverage while optimizing operational efficiency.

Table 1

Market Position Analysis in Ukraine's Electronics Sector (2023)*

Market Segment	Market Share (%)	Growth Rate (%)	Competition Level
Smartphones	32.5	8.2	High
Home Appliances	28.7	6.5	Medium
Audio/Video Equipment	25.3	4.8	Medium-High
IT Products	22.1	7.3	High

**Formed by the author based on [8,10]*

Table 1 presents detailed market position analysis across principal product segments within the Ukrainian electronics sector, illustrating Samsung's leadership position across diverse product categories while highlighting varying competition intensity and growth dynamics across segments.

Political and legal factors create a complex operational environment for Samsung Electronics Ukraine, particularly during the current conflict period. International trade agreements, specifically the Association Agreement with the European Union, facilitate import operations while creating preferential trade conditions. Regulatory frameworks governing consumer electronics importation and distribution establish operational parameters requiring sophisticated compliance mechanisms. Economic environment demonstrates significant volatility affecting business operations. Currency exchange rate fluctuations impact import costs and pricing strategies, requiring sophisticated financial management approaches mitigating currency risks. Consumer purchasing power variations across regions necessitate differentiated market approaches addressing economic diversity. General economic conditions influence demand patterns, particularly within discretionary spending categories including premium electronics segments.

Social and demographic trends show important influences on consumer electronics market development. Increasing digital literacy rates support growing demand for sophisticated technological solutions. Urbanization trends influence distribution strategy development and service infrastructure location decisions. Age demographic variations affect product portfolio optimization, with younger segments demonstrating stronger preference for mobile technologies while established households maintain demand for home appliance categories.

Financial performance indicators demonstrate resilient business operations despite challenging market conditions. Revenue reaching 19.68 billion UAH in 2023 represents 39.1% growth compared to previous year, demonstrating successful market development during post-pandemic recovery period. Net profit of 641.6 million UAH supports ongoing investment initiatives while maintaining financial stability during volatile economic conditions. Return on assets at 7.8% demonstrates efficient asset utilization supporting operational activities and strategic initiatives. Resource allocation analysis reveals strategic priorities focusing on operational efficiency and market responsiveness.

Marketing and distribution strategies demonstrate sophisticated market approach balancing brand positioning against sales optimization objectives. Multi-channel distribution ensures comprehensive market coverage through traditional retail partnerships, specialized brand stores, and e-commerce initiatives. Promotional activities balance brand building against sales stimulation addressing seasonal demand variations. Customer relationship management integrates service excellence with loyalty development supporting premium market positioning through enhanced consumer experience.

Table 2 illustrates financial performance analysis across 2020-2023 period, demonstrating organizational resilience through fluctuating market conditions.

Table 2

Financial Performance Analysis (2020-2023)*

Financial Indicator	2020	2021	2022	2023
Revenue (bln UAH)	17.68	20.64	14.15	19.68
Net Profit (mln UAH)	323.7	673.5	1,248.0	641.6
Return on Assets (%)	4.5	9.1	17.7	7.8
Asset Turnover	2.48	2.78	2.00	2.38

**Formed by the author based on [8,10]*

Revenue volatility reflects pandemic-related market disruptions with substantial recovery demonstrated during 2023 operations. Profitability metrics show systematic improvement from 323.7 million UAH in 2020 to 641.6 million UAH in 2023, supporting ongoing investment initiatives while maintaining financial stability.

Operational continuity during crisis periods represents principal strategic challenge requiring comprehensive risk management frameworks. Supply chain disruptions resulting from geopolitical instability require enhanced resilience building through supplier diversification and inventory management adjustments. Human resource management amid displacement conditions necessitates flexible working arrangements and enhanced support systems maintaining organizational capabilities during challenging personal circumstances. Infrastructure protection measures require substantial investments ensuring operational capacity preservation despite physical security challenges.

Digital transformation acceleration presents significant opportunity enhancing competitive positioning through technological leadership. Advanced analytics implementation creates opportunities for enhanced decision-making processes optimizing resource allocation and market response mechanisms. Artificial intelligence integration within operational processes supports efficiency enhancement through automation and predictive capability development. Enhanced digital customer journey development creates additional value through improved engagement mechanisms supporting brand loyalty development.

Supply chain resilience building represents both strategic necessity and potential competitive advantage source. Supplier diversification reduces dependency risks while expanding sourcing capabilities across multiple geographic regions. Inventory management optimization balances availability assurance against capital efficiency ensuring product accessibility while managing financial resource allocation. Logistics partner relationships demonstrate increasing strategic importance ensuring distribution capability maintenance during challenging operational environments.

Risk management strategy enhancement creates resilience through systematic approach toward uncertainty management. Comprehensive risk identification processes ensure holistic understanding of potential operational disruptions across varied organizational dimensions. Mitigation strategy diversification balances prevention initiatives against responsive capability

development addressing unavoidable risk manifestations. Recovery planning optimization ensures business continuity through predetermined response mechanisms addressing significant operational disruptions.

Technological innovation prioritization maintains competitive advantages through advanced capability development. Research and development collaboration with global centers enhances technology transfer supporting local market adaptation while maintaining innovation leadership. Digital infrastructure investments support operational excellence while creating platforms for service enhancement and consumer engagement development. Technology integration across product categories creates additional consumer value through ecosystem advantages supporting brand loyalty development.

Table 3

Strategic Alternatives Evaluation Matrix*

Strategic Direction	Expected ROI	Implementation Complexity	Market Impact
Digital Transformation	28%	High	Transformative
Sustainability Focus	22%	Medium	Substantial
Market Expansion	25%	High	Significant
Innovation Leadership	30%	Very High	Transformative

**Formed by the author*

Table 3 presents Strategic Alternatives Evaluation Matrix, comparing potential strategic directions including digital transformation, sustainability focus, market expansion, and innovation leadership across expected ROI, implementation complexity, and market impact dimensions, facilitating informed strategic decision-making.

Strategic initiatives prioritization methodology ensures optimal resource allocation addressing highest impact objectives. Impact assessment frameworks evaluate potential business outcome enhancement through initiative implementation, ensuring focus on value-creating activities. Resource requirement analysis ensures realistic implementation planning addressing both financial and human capital allocation needs. Implementation sequence optimization balances quick-win achievements against foundational capability development supporting sustainable performance enhancement.

Performance measurement and evaluation system provides feedback mechanisms enabling responsive adjustment implementation. Key performance indicator development ensures comprehensive performance monitoring across multiple organizational dimensions. Balanced scorecard implementation integrates financial performance metrics with operational excellence indicators and strategic development objectives, creating holistic performance assessment framework. Regular review mechanisms ensure timely identification of implementation challenges and adjustment opportunities supporting continuous improvement processes. Change management approach for strategy implementation addresses human factors determining implementation success. Leadership alignment ensures consistent direction communication and demonstrated commitment supporting organizational engagement development. Communication strategy optimization ensures comprehensive understanding development across organizational levels, addressing both rational implementation justification and emotional engagement aspects. Resistance management processes identify potential implementation obstacles while developing targeted approaches addressing specific concerns across stakeholder groups.

Conclusions. Strategic development management in global electronics companies requires sophisticated approaches addressing diverse challenges across international markets. Samsung Electronics Ukraine demonstrates remarkable adaptation capabilities through systematic operational excellence and market leadership maintenance. Analysis reveals substantial achievements despite challenging conditions, with revenue reaching 19.68 billion UAH in 2023, representing 39.1% growth. Operational efficiency improved dramatically through workforce optimization, with productivity metrics increasing nearly fivefold from 2021 to 2023. Market positioning shows leadership across major product categories, with smartphone segment reaching 32.5% market share despite intense competition. Distribution network combines traditional retail with digital channels ensuring comprehensive market coverage while maintaining efficiency.

External environment assessment reveals multidimensional challenges requiring sophisticated responses to political instability, economic volatility, and accelerating technological advancement.

Internal analysis demonstrates strong organizational capabilities supporting strategic implementation through financial resource optimization, human capital development, and supply chain management sophistication. Digital transformation represents the principal strategic direction supporting competitive advantage through technological leadership. Recommendations include planning mechanism optimization, risk management enhancement, innovation prioritization, and implementation frameworks ensuring effective strategy execution.

In conclusion, strategic development management within global electronics companies operating in challenging markets requires multidimensional excellence combining operational efficiency with market responsiveness and innovation leadership. Samsung Electronics Ukraine demonstrates sophisticated capabilities navigating complex environments while maintaining sustainable competitive advantages.

Список літератури

1. Brorström, S. (2023). The sustainability shift: The role of calculative practices in strategy implementation. *Financial Accountability and Management*. Vol. 39, Is. 1, pp. 3-17. DOI: <https://doi.org/10.1111/faam.12289>. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/faam.12289> (дата звернення 4.04.2025).
2. Bryson, J. & George, B. (2020). Strategic Management in Public Administration. *Oxford Research Encyclopedia of Politics*. pp. 1-26. DOI: <https://doi.org/10.1093/ACREFORE/9780190228637.013.1396> URL: https://www.researchgate.net/publication/337472823_Strategic_Management_in_Public_Administration (дата звернення 4.04.2025).
3. Harrison, J. S., Barney, J. B., Freeman, R. E., Phillips, R. A. (2019). *The Cambridge handbook of stakeholder theory*. Cambridge: Cambridge University Press. 438 p.
4. Hussey, D. E. (2007). *Strategic Management: From Theory to Implementation*. London: Routledge. 612 p.
5. Ivančić, V. (2013). The biggest Failures in managing Strategy Implementation. *Interdisciplinary Management Research*. Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics, Croatia, vol. 9, pp. 197-208. URL: https://www.researchgate.net/publication/263275596_The_biggest_Failures_in_managing_Strategy_Implementation (дата звернення 4.04.2025).
6. Köseoglu, M. A., Altin, M., Chan, E., Aladag, O. F. (2020). What are the key success factors for strategy formulation and implementation? Perspectives of managers in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*. Vol. 89. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102574> URL: https://www.researchgate.net/publication/341913867_What_are_the_key_success_factors_for_strategy_formulation_and_implementation_Perspectives_of_managers_in_the_hotel_industry (дата звернення 4.04.2025).
7. Kuznetsova I. Theoretical Bases of Monitoring in the Process of Management of Sustainable Development of the Enterprise / I. Kuznetsova, M. Baldzhy, I. Vidomenko, J. Karpenko, O. Balabash // *Education Excellence and Innovation Management through Vision 2020: Proceedings of the 33rd International Business Information Management Association Conference*, 10-11 April 2019. Granada, Spain: IBIMA, 2019. P. 7674-7685. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/11505> (дата звернення 4.04.2025).
8. Samsung Electronics. Офіційний вебсайт. URL: <https://www.samsung.com/> (дата звернення 7.04.2025).
9. Fortune Global 500. Офіційний вебсайт рейтингового агентства Fortune. URL: <https://fortune.com/ranking/global500/> (дата звернення 7.04.2025).
10. Товариство з обмеженою відповідальністю «Самсунг Електронікс Україна Компані». Річна звітність. Офіційний вебсайт платформи Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/edr/36048094> Samsung Electronics. Офіційний вебсайт. (дата звернення 7.04.2025).

References

1. Brorström, S. (2023). The sustainability shift: The role of calculative practices in strategy implementation. *Financial Accountability and Management*. Vol. 39, Is. 1, pp. 3-17. DOI: <https://doi.org/10.1111/faam.12289>. Retrieved from <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/faam.12289> (accessed 4 April 2025). [In English].

2. Bryson, J. & George, B. (2020). Strategic Management in Public Administration. Oxford Research Encyclopedia of Politics. pp. 1-26. DOI: <https://doi.org/10.1093/ACREFORE/9780190228637.013.1396> Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/337472823_Strategic_Management_in_Public_Administration (accessed 4 April 2025). [In English].
3. Harrison, J. S., Barney, J. B., Freeman, R. E., Phillips, R. A. (2019). The Cambridge handbook of stakeholder theory. Cambridge: Cambridge University Press. 438 p. [In English].
4. Hussey, D. E. (2007). Strategic Management: From Theory to Implementation. London: Routledge. 612 p. [In English].
5. Ivančić, V. (2013). The biggest Failures in managing Strategy Implementation. Interdisciplinary Management Research. Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics, Croatia, vol. 9, pp.197-208. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/263275596_The_biggest_Failures_in_managing_Strategy_Implementation (accessed 4 April 2025). [In English]
6. Köseoglu, M. A., Altin, M., Chan, E., Aladag, O. F. (2020). What are the key success factors for strategy formulation and implementation? Perspectives of managers in the hotel industry. International Journal of Hospitality Management. Vol. 89. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102574> Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/341913867_What_are_the_key_success_factors_for_strategy_formulation_and_implementation_Perspectives_of_managers_in_the_hotel_industry (accessed 4 April 2025). [In English].
7. Kuznetsova I. (2019). Theoretical Bases of Monitoring in the Process of Management of Sustainable Development of the Enterprise / I. Kuznetsova, M. Baldzhy, I. Vidomenko, J. Karpenko, O. Balabash // Education Excellence and Innovation Management through Vision 2020: Proceedings of the 33rd International Business Information Management Association Conference, 10-11 April 2019. Granada, Spain: IBIMA. pp. 7674-7685. Retrieved from <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/11505> (accessed 4 April 2025). [In English].
8. Samsung Electronics. (2025, April 7). Official website. Retrieved from <https://www.samsung.com/> (accessed 7 April 2025).
9. Fortune Global 500. (2025, April 7). Official website. Retrieved from <https://fortune.com/ranking/global500/> (accessed 7 April 2025).
10. Samsung Electronics Ukraine LLC. (2025, April 7). Annual reporting. Clarity Project. Retrieved from <https://clarity-project.info/edr/36048094> (accessed 7 April 2025).

Стаття надійшла до редакції 02.03.2025

Прийнята до публікації 16.03.2025

IMPLAMANTATION OF THE DEPOSIT SYSTEM AS A CIRCULAR ECONOMY TOOL IN SELECTED EUROPEAN UNION COUNTRIES

Mokrišová Vera, PhD. (economics), assistant professor, head of the department of economics, marketing and management, College of International Business ISM Slovakia in Prešov, Slovakia

e-mail: mokrisova@ismpo.sk

ORCID: 0009-00078817-2614

Abstract. The article deals with one of the instruments of the circular economy policy, which is the deposit of returnable packaging. The author of the article describes the reasons and historical foundations as well as the reasons for the creation of this system. At the same time, she explains that the introduction of this system is not only a regulation of the European Union, but is a beneficial activity for individual member states, primarily in terms of reducing environmental burdens. The circular economy policy is a fundamental tool that the European Union uses to achieve a wide range of synergistic goals related not only to sustainability and environmental protection, but also to economic growth. The article points out that it is a key part of an ambitious program that emphasizes the support of environmentally sustainable economic models. At the same time, the article declares that demands are placed on packaging manufacturers and operators of the deposit system to streamline processes. We point out the system of re-purchase of packaging returns, which is related to the motivation of consumers to return packaging. Packaging back-up is an important issue that needs to be addressed not only for Europe, but also for the entire globalized world. Waste material negatively affects the ecosystem, the aesthetic side of countries, which also disrupts the overall human perception and quality of life. Significant pioneers within the framework of back-up systems in Europe are primarily the back-up systems in Scandinavian countries. In this context, we have developed an overview of European back-up systems and the implementation of a back-up system in the Slovak Republic.

Keywords: circular economy, environmental impacts, waste management, backup systems.

ВПРОВАДЖЕННЯ РЕЗЕРВНОЇ СИСТЕМИ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ В ОКРЕМИХ КРАЇНАХ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ

Мокришова В.Ю., кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри економіки, маркетингу та менеджменту Коледжу міжнародного бізнесу, м. Пряшів, Словаччина

e-mail: mokrisova@ismpo.sk

ORCID: 0009-00078817-2614

Анотація. У статті розглядається один із інструментів політики циркулярної економіки – депозит поворотної тари. Автор статті описує причини та історичні основи, а також мотиви створення цієї системи. Водночас вона пояснює, що запровадження цієї системи є не лише регламентом Європейського Союзу, а й корисною діяльністю для окремих держав-членів, насамперед з точки зору зменшення навантаження на довкілля. Політика циркулярної економіки є основним інструментом, який Європейський Союз використовує для досягнення широкого спектру синергетичних цілей, пов'язаних не лише зі стійкістю та захистом навколишнього середовища, а й з економічним зростанням. У статті вказується, що це ключова частина амбітної програми, яка наголошує на підтримку екологічно стійких економічних моделей. Водночас у статті зазначається, що до виробників тари та операторів депозитної системи висуваються вимоги щодо оптимізації процесів. Роцглянуто систему зворотного викупу тари, яка пов'язана з мотивацією споживачів повертати тару. Резервне копіювання упаковки є важливою проблемою, яка потребує вирішення не лише для Європи, а й для всього глобалізованого світу. Відходи негативно впливають на екосистему, естетичну сторону країни, що також порушує загальне людське сприйняття та якість життя. Значними піонерами в рамках систем резервного копіювання в Європі є передусім системи резервного копіювання та впровадження системи резервного копіювання в Словачській Республіці.

Ключові слова: циркулярна економіка, вплив на навколишнє середовище, управління відходами, резервні системи.

JEL Classification: Q530; Q560

Problem formulation. The circular economy policy is based on the basic principles of waste minimization and an emphasis on renewable resources. According to Leipold (2021), compared to the traditional linear economic model, which leads to products and materials ending up in landfills or being incinerated at the end of their useful life, this policy seeks to extend the life cycle of products, repair them and recycle them. In this way, the negative environmental consequences associated with the production and disposal of products are minimized. In addition, there is an emphasis on the design of products that are easily repairable, modifiable and recyclable. Sustainability is one of the central elements of this policy.

This approach also supports the protection of biodiversity, climate change mitigation and the preservation of natural ecosystems (Dantas et al., 2021). Stanek (2021) states that the government of the Slovak Republic has adopted measures to support recycling and reduce waste landfilling. There is also a growing number of initiatives and projects that seek to make resource use more efficient and reduce the negative impact of industry on the environment. Circular economy – the circular economy has therefore found its place in the modern economic dictionary and it is not just a dictionary where it gains a firm position. It is receiving more and more attention and is given many different meanings. As we have already mentioned, it is about replacing the outdated linear business model of the make – use – throw away type with a new one, which has several steps and does not end with a simple throwing of the product into the garbage container. It includes continuous steps such as design – production, remanufacturing – consumption, use, reuse, repair – collection – recycling – raw materials. Let us focus on the goals of the circular economy, which is to keep products in circulation for as long as possible through the above steps, to produce secondary raw materials instead of waste and thus reduce the pressure on the extraction and use of primary non-renewable resources. Another advantage of the circular economy is the reduction of greenhouse gas emissions. According to the European Environment Agency, industrial processes and product use are responsible for almost 10% of greenhouse gas emissions in the EU. Other processes related to waste management account for over 3% of emissions. The EU also aims to reduce its dependence on raw materials.

The world's population is growing, and with it the demand for raw materials. However, supplies of crucial natural resources are limited. The total value of trade in raw materials between the EU and the rest of the world has almost tripled since 2002. Although exports have grown faster than imports, Europe is still importing more. In 2021 alone, this led to a trade deficit of EUR 35.5 billion. All of these are strong motivators for the development of the circular economy and for the continuous adoption of new strategies, such as the European Green Deal or the new Circular Economy Action Plan. This issue not only presents crisis scenarios, challenges and threats, but also opportunities. It is assumed that the transition to a circular economy could increase competitiveness, stimulate innovation, support economic growth and create new jobs. In the EU alone, up to 700 thousand new jobs could be created in this sector by 2030, with innovative and flexible SMEs playing a decisive role. A number of activities and opportunities will need to be seized and implemented in consumer education. Where there is no demand, there is usually no supply and the opposite is also true. If sufficiently well-communicated means and activities are used to spread awareness about the circular economy, then consumers will significantly contribute to the implementation of the principles of sustainable growth through their behavior. Consuming less, for example textiles, using any products for longer, buying local products, at least to reduce the carbon footprint from transport, and consistently sorting waste from products and packaging can help Slovakia's economic growth, separate from increasing consumption of non-renewable raw materials. Business opportunities in this sector will be created and supported in several ways. In this article, we focus on supporting the circular economy in the form of implementing deposit systems for recyclable packaging, especially bottles and cans, in selected EU countries and compare it with the system in Slovakia.

Analysis of the latest research and publications. In this paper, we have worked with sources dealing with the researched issue. These are scientific contributions (Walls 2011); (Dantas et al., 2021); (Stanek 2021); (Leipold 2021); (Tomra 2022), and scientific reports with secondary analyses of renowned professional societies (Circularity Gap Report, 2023); (European Commission 2023). We have based ourselves on the basic definition of the researched issue and available published secondary data.

Methodology of work and research methods. The methodology of research and processing was subject to the established research issue and research objectives. The basis was synthesis, induction, comparison, analysis and deduction.

Base material. A deposit-refund system is a fee for the consumption of disposable products and also as compensation that the consumer receives when returning the used product packaging for recycling or proper ecological disposal. In most countries, this system is focused on beverage packaging, such as PET plastic bottles and cans, glass bottles. In the United States, this system is better known as “bottle bills”, and was originally adopted to solve the problem of litter. Later, this approach was extended to other types of packaging and hazardous materials. Another English name used universally in Europe is "Deposit-refund system" or "Deposit-refund scheme" in abbreviation DRS (Walls 2011). Today, deposit systems are used not only for beverages, but also for other types of products, such as lead-acid car batteries, motor oils, tires, electronics and

various substances hazardous to humans and the environment. This system can also be an effective tool for solving broader environmental problems, such as air, water and soil pollution. For these secondary products, the deposit is applied at the beginning of consumption or production, and the proceeds from these fees are then used to support environmental measures that allow controlling environmental burdens in a similar way. We are talking about the so-called Pigouvian tax, which serves to regulate negative externalities. This tax is not reflected in the final price of the product directly.

If we go back to the late 18th century, plastic bottles did not yet exist as they do in modern times. Drinks such as beer or sweetened beverages were typically only available in glass or even ceramic containers. Unlike today's plastic bottles and aluminum cans, these more expensive containers were not considered disposable. They were considered the property of the supplier and of course the property of the business, and it was an unwritten rule between the seller and the consumer that the container should be returned. This was of course done as a gesture of goodwill, without any financial deposit. In the United Kingdom, there was a system: "Rinse and return", which served as a system of bringing milk to the doorstep of households, where glass milk containers were reused up to 40 times. In the decades that followed and as markets developed and expanded, producers faced the challenge of financial losses due to the diminishing returns of returnable containers. Something had to be done to increase the chances of getting their property back. This was a key turning point in the DRS system, the introduction of a deposit on packaging, which was one of the logical solutions for its introduction into society. These were so-called voluntary schemes because producers themselves took the initiative and introduced it without the scheme being approved and introduced into legislation. In the United Kingdom, in the early 19th century, manufacturers offered money back on drinks containers, from the early 20th century, the first manufacturers charged deposits up front. Records from the US indicate that manufacturers began implementing these deposits as early as the 1870s and 1880s, but the implementation process took until the mid-20s for these container deposits to become a common part of sales and people's lives (Tomra, 2022). The first "Deposit-return" system was introduced in the Canadian province of British Columbia in 1970. In Europe, this system was first introduced in 1984 in Sweden.

The Circularity Gap Report (2023) states that only 7.2% of the global economy is circular. The rest is linear. As the report further states, this percentage has decreased compared to 2018, when the circular economy accounted for 9.1% of the global economy, and in 2020 it was at 8.6%. Given the aforementioned decrease, this situation is not only sad, it is downright astonishing and threatening our planet. The transformation of the linear economy to a circular one is therefore inevitable. The report also states that the circular economy could reduce the extraction and consumption of primary raw materials by about one third.

In the circular economy system, recycling is a very common tool and process. It is the process of recovering, re-processing waste and materials for use in new products. Typical materials that are recycled include: iron, steel scrap, aluminum cans, glass bottles, paper, wood and plastics. The materials reused in production serve as a substitute for primary materials, obtained from increasingly scarce natural resources, such as oil, natural gas, coal, minerals and wood. Recycling can help reduce the amount of solid waste deposited in landfills, which are increasingly overcrowded. Recycling also reduces air, water and soil pollution that occurs during waste disposal. The recycling of raw materials is referred to as chemical recycling, which consists in obtaining raw materials using chemical reactions and processes. An example is the processing of plastic packaging into new plastic products.

Thermal recycling is also called energy recycling, where the main product is energy obtained by burning waste. Material recycling involves the mechanical processing of waste to create products with functional value, e.g. converting used tires into granulate or tartan. Organic recycling is used for biodegradable waste. This waste is broken down by microorganisms and the organic processes lead to the production of methane, organic substances or compost. The possibility of earning money for recycling provides direct financial resources and encourages this activity. Users participate in the return system and meet high returns in countries where the amount of return for packaging is motivating. Entrepreneurs can have access to high-quality recycled products, which can reduce production costs and improve sustainability. This creates space for new business opportunities in collection, recycling and processing. Brands can benefit from the current trend to use recyclable products that are harmless to the environment. Countries that have introduced Deposit-Return-schemes have achieved a reduction in illegal landfills formed from beverage packaging. Such a result has an impact on cleaner public places, beaches and water bodies. Also, a reduction in pollution of water bodies, seas, ecosystems and the protection of animals in the wild. It also reduces

costs for local authorities, improves the image and tourist potential and increases the quality and standard of living of local residents. The European Union bodies approve a resolution on the DRS, by 2029 the total return should reach a target of at least 90% and also gives the member states the obligation to launch this system in their country. It also set a target that by 2030 all materials used for the production of packaging should be recyclable and reusable.

Some countries have started recycling on their own initiative to improve the environment and reduce pollution as a sign of the country's and economy's maturity. We can take the Nordic countries of Europe, especially Sweden, as an example. Interestingly, large countries with large economies such as France, Spain and Italy, unlike Slovakia and gradually the V4, do not use a deposit system at all and there is no plan to implement one.

After intensive preparation, the Slovak Republic is the twelfth country in Europe to join the deposit system and the first country in our V4 region to join the idea of a circular economy and launch a deposit system. In 2023, a series of meetings took place, where the Administrator shared valuable information about the deposit system as part of the cooperation. He communicated with countries such as Slovenia, Ireland, Hungary, the Czech Republic, Bulgaria, Poland and organized a meeting of the Association of Deposit Systems in Europe. The spread of the idea of a circular economy was also supported by the royal couple from the Netherlands.

Table 1

Year of DRS launch in countries

Country	Year of implementation
Sweden	1984
Iceland	1989
Finland	1996
Norway	1999
Denmark	2002
Germany	2003
Estonia	2005
Netherlands	2005
Croatia	2006
Lithuania	2016
Latvia	2022
Slovakia	2022
Malta	2022
Romania	2023
Ireland	01.02.2024
Hungary	01.01.2024
Poland	====
Portugal	January 2025
United Kingdom of Great Britain (outside EU)	(outside EU)
Scotland(outside EU)	(outside EU)
Cyprus	====
Greece	Legislatively adopted (date unknown)
Turkey	January 2025
Belgium	Legislatively adopted, from 2025 (some regions only)
France	====
Luxemburg	====
Slovenia	====

Czech Republic	Legislatively adopted, from 2025 (some regions only)
Spain	====
Taliansko	====
Bulharsko	====

Source: European Commission 2024

Amount of recycling deposit for PET bottles

Table 2

Comparison of DRS deposit with other EU, EAA and non-EU countries

Country	PET Deposit Amount
Sweden	2 SEK – 0.17€
Iceland	0.10€ (<0.35L), 0.20€ (0.35L-1L), 0.40€ (>1L)
Finland	0.15€ (0.15L-0.5L), 0.25€ (0.5L-3L)
Norway	2 NOK – 0.20€ (<0.5L), 3 NOK – 0.30€ (>0.5L)
Denmark	OW – 1.50 DKK – 0.20€ (<1L), 3.00 DKK – 0.40€ (1-20L) WDM- 1.50 DKK – 0.20€ (<1L), 3.00 DKK – 0.40€ (>1L)
Germany	0.25€
Estonia	0.10€
Netherlands	0.25€ (<1L), 0.15€ (1L-3L)
Croatia	0.10€
Lithuania	0.10€
Latvia	0.10€
Slovakia	0.15€
Malta	0.10€
Romania	0.5LEI – 0.10€
Ireland	0.15€ (0.15L-0.5L), 0.25€ (0.5L-3L)
Hungary	====
Austria	0,25 from Januar 2025
Poland	====
Portugalsko	January 2025
United Kingdom of Great Britain (outside EU)	(outside EU)
Scotland(outside EU)	(outside EU)
Cyprus	====
Greece	Legislatively Accepted
Turkey	Legislatively Accepted
Belgium	Accepted, implementation from 2025 (some regions only)
France	====
Luxemburg	====
Slovenia	====
Czech Republic	Accepted, implementation probably 2026
Spain	====
Italy	====
Bulgaria	====

Source: European Commission 2024

From secondary sources we can see that countries that have a deposit system in place according to the EU directive have a high return rate for PET bottles. Germany is at the forefront with an incredible 98%, as the deposit is up to €0.25 and it is understandable that people in poverty or even homeless people can earn large amounts of money for food, just thanks to a few bottles.

In Slovakia, DRS operates as a non-profit organization "Administrator of the Deposit System, n.o.", which ensures the creation of individual points, administration, financing and coordination. A system of sellers, retailers, distributors has been created that ensures better transparency of the system, mutual control and, above all, a common interest in a direct, economically and environmentally suitable operating system that will provide users with suitable conditions and jointly achieve the set goals.

The implementation of the deposit system in Slovakia had the following steps:

Implementation process	✓ Producers registered their product in the DRS administration system, paid a fee for each package delivered to the market. ✓ The manufacturer sells the product to a retailer, who pays a deposit in addition to the price. ✓ The retailer sells the product to a customer, who pays him for the price of the drink and the deposit. ✓ The customer returns the package to a designated packaging collection point, where a machine or staff performs the transaction. ✓ The retailer returns the collected packages to the administrator, who pays him a deposit and a handling fee as a reward. ✓ The administrator ensures the inspection, counting, transportation, and processing of the package. ✓ From the administrator, the material travels to the recycler. ✓ The recycler processes the material, which can then be used to produce new bottles and cans.
------------------------	---

Important aspects of the deposit system are the manufacturer, distributor and system administrator. The manufacturer places beverages in these packaging on the market. The distributor distributes the given beverage packaging. The system administrator keeps records of deposited single-use packaging in order to fulfill the reporting obligation. The administrator of the deposit system in the Slovak Republic is a non-profit organization consisting of four entities: the Association of Non-Alcoholic Beverages and Mineral Water Producers in Slovakia, the Slovak Association of Beer and Malt Producers, the Slovak Alliance of Modern Trade and the Slovak Trade Union. The Slovak DRS system (Deposit-return scheme) was introduced by a mandatory regulation by an EU directive from 2022, unlike some countries such as Germany, Finland and Sweden, which launched the program on their own initiative.

The amount for the returned packaging is set uniformly by the system administrator, at €0.15. This amount should be motivating enough for consumers to return single-use deposit-based packaging. The above-mentioned symbol "Z" as deposit-based is also important. Within the single-use deposit-based packaging system, targets were set as part of the implementation of European legislation, which are anchored in the Act on Deposit-Based Packaging, and are divided into two categories, namely:

1. Targets for the return of deposited single-use plastic beverage packaging,
2. Targets for the return of deposited single-use metal beverage packaging.

Table 3

Return targets for deposited packaging in the Slovak Republic

Year of implementation	% return
2022	60
2023	80
2024	85
2025	90

Figures 1 and 2 show the marking of the back-up packaging in Slovakia and Germany.

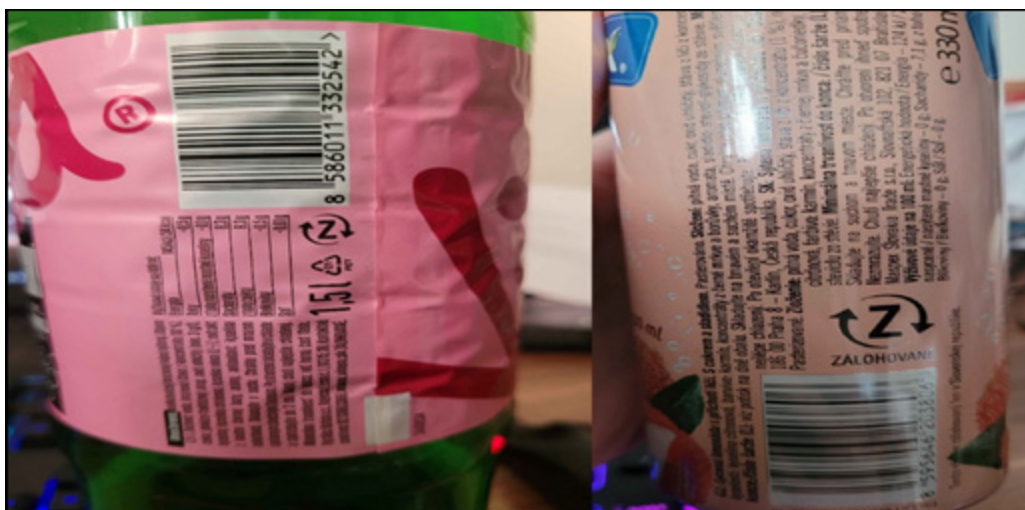


Figure 1: Marking of a reserve container in Slovakia with the symbol Z with arrows.



Figure 2: Labeling of the backup packaging in Germany.

The Slovak DRS (Deposit-return scheme) system was introduced by mandatory regulation by an EU directive from 2022, unlike some countries such as Germany, Finland and Sweden, which launched the program on their own initiative.

Amount of recycling deposit for aluminum cans

Table 4

Comparison of DRS deposit for aluminum cans with other EU, EAA and non-EU countries

Country	The amount of the deposit of an aluminum can (an aluminum can)
Sweden	1 SEK – 0.09€ (<1L)
Iceland	18 ISK – 0.12€
Finland	0.15€
Norway	2 NOK – 0.20€
Denmark	1 DKK – 0.13€ (>0.5L), 3DKK – 0.40€ (>0.5L)
Germany	0.25€
Estonia	0.10€

Netherlands	0.25€ (<1L), 0.15€ (1L-3L)
Croatia	0.10€
Lithuania	0.10€
Latvia	0.10€
Slovakia	0.15€
Malta	0.10€
Romania	0.5LEI – 0.10€
Ireland	0.15€ (0.15L-0.5L), 0.25€ (0.5L-3L)
Hungary	50 HUF = 0,15 €
Austria	0,25 Eur
Poland	====
Portugal	January 2025
United Kingdom of Great Britain (outside EU)	Ouside EU ===
Scotland(outside EU)	Ouside EU ===
Cyprus	====
Greece	Adopted (date unknown)
Turkey	====
Belgium	Adopted, from 2025 (some regions only)
France	====
Luxemburg	====
Slovenia	====
Czech Republic	Accepted, probably 2026
Spain	====
Italy	====
Bulgaria	====

Source: European Commission 2024

The European countries described above have long-term high rates of return of deposit-based single-use beverage containers made of glass, PET and aluminium, ranging from 90 to 100%. Such a high recycling rate is difficult to achieve by any other means than a deposit system. Despite minor differences, the systems for operation, collection, deposits, financing and recycling are similar in individual countries. They are usually created by beverage producers and importers or beverage traders and are accountable to the Ministry of the Environment or the Environmental Agency or another responsible state authority, which controls their operation or participates in the system itself. A uniform system for the entire country seems to be cheaper and more practical. Consumers return beverage containers personally to the retailer or through return machines. Beverage producers pay a cash deposit into the system when their product is placed on the market.

The price of the beverage includes a deposit for each container, and the retailer does not bear any costs when paying deposits to the consumer for returned packaging, because the initial deposit for payment to consumers was provided to the system by the manufacturer. In addition to the deposit, the manufacturer also pays a fee for each container into the system. This fee serves as a reimbursement for the costs of collecting, sorting and subsequent processing of the containers. These costs can be borne by the manufacturer of the beverage or beverage container, the distributor or, in some cases, the state.

Conclusion. The paper highlights the use of one of the circular economy tools, namely packaging recycling. The possibility of receiving a reward for recycling provides direct financial resources and encourages this activity. Users participate in the return system and meet high returns in countries where at least €0.15 per package is returned. Entrepreneurs can have access to high-

quality recycled products that can reduce production costs and improve sustainability. This creates space for new business opportunities in collection, recycling and processing. Brands can benefit from the current trend to use recyclable products that are harmless to the environment.

Countries that have introduced Deposit-Return-schemes have achieved a reduction in illegal landfills formed from beverage packaging. Such a result has an impact on cleaner public places, beaches and water bodies. It also reduces costs for local authorities, improves the image and tourist potential and increases the quality and standard of living of local residents. An indisputably important challenge for the next period in terms of maintaining the sustainability of the project is the quality of the collection network and its scope. It is also crucial for the backup partners to be able to operate effectively and comfortably in the system. This includes the need to improve and digitize processes. In order to achieve the goals of the backup system and positive environmental impacts, it is important to constantly maintain public awareness of the backup itself. The practice of countries where the backup system for beverage containers has been in place for a longer time also shows that people need to be constantly motivated. The goal in the future is to maintain awareness of the Slovakia Backups brand and associate it with the backup itself. At the same time, it is important to remind people of the benefits of the backup system, explain the process as such and the impact of the system on our lives and the environment.

Acknowledgement. This paper is a part of solution of the scientific project IG-KEMM-01-2021/8 Innovation, sustainability and creativity in the context of entrepreneurship.

References

1. Dantas, T. E. T., De-Souza, E. D., Destro, I. R., Hammes, G., Rodriguez, C. M. T., Soares, S. R. 2021. How the combination of Circular Economy and Industry 4.0 can contribute towards achieving the Sustainable Development Goals. In *Sustainable Production and Consumption*, č. 26, s. 213-227. ISSN 2352-5509.
2. Circular Gap Report.2023.[online]. <https://www.circularity-gap.world>
3. European Commission. A European Strategy for plastics in a Circular Economy. In: ec.europa.eu [online]. [cit. 2023-0323]. Dostupné na: <https://ec.europa.eu/environment/pdf/circular-economy/plastics-strategy-brochure.pdf>.
4. Leipold, S. 2021. Transforming ecological modernization ‘from within’ or perpetuating it? The circular economy as EU environmental policy narrative. In *Environmental Politics*, roč. 30, č. 6, s. 1045-1067. ISSN 1743-8934.
5. Walls M. 2024. Deposit-Refund Systems in Practice and Theory [online]. Dostupné na: <https://web.archive.org/web/20140801101423/http://www.rff.org/RFF/Documents/RFF-DP-11-47.pdf>
6. Tomra K. 2022. A changing landscape: The history of deposit return schemes [online]. [cit.2024-1028]. dostupné na: <https://www.tomra.com/en/reverse-vending/media-center/feature-articles/history-deposit-return-schemes>
7. Sensoneo K. (2023). How can the Deposit Refund System look like? [online]. [cit.2024-1028]. Dostupné na: <https://sensoneo.com/waste-library/deposit-refund-schemes-models/>.

Стаття надійшла до редакції 22.03.2025

Прийнята до публікації 29.03.2025

~ МАРКЕТИНГ, ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ ~

УДК: 65.01, 338.24;65.012.3

DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-3-328-109-116>

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ПІДПРИЄМСТВА

Літвінов О. С., доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки підприємства та організації підприємницької діяльності, проректор з наукової роботи, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна

e-mail: Litvinov_a213@ukr.net

ORCID: 0000-0002-1424-6904

Галашов Д. Ю., аспірант кафедри економіки підприємства та організації підприємницької діяльності, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна

e-mail: d.galashov@gmail.com

ORCID: 0009-0007-3985-2867

Анотація. Метою статті є дослідження теоретичних аспектів формування бізнес-моделей підприємства, аналіз різноманітних концепцій та підходів до їх створення, а також визначення основних етапів, що допомагають розробити нові бізнес-моделі, які впливають на успішність підприємства в умовах сучасної економіки.

У дослідженні використано діалектичний метод дослідження економічних процесів та явищ у їх взаємозв'язку та розвитку, методи синтезу та порівняння. Проведено теоретичний аналіз еволюції бізнес-процесів, визначено основні етапи їх формування, надана їх характеристика. Зазначено, що при розгляді формування бізнес-моделей підприємства як загальної конструкції слід наголосити на необхідності правильного вибору елементів і сучасних технологій для створення бізнес-моделей конкретної бізнес-одиниці. Практична значимість дослідження полягає в можливості застосування отриманих результатів для вдосконалення бізнес-моделей підприємств. Запропоновані підходи та етапи формування бізнес-моделей можуть бути використані керівниками та аналітиками для розробки ефективних стратегій розвитку, підвищення конкурентоспроможності та адаптації до змін у сучасному економічному середовищі. Отримані висновки також можуть стати основою для подальших наукових досліджень у сфері бізнес-моделювання та управління підприємствами.

Ключові слова: бізнес, бізнес-модель, еволюція, етапи, підприємство, ознаки.

THEORETICAL ASPECTS OF FORMING BUSINESS MODELS OF AN ENTERPRISE

Litvinov Oleksandr, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of enterprise economics and organization of entrepreneurial activity, vice-rector for scientific work Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine

e-mail: Litvinov_a213@ukr.net

ORCID: 0000-0002-1424-6904

Halashov Dmytro, Postgraduate Student, Department of Economy of enterprise and Business Organization, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine

e-mail: d.galashov@gmail.com

ORCID: 0009-0007-3985-2867

Abstract. The purpose of the study is to study the theoretical aspects of the formation of business models, analyze various concepts and approaches to their creation, and also determine the main stages that contribute to the development of new business models that can affect the success of the enterprise in the conditions of a modern dynamic economy. The study focuses on revealing the key factors that determine the effectiveness of business models, as well as on assessing their adaptability to rapid market changes and technological innovations. The study uses the dialectical method of studying economic phenomena and processes in their interrelation and development. Methods of analysis, synthesis and comparison are also used, which allow systematizing existing concepts of business modeling and identifying the most effective approaches. The structural-logical method is used to summarize the results and draw conclusions regarding the prospects for the development of business models in the conditions of digital transformation. The study conducted a theoretical analysis of the evolution of business processes, identified the main stages of their formation, and provided a description of the key components of business models. It was established that the success of a business model depends on the correct choice of its constituent elements, which include the value proposition, sales channels, customer interaction, revenue sources, key resources, main activities, partnerships and costs. It was noted that for the formation of an effective business model it is important to take into account modern technologies, such as digitalization, automation of business processes and the use of big data for strategic decision-making. The results of the study can be used to improve existing

business models of enterprises and develop new ones adapted to the challenges of the modern economy. The proposed concepts and approaches to creating business models can be applied by company managers, analysts, strategic management consultants to increase the competitiveness of enterprises. The conclusions obtained can also become the basis for further scientific research in the field of business modeling, digital transformation and enterprise management in the global economy.

Keywords: business, business model, evolution, stages, enterprise, signs.

JEL Classification: M100; L200; M190; D210

Постановка проблеми. У сучасному економічному середовищі успішність підприємства значною мірою залежить від здатності ефективно адаптуватися до змінюваних умов і швидко реагувати на виклики зовнішнього та внутрішнього середовища. Одним із основних інструментів для досягнення конкурентної переваги є розробка та впровадження бізнес-моделі, яка визначає основні напрямки діяльності підприємства, його стратегії та механізми досягнення поставлених цілей. Бізнес-модель включає цілі, ресурси, методи створення та передавання цінності, а також механізми генерації доходу.

Формування бізнес-моделі є складним і багатограним процесом, що вимагає інтеграції різноманітних теоретичних підходів, аналізу ринку та фінансових можливостей, а також здатності до інноваційного мислення. Дослідження теоретичних аспектів створення бізнес-моделей дозволяє підприємствам орієнтуватися на стійкість, прибутковість і довгостроковий розвиток, а також забезпечує основу для оцінювання ефективності бізнес-процесів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. О. В. Ареф'єва, З. М. Побережна велику увагу приділяють інтелектуалізації управління підприємством на основі розвитку бізнес-моделей [1]. В. В. Прохорова розглядає формування бізнес-моделі як інструменту коригування стратегічних позицій підприємств на конкурентних ринках у сучасних турбулентних умовах [2]. У роботі В. В. Марченко проаналізовано підходи до формування структури бізнес-моделі сучасного підприємства, виявлено базові фактори, що впливають на побудову конкурентної бізнес-моделі підприємств машинобудування [3]. У дослідженні М. О. Кравченко і В. В. Прудкого систематизовано й уточнено теоретичні та методичні напрацювання щодо розроблення бізнес-моделей, класифіковано найбільш широко використовувані підходи до визначення поняття бізнес-моделі за їх орієнтацією щодо підприємства [4]. У роботі [5] також узагальнено наукові положення щодо розуміння сутності «бізнес-моделі», наведено основні класифікації бізнес-процесів за ознаками, видами процесів на підприємствах.

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на значні досягнення останнього десятиліття в розумінні концепції бізнес-моделі, багато питань залишаються відкритими. Як у зарубіжній, так і у вітчизняній літературі визначення поняття «бізнес-модель» має дискусійний характер. Бізнес-модель часто розглядають як формалізовану схему функціонування бізнесу компанії або як «модель бізнес-процесів», орієнтовану на розробників інформаційних систем, а не на менеджерів. Недостатньо досліджується зв'язок між концепціями бізнес-моделі та конкурентною стратегією підприємства.

Метою дослідження є аналіз теоретичних аспектів формування бізнес-моделей підприємства, різноманітних концепцій і підходів до їх створення, а також визначення основних характеристик, що впливають на успішність підприємства в умовах сучасної економіки.

Основний матеріал. З метою досягнення безперервного зростання обсягів діяльності в умовах невизначеності та для прийняття швидких і ефективних рішень підприємства повинні оптимізувати свої бізнес-процеси. Для цього необхідно сформулювати якісну бізнес-модель, щоб забезпечити життєздатність і стійкість у швидкозмінних умовах.

Поняття «бізнес-модель» можна розглядати як поєднання понять: «бізнес» та «модель». Бізнес – це економічна, підприємницька діяльність, спрямована на отримання прибутку, підвищення ринкової вартості підприємства.

Модель (фр. *Modele*, від лат. *Modulus* – міра, аналог, зразок) – відображення, копія, схема, макет, зображення, певний матеріальний чи подумки представлений об'єкт або явище, що заміщає спрощенням оригінальний об'єкт або явище, зберігаючи тільки деякі важливі його властивості [5].

Термін «бізнес-модель» з'явився у XX сторіччі та почав активно використовуватися з другої половини 1950-х років. Цей термін вперше був використаний американським ученим Р. Беллманом у 1957 році в його академічній статті «Про побудову багатоетапної, багатоосібної ділової гри» (“On the construction of a multi-stage, multi-person business game”).

Однак слід зазначити, що одна з найстаріших бізнес-моделей, яку застосовують компанії і нині, – це модель «власника магазину». Її суть полягає в тому, що підприємець відкриває магазин, заповнює його товарами і чекає на клієнтів [6].

У кінці 1950-х років компанії Toyota та McDonald's здійснили революцію на світовому ринку. А. Слівотські відзначає у бізнес-моделі Toyota інноваційну виробничу систему, новаторський підхід до масштабу (використання аутсорсингу), систему закупівель (збільшення вимог до постачальників та їх навчання) та стратегію виходу на ринок (створення дилерських мереж). Засновник McDonald's зосередив увагу на двох основних типах споживачів: клієнтах, які купують продукти, та клієнтах, які купують франшизи. Клієнтам було запропоновано вигідні ціни, а покупцям франшиз – полегшені умови ведення бізнесу. Крім того, компанія оптимізувала всі етапи виробництва та впровадила ряд нововведень у взаємодії з працівниками.

У 1960-х роках прикладом інноваційних бізнес-моделей стала мережа Wal-Mart, яка відкривала величезні супермаркети у малозаселених районах і пропонувала великий асортимент товарів за низькими цінами. Компанія також змогла створити інноваційну організаційну структуру, де співробітники мали можливість ставати власниками акцій, впровадила ефективну систему закупівель та забезпечила високу операційну ефективність [7, с. 46–49].

Період XX століття супроводжується розвитком бізнес-моделей з формуванням концепції «бритва та лезо», або, як її ще називають, «гак і приманка». Суть цього підходу полягає в тому, що основний продукт продається за дуже низькою ціною, що робить його привабливим для покупців, а компанія отримує прибуток завдяки продажу додаткових товарів, без яких основний продукт не може функціонувати.

У 1970-х роках кілька компаній змогли продемонструвати, що вони можуть створювати інноваційні бізнес-моделі, здатні змінити цілу галузь. Однак «масове» впровадження новаторських моделей відбулося вже у другій половині 1980-х років. У 1980-х роках у компаніях розпочався активний процес впровадження персональних комп'ютерів, розробки інформаційних систем і автоматизації, а також розвитку інформаційних технологій та програмного забезпечення. Тоді з'явилися такі напрямки у бізнес-моделюванні, як функціональне моделювання (діаграми потоків даних), інформаційне моделювання (діаграми «сутність-зв'язок»), моделювання бізнес-процесів (нотації EPC), а також програми CASE-технологій для автоматизації бізнес-процесів. Згодом системне моделювання стало окремим класом програм, призначених для вирішення організаційних управлінських завдань, і на західному ринку отримало назву Business Modeling Software (BMS). Подальший розвиток цієї галузі призвів до формування окремої методології менеджменту – бізнес-інжинірингу. У цей період нові бізнес-моделі, які створювали значну цінність, впроваджували такі компанії, як Blockbuster, Home Depot, Intel, Dell Computer, Federal Express та Microsoft.

У 1990-х роках відбувся бум розвитку та комерціалізації інформаційно-комунікаційних технологій і Інтернету, що спричинило зростання інтересу до бізнес-моделювання. Хоча основна увага все ще була зосереджена на комп'ютерних технологіях і системах моделювання, термін «бізнес-модель» все частіше почав використовуватись у контексті таких понять, як «моделі доходів» або «управління взаємовідносинами». Цей період став часом розквіту інноваційних бізнес-моделей компаній, таких як Southwest Airlines, Starbucks, Amazon.com та багатьох інших [8, с. 74–78].

У 90-х роках минулого століття склалася концепція формування та розвитку бізнес-моделей, яка набула статусу важливого та корисного інструменту для збереження та підвищення конкурентних позицій. Це було пов'язано з інтенсивним розвитком компаній, що займалися комп'ютерними технологіями, які мали суттєві відмінності від традиційних компаній індустріальної епохи. На цей період припадає впровадження електронної комерції та цифровізації. Компанії використовують Інтернет для продажу товарів і послуг, появу платформ (Amazon, eBay), які спрощують взаємодію між продавцями та покупцями, впровадження CRM-систем і цифрового маркетингу.

У період з 2000 р. до 2020 р. формуються платформні та мережеві бізнес-моделі, підпискові та сервісні моделі. Цей етап розвитку бізнес-моделей характеризується тим, що компанії перестають просто продавати товари чи послуги, а створюють екосистеми, які об'єднують різні групи користувачів і формують стійку бізнес-структуру завдяки мережевим ефектам.

Насамперед слід виділити перехід від продажу продуктів до створення екосистем. Раніше компанії фокусувалися на продажі конкретного продукту або послуги, а тепер вони прагнуть залучити користувачів до цілісного цифрового середовища, у якому вони залишаються

довгий час. Прикладами екосистем є: американська корпорація Apple – створила замкнуту екосистему, що включає iPhone, iPad, Mac, Apple Watch, а також сервіси (iCloud, Apple Music, App Store). Користувач, який купує один продукт, з великою ймовірністю почне користуватися іншими; компанія Google – надає пошук, Google Maps, Gmail, YouTube, Android, об'єднуючи їх у єдину екосистему, що генерує прибуток через рекламу; Facebook (Meta) – соціальна мережа, яка поступово розширила екосистему, включивши Instagram, WhatsApp, Marketplace та VR-простір (Meta Quest).

Другим напрямком є виникнення маркетплейсів, агрегаторів, краудсорсингових сервісів. Платформні бізнес-моделі часто будуються на принципі посередництва між користувачами (двосторонні ринки). Компанія не володіє активами, а надає платформу для взаємодії постачальників і клієнтів.

Третім напрямком став акцент на монетизацію даних і залучення користувачів через мережевий ефект: чим більше користувачів, тим цінніша платформа. Тобто платформні моделі працюють на принципі самопосилення: коли більше людей користуються сервісом, він стає привабливішим для нових користувачів і збільшення активності покращує якість послуг (наприклад, більше продавців на Amazon надає ширший вибір товарів).

Четвертим напрямком є формування підпискових і сервісних моделей – перехід від одноразового продажу до моделі підписки (Netflix, Spotify, SaaS-рішення) і орієнтація на довготривалі відносини з клієнтами.

Інноваційні та стійкі бізнес-моделі формуються з 2020-х років і перспективи на майбутнє поєднують використання сучасних технологій із принципами екологічної та соціальної відповідальності. Визначимо основні характеристики, що характеризують ці моделі (табл. 1).

Таблиця 1

Основні характеристики, що характеризують інноваційні та стійкі бізнес-моделі

№ з/п	Ознака	Зміст ознаки
1	Інтеграція технологій	Використання інноваційних технологій (штучний інтелект, блокчейн, Інтернет речей, автоматизація) для оптимізації процесів, покращення клієнтського досвіду та створення нових продуктів/послуг.
2	Екологічна стійкість	Орієнтація на мінімізацію негативного впливу на довкілля через впровадження циркулярної економіки, зменшення відходів, використання відновлюваних джерел енергії та еко-дизайн.
3	Соціальна відповідальність	Впровадження принципів ESG (екологічне, соціальне, корпоративне управління) у бізнес-процеси для створення позитивного впливу на суспільство, забезпечення прозорості та етичного ведення бізнесу.
4	Адаптивність і гнучкість	Здатність швидко реагувати на зміни ринкових умов, регуляторного середовища та на глобальні виклики (наприклад, пандемії, кліматичні зміни).

Джерело: складено авторами

Отже, інноваційні та стійкі бізнес-моделі – це не просто модний тренд, а необхідна еволюція сучасного бізнесу. Вони дозволяють компаніям бути більш адаптивними, ефективними та етичними, водночас сприяючи збереженню довкілля та покращенню соціальних умов. Впровадження цих моделей стає ключем до довгострокового успіху в умовах стрімких змін на глобальному ринку.

Виходячи з вищенаведеного, було визначено еволюцію концепцій, що формують бізнес-модель підприємства, досліджену крізь призму основних періодів розвитку теорії стратегічного управління. Можна виділити такі основні етапи її розвитку, кожен з яких характеризується популярністю поглядів тієї чи іншої наукової школи (табл. 2).

Можна зазначити, що всі ці етапи не є жорстко розмежованими – компанії можуть поєднувати кілька підходів одночасно.

Таблиця 2

Основні етапи формування та розвитку поняття «бізнес-модель»

Етап	Характерні риси
1 етап (1960-ті роки - початок 1970-х років)	Домінування школи планування
2 етап (середина 1970-х - кінець 1980-х років)	Домінування школи позиціонування
3 етап (початок 1990-х років – до 2000-х років)	Формування концепції корпоративної бізнес-моделі та розвиток школи компетенцій Електронна комерція та цифровізація
4 етап (з 2000-х років – до 2020-х років)	Платформні та мережеві бізнес-моделі, Підпискові та сервісні моделі
5 етап (з 2020-х років – перспективи на майбутнє)	Інноваційні та стійкі бізнес-моделі

Джерело: складено авторами

Аналіз економічної літератури показав, що нині при визначенні сутності поняття «бізнес-модель» виділяють 2 підходи:

- 1) орієнтований на бізнес-процеси/ролі (підхід, спрямований всередину підприємства);
- 2) орієнтований на цінність/клієнта (підхід, спрямований на зовнішнє оточення підприємства) [5].

Перший підхід зосереджується на аналізі діяльності підприємства через призму бізнес-процесів і технологій, акцент робиться на внутрішніх аспектах функціонування компанії.

Другий підхід, навпаки, орієнтований на створену підприємством цінність для зовнішніх клієнтів, а також на досягнуті результати діяльності.

Як зазначає В. В. Скриль, бізнес-модель дозволяє отримати відповідь на питання: що і як необхідно робити, щоб досягти бажаного результату [5].

При розгляді формування бізнес-моделі підприємства як загальної конструкції слід наголосити на необхідності правильного вибору елементів та сучасних технологій для створення бізнес-моделі конкретної бізнес-одиниці.

Незважаючи на популярність вживання терміна «бізнес-модель», нині немає узгодженої думки про те, що означає цей термін. Кожна з концепцій, поданих різними авторами, відображає специфічну грань функціонування бізнесу та його ціннісної природи, що вказує на багатогранність і складність цього поняття.

Сучасні дослідники підходять до визначення моделі бізнесу з різних позицій, розглядаючи її як:

- складову інтелектуального капіталу компанії, що дозволяє збільшити ринкову вартість підприємства у довгостроковому періоді [9]. Такий підхід фокусує увагу на нематеріальних активах підприємства. Він є актуальним у контексті сучасної економіки знань, де інновації, компетенції персоналу, репутація та інші нематеріальні ресурси дедалі більше впливають на довгострокову вартість компанії. Проте цей підхід є надто вузьким і не охоплює операційної або стратегічної складової.

- Набір дій, за допомогою яких створюється цінність за умови використання сприятливих можливостей [10]. Така інтерпретація наближає бізнес-модель до операційної діяльності компанії, наголошуючи на дії та можливостях. Її перевага – у динамізмі та орієнтації на результат. Однак термін «набір дій» може не охоплювати стратегічний вимір бізнес-моделі, включно з клієнтським сегментом, структурою витрат тощо.

- Систему, яка відображає, які дії виконує компанія, як вона їх виконує і коли [11]. Цей підхід деталізує попередній, вводячи часовий вимір, що підвищує реалістичність моделі. Водночас залишається невизначеним, які саме елементи повинні входити до цієї системи дій і як їх структурувати.

- Спосіб, за допомогою якого підприємство надає споживачам товари та послуги [12]. Ця інтерпретація відображає клієнтоорієнтований аспект бізнес-моделі. Вона є зрозумілою та прикладною, проте надмірно спрощує поняття, зводячи його лише до процесу доставки, не враховуючи внутрішні механізми створення цінності.

- Ланку ланцюга цінності між ресурсним забезпеченням та економічним результатом [13]. Цей підхід пов'язує бізнес-модель з теорією ланцюга створення цінності. Він показує

функціональний зв'язок між вхідними та вихідними елементами діяльності, але не враховує зовнішніх взаємодій (з ринком, споживачами, партнерами).

– Історії, які пояснюють, як працює підприємство [14]. Таке бачення є метафоричним і зручним для комунікації із зовнішніми стейкхолдерами, але воно не завжди дозволяє провести чітку межу між елементами бізнес-моделі та стратегією чи операційною структурою.

– Опис того, як організація створює економічні, соціальні та інші цінності [15]. Це визначення є найбільш повним з позиції сталого розвитку, включаючи не лише економічні, але й соціальні та екологічні аспекти. Проте воно потребує чіткого інструментарію для оцінювання таких цінностей.

– Як систему створення, доставки та отримання цінності, де важливу роль відіграє інтелектуальна компонента [16]. Це, мабуть, найбільш узагальнене та збалансоване визначення. Воно охоплює всі ключові аспекти – створення, передачу, монетизацію цінності – та підкреслює роль інтелектуального ресурсу. Але навіть воно залишає простір для тлумачення щодо меж системи, її взаємодії з середовищем і гнучкості. Слід зазначити, що інтелектуальна компонента бізнес-моделі базується не лише на поточному рівні знань і навичок працівників, а й на всьому раніше створеному інтелектуальному ресурсі, який може бути використаний для розвитку компанії.

Отже, поняття «бізнес-модель» залишається полісемантичним і міждисциплінарним. Кожне з поданих визначень висвітлює важливі аспекти, проте лише в сукупності вони дозволяють отримати повну картину.

Виходячи з вищенаведеного, пропонуємо таке авторське визначення поняття бізнес-моделі. Бізнес-модель – це система дій, процесів і ресурсів (зокрема інтелектуальних), що забезпечують ефективну взаємодію між внутрішнім та зовнішнім середовищем підприємства, яка описує, як створюється, доставляється та споживається цінність та як підприємство отримує дохід від неї.

Необхідно зазначити, що є базова складова, що лежить в основі класичних бізнес-моделей: знання про сегмент споживачів та економічні показники бізнесу для розвитку взаємовідносин між учасниками ринку. Адже основним завданням керівника є розуміння того, як створюються ціннісні пропозиції, і хто є їх споживачем. Тобто успіх підприємства полягає у виборі та формуванні його бізнес-моделі, а також оптимізації старої моделі для забезпечення сталого стану на ринку.

Після проведення порівняльного аналізу складових бізнес-моделей для підприємств торгівлі можна визначити основні елементи, а саме:

- ціннісні пропозиції для споживачів;
- ключові ресурси та можливості;
- споживчі сегменти;
- потік доходів [17, с. 457].

На нашу думку, складові бізнес-моделей можуть бути доповнені такими елементами (табл. 3).

Таблиця 3

Складові елементи поняття «бізнес-модель»

Назва підприємства				
Ключові партнери	Основна діяльність	Ціннісна пропозиція	Відносини з клієнтами	Сегменти клієнтів
	Ключові ресурси та можливості		Канали збуту	
Структура витрат		Потоки доходів		

Джерело: складено авторами

Кожна бізнес-модель є унікальною по-своєму, але найважливіші в них ціннісні пропозиції. Завдяки ним покупець приймає рішення про здійснення покупки продукту, що дозволяє підприємствам мати стійкий конкурентний стан на ринку.

Висновки. Отже, запропоновані підходи та етапи формування бізнес-моделей можуть бути використані керівниками та аналітиками для розробки ефективних стратегій розвитку, підвищення конкурентоспроможності та адаптації до змін у сучасному економічному

середовищі. Отримані висновки також можуть стати основою для подальших наукових досліджень у сфері бізнес-моделювання та управління підприємствами. Слід зазначити, що вибираючи правильну бізнес-модель підприємства, можна ефективно оцінювати поточний стан бізнес-середовища, планувати управління на перспективу, адаптувати підприємство до змін зовнішнього середовища.

Перспективи подальших досліджень будуть присвячені дослідженню формування адаптивної бізнес-моделі підприємства в умовах невизначеності.

Список літератури

1. Ареф'єва О. В., Побережна З. М. Закономірності інтелектуалізації управління підприємством на основі розвитку бізнес-моделей. Проблеми економіки. 2019. № 4 (42). С. 111-119.
2. Прохорова В. В. Бізнес-моделі як інструмент коригування стратегічних позицій підприємств на конкурентних ринках. Проблеми економіки. 2020. № 2 (44). С. 274-280.
3. Марченко В. В. Структура та фактори побудови конкурентної бізнес-моделі підприємств машинобудування. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент. 2016. Вип. 21. С. 77-80. URL: <http://jnas.nbu.gov.ua/article/UJRN-0000756692> (дата звернення 20.02.2025).
4. Кравченко М. О., Прудкий В. В. Бізнес-модель як основа впровадження інновацій на підприємстві. Економіка та держава. 2019. №12. С. 138-142. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2019.12.138>
5. Скриль В. В. Бізнес-моделі підприємства: еволюція та класифікація. Економіка і суспільство. 2016. Вип. 7. С. 490-497. URL: <https://www.google.com/search?client=firefox-b-d&q=%D0%A1%D0%BA> (дата звернення 20.02.2025).
6. Bellman R., Clark Ch., Craft Cl., Malcolm D. G., Ricciardi F. (1957). On the construction of a multi-stage, multi-person business game. The Rand Corporation. 66 p. URL: <https://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/papers/2007/P1056.pdf>. (дата звернення 20.02.2025).
7. Shevchuk O. A. (2017). Knowledge – as the main strategic resource of the enterprise. Technological audit and production reserves. 2, 46–49.
8. Rudenko M. V., Kryvoruchko V. O. (2018). Management of knowledge as a competitive advantage of the enterprise. Economy and State. 4, 74.
9. Літвінов О. С. Інтелектуальний капітал підприємства: сутність, оцінка, розвиток : монографія. Одеса : Астропринт, 2019. 392 с.
10. Zott C., Amit R. (2010). Business Model Design: An Activity System Perspective. Long Range Planning. 43(2/3), 216–226.
11. Afuah A. (2004). Business Models: A Strategic Management Approach. New York : McGraw-Hill. 415.
12. Mitchell D., Coles C. (2003). The ultimate competitive advantage of continuing business model innovation. Journal of Business Strategy. 24, 15–21.
13. Chesbrough H., Rosenbloom R. (2002). The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spin-Off Companies. Industrial and Corporate Change. 11(3), 529-555.
14. Magretta J. (2002). Why Business Models Matter. Harvard Business Review. 80(5), 86–92.
15. Osterwalder A., Yves P. (2010). Business Model Generation. Hoboken, New Jersey : John Wiley & Sons, Inc. 282.
16. Бусарєва Т. Г. Роль та місце інтелектуальної компоненти у формуванні бізнес-моделей ТНК. Підприємництво та інновації. 2021. Вип. 18. С. 7-11. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/18.1>
17. Літвінов О. С., Галашов Д. Ю. Сутність та складові бізнес-моделі підприємства. Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики: матеріали дванадцятої міжнар. наук.-практ. конф., 8 вересня 2023 року Одеса: ОНЕУ, 2023. С. 456-458.

References

1. Arefieva, O. V., Poberezhna, Z. M. (2019). Regularities of intellectualization of enterprise management based on the development of business models. Problemy ekonomiky, 4 (42),

- 111-119. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2019-4-111-119>. [In Ukrainian].
2. Prokhorova, V. V. (2020). Business models as a tool for adjusting the strategic positions of enterprises in competitive markets. *Problemy ekonomiky*, 2 (44), 274-280. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-2-274-280>. [In Ukrainian].
3. Marchenko, V. V. (2016). Structure and factors of building a competitive business model of mechanical engineering enterprises. *Naukovyj visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Seriya : Ekonomika i menedzhment*, 21, 77-80. Retrieved from <http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0000756692>. (accessed 14 February 2025). [In Ukrainian].
4. Kravchenko, M. O., Prudky, V. V. (2019). Business model as the basis for implementing innovations in an enterprise. *Ekonomika ta derzhava*, 12, 138-142. DOI: <https://doi.org/10.32702/23066806.2019.12.138>. [In Ukrainian].
5. Skryl, V. V. (2016). Business models of enterprises: evolution and classification. *Ekonomika i suspil'stvo*, 7, 490-497. Retrieved from <https://www.google.com/search?client=firefox-b-d&q=%D0%A1%D0%BA> (accessed 20 February 2025). [In Ukrainian].
6. Bellman R., Clark Ch., Craft Cl., Malcolm D. G., Ricciardi F. (1957). On the construction of a multi-stage, multi-person business game. The Rand Corporation. Retrieved from <https://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/papers/2007/P1056.pdf>. (accessed 20 February 2025).
7. Shevchuk, O. A. (2017). Knowledge – as the main strategic resource of the enterprise. *Technological audit and production reserves*, 2, 46–49.
8. Rudenko, M. V., Kryvoruchko, V. O. (2018). Management of knowledge as a competitive advantage of the enterprise. *Economy and State*, 4, 74.
9. Litvinov O. S. (2019). Intellectual capital of an enterprise: essence, assessment, development. Odesa: Monograph. [In Ukrainian].
10. Zott, C., Amit, R. (2010). Business Model Design: An Activity System Perspective. *Long Range Planning*. 43(2/3), 216–226.
11. Afuah, A. (2004). *Business Models: A Strategic Management Approach*. New York : McGraw-Hill.
12. Mitchell, D., Coles, C. (2003). The ultimate competitive advantage of continuing business model innovation. *Journal of Business Strategy*, 24, 15–21.
13. Chesbrough, H., Rosenbloom, R. (2002). The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spin-Off Companies. *Industrial and Corporate Change*, 11(3), 529–555.
14. Magretta, J. (2002). Why Business Models Matter. *Harvard Business Review*, 80(5), 86–92.
15. Osterwalder, A., Yves, P. (2010). *Business Model Generation*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
16. Busareva, T. G. The role and place of the intellectual component in the formation of business models of TNCs. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii*, 18, 7-11. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/18.1>. [In Ukrainian].
17. Litvinov, O. S., Halashov, D. Yu. (2023). The essence and components of an enterprise's business model. *Ekonomika pidpriemstva: suchasni problemy teorii ta praktyky*. Materialy XII mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii [Conference Proceedings of the International Economic Conference], Mizhnarodna Ekonomichna konferentsiya [International economic conference]. Odesa: ONEU, 456-458. [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 12.03.2025

Прийнята до публікації 26.03.2025

КРОС-КУЛЬТУРНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ В ЕПОХУ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Орленко О. М., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки підприємства та організації підприємницької діяльності, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна

e-mail: orlenko20022015@gmail.com

ORCID: 0000-0002-8814-4476

Петкова К. М., здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, факультету фінансів та банківської справи, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна

e-mail: petcovakarina@gmail.com

Анотація. У статті досліджується роль крос-культурного менеджменту в умовах глобалізації, аналізуються виклики та можливості, що виникають у міжнародних компаніях при управлінні міжкультурними взаємодіями. Метою дослідження є визначення ключових проблем, таких як адаптація, подолання комунікаційних бар'єрів та інтеграція різноманітних команд, а також виявлення можливостей для інновацій та зміцнення співпраці. Дослідження базується на якісному підході, зокрема аналізі літератури, кейс-стаді та порівняльному аналізі міжнародних компаній. Результати підтверджують важливість міжкультурної компетентності, інклюзивного лідерства та корпоративних стратегій, що сприяють ефективному використанню культурного різноманіття для підвищення конкурентоспроможності бізнесу. Отримані результати можуть бути використані компаніями для розробки управлінських підходів, що сприяють ефективній інтеграції різноманітних команд, покращенню співпраці та підвищенню загальної продуктивності у міжнародному бізнес-середовищі.

Ключові слова: крос-культурний менеджмент, глобалізація, міжнародні компанії, міжкультурна комунікація, інтернаціоналізація бізнесу.

CROSS-CULTURAL MANAGEMENT: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES IN THE ERA OF GLOBALIZATION

Orlenko Olha, Associate Professor, Phd of the Economics of Enterprise and Business Organization Department, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine

e-mail: orlenko20022015@gmail.com

ORCID: 0000-0002-8814-4476

Pietkova Karina, a student of the first (bachelor's) level of higher education, Faculty of Finance and Banking, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine

e-mail: petcovakarina@gmail.com

Abstract. This paper explores the role of cross-cultural management in the context of globalization, focusing on the challenges and opportunities that arise in international companies when managing intercultural interactions. As businesses expand their operations across borders, they must navigate cultural differences effectively to foster collaboration, enhance productivity, and maintain a competitive edge. The primary aim of this study is to provide a comprehensive analysis of how organizations can strategically manage cultural diversity to improve their overall performance. The research examines key challenges such as cultural adaptation, overcoming communication barriers, and ensuring the effective integration of diverse workforces while also highlighting opportunities, including fostering innovation, strengthening global collaboration, and improving employee engagement through inclusive corporate practices. To achieve these objectives, the study employs a qualitative research approach, utilizing a combination of literature review, case studies, and comparative analysis of multinational corporations that have successfully implemented cross-cultural management strategies. This methodology enables an in-depth exploration of best practices in managing intercultural teams, identifying key factors that contribute to successful cross-cultural communication and cooperation. Special attention is given to the role of managers in facilitating a culturally inclusive environment and implementing strategies that enhance cross-cultural competence at both individual and organizational levels. The findings highlight the critical importance of fostering cultural awareness and sensitivity in global business operations. The study underscores the necessity of structured cross-cultural training, leadership development programs, and corporate policies that respect and leverage the diverse backgrounds of employees. It also provides insights into how companies can utilize cultural diversity as a strategic asset to improve decision-making, enhance team dynamics, and drive business success in an increasingly interconnected world. This research contributes to the academic discourse by offering a comprehensive analysis of cross-cultural management strategies in a globalized economy. It emphasizes the significance of cultural intelligence, inclusive leadership, and adaptability as essential competencies for organizations operating in international markets. Furthermore, the study provides practical recommendations for businesses on how to develop policies, training programs, and leadership strategies that promote cultural awareness, inclusivity, and long-term sustainability in a diverse corporate environment. By adopting effective cross-cultural management practices, companies can turn cultural complexity into a competitive advantage, fostering a more dynamic and innovative workplace.

Keywords: *cross-cultural management, globalization, international companies, intercultural communication, internationalization of business.*

JEL Classification: F010; L260

Постановка проблеми. У сучасному світі, де глобалізація охоплює всі сфери діяльності, міжнародні компанії стикаються з викликами, пов'язаними з необхідністю управління культурним різноманіттям. Інтернаціоналізація бізнесу вимагає ефективної взаємодії з партнерами та персоналом, які належать до різних культур, мають різні цінності, традиції, стилі прийняття рішень та інструменти мотивації, що може створювати додаткові труднощі в комунікації. Неврахування цих факторів може призвести до помилок у плануванні та управлінні. Однак успішне впровадження крос-культурних підходів допомагає компаніям та керівництву отримати конкурентні переваги, сприяє інноваційності бізнесу та знижує ризик конфліктів. Ефективне управління культурним різноманіттям персоналу стає критично важливим для успіху бізнесу в умовах глобального ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Науково-теоретичні аспекти міжкультурної взаємодії розглядалися у працях зарубіжних та вітчизняних науковців. Серед зарубіжних дослідників можна виділити: Г. Гофстеде [1], Р. Льюїса [2], Л. Вонга [3] та Н. Адлера [4]. Так, Ненсі Адлер досліджувала вплив культури на організаційні функції підприємства. Герт Гофстеде розробив шкалу для вимірювання впливу національної культури на управлінські практики. Серед сучасних українських науковців слід відзначити О. Романуху [5], Т. Близнюка [6], А. Капліна [7], Н. Безрукову [8] та Ю. Петрушенка [9], які розглядали крос-культурний менеджмент як засіб забезпечення узгодженості дій під час виконання професійних обов'язків, а також як інструмент у процесі налагодження контактів.

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на значну кількість наявних досліджень, питання ефективної адаптації крос-культурного менеджменту до динамічних умов глобалізації залишається недостатньо вивченим. Є необхідність аналізу поточних стратегій компаній та розробки необхідних заходів, здатних забезпечити безконфліктну взаємодію в межах мультикультурних команд, а також дослідження викликів, пов'язаних із швидкими змінами у глобальному бізнес-середовищі.

Мета дослідження полягає в аналізі викликів та можливостей крос-культурного менеджменту в умовах глобалізації, а також у дослідженні ефективних стратегій, які можуть застосовувати міжнародні компанії для успішного управління персоналом з різних культур та країн. Головна мета статті полягає у виявленні ролі крос-культурної комунікації як важливого інструменту попередження і вирішення конфліктів та підвищення продуктивності команд у міжнародних корпораціях.

Основний матеріал. На сучасному етапі розвитку світової економіки глобалізація стала невід'ємною умовою функціонування кожної компанії. Вона базується на інтернаціоналізації відтворювального процесу в глобальному масштабі, що за рахунок оптимізації витрат дозволяє компаніям отримувати більший прибуток та забезпечує кращі конкурентні переваги. Глобалізація усуває національні бар'єри та робить діяльність більшості компаній інтернаціональною. Проте, всупереч очікуванням, глобалізація не призводить до зникнення культурних відмінностей, а навпаки, вона сприяє зміцненню національного та культурного розмаїття, що стає основою міжнародного бізнесу [7, с. 83].

Технологічний прогрес у сфері інформації та комунікацій дозволяє прискорити процеси і полегшити взаємодію між людьми з різних країн та культур. Проте глобалізація та інтернаціоналізація управління приносять виклики, пов'язані з розбіжностями у світогляді, цінностях та культурних особливостях різних народів, що може призводити до непорозумінь і конфліктів [11]. Класифікація видів культур, що розроблена дослідниками, допомагає підприємцям краще зрозуміти своїх іноземних партнерів та приймати ефективні управлінські рішення в питаннях роботи з працівниками. Врахування культурних особливостей у міжнародних відносинах стає ключовим елементом успішної бізнес-стратегії компанії в умовах глобалізації.

Зокрема, Р. Льюїс порівнює не лише культурні особливості різних націй, а й особливості їхнього мислення та характеру взаємовідносин. Він розробив класифікацію культур, наголошуючи на культурних і національних особливостях людей у різних суспільствах та можливості прогнозувати реакції представників інших культур у різних ситуаціях взаємодії [2, с. 43]:

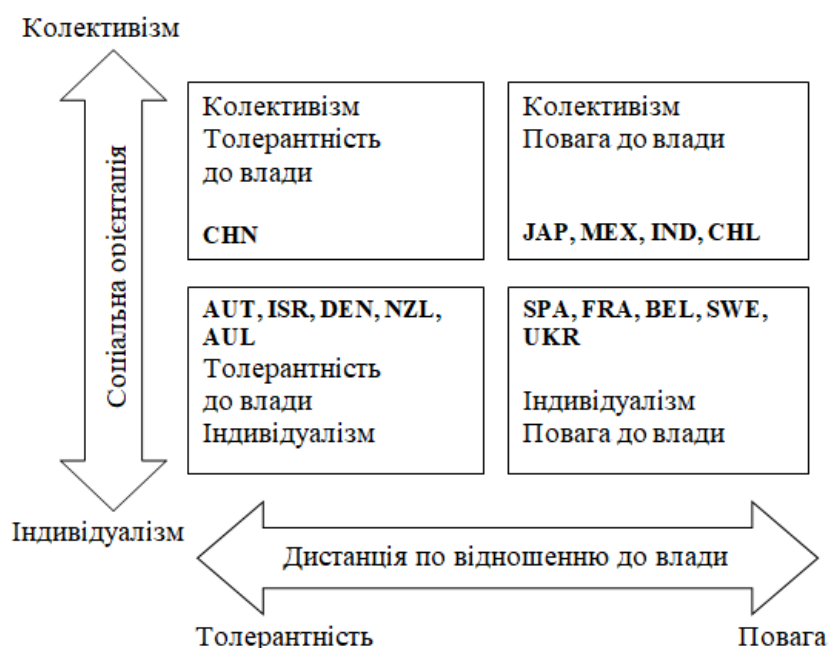
– моноактивні – це культури, де прийнято ретельно планувати життя, складати графіки

та дотримуватись чіткої послідовності дій, зосереджуючись на одній справі (німці та швейцарці);

– поліактивні – це більш динамічні та товариські культури, представники яких виконують кілька завдань одночасно, та планують свою діяльність не за жорстким розкладом, а керуючись важливістю та привабливістю справ (італійці, латиноамериканці та населення східних країн);

– реактивні – культури, які надають особливого значення ввічливості та повазі, уважно слухають співрозмовника й обережно реагують на пропозиції (китайці, японці та фіні).

Г. Хофстеде зазначає, що всі культурні виміри є відносними і не мають абсолютного значення. На основі свого дослідження цей автор виділив чотири ключові параметри для оцінки та порівняння національних культур: дистанція до влади (PDI), рівень індивідуалізму та колективізму (IDV), співвідношення маскулінності та фемінності (MAS), а також уникнення невизначеності (UAI). Велика дистанція влади, що характеризується повагою до авторитету, притаманна країнам Азії, Африки, арабським державам, Латинській Америці, Франції, Іспанії та Україні. А низька дистанція влади, що вказує на толерантність до влади, є типовою для Північної Європи, Норвегії, Нової Зеландії, Ізраїлю, Австрії, Великобританії та США (рис. 1) [1].



ARG – Аргентина; AUL – Австралія; AUT – Австрія; BEL – Бельгія; CHN – Китай; CHL – Чилі; DEN – Данія; FRA – Франція; IND – Індія; ISR – Ізраїль; JAP – Японія; MEX – Мексика; NZL – Нова Зеландія; SPA – Іспанія; SWE – Швеція; UKR – Україна

Рис. 1. Закономірності «соціальної орієнтації» і «дистанції по відношенню до влади» у деяких країнах світу

Джерело: [1]

Індекс дистанції влади (PDI), запропонований Г. Хофстеде, допомагає зрозуміти, наскільки суспільства або підлеглі працівники у різних країнах готові приймати чи кидати виклик авторитету своїх керівників. До країн з високим рівнем PDI належать Малайзія та Словаччина (PDI = 100), Саудівська Аравія (PDI = 95), Філіппіни (PDI = 94), Україна (PDI = 92), Румунія, Албанія (PDI = 90) та ін. [1].

Серж Велеско [12] пропонує поглянути на поняття «організаційна культура» через призму взаємодії індивідуальних, групових та універсальних чинників. Ця модель дозволяє глибше зрозуміти, як формується і функціонує культура в організації, а також які фактори на неї впливають. Культура організації не є статичною, а постійно розвивається і змінюється. Природа людей як фундамент, культура як набутий феномен, а особистість як результат взаємодії (рис. 2).

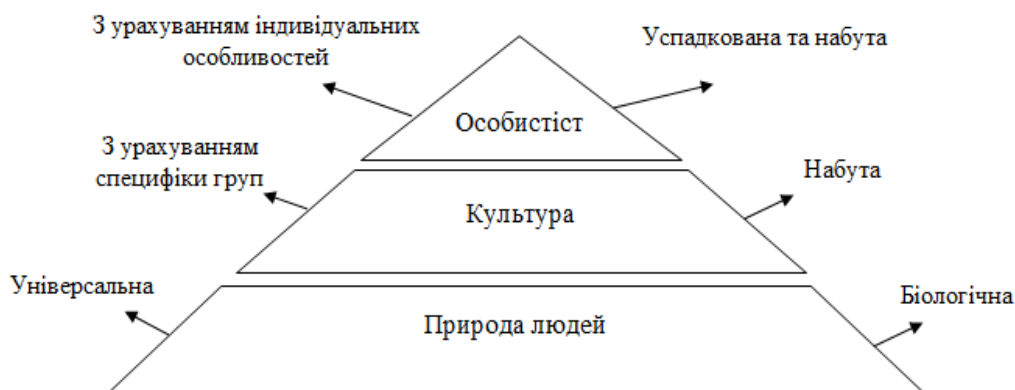


Рис. 2. Три рівні впливу на поведінку людини: природа, культура та особистість

Джерело: [12]

Замість того, щоб зосередити свої навички та досвід в одній країні, менеджери сучасних компаній нині змушені працювати з багатьма країнами, а деяким з них доводиться розвивати компетенції глобального рівня. З огляду на це, слід зазначити переваги й недоліки культурної розмаїтості робочої групи. Серед переваг:

- більша творчість – ширший діапазон перспектив, більша кількість ідей та кращі ідеї, менше «групового мислення»;
- посилене прагнення зрозуміти інших (ідеї, значення, аргументи);
- більше творчості у визначенні проблеми, пошуку альтернатив, знаходженні рішення;
- групи можуть стати більш ефективними та продуктивними.

До недоліків, що заважають успішній побудові міжкультурних відносин, належать:

- брак згуртованості (недовіра, нижча міжособистісна привабливість, створення стереотипів);
- взаємне нерозуміння за рахунок мовного бар'єру;
- нездатність визнати ідеї та людей, досягати консенсусу у рішеннях та спільно діяти;
- групи можуть стати менш ефективними, менш результативними, менш продуктивними [10, с. 156].

Формування крос-культурного менеджменту на українських підприємствах є необхідною умовою для ефективної конкуренції та виходу на внутрішні та зовнішні ринки. Яскравим прикладом інтернаціонального бізнесу є українська компанія ПАТ «Миронівський хлібопродукт» (надалі МХП), яка більш відома за такими торговими марками, як «Наша ряба», «Легко!», «Бащинський», «Супер Філео», SkottSmeat та ін. Виробництво цієї компанії представлено як в Україні, так і на Балканах. Дочірні підприємства МХП працюють у Нідерландах, Великій Британії, Саудівській Аравії та інших країнах. Компанія експортує понад 50% своєї продукції до більш ніж 70 країн, з ключовими ринками на Близькому Сході, в Європейському Союзі та Африці. МХП об'єднує понад 32 тисячі працівників: 28 000+ працівників в Україні та понад 4000 за кордоном. Підхід МХП базується на переконанні, що вирішальним фактором успішності бізнесу є розмаїття думок та поглядів співробітників. Фундаментом стратегії крос-менеджменту МХП є Кодекс етики, який охоплює всі аспекти діяльності компанії. Кодекс регулює прийняття рішень і ділову поведінку персоналу та визначає дії та політику, не обмежуючи його застосування країною, де розташований головний офіс (Київ, Україна) [13].

Кодекс етики є обов'язковим для всіх членів команди МХП, включаючи топ-менеджмент, раду директорів дочірніх компаній і консультантів. Він охоплює основні юридичні та етичні аспекти, а також службові обов'язки. Кодекс активно поширюється серед співробітників через тренінги та систему звітності. Усі працівники зобов'язані дотримуватися норм моралі, толерантно ставитися до колег і поважати їх цінності та думки. Завдяки проактивному підходу до управління різноманітністю, компанія отримує конкурентні переваги на міжнародному рівні та знижує ризик конфліктів [13].

Успішним прикладом міжнародного бізнесу та зміцнення позицій на світовому ринку є також компанія «Coca-Cola». Вона працює у понад 200 країнах і налічує понад 700,000 співробітників. Це одна з перших глобальних корпорацій, яка створила унікальну

корпоративну культуру, враховуючи необхідність адаптації до культурних особливостей різних країн. Основою її успіху стало використання стратегії крос-культурного менеджменту. Аналізуючи крос-культурний менеджмент компанії, можна зазначити, що основним завданням була мінімізація економічних ризиків та втрат, які виникають внаслідок міжкультурних конфліктів. Основою її стратегії є визнання важливості культурних відмінностей на всіх рівнях бізнесу. Компанія сприяє інтеграції різних національностей та культур через локалізацію продуктів і маркетингових стратегій, а також через корпоративні програми розвитку, спрямовані на підвищення культурної обізнаності серед співробітників. Ключові підходи Coca-Cola до крос-культурного менеджменту, що допомагають їй успішно функціонувати в глобальному масштабі: глобальна присутність, корпоративна культура, мультинаціональні команди, інклюзивність і різноманітність, повага до місцевих традицій та соціальна відповідальність [14].



Рис. 3. Ключові аспекти підходу МХП до крос-культурного менеджменту

Джерело: [13]

Отже, обидві компанії демонструють, що крос-культурний менеджмент є ключовим фактором успіху на глобальному ринку. Проведений аналіз дозволяє виокремити основні стратегії, які можуть допомогти підприємствам ефективно справлятися з культурними відмінностями та адаптуватися до нових ринків:

- крос-культурне навчання для працівників, яке включає культурні особливості країн, де компанія планує розширення; це допоможе уникнути непорозумінь і зменшити ризики конфліктів;
- впровадження адаптивних підходів до управління, які враховують місцеві звичаї, традиції та бізнес-практики; це може включати зміни у стилі керівництва та комунікації;
- модифікація продуктів та маркетингових кампаній відповідно до культурних уподобань цільової аудиторії;
- розробка етичних норм і цінностей (приклад Кодекс етики МХП), які б були зрозумілі та прийнятні для всіх працівників, незалежно від їхньої культурної приналежності;
- створення відкритих каналів для обміну інформацією і зворотного зв'язку, що дозволяє виявляти та усувати проблеми (розбіжності) на ранніх стадіях.

Висновки. Враховуючи вищезазначені фактори успіху в міжнародному бізнесі, слід зазначити, що для вирішення проблем, пов'язаних з крос-культурним менеджментом, доцільно створювати центри підтримки міжнародного бізнесу, що надаватимуть послуги у цій сфері. Такі центри можуть залучати фахівців із соціокультурних питань, психологів, аудиторів, економістів та менеджерів з досвідом у зовнішньоекономічній діяльності. Їхні послуги будуть корисними як власникам підприємств, так і менеджерам, які вже працюють або планують працювати у міжнародному бізнесі. Подальші дослідження та аналіз особливостей функціонування інтернаціональних компаній, які успішно використовують крос-культурний менеджмент в управлінні, важливі для розробки ефективних стратегій адаптації до культурних відмінностей. Вивчення світового та вітчизняного досвіду крос-культурного менеджменту надасть змогу компаніям більш успішно працювати у багатонаціональному середовищі.

Список літератури

1. Hofstede, G. Think Locally, Act Globally: Cultural Limitations in Human Resource Management. *Intercultural and Comparative International Human Resource Management*. MIR: Management International Review. 1998. 38, 7-26.
2. Lewis, R. D. When Cultures Collide: Leading Across Cultures: A Global Guide (3rd ed.). 2006. 625 p. URL: <http://surl.li/kzemqa>
3. Wang, L. Research on the Safety of Intercultural Communication from the Perspective of "One Belt, One Road". *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*. 2021. 350-354. DOI: <https://doi.org/10.2991/assehr.k.210609.070>
4. Adler N. J. *International Dimensions of Organizational Behavior*. 2nd ed. PWS-KENT Publishing Company. 1991. 313 p.
5. Романуха О. Роль крос-культурних комунікацій у менеджменті організацій. *Економіка і суспільство*. 2017. № 9. С. 15–20.
6. Близнюк Т. П. Крос-культурні особливості менеджменту сучасної мультинаціональної організації : монографія. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М, 2017. 296 с.
7. Капліна А. І. Крос-культурний менеджмент: цілі, завдання та перспективи дослідження. *Агросвіт*. 2024. № 5. С. 81-85. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.5.81>
8. Безрукова Н. В., Свічкарь В. А. Міжнародний менеджмент: навч. посібник. Полтава: ПолтНТУ. 2018. 124 с. URL: <https://reposit.nupr.edu.ua/handle/PolNTU/4608>
9. Тарасенко С. В., Петрушенко Ю. М. Міжнародний бізнес: навч. Посіб. Суми: СумДУ. 2021. 222 с. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83673>
10. Тодорова Н. Крос-культурний менеджмент : навч. посіб. 2009. 330 с. URL: https://ea.donntu.edu.ua/bitstream/123456789/2021/1/CCM_Todorova.pdf
11. Клименко Л. В., Халахур Ю. Л., Длугоборська Л. В., Мусієнко С. І. Крос-культурний менеджмент міжнародних домовленостей. *Збірник праць Уманського національного університету садівництва*. 2023. Т. 2, № 102. С. 17-26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8240-2023-102-2-17-26>
12. Serge Velesco. *International Management*. 2024. URL: <https://docs.google.com/presentation/d/1fnHpfzbNGKMqNUGFpPfMXubP05XUu0i/edit#slide=id.p451> (дата звернення: 01.10. 24 р.)
13. Офіційна сторінка МХП. Ділова етика та комплаєнс. URL: <https://mhp.com.ua/uk/Corporate-Ethics-and-Compliance-ua/zayava-shodo-riznomanitnosti-mhp> (дата звернення: 01.10. 24 р.)
14. Coca Cola HBC Україна, Вірменія та Молдова. Сталий розвиток. URL: <https://ua.coca-colahellenic.com/> (дата звернення: 01.10.2024).

References

1. Hofstede, G. (1998). Think Locally, Act Globally: Cultural Limitations in Human Resource Management. *Intercultural and Comparative International Human Resource Management*. MIR: Management International Review. 38, 7-26.
2. Lewis, R. D. (2006). When Cultures Collide: Leading Across Cultures: A Global Guide (3rd ed.). Retrieved from <http://surl.li/kzemqa> (accessed 1 October 2024).
3. Wang, L. (2021). Research on the Safety of Intercultural Communication from the Perspective of "One Belt, One Road". *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*. 350-354. DOI: 10.2991/assehr.k.210609.070. Retrieved from <https://www.atlantispress.com/proceedings/iclace-21/125957598>. (accessed 2 September 2024).
4. Adler, N. J. (1991). *International Dimensions of Organizational Behavior*. (2nd ed.) PWS-KENT Publishing Company.
5. Romanukha, O. (2017). The Role of Cross-Cultural Communication in Organizational Management. *Economy and Society*, 9, 15–20. Retrieved from http://www.economyandsociety.in.ua/journal/9_ukr/103.pdf. (accessed 1 October 2024). [In Ukrainian].
6. Blyznyuk, T. P. (2017). Kros-kul'turni osoblyvosti menedzhmentu suchasnoi multynatsional'noi orhanizatsii: monohrafiia. Kharkiv : FOP Liburkina L. M. [In Ukrainian].
7. Kaplina, A. I. (2024). Kros-kul'turnyi menedzhment: tsili, zavdannia ta perspektyvy doslidzhennia. *Agrosvit*. 5, 81-85. DOI: 10.32702/2306-6792.2024.5.81. Retrieved from <https://nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/3159>. (accessed 1 October 2024). [In Ukrainian].

8. Bezrukova, N. V. & Svichkar, V. A. (2018). Mizhnarodnyi menedzhment: navch. posibnyk. Poltava: PoltNTU. Retrieved from <https://reposit.nupp.edu.ua/handle/PoltNTU/4608>. (accessed 1 October 2024). [In Ukrainian].
9. Tarasenko, S. V. & Petrushenko, Y. M. (2021). Mizhnarodnyi biznes: navch. posib. Sumy: SumDU. Retrieved from <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83673>. (accessed 1 October 2024). [In Ukrainian].
10. Todorova, N. (2009). Kros-kul'turnyi menedzhment : navch. posib. Retrieved from https://ea.donntu.edu.ua/bitstream/123456789/2021/1/CCM_Todorova.pdf. (accessed 1 October 2024). [In Ukrainian].
11. Klymenko, L. V., Khalakhur, Y. L., Dlugoborska, L. V., & Musienko, S. I. (2023). Kros-kul'turnyi menedzhment mizhnarodnykh domovlenosti. Zbirnyk prats Umanskoho natsional'noho universytetu sadivnytstva. 2 (102), 17-26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8240-2023-102-2-17-26>. Retrieved from <https://journal.udau.edu.ua/arxiv-nomerv/2023/vipusk-102-chastina-2/kros-kulturnij-menedzhment-mizhnarodnih-domovlenostej.html>. (accessed 1 October 2024). [In Ukrainian].
12. Serge, V. (2024). International Management. Retrieved from <https://docs.google.com/presentation/d/1fnHpfbzNGKMqNUGFpPfMXubP05XUu0i/edit#slide=id.p451>. (accessed 1 October 2024).
13. MHP Official Page. Business Ethics and Compliance. Retrieved from <https://mhp.com.ua/uk/Corporate-Ethics-and-Compliance-ua/zayava-shodo-riznomanitnosti-mhp>. (accessed 1 October 2024). [In Ukrainian].
14. Coca Cola HBC Ukraine, Armenia, and Moldova. Sustainable Development. Retrieved from <https://ua.coca-colahellenic.com/>. (accessed 1 October 2024). [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 06.03.2025

Прийнята до публікації 20.03.2025

~ ЕКОНОМІКА ТУРИЗМУ ТА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННА СПРАВА ~

УДК: 330.4:519.8:519.7:007

DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-3-328-124-131>

СТРАТЕГІЇ ЦІНОУТВОРЕННЯ У ГОТЕЛЯХ М. ДНІПРО

Лисенко О. В., кандидат економічних наук, доцент кафедри туристичного та готельно-ресторанного бізнесу, ВНПЗ «Дніпровський гуманітарний університет», м. Дніпро, Україна
e-mail: Lysienko.Elena@gmail.com
ORCID: 0000-0002-3203-8690

Анотація. Мета статті полягає у порівнянні цін на готельні номери за два періоди, розділених між собою більше ніж на півроку, та у з'ясуванні наявності чи відсутності єдиної стратегії ціноутворення для готелів міста Дніпро. Під час проведення дослідження використовувались такі методи, як: аналіз і синтез, методи спостереження і співставлення, теоретичного узагальнення, групування, порівняння. Аналіз проводився шляхом порівняння темпів зростання цін на готельні номери наявних популярних готелів міста з рівнем інфляції в Україні на відповідний період (січень – березень 2025 року). Темпи зростання цін на готельні номери розраховувались на основі абсолютних значень змінення даних цінових пропозицій відповідних номерів із сайтів готелів станом на 23.05.2024 та 14.03.2025. Аналіз зроблено на основі застосування математико-статистичних засобів Microsoft Excel. Проведено аналіз наявної стратегії ціноутворення для кожного готелю м. Дніпро. Визначено, чи стратегії ціноутворення є індивідуальними чи загальними для більшості готелів. Доведено, що єдиної стратегії ціноутворення для готелів Дніпра немає. Кожен заклад формує цінові пропозиції індивідуально, спираючись на власний досвід і стан ринку. На проведені дослідження можна спиратися при обранні стратегії ціноутворення для готельних підприємств міста Дніпро.

Ключові слова: стратегії, ціноутворення, абсолютне значення, абсолютне зростання, темп зростання ціни.

PRICING STRATEGIES IN HOTELS OF DNIPRO CITY

Lysenko Olena, Candidate of Economics, Associate Professor of Department of Tourism and Hotel and Restaurant Business, Dnipro University of Humanities, Dnipro, Ukraine
e-mail: Lysienko.Elena@gmail.com
ORCID: 0000-0002-3203-8690

Abstract. The present paper dwells upon advancement of hotel infrastructure in Dnipro city, describes services and outlines history of several renowned and distinguished hotels. Price formation in hotels remains a complex process that relies on multiple factors. They include: domestic political situation, economic strategies for a hotel's advance, prices for requested rooms' segment suggested by competitors and a hotel's market position. The purpose is to define whether discovered pricing strategies are universal for majority of hotels in Dnipro city or they appear specific. Methods applied include analysis, synthesis and statistical methods. The analysis conducted is based on resort to Microsoft Excel mathematical and statistical tools. Extensive statistical data collected are up-to-date, as the figures were taken from online booking resources, as of May 2024 and March 2025. The first step of the research is to convey analysis of current pricing strategy of the considered hotel. Next step is to figure out whether other hotels follow the same pricing strategy. This lies at the core of the given research. The analysis is conveyed further by means of juxtaposing rates of increase in prices for hotel rooms of operating well-known hotels in Dnipro city with inflation rates in Ukraine over suggested period (January – March of 2025). Calculations on rates of increase in prices for hotel rooms are based on absolute values of price offer variance for requested rooms as taken from hotels' booking sites on 23.05.2024 and on 14.03.2025. Thus, figures of May 2024 are accepted as reference values. The research held demonstrated absence of single strategy for price formation in Dnipro city. Each accommodation facility establishes price offers individually, relying both on its own experience and on state of market. The analysis held also demonstrated presence of a mathematically defined tendency towards increase in price levels for hotel rooms. Investigation into economic pricing strategies in hotel industry is relevant not only for Dnipro city, but also for forthcoming development of hotel segment for Ukraine in general.

Keywords: strategies, price formation, absolute value, absolute increase, rate of increase.

JEL Classification: C020; C530; E370

Постановка проблеми. Формування цін на проживання у готельних підприємствах завжди є складним та багатофакторним процесом. При ціноутворенні готелі орієнтуються на свої економічні стратегії, на поточний стан готельного ринку, на дії конкурентів та загальну політичну ситуацію. Початковим етапом у цьому процесі є аналіз наявної стратегії. Чи розповсюджується єдина тенденція ціноутворення на всі готельні підприємства регіону або відповідне ціноутворення є процесом, притаманним саме цьому готелю? Це питання потребує аналізу та вирішення. У роботі досліджується цінова стратегія відомих і популяр-

них готелів м. Дніпро шляхом порівняння цін на початок і кінець обраного періоду з рівнем інфляції за цей період. Порівняння покаже наявність загального підходу до зростання цін на готельні номери популярного та недорогого сегменту або відсутність такого загального підходу. Іншим варіантом є встановлення цін на номери за рішенням відповідного готелю.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний внесок у розробку питань діяльності у сфері гостинності та готельних підприємств здійснили багато зарубіжних та вітчизняних науковців. Теоретичні, методологічні та організаційні аспекти цих проблем знайшли відображення у багатьох наукових працях. Так, М. П. Мальська та І. Г. Пандяк розкривають еволюцію сфери гостинності, досліджують класифікації готельних підприємств та організації їх функціонування й управління [1]; С. І. Байлик та І. М. Писаревський у своїх роботах приділяють увагу історії виникнення та розвитку закладів розміщення, архітектурі будівель, дизайну номерів [2]; С. С. Галасюк та С. Г. Нездоймінов досліджують сутність готельних послуг та питання менеджменту готельних підприємств [3]. В. М. Зайцева наголошує на необхідності аналізу стратегії закладів розміщення з погляду змінення статистичних показників роботи готелів та їх прогнозування на основі кластерного аналізу [4]. Методи статистичного аналізу розвитку підприємств окреслено у роботах С. Ф. Покропивного, В. В. Вітлінського, О. І. Черняка [5–6].

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Проте для готельного господарства поєднання аналізу змінення цін на готельні номери та дослідження загальної або спеціалізованої стратегії ціноутворення хоч і здійснювалося, але аргументації про загальну чи індивідуальну стратегію зростання цін на готельні номери та їх співставлення з рівнем інфляційних процесів [7] наводилося замало. Також ці аргументи не прив'язувалися до регіонального розташування закладів розміщення.

Мета статті полягає у порівнянні цін на готельні номери за два періоди, розділених між собою більше ніж на півроку, та у з'ясуванні наявності чи відсутності єдиної стратегії ціноутворення для готелів міста Дніпро.

Методика дослідження. Під час проведення дослідження використовувались такі методи, як: аналіз і синтез, методи спостереження і співставлення, теоретичного узагальнення, групування, порівняння.

Основний матеріал. Дніпро – це місто з мільйонним населенням, яке має розвинуту готельну інфраструктуру [8]. У готелів міста своя цікава історія. Перший готель «Моріца» з'явився ще у 1850-х роках. У 1887 році у місті працювало вже декілька готелів, які фінансувалися місцевими підприємцями. Серед них – готелі «Сімферополь» та «Гранд-Готель».

На початку ХХ століття у місті працював 31 готель, зокрема: «Асторія», «Пальміра», «Hotel de France», «Брістоль», «Лондонський», «Континенталь», «Hotel D' Europe». Це були престижні та дорогі готелі. Серед найдоступніших за цінами на проживання був «Залізничний готель». Крім того, мандрівники мали змогу зупинитися у готельних номерах від городян. Найдорожчим та найпрестижнішим вважався шестиповерховий «Брістоль», побудований у 1910 році. В ньому було: 140 кімнат, апартаменти, гараж для авто, телефонна станція, централізоване опалення, ліфт, у номерах – ванни.

Того ж самого 1910 року відкрився готель «Україна». А в 1912 році було побудовано сучасний на той момент готель «Асторія». Ці два готелі працюють у місті і зараз.

Готельні номери для містян перестали бути чимось недосяжним. Готелі почали пропонувати не тільки послуги проживання, але й ресторани, сауни, SPA-салони, розваги, спортивні зали. Почав розвиватися гастрономічний туризм – на основі національної української кухні.

Сучасною візитівкою міста є «Гранд Готель Україна» побудований у стилі український модерн на початку ХХ століття за кошти мецената Володимира Хрінникова [9]. Нині «Гранд Готель Україна» пропонує 75 сучасних номерів (дані на 14.03.2025 р.), серед яких:

- «Економ», для 1 особи (загальна площа – 18 м²; ціна без ПДВ – 2000 грн. за добу);
- «Стандарт класичний» – 14 номерів (загальна площа – 23 м²; ціна номеру без ПДВ: за одномісне розміщення – 2700 грн., за двомісне – 2970 грн.);
- «Стандарт покращений» – 12 номерів (загальна площа – 30 м²; ціна номеру без ПДВ: за одномісне розміщення – 2900,00 грн., за двомісне розміщення – 3190,00 грн.);
- «Напів-Люкс» – 24 номери (загальна площа – 35 м²; ціна номеру без ПДВ: за одномісне розміщення – 3200,00 грн., за двомісне розміщення – 3520,00 грн.);
- «Люкс» – 8 номерів (загальна площа – 47 м²; ціна номеру без ПДВ: за одномісне розміщення – 3700,00 грн., за двомісне розміщення – 4070,00 грн.);
- «Люкс двокімнатний» – 14 номерів (загальна площа – 47 м²; ціна номеру без ПДВ: за одномісне розміщення – 4200,00 грн., за двомісне розміщення – 4570,00 грн.);

– «Президентський Люкс» – 2 номери (загальна площа – 76 м²; ціна номеру без ПДВ: за одномісне розміщення – 8000,00 грн., за двомісне розміщення – 8800,00 грн.).

У вартість розміщення входять: відвідування бізнес-центру, спортивно-оздоровчий комплекс, трансфер до залізничного вокзалу.

У номерах – сучасний дизайн, комфортні італійські меблі й техніка, лаунж. Готель пропонує послуги SPA-центру, тренажерного залу, басейну. Палити у номерах заборонено.

У ресторані «Гранд Готелю Україна» подаються американський та континентальний сніданки. Є можливість організації банкетів і фуршетів, організації рум-сервісу.

Меню сніданку – «Шведська лінія». На вибір: кава, чай, гарячий шоколад; мінеральна вода, сік; йогурт, сирок; шинка, сир, сосиски; свіжі овочі; овочі на пару з рисом; яєчня, омлет; млинці із сиром або джемом, творожник; асорті-булочки; джем, масло, мед.

Конференц-хол у «Гранд Готелі Україна» має площу 350 м². Його інтер'єр – у стилі українського бароко. У залі можна розмістити 100 осіб. Сам зал трансформується відповідно до запитів клієнтів.

Готель пропонує послуги бізнес-центру, де є робочі місця, бук-кросинг, Інтернет. Також пропонуються послуги оздоровчого комплексу, де працює великий басейн зі штучними хвилями та підігрівом.

Інший відомий готель міста – «Асторія» (3*) має цікаву історичну спадщину. Будівля готелю також побудована на початку ХХ століття і пов'язана з іменем Нестора Махно, який певний час там проживав [10]. Поруч із готелем – Оперний театр, парк імені Лазаря Глоби, Дніпровський академічний театр драми і комедії, театр ім. Т. Г. Шевченка. У готелі є внутрішній дворик. Для гостей пропонуються 22 номери, більшість із яких – для некурців [11]. Це:

– номер для 1 особи (зручності: безкоштовний Wi-Fi, опалення, кондиціонер, робочий стіл, зона відпочинку, телефон, ванна або душ, фен і рушники, туалетно-косметичні засоби, дитячі ліжечка, кухня, міні-бар, холодильник, телевізор);

– номер «Люкс» (зручності у номері: опалення, кондиціонер, робочий стіл, зона відпочинку, телефон, ванна або душ, фен, рушники, безкоштовні туалетно-косметичні засоби, дитячі ліжечка, диван, міні-бар, холодильник);

– номер «Стандарт», 2 односпальні ліжка (зручності у номері: опалення, кондиціонер, вішак для одягу, підлога з килимовим покриттям, телефон, ванна або душ, фен, рушники, безкоштовні туалетно-косметичні засоби).

У номери можна поставити по 1 додатковому ліжку або дитячому ліжку. Wi-Fi в номерах надається безкоштовно.

У готелі працює грузинський ресторан. Поруч – ресторан «Druzhe Pivasiku», де пропонують європейську кухню. У ресторані можна скуштувати повний сніданок за 250 грн. на добу.

Також готель пропонує безкоштовне паркування та послуги бізнес-центру.

Ще одним визначним готелем міста є сучасний та стильний SPA-Готель «Цунамі», 5* [12]. Він розташований поблизу Спасо-Преображенського собору в історичній зоні міста. До центрального проспекту ім. Д. Яворницького – 3 хвилини пішки.

Всі номери готелю «Цунамі» виконано в оригінальному дизайнерському стилі. В них є кондиціонери та супутникове телебачення. SPA-центр готелю – це 12 видів лазень і саун, 6 басейнів, гідромасажна ванна, тропічний душ, снігова кімната, арома-сауна та сольова кімната.

Популярні зручності: відкритий басейн, критий басейн, бар біля басейну, безкоштовний Wi-Fi, оздоровчий SPA-центр, фітнес-центр, номери для некурців, сніданок, паркування.

Номери:

– «Стандарт» двомісний: 1 двоспальне або 2 окремих ліжка, доступ до SPA-центру;

– «Люкс»: 1 особливо широке двоспальне ліжко й 1 диван-ліжко, доступ до SPA-центру;

– «Люкс» дворівневий: 1 особливо широке двоспальне ліжко, доступ до SPA-центру;

– «Президентський Люкс»: у спальні 1 особливо широке двоспальне ліжко, у вітальні – 1 диван-ліжко, доступ до SPA-центру;

– «Апартаменти Делюкс»: у спальні 1 особливо широке двоспальне ліжко; доступ до SPA-центру; ліфт на верхні поверхи. У номері: кондиціонер; опалення; приладдя для прасування; електронна ключ-карта; детектори диму; москітна сітка; телефон; сейф для ноутбука; рушники для басейну; ванна кімната; джакузі; диван; кухня; міні-бар; медіа; телевізор з плоским екраном; універсальні AC/DC адаптери.

Сніданок для відвідувачів – шведський стіл (платний). У ресторані готелю подають грузинські страви. Поруч – заклади харчування «Big Mama» та «Sapporo Ichiban».

Ціни на готельні номери цих та інших готелів міста постійно зростають. Це можна пояснити загальним зростанням темпів інфляції та політичними чинниками. Розглянемо й порівняємо ціни на готельні номери у різних закладах розміщення м. Дніпро. Один ряд даних зібрано на момент 23.05.2024 р., другий – на 14.03.2025 р. Для порівняння обрано номери приблизно однакової категорії, що користуються найбільшим попитом і пропонуються за доступними цінами у м. Дніпро. Для хостелу «Друзі» та готелю «Дніпропетровськ», це – номери класу «Економ», для інших готелів – номери класу «Стандарт», «Стандарт класичний» та «Стандарт покращений», розміщення – 2 особи.

Розрахуємо абсолютне зростання цін:

$$\Delta C = C_2 - C_1 \quad (1).$$

Розрахуємо темпи зростання цін на готельні номери для кожного готелю:

$$T = \frac{\Delta C}{C_1} \cdot 100\% , \quad (2)$$

де: C_1 – ціни на готельний номер відповідного класу на 23 травня 2024 р.;

C_2 – ціни на готельний номер відповідного класу на 14 березня 2025 р.;

ΔC – абсолютне зростання ціни на готельний номер за обраним готелем;

T – темп зростання ціни на готельний номер за обраним готелем у відсотках.

Зведемо отримані дані у табл. 1, розмістивши готелі за принципом зростання цін на травень 2024 р. від *min* до *max*.

Таблиця 1

Змінення цін на готельні номери у м. Дніпро

№	Готель	Ціна номеру, грн., C_1 (23.05.2024)	Ціна номеру, грн., C_2 (14.03.2025)	Абс. зростання цін, грн. $\Delta C = C_2 - C_1$	Темп зростання ціни $T = (\Delta C / C_1) \cdot 100\%$
1	Хостел та апартаменти «Друзі»	600,00	650,00	50,00	8,33
2	Готель Дніпропетровськ	825,00	750,00	-75,00	-9,09
3	Prestige Apartments Berezhinka	990,00	1090,00	100,00	10,10
4	Hutor Hotel	1000,00	1100,00	100,00	10,00
5	Prestige Apartments Kalnyshchenskogo	1090,00	1090,00	0,00	0,00
6	Newport	1207,00	1049,00	-158,00	-13,09
7	Готель «Бізнес Апартаменти»	1258,00	1480,00	222,00	17,65
8	SkyTech Most City Hotel, 19 floor, Panoramic view	1400,00	1500,00	100,00	7,14
9	Готель Road Star	1440,00	1547,00	107,00	7,43
10	Готель Асторія	1617,00	1750,00	133,00	8,23
11	Ekaterinoslav	1667,00	1775,00	108,00	6,48
12	Large apartment in the center	1687,00	3849,00 (85 €)	2162,00	128,16
13	Old Bridge	1723,00	2023,00	300,00	17,41
14	Hotel Academy	1757,00	2037,00	280,00	15,94
15	PremierAtlant	1937,00	3300,00 (80 €)	1363,00	70,37
16	Civilization, 3*	2017,00	1950,00	-67,00	-3,32
17	Light Hotel	2117,00	2725,00	608,00	28,72

18	Optima Collection Troitska	2247,00	3020,00	773,00	34,40
19	Abri Hotel	2517,00	2518,00	1,00	0,04
20	Гранд Готель Україна, 5*	2700,00	2970,00	270,00	10,00
21	Axelhof Бутік-Готель	3420,00	4420,00	1000,00	29,24
22	Bon Hotel	3801,00	4624,00	823,00	21,65
23	Bartolomeo	4324,00	3922,00	-402,00	-9,30
24	SPA-Готель Цунамі, 5*	5562,00	8835,00	3273,00	58,85

Джерело: складено авторкою на основі даних [9; 11–32]

Графічно ціни на номери готелів станом на травень 2024 р. та березень 2025 р. зображено на рис. 1.

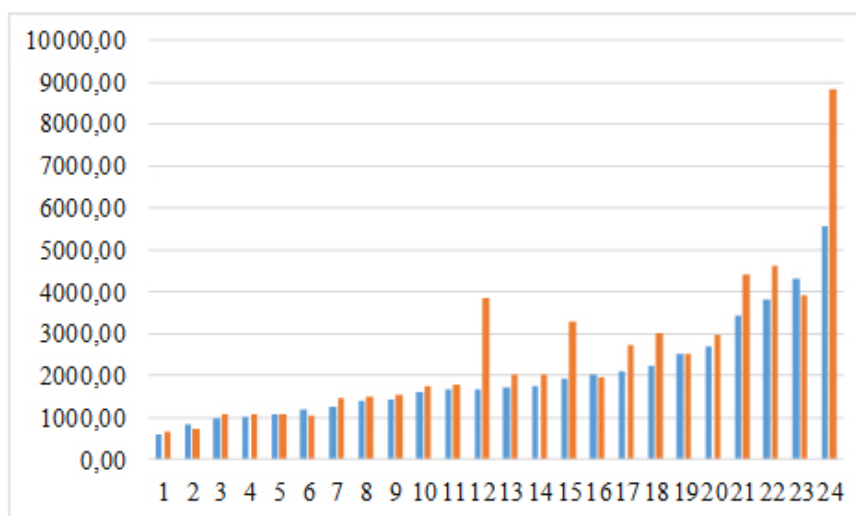


Рис. 1. Ціни на готельні номери в 2024 та 2025 рр.

Джерело: складено авторкою на основі даних [9; 11–32]

За даними Національного банку України, інфляція в Україні на початок 2025 р. становила 11,2%, а індекс інфляції на лютий 2025 р. зріс до 13,4% у річному вимірі (базова інфляція на початок 2024 р. становила 12%) [7]. Порівняємо індекс інфляції на початок року та на лютий 2025 р. з темпами змінення цін на номери означених готелів.

«SkyTech Most City Hotel, 19 floor, Panoramic view», готель «Road Star», готель «Асторія», «Ekaterinoslav», «Гранд Готель Україна» (5*) показують темпи зростання цін на номери нижче індексу інфляції на лютий 2025 р.: від 6,48% до 10,00%.

Готелі «Бізнес Апартаменти», «Old Bridge», «Hotel Academy» мають результати зростання темпів трохи вищі за індекс інфляції за лютий 2025 р.: від 15,94% до 17,41%.

Деякі готелі майже не підвищували ціни на номери, наприклад, «Abri Hotel» (0,04%).

А готелі «Bartolomeo» (-9,30%) та «Civilization» (-3,32%) навіть знизили ціни на номери нижче рівня цін травня 2024 р.

Але є частка закладів, для яких темпи зростання цін є досить високими: «Bon Hotel» (21,65%), «Light Hotel» (28,72%), «Axelhof Бутік-Готель» (29,94%), «Optima Collection Troitska» (34,4%).

Значне підняття темпів зростання цін демонструють: «SPA-Готель Цунамі», 5* (58,85%); «PremierAtlant» (70,37%); «Large apartment in the center» (128,16%).

Проведені розрахунки свідчать про те, що не спостерігається єдиного підходу щодо рівня цін на популярний та доступний для населення сегмент готельних номерів.

Висновки. Єдиної стратегії готельної сфери м. Дніпро щодо подолання зростання інфляції у 2024–2025 рр. немає. Деякі готелі надмірно піднімають ціни, враховуючи свій контингент відвідувачів та нецінові фактори впливу. Інша частина готелів турбується про своїх гостей та ціни або не підвищує, або знижує, або підвищує приблизно на відсоток, співставний з індексом інфляції. Ці процеси не пов'язані з тим, наскільки висока категорія готелів.

Наприклад, «Гранд Готель Україна» (5*) підняв ціни на 10%, а «SPA–Готель Цунамі» (5*) підняв ціни на 58,85%. Радше, вплив на ціноутворення мають: сучасний стан будівлі та номерного фонду, комп'ютеризація процесів надання послуг, широкий спектр додаткових послуг, модні дизайнерські рішення та зручність користування послугами для клієнтів.

Список літератури

1. Мальська М. П., Пандяк І. Г. Готельний бізнес: теорія та практика : навчальний посібник. К. : Центр учбової літератури. 2009. 472 с.
2. Байлик С. І., Писаревський І. М. Організація готельного господарства : підручник. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2015. 329 с.
3. Галасюк С. С., Нездоймінов С. Г. Організація готельного господарства. Навч.-практ. посіб. Київ, ФОП Гуляєва В. М. 2019. 204 с.
4. Стратегічне управління готельними підприємствами в умовах глобалізації : монографія / колектив авторів ; за заг. ред. проф. В. М. Зайцевої. Запоріжжя : ЗНТУ, 2018. 120 с.
5. Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. С. Ф. Покропивного. Вид. 3-те, без змін. К. : КНЕУ. 2006. 528 с.
6. Черняк, О. І., Захарченко, П. В. (ред.). Прикладні аспекти прогнозування розвитку складних соціально-економічних систем : монографія. Бердянськ, Видавець Ткачук О. В. 2015. 384 с.
7. Коментар Національного банку щодо рівня інфляції в лютому 2025 року. Офіційне Інтернет-представництво Національного банку України, 11 бер. 2025. URL : <https://bank.gov.ua/ua/news/all/komentar-natsionalnogo-banku-schodo-rivnya-inflyatsiyi-v-lyutomu-2025-roku> (дата звернення: 14.03.2025).
8. Кравченко А. Розвиток готельного бізнесу в місті. Dnipro One, 01.02.2024. URL : <https://dnipro.one/uk/eternal/rozvytok-gotel'nogo-biznesu-v-misti-5646> (дата звернення: 14.03.2025).
9. Офіційний сайт Гранд Готелю Україна. 2025. URL : <http://grand-hotel-ukraine.dp.ua/> (дати звернення: 23.05.2024; 14.03.2025).
10. Старостін В. Історія готелю Асторія. Портал «ДніпроКультура», 06.10.2020. URL : https://www.dnipro.lib.dp.ua/arhitektura_istoriya_gotel (дата звернення: 14.03.2025).
11. Асторія Готель – Дніпро. Hotelmix. 2025. URL : <https://astoria-hotel-dnipro.hotelmix.com.ua/> (дати звернення: 23.05.2024; 14.03.2025).
12. Спа готель Цунамі – Дніпро. Hotelmix. 2025. URL : <https://tsunami-spa-hotel-dnipro-hotelmix.com.ua/> (дати звернення: 23.05.2024; 14.03.2025).
13. Хостел та апартаменти «Друзі». Cheap Hotels Dnepr. 2025. URL : <https://cheaphotels.dp.ua/Capsularhouse/> (дати звернення: 23.05.2024; 14.03.2025).
14. Готель Дніпропетровськ. Cheap Hotels Dnepr. 2025. URL : <https://cheaphotels.dp.ua/Dnepropetrovsk/> (дати звернення: 23.05.2024; 14.03.2025).
15. Готель Prestige Apartments. 2025. URL : <https://photel.com.ua/> (дати звернення: 23.05.2024; 14.03.2025).
16. Hutor Hotel – Дніпро. Hotelmix. 2025. URL : <https://hutor-hotel-dnipro.hotelmix.com.ua/> (дати звернення: 23.05.2024; 14.03.2025).
17. Готель Newport. ТОВ «Центр Бронювання Хотелс24.ЮА». 2025. URL : <https://hotels24.ua/uk/Dnipro/Hotel-Newport-6182.html> (дати звернення: 23.05.2024; 14.03.2025).
18. Hotel Business Apartments. Booking.Com. 2025. URL : <https://www.booking.com/hotel/ua/dnepropetrovsk-business-apartments.uk.html> (дати звернення: 23.05.2024; 14.03.2025).
19. SkyTech Most City Hotel 19 Floor Panoramic View – Дніпро. Hotelmix. 2025. URL : <https://skytech-hotel-dnipro.hotelmix.com.ua/> (дати звернення: 23.05.2024; 14.03.2025).
20. Готель Road Star. ТОВ «Центр Бронювання Хотелс24.ЮА». 2025. URL : <https://hotels24.ua/uk/Dnipro/Hotel-Road-Star-4314.html> (дати звернення: 23.05.2024; 14.03.2025).
21. Готель ЕкатеринославЪ. 2025. URL : <https://ekaterinoslav-hotel.com/> (дати звернення: 23.05.2024; 14.03.2025).
22. Large apartment in the center. Nos Incontournables. 2025. URL : <https://nosincontournables.com/en/hotel/2467825> (дати звернення: 23.05.2024; 14.03.2025).

23. Готель Old Bridge – Дніпро. Hotelmix. 2025. URL : <https://old-bridge-dnipro.hotelmix.com.ua/> (дати звернення: 23.05.2024; 14.03.2025).
24. Готель Академія. ТОВ «Центр Бронювання Хотелс24.ЮА». 2025. URL : <https://hotels24.ua/uk/Dnipro/Hotel-Academy-1470.html> (дати звернення: 23.05.2024; 14.03.2025).
25. PremierAtlant. Nos Incontournables. 2025. URL : <https://nosincontournables.com/en/hotel/7322051> (дати звернення: 23.05.2024; 14.03.2025).
26. Готель Civilization. Cheap Hotels Dnepr. 2025. URL : <https://cheaphotels.dp.ua/Civilization/> (дати звернення: 23.05.2024; 14.03.2025).
27. Light Hotel – Дніпро. Hotelmix. 2025. URL : <https://light-hotel-dnipro.hotelmix.com.ua/> (дати звернення: 23.05.2024; 14.03.2025).
28. Готель Optima Collection Троїцька. ТОВ «Центр Бронювання Хотелс24.ЮА». 2025. URL : <https://hotels24.ua/uk/Dnipro/Hotel-Optima-Collection-Troitska-962.html> (дати звернення: 23.05.2024; 14.03.2025).
29. Abri Hotel – Дніпро. Hotelmix. 2025. URL : <https://abri-hotel-dnipro.hotelmix.com.ua/> (дати звернення: 23.05.2024; 14.03.2025).
30. Номери Готелю. Аксельхоф Бутік Готель Дніпро. 2025. URL : http://www.axelhofhotel.com/room#room_2 (дати звернення: 23.05.2024; 14.03.2025).
31. Bon Hotel – Дніпро. Hotelmix. 2025. URL : <https://bon-hotel-dnipro.hotelmix.com.ua/> (дати звернення: 23.05.2024; 14.03.2025).
32. Готель Bartolomeo – Дніпро. Hotelmix. 2025. URL : <https://bartolomeo-best-river-resort-dnipro.hotelmix.com.ua/> (дати звернення: 23.05.2024; 14.03.2025).

References

1. Malska, M. P., Pandiak, I. H. (2012). *Hotelnii biznes: teoriia ta praktyka* [Hotel Industry: Theory and Practice] (2nd ed.). Kyiv, Educational literature center. [In Ukrainian].
2. Bailyk, S. I., Pysarevskiy, I. M. (2015). *Orhanizatsiia hotelnoho hospodarstva* [Hotel industry management]. Kharkiv, O. M. Beketov KhNUMH. [In Ukrainian].
3. Halasiuk, S. S., Nezdoiminov, S. H. (2019). *Orhanizatsiia hotelnoho hospodarstva* [Hotel industry management]. Kyiv, Huliaieva V. M. publ. [In Ukrainian].
4. Zaitseva, V. M. (ed.). (2018). *Stratehichne upravlinnia hotelnymy pidpriemstvamy v umovakh hlobalizatsii* [Strategic Management of Hotel Businesses in Globalization Environment]. Zaporizhzhia, ZNTU. [In Ukrainian].
5. Pokropyvnyi, S. F. (ed.). (2006). *Ekonomika pidpriemstva* [Enterprise Economy] (3rd ed.). Kyiv, KNEU. [In Ukrainian].
6. Cherniak, O. I., Zakharchenko, P. V. (ed.) (2015). *Prykladni aspekty prohozuvannia rozvytku skladnykh sotsialno-ekonomicznykh system* [Applied aspects of prognosing the complex social economic systems' development]. Berdiansk, Tkachuk O. V. publ. [In Ukrainian].
7. NBU February 2025 Inflation Update. Official website of the National Bank of Ukraine, March 11th, 2025. Retrieved from : <https://bank.gov.ua/en/news/all/komentar-natsionalnogo-banku-schodo-rivnya-inflyatsiyi-v-lyutomu-2025-roku> (accessed 14 March 2025). [In Ukrainian].
8. Kravchenko, A. (2024). *Rozvytok hotelnoho biznesu v misti* [Hotel Business Advance in the City]. Dnipro One, 01.02.2024. Retrieved from : <https://dnipro.one/uk/eternal/rozvytok-gotelnoho-biznesu-v-misti-5646> (accessed 14 March 2025) [In Ukrainian].
9. Grand Hotel Ukraine. Official Site. 2025. Retrieved from : <http://grand-hotel-ukraine.dp.ua/> (accessed 23 May 2024; 14 March 2025). [In Ukrainian].
10. Starostin, V. (2020). *Istoriia hoteliu Astoriia* [History of Astoria Hotel]. «DniproKultura» Portal, 06.10.2020. Retrieved from : https://www.dnipro.lib.dp.ua/arhitektura_istoriya_gotel (accessed 14 March 2025) [In Ukrainian].
11. Astoria Hotel – Dnipro. Booked. 2025. Retrieved from : <https://astoria-hotel-dnipro.booked.net/> (accessed 23 May 2024; 14 March 2025). [In Ukrainian].
12. Tsunami Spa Hotel – Dnipro. Booked. 2025. Retrieved from : <https://tsunami-spa-hotel-dnipro.ua.booked.net/> (accessed 23 May 2024; 14 March 2025). [In Ukrainian].
13. Hostel Capsularhouse. Cheap Hotels Dnepr. 2025. Retrieved from : <https://cheaphotels.dp.ua/Capsularhouse/> (accessed 23 May 2024; 14 March 2025) [In Ukrainian].
14. Hotel Dnipropetrovsk. Cheap Hotels Dnepr. 2025. Retrieved from : <https://cheaphotels.dp.ua/Dnepropetrovsk/> (accessed 23 May 2024; 14 March 2025) [In Ukrainian].

15. Hotel Prestige Apartments. Official Site. 2025. Retrieved from : <https://photel.com.ua/> (accessed 23 May 2024; 14 March 2025) [In Ukrainian].
16. Hutor Hotel – Dnipro. Booked. 2025. Retrieved from : <https://hutor-hotel-dnipro.booked.net/> (accessed 23 May 2024; 14 March 2025). [In Ukrainian].
17. Newport. Ltd. «Booking Center Hotels24.UA». 2025. Retrieved from : <https://hotels24.ua/en/Dnipro/Hotel-Newport-6182.html> (accessed 23 May 2024; 14 March 2025). [In Ukrainian].
18. Hotel Business Apartments. Booking.Com . 2025. Retrieved from : <https://www.booking.com/hotel/ua/dnipropetrovsk-business-apartments.uk.html> (accessed 23 May 2024; 14 March 2025).
19. SkyTech Most City Hotel 19 Floor Panoramic View – Dnipro. Booked. 2025. Retrieved from : <https://skytech-hotel-dnipro.booked.net/> (accessed 23 May 2024; 14 March 2025).
20. Hotel Road Star. Ltd. «Booking Center Hotels24.UA». 2025. Retrieved from : <https://hotels24.ua/en/Dnipro/Hotel-Road-Star-4314.html> (accessed 23 May 2024; 14 March 2025).
21. Hotel Yekaterinoslav. Official Site. 2025. Retrieved from : <https://ekaterinoslav-hotel.com/> (accessed 23 May 2024; 14 March 2025) [In Ukrainian].
22. Large apartment in the center. Nos Incontournables. 2025. Retrieved from : <https://nosincontournables.com/en/hotel/2467825> (accessed 23 May 2024; 14 March 2025).
23. Old Bridge Hotel – Dnipro. Booked. 2025. Retrieved from : <https://old-bridge-dnipro.booked.net/> (accessed 23 May 2024; 14 March 2025).
24. Hotel Academy. Ltd. «Booking Center Hotels24.UA». 2025. Retrieved from : <https://hotels24.ua/en/Dnipro/Hotel-Academy-1470.html> (accessed 23 May 2024; 14 March 2025). [In Ukrainian].
25. PremierAtlant. Nos Incontournables. 2025. Retrieved from : <https://nosincontournables.com/en/hotel/7322051> (accessed 23 May 2024; 14 March 2025).
26. Hotel Civilization. Cheap Hotels Dnepr. 2025. Retrieved from : <https://cheaphotels.dp.ua/Civilization/> (accessed 23 May 2024; 14 March 2025) [In Ukrainian].
27. Light Hotel – Dnipro. Booked. 2025. Retrieved from : <https://light-hotel-dnipro.booked.net/> (accessed 23 May 2024; 14 March 2025).
28. Hotel Optima Collection Troitska. Ltd. «Booking Center Hotels24.UA». 2025. Retrieved from : <https://hotels24.ua/en/Dnipro/Hotel-Optima-Collection-Troitska-962.html> (accessed 23 May 2024; 14 March 2025).
29. Abri Hotel – Dnipro. Booked. 2025. Retrieved from : <https://abri-hotel-dnipro.booked.net/> (accessed 23 May 2024; 14 March 2025).
30. Hotel Rooms. Axelhof Boutique Hotel Dnipro. Official Site. 2025. Retrieved from : http://www.axelhofhotel.com/en/room#room_2 (accessed 23 May 2024; 14 March 2025).
31. Bon Hotel – Dnipro. Booked. 2025. Retrieved from : <https://bon-hotel-dnipro.booked.net/> (accessed 23 May 2024; 14 March 2025).
32. Bartolomeo Hotel – Dnipro. Booked. 2025. Retrieved from : <https://bartolomeo-best-river-resort-dnipro.booked.net/> (accessed 23 May 2024; 14 March 2025).

Стаття надійшла до редакції 14.03.2025

Прийнята до публікації 25.03.2025

**НАШІ АВТОРИ
(OUR AUTHORS)**

Андрейченко Андрій Вадимович	доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки, права та управління бізнесом, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
Бабій Олег Миколайович	кандидат економічних наук, доцент, декан факультету економіки та управління підприємництвом, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
Балабаш Ольга Сергіївна	к. е. н, доцент, доцент кафедри менеджменту організацій, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
Галашов Дмитро Юрійович	аспірант кафедри економіки підприємства та організації підприємницької діяльності, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
Грінченко Раїса Володимирівна	доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки підприємства та організації підприємницької діяльності, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
Деньгуб Валентина Василівна	кандидат економічних наук, старший викладач кафедри економіки, права та управління бізнесом, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
Єсіна Ольга Геннадіївна	старший викладач кафедри менеджменту організацій, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
Журило Сергій Сергійович	кандидат юридичних наук, викладач кафедри економіки, права та управління бізнесом, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
Збрицька Тетяна Петрівна	кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри управління персоналом та економіки праці, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
Карпов Володимир Анатолійович	кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки, права та управління бізнесом, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
Ковальов Анатолій Іванович	доктор економічних наук, професор, ректор, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
Колесніченко Анастасія Сергіївна	кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри обліку і фінансів, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», м. Харків, Україна
Корольова Тетяна Сергіївна	кандидат економічних наук, старший науковий співробітник, старший науковий співробітник НДЧ, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
Купригін Максим Олегович	здобувач третього рівня вищої освіти, спеціальність 073 Менеджмент, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», м. Харків, Україна
Купріянова Анастасія Олександрівна	студентка першого (бакалаврського) рівня, факультет податкової справи, обліку і аудиту, Державний податковий університет, м. Ірпінь, Україна
Лисенко Олена Вікторівна	кандидат економічних наук, доцент кафедри туристичного та готельно-ресторанного бізнесу, ВНПЗ «Дніпровський гуманітарний університет», м. Дніпро, Україна

Літвінов Олександр Сергійович	доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки підприємства та організації підприємницької діяльності, проректор з наукової роботи, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
Мартінова Наталя Степанівна	кандидат педагогічних наук, доцент, кафедра менеджменту організацій, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
Михайлов Валерій В'ячеславович	здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня зі спеціальності 051 «Економіка», Одеський національний економічний університет, Одеса, Україна
Мокришова Віра Юзефівна	кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри економіки, маркетингу та менеджменту Коледжу міжнародного бізнесу, м. Пряшов, Словаччина
Орленко Ольга Михайлівна	кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки підприємства та організації підприємницької діяльності, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
Петренко Ольга Павлівна	кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економічної теорії і економіки підприємства, Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, Україна
Петкова Каріна Миколаївна	здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, факультету фінансів та банківської справи, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
Подмазко Олексій Михайлович	кандидат економічних наук, старший викладач кафедри економіки, права та управління бізнесом, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
Сніщенко Роман Григорович	доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів, обліку та аудиту, Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут, м. Хмельницький, Україна
Соломонова Вікторія Валеріївна	здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, факультету економіки та управління, Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, Україна
Тарасова Кристина Ігорівна	кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу та міжнародної логістики, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
Тучак Тетяна Володимирівна	кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри адміністрування податків, Державний податковий університет, м. Ірпінь, Україна
Уханова Інна Олексіївна	кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри міжнародної економіки, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
Хетагурова Діана Олександрівна	викладач кафедри менеджменту організацій, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
Чень Тін	здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти кафедри менеджменту організацій, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
Шевченко Аліса Анатоліївна	кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економічної теорії і економіки підприємства, Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, Україна
Ясін Лін	студентка 5 курсу Центру заочної та вечірньої форми навчання, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна

НАУКОВИЙ ВІСНИК
Одеського національного економічного університету

Науковий журнал

№ 3 (328), 2025

Матеріали випуску друкуються мовою оригіналу
(українська, англійська)

За достовірність викладених фактів,
цитат та інших відомостей відповідає автор

Рекомендовано до друку та поширення через
мережу Інтернет за рішенням Вченої ради
Одеського національного економічного
університету (Протокол № 6 від 29.04.2025 р.)

Підписано до друку 30.04.2025 р.
Формат 60 x 84 1/8. Папір офсетний.
Друк офсетний. Гарнітура Times New Roman
Ум. друк. арк. 9,72 Тираж 50 прим.

Видавництво і друкарня –
Видавничий дім «Гельветика»
65101, Україна, м. Одеса,
вул. Інглезі, 6/1,
Тел.: +38 (095) 934-48-28,
+38 (097) 723-06-08
E-mail: mailbox@helvetica.ua

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 7623 від 22.06.2022 р.